

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POSLOVNA INTELIGENCA IN AVTENTIČNO VODENJE

Ljubljana, avgust 2016

LIDIJA ČOP

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lidija Čop, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Poslovna inteligenca in avtentično vodenje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim in sosvetovalcem prof. dr. Jurijem Jakličem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNA INTELIGENCA	2
1.1 Opredelitev poslovne inteligence	2
1.2 Vrste poslovne inteligence	6
1.3 Elementi poslovne inteligence.....	8
1.4 Pomen in cilj poslovne inteligence.....	12
1.5 Poslovna analitika.....	17
1.6 Masovni podatki kot nadgradnja poslovne inteligence	25
2 AVTENTIČNO VODENJE	32
2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	33
2.1.1 Konstrukt avtentičnega vodenja.....	35
2.1.2 Elementi avtentičnega vodenja	37
2.1.3 Značilnosti avtentičnega vodenja.....	39
2.2 Pomen avtentičnega vodenja	45
3 POSLOVNA INTELIGENCA IN AVTENTIČNO VODENJE	
V IZBRANI ORGANIZACIJI	45
3.1 Poslovna inteligenca kot podporni element avtentičnega vodenja.....	45
3.2 Opredelitev izbrane organizacije	48
3.2.1 Predstavitev glasbene šole kot javnega zavoda in nepridobitne organizacije..	48
3.2.2 Zakonodaja na področju glasbenega šolstva	51
3.2.3 Splošno o glasbenem šolstvu	52
3.2.4 Ravnatelj kot vodja in manager glasbene šole	56
3.3 Razvoj programa poslovne inteligence za podporo pri odločanju	60
3.3.1 Izzivi, s katerimi se sooča izbrana organizacija	60
3.3.2 Orodje za razvoj rešitve poslovne inteligence	61
3.3.3 Razvoj programa poslovne inteligence za izbrano organizacijo.....	64
SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med poslovno inteligenco in poslovno analitiko.....	20
Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja.....	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Načini uporabe poslovne inteligence glede na nivoje odločanja	8
Slika 2: Cilji poslovne inteligence.....	15
Slika 3: Umestitev poslovne analitike v poslovno okolje	21
Slika 4: Dimenzije masovnih podatkov.....	28
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti	34
Slika 6: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem	38
Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij.....	41
Slika 8: Področja poslovanja, ki vključujejo orodja za poslovno inteligenco	62
Slika 9: Troslojna arhitektura jedra aplikacije poslovne inteligence in zvezdna shema	65
Slika 10: Baza podatkov za Glasbeno šolo Ribnica	66
Slika 11: Osnovna stran možnih prikazov na nadzorni plošči	67
Slika 12: Število učencev v Glasbeni šoli Ribnica glede na lokacijo oddelka glasbene šole.....	67
Slika 13: Število učencev v Glasbeni šoli Ribnica glede na inštrument	68
Slika 14: Osnovne spustne tabele, ki omogočajo vpoglede do najnižjega nivoja podatkov	69
Slika 15: Učitelji s številom učencem v oddelku glasbene šole v Velikih Laščah	69

UVOD

Organizacije se vsakodnevno srečujejo z ogromno količino shranjenih podatkov, ki jih želijo organizirano analizirati in nato uporabiti kot podlago pri odločanju. V življenju se prav tako vsakodnevno srečujemo z vrsto odločitev, vsaka izmed njih pa prinaša določene posledice zaradi katerih se usmerjamo k zastavljenim ciljem in ocenjujemo svojo učinkovitost. Danes informacije in znanje predstavljajo temeljno bogastvo organizacije, ki ga ta poskuša uporabiti kot bogastvo za doseganje konkurenčne prednosti predvsem v procesu sprejemanja pomembnih odločitev. Tržne razmere postajajo zaradi hitrih sprememb iz dneva v dan bolj nestabilne, zato so organizacije primorane iskati nove možnosti za povečanje konkurenčnosti in učinkovitejše upravljanje poslovanja (Bahrami, Arabzad & Ghorbani, 2012, str. 160).

V spremenljivem poslovnem okolju pa se spreminjajo tudi načini vodenja in v zadnjem času vse večji pomen pridobiva novo področje vodenja - avtentično vodenje. Nastalo je kot odgovor na hitre spremembe v hitro se spreminjajočem okolju in času. Avtentičnega vodenja pa ni mogoče razviti le s programi usposabljanja, saj imajo v razvoju avtentičnosti pomembno vlogo mejniki v življenju in življenjske izkušnje vodij (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Tako je avtentično vodenje v hitro razvijajočem se okolju in ekonomiji znanja izrednega pomena (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 117). In poslovna inteligenca kot učinkovito orodje za prepoznavanje in uporabo primernih in za odločanje koristnih podatkov in informacij lahko odločilno podkrepi in spodbudi razvoj avtentičnosti tako pri vodji organizacije kot tudi pri zaposlenih.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti pojma poslovna inteligenca in avtentično vodenje ter opredeliti povezavo med njima. S teoretičnim delom magistrskega dela kot izhodišča za ugotavljanje povezanosti med pojmom bom izbrani organizaciji poskusila prikazati soodvisnost poslovne inteligence in avtentičnega vodenja.

Študija primera bo osnova za kritični pregled in ugotovitve o tem, ali in v kolikšni meri je poslovna inteligenca ena izmed ključnih podlag za razvoj avtentičnega vodenja. Namen prvega dela naloge je torej preučitev poslovne inteligence kot osnovne komponente pri poslovanju avtentičnega vodje. Drugi del bo zajemal preučitev pojma oz. konstrukta avtentičnega vodenja, v tretjem delu pa bom s pomočjo domače in tuje literature raziskala povezanost med poslovno inteligenco in avtentičnim vodenjem ter poskušala postaviti določene povezave o njuni povezanosti, zadnji del naloge pa bo namenjen empirični študiji na primeru izbrane organizacije.

Cilj magistrskega dela je pokazati, da sta poslovna inteligenca in avtentično vodenje med seboj tesno povezani komponenti oz. da poslovna inteligenca pozitivno vpliva na uspešnost avtentičnega vodje.

Glavna cilja magistrskega dela:

1. preučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov;
2. razvoj učinkovite poslovne inteligence za izbrano organizacijo in ugotovitev povezave med poslovno inteligenco in avtentičnim vodenjem.

Magistrsko delo bo strukturirano iz treh delov. Prva dva dela bosta vsebovala poglobljen teoretičen pregled znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov ter spletnih virov s področja poslovne inteligence in avtentičnega vodenja. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Poleg opisne metode bom v magistrskem delu uporabila tudi primerjalno metodo, s katero bo izvedena primerjava posameznih avtorjev. Različne ugotovitve bodo združene z uporabo metode kompilacije, torej postopka povzemanja tujih izsledkov raziskovalnega dela, opazovanj, stališč, sklepov in spoznanj. Tretji del magistrskega dela bo zajemal potrjevanje domnev o povezanosti, vplivnosti ali soodvisnosti poslovne inteligence in avtentičnega vodenja, ki se bo nadaljeval s študijo primera izbrane organizacije. Za izdelavo študije primera bom uporabila empirično metodo raziskovanja, ki bo zajemala tudi izoblikovanje primera programa poslovne inteligence za izbrano organizacijo. Namen preučevanja je oblikovanje programa, ki bo lahko osnova razvoju modela avtentičnega vodenja.

Kot študijo primera sem izbrala delovanje glasbene šole (konkretno Glasbene šole Ribnica), ki je zaradi svoje specifičnosti lahko precej zahteven izziv za vodjo šole, kako razviti model avtentičnosti vodenja in avtentičnost pri zaposlenih. Teoretični del magistrskega dela bom uporabila kot izhodišče za pripravo primera poslovne inteligence, ki lahko omogoča vodji organizacije razvoj avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Namen magistrskega dela je identificirati avtentične vodje v obravnavani glasbeni šoli in na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za vodstvo. Namen magistrskega dela je torej posneti stanje organiziranosti glasbene šole in razviti model poslovne inteligence, ki bo odločilno vplival na avtentičnost vodje. Osnovna teza magistrskega dela je, da je za udejanjanje modela avtentičnega vodenja ključnega pomena dobra poslovna inteligenca.

1 POSLOVNA INTELIGENCA

1.1 Opredelitev poslovne inteligence

Dandanes se organizacije srečujejo z naraščajočo potrebo po analiziranju trga, saj želijo postati in ostati stabilne in tudi zmožne obvladovanja trga. Zato morajo organizacije posodobiti oz. spremeniti poslovne procese z uporabo modernejših tehnologij, ki se uporabljajo v okviru posloven inteligence. V zadnjih letih se zaradi pomembnosti informacij pri poslovanju in porastu napredne informacijske tehnologije pojavljajo

sistemske aplikacije poslovanja, ki omogočajo organizacijam in institucijam odločanje z več znanja in vzpostaviti visoko učinkovitost organizacije. V današnjem visoko-konkurenčnem in naraščajočem negotovem svetu, kakovost in pravočasnost odločitev organizacije lahko pomeni ne samo razliko med dobičkom in izgubo, ampak tudi razliko med preživetjem in stečajem (Bahrami et al., 2012, str. 160–161).

Vodjem organizacij so na voljo različni sistemi za podporo odločanju. Gre za koncept, ki zajema različne tehnologije in orodja, njihove rešitve pa pokrivajo širok spekter procesov, programske opreme in tehnik - od virov podatkov do koristnih informacij odločevalcem. Cilj sistemov za podporo odločanju je razumevanje poslovanja s pomočjo zbiranja podatkov, njihove pretvorbe v informacije in analiziranje. Pri tem morajo biti zagotovljena orodja, ki omogočajo hitro pridobivanje za odločanje pomembnih informacij (Business Intelligence, 2009).

Sistemi za podporo odločanju (angl. *decision support system – DSS*) so se pojavili v 70. letih prejšnjega stoletja. Glavni pomen sistemov za podporo odločanju je prek komunikacije z uporabnikom omogočati učinkovitejše vključevanje sposobnosti uporabnika. Gre za sposobnosti, kot so: učenje, ustvarjalnost in sistematičen razvoj odločitev. Sistemi za podporo odločanju vključujejo različne module za delo z bazami podatkov in s preglednicami, za statistično analizo in vizualizacijo informacij. Osnovni namen sistemov pa je reševanje problemov prek strukturiranih in nestrukturiranih podatkov do njihovega prevajanja v koristne informacije. Gradišar in Resinovič (2001, str. 371) navajata naslednje značilnosti sistemov za podporo odločanju:

- načrtovanje prihodnosti organizacije,
- omogočajo ad-hoc poizvedovanja po podatkih,
- generirajo poročila, ki niso vnaprej predvidena,
- odgovarjajo na vprašanja,
- so prilagodljivi,
- omogočajo hitro uporabo,
- ne dajejo količinsko obsežnih rezultatov,
- v čim hitrejšem času črpajo vhodne podatke iz informacijskega sistema.

Torej gre za sisteme, ki na osnovi zbranih podatkov uporabnikom omogočajo analizo situacije, izvedbo primerjav in učinkovitejše odločanje. Pomembno vlogo v procesu odločanja pa ima tudi poslovna inteligenca. Avtorji jo definirajo različno, saj se hitro spreminja in razvija. Podjetja namreč potrebujejo več kot le razumevanje preteklosti posameznih poslovnih področij.

Poslovna inteligenca se kot pojem prvič pojavi v 60. letih prejšnjega stoletja. Avtor članka, ki je bil objavljen v IBM-ovi reviji, je Hans Peter Luhn. Termin »poslovna inteligenca« je predstavil kot sestavljenko iz besed »business« in »intelligent« (Tutunea & Rus, 2012, str.

866). Definiramo jo lahko kot sposobnost organizacije za razumevanje in uporabo podatkov z namenom izboljšanja poslovanja, tehnologija poslovne inteligence pa je vsa tehnologija, ki podpira to sposobnost organizacije, torej podpira razumevanje in uporabo podatkov (Osterfelt, 2002). Različne definicije poslovne inteligence je raziskoval tudi Wilfred (2013, str. 258):

- sistem poslovne inteligence je integriran niz orodij, tehnologij in programskih produktov, ki so uporabni za zbiranje, integracijo, analizo in za podajanje podatkov,
- sistemi poslovne inteligence se redno navajajo tudi kot nasledniki podpornih sistemov odločanja in omogočajo poslovno poročanje,
- poslovna inteligenca pomeni pretvarjanje informacij v znanje in ima zmožnost dajanja pravih informacij pravemu uporabniku ob pravem času za podporo pri poslovnem odločanju.

Oprelitev termina v poslovnem slovarju pa pravi, da so to informacijske tehnologije, ki omogočajo odkrivanje in analiziranje poslovnih podatkov, kot so prihodki od prodaje produktov ali prihodki po oddelkih ter s tem povezani stroški. Poslovna inteligenca tako omogoča organizacijam boljše razumevanje njihovih notranjih in zunanjih prednosti ter slabosti. Omogoča razumevanje povezav med različnimi podatki, odkrivanje priložnosti za inovacije, znižanje stroškov in optimalno razporeditev sredstev (Business intelligence, b.l.).

Različni avtorji različno definirajo koncept poslovne inteligence. Zatrjujejo, da inteligenca poslovanja vključuje karakteristike, kot so zmožnost zbiranja, procesiranja in akumuliranja informacij, do katerih lahko na vseh ravneh v organizaciji dostopajo glede na potrebe in zahteve ter so jim v pomoč pri oblikovanju prihodnosti in jih ščitijo pred konkurenco. Poslovna inteligenca zbira informacije in ustvarja okolje za oblikovanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti (Bahrami, Arbzdad & Ghorbani, 2012, str. 162).

Poslovna inteligenca je pojem, s katerim zajemamo aplikacije, platforme, orodja in tehnologije, ki podpirajo proces raziskovanja poslovnih podatkov, odnosov med njimi in prihodnjih trendov. Odločitvenemu kadru zagotavlja pravočasne in točne informacije za boljše razumevanje poslovanja in posledično sprejemanje boljših poslovnih odločitev (Raisinghani, 2004, str. 12).

Poslovna inteligenca se nanaša na uporabna orodja organizacije za pridobivanje večje stopnje razumevanja operacij poslovanja, trga in konkurence ter se uporablja kot termin za opisovanje orodij podatkovnega analiziranja. Poslovna inteligenca zajema široko področje metodologij, aplikacij in tehnologij za zbiranje, shranjevanje, obdelovanje, analiziranje in predvidevanje dostopnosti do podatkov, ki so pomoč vodjem za boljše in hitrejšje poslovne odločitve (Wilfred, 2013, st. 258).

Poslovna inteligenca zajema vse sisteme, ki uporabnikom omogočajo analizo podatkov z namenom razumevanja delovanja organizacije in posledic sprejetih odločitev. Osrednji del dozdajšnjega sistema poslovnega obveščanja pa predstavljajo podatkovne baze (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

Poslovno inteligenco torej lahko razumemo na eni strani kot del informacijskega sistema, na drugi strani pa tudi kot njegovo nadaljevanje oz. naslednjo stopnjo. V preteklosti so podjetja veliko pozornosti posvečala predvsem naporom, kako pridobiti in oblikovati različna poročila, premalo pa razumevanju, kako bodo informacije iz poročil lahko koristne za organizacijo. Torej lahko sklepamo, da organizacije niso razpolagale s pravimi in pravočasnimi informacijami in ustreznimi orodji, s katerimi bi jim bilo omogočeno učinkovitejše poslovanje (Williams & Williams, 2007, str. 1). Williams in Williams (2007, str. 21) poudarjata, da moramo poslovno inteligenco razumeti kot združitev programskih rešitev, tehnologije in postopkov, ki za optimizacijo poslovanja ponujajo ključne informacije.

Orodja za poslovno inteligenco med seboj kombinirajo in usklajujejo učinkovitost shranjevanja in integracije podatkovnih skladišč, vključene nove tehnologije in napredna naprednimi analitična orodja. S tem je zagotovljen bolj pregleden proces odločanja. To pa ne pomeni, da je poslovna inteligenca le naprednejše orodje sistemov za podporo odločanju, saj se v določenih pogledih precej razlikujeta. Arhitektura obeh orodij je sicer podobna, vendar se poslovna inteligenca opira predvsem na uporabo podatkovnih skladišč, medtem ko se orodja sistemov za podporo odločanju uporabljajo neposredno za odločanje, poslovna inteligenca pa predvsem za dostavo informacij, ki so natančne in dosegljive ob pravem času in ki posredno prispevajo k odločanju. Orodja poslovne inteligence so bolj usmerjena k metodam, ki zagotavljajo izvrševanje strategije, po drugi strani pa je glavni cilj orodja sistemov za podporo odločanju analitika. Poleg naštetega pa je razlika med njima tudi v tehnološkem izvoru. Orodja poslovne inteligence so večinoma razvita s komercialnimi orodji, dosegljivimi na trgu, orodja sistemov za podporo odločanju pa so zaradi svoje specifičnosti pri reševanju nestrukturiranih problemov ustvarjena v večji meri kot lastne programske rešitve oz. prilagajanje obstoječim rešitvam. Orodja poslovne inteligence tako predstavljajo širši koncept, ki vključuje management znanja, podatkovno rudarjenje in druge procese. Glavna razlika med poslovno inteligenco in sistemom za podporo odločanju pa je ta, da gre pri orodjih slednjih za večjo usmerjenost v posamezne aplikacije (Popovič, Turk & Jaklič, 2010, str. 9).

Hočevar in Jaklič (2010, str. 89) poudarjata, da poslovno inteligenco lahko definiramo tudi kot managersko filozofijo v širšem smislu, ki se uporablja za upravljanje velikih količin informacij v organizaciji. Cilj poslovne inteligence pa je pretvarjanje podatkov v informacije, ki odločevalcem v organizaciji omogočajo sprejemanje učinkovitih poslovnih odločitev.

Poslovna inteligenca je torej pojem, ki nima enotne definicije. Različno jo razumejo tako uporabniki in proizvajalci programske opreme kot tudi akademiki. Nekateri menijo, da gre za tehnologijo, drugi so prepričani, da je poslovna inteligenca predvsem analitično orodje, tretji pa zagovarjajo definicijo, ki pravi, da gre za del orodja sistemov za podporo odločanju, ki vključuje poročanje, komunikacijo in izmenjavo podatkov. Po prepričanju avtorjev so posamezni sistemi in aplikacije definirani celo kot del poslovne inteligence. Kakorkoli že poslovna inteligenca je podvržena stalnim spremembam in s tem tudi stalnemu razvoju (Turban, Aronson, Liang & Sharda, 2007, str. 29).

1.2 Vrste poslovne inteligence

Poslovna inteligenca torej s pomočjo informacijske infrastrukture omogoča pretvarjanje podatkov v koristne in ključne informacije. Te pa predstavljajo osnovo in hkrati podporo poslovnemu odločanju. Z uporabo sistema poslovne inteligence se odločanje bistveno izboljša. Poslovna inteligenca se namreč uporablja za spremljanje in tudi poročanje, analiziranje ter izboljševanje poslovanja. Ena največjih prednosti in priložnosti poslovne inteligence je torej njena uporaba v vsakodnevem poslovanju.

Quinn (2006) poslovno inteligenco deli v tri vrste, in sicer glede na nivoje odločanja v organizaciji: strateška poslovna inteligenca, taktična poslovna inteligenca in operativna poslovna inteligenca.

Strateška poslovna inteligenca s pomočjo različnih povezav podatkov omogoča informacije vodstvu podjetja. Gre za vzpostavljanje in oblikovanje povezav, ki zajemajo daljše časovno obdobje in so v pomoč podjetju pri poslovanju v smeri zastavljenih poslovnih ciljev. Strateško poslovno inteligenco uporabljajo predvsem direktorji in finančni analitiki pri svojih strateških in dolgoročnih odločitvah, saj združuje področje managementa uspešnosti in učinkovitosti, kar pomeni upravljanje s strategijo in uresničevanje načrtov za doseganje zastavljenih ciljev oz. rezultatov (Quinn, 2006).

Taktična poslovna inteligenca pa se osredotoča predvsem na posamezne organizacijske nivoje in se uporablja kot pomoč analitikom pri sprejemanju srednjeročnih in kratkoročnih poslovnih odločitev. Gre pravzaprav za prepletanje orodij za analizo podatkov in pripravo trendov poslovanja. Cilj taktične poslovne inteligence je torej na osnovi preteklih podatkov učinkovitejše in hitrejše odločanje v sedanjosti in prihodnosti (Quinn, 2006).

Operativna poslovna inteligenca sledi strateški in taktični poslovni inteligenci, saj se v zadnjem obdobju kaže vse večja potreba pri odločanju tudi na operativnem nivoju. Gre za vzpostavljanje sistema pravih informacij ob pravem času, kar omogoča povečanje učinkovitosti operativnih poslovnih procesov. Operativna poslovna inteligenca tako povezuje in združuje različne informacije iz realnega časa z informacijami iz preteklega poslovanja (Quinn, 2006). White (2005) pa navaja, da je cilj operativne poslovne

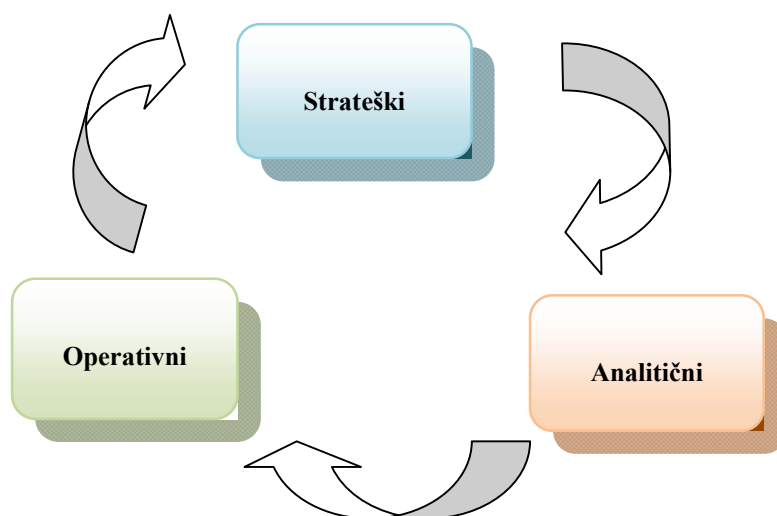
inteligence v hitrejšem odzivu organizacije na spremembe v okolju, v zmožnostih prepoznavanja težav in napovedovanja morebitnih poslovnih problemov.

Tudi Williams in Williams (2007, str. 151–167) navajata vključenost poslovne inteligence v tri ravni poslovnih procesov:

- Poslovni proces odločanja na ravni managementa. Poslovna inteligenca lahko izboljša odločanje vodstva na naslednjih področjih:
 - načrtovanje in napovedovanje,
 - financiranje poslovanja,
 - celovito upravljanje poslovanja.
- Poslovni proces ustvarjanja dodane vrednosti. Primeri poslovne inteligence za doseganje dodane vrednosti podjetja so:
 - tržna analiza,
 - segmentacija kupcev,
 - neposredno trženje,
 - upravljanje prodajnih poti,
 - celovito upravljanje s strankami,
 - upravljanje kategorij.
- Operativni poslovni procesi za doseganje dodane vrednosti podjetja. Poslovna inteligenca lahko prispeva k uspešnejšemu poslovanju na več področjih:
 - zmanjševanje časa izvedbe določene naloge,
 - zmanjševanje tveganja,
 - izboljšanje kakovosti,
 - realizacija naročil.

Način uporabe poslovne inteligence je torej odvisen od vrste in nivoja odločanja. Glede na nivoje odločanja pa obstajajo tudi posamezne različne zahteve uporabnikov. Osnova strateškega nivoja odločanja je v dolgoročnem strateškem razvoju organizacije, analitični nivo odločanja temelji na predhodnih analizah in je srednjeročno, operativni nivo odločanja pa se uporablja vsakodnevno, in temelji na poslovnih pravilih in je kratkoročno ter namenjeno takojšnjemu reševanju težav. Obstajata torej povezanost in soodvisnost med poslovno inteligenco na različnih nivojih odločanja. S strateško poslovno inteligenco se dosegajo dolgoročni cilji organizacije, kot razvoj celotne organizacije ali kot razvoj posameznih oddelkov, v katerih je zagotovljena določena vrednost. Z analitično poslovno inteligenco so omogočeni organizacija aktivnosti srednjega managementa, pregledovanje pomembnih faktorjev poslovanja in reševanje zahtev analitičnega poslovnega procesa. Na zbiranje in obdelavo podatkov v realnem času pa je osredotočena operativna poslovna inteligenca in namenjena vsakodnevnim odločitvam (Quinn, 2009, str. 2). Glavni načini uporabe poslovne inteligence so prikazani na Sliki 1.

Slika 1: Načini uporabe poslovne inteligence glede na nivoje odločanja



Vir: K. Quinn, How the fastest growing companies use business intelligence, 2009, str. 1.

Ne glede na panogo in naravo poslovanja organizacije je poslovna inteligenca lahko v pomoč pri doseganju višje dodane vrednosti, izboljšanju časa realizacije poslovnih procesov in pri optimizaciji dela.

1.3 Elementi poslovne inteligence

V današnjem času zbiranje oz. pridobivanje najrazličnejših podatkov organizaciji ne predstavlja resnejših težav, veliko več težav pa nastane pri predstavljanju zbranih podatkov na preprost in razumljiv način, ki bo podlaga vodstvu organizacije pri odločanju.

Pri poslovni inteligenci ne gre samo za eno aplikacijo ali eno tehnologijo ali eno metodologijo, ampak gre za zbir vsega skupaj (Williams & Williams, 2007, str. 22). Tehnologija omogoča zbiranje, hranjenje, obdelavo in dostavo podatkov, arhitektura poslovne inteligence pa je definirana kot tehnologija, ki poslovno inteligenco dejansko tudi omogoča (Turban et al., 2007, str. 25).

Na štiri osnovne oz. ključne elemente poslovno inteligenco delijo Turban et al. (2007, str. 25), in ti so: podatkovno skladišče, poslovna analitika, orodja za management učinkovitosti in uporabniški vmesnik. Elemente oz. arhitekturo poslovne inteligence podrobno definirata tudi Hočevar in Jaklič (2010, str. 92), dodatno pa med ključne elemente poslovne inteligence uvrščata še orodja za zajemanje, čiščenje in nalaganje podatkov.

Kot glavne elemente poslovne inteligence pa Bahrami et al. (2012, str. 164) navajajo vire podatkov, podatkovno skladišče, področno podatkovno skladišče ter orodja za poizvedovanje in poročanje. Podrobneje so predstavljeni v nadaljevanju.

Viri podatkov (angl. *data sources*), predstavljajo operativne vire podatkov, zgodovinske podatke, podatke iz okolja ali pa za že obstoječe podatke podatkovnega skladišča. Vir podatkov so lahko relacijske baze podatkov ali katerakoli druga struktura podatkov, ki podpira poslovne aplikacije.

Podatkovno skladišče (angl. *data warehouse*) je eden pglavitnih elementov poslovne inteligence. To je predmetno orientirano in integrirano, podpira fizično širjenje podatkov ob upravljanju številnih evidenc organizacije in jih povezuje, čisti, združuje ter poizveduje. Prav tako lahko vsebuje tudi operativne podatke, ki so definirani kot ažurirani niz integriranih podatkov za široko uporabo organizaciji pri oblikovanju taktičnih odločitev. Podatkovno skladišče vsebuje žive podatke, ki pa zajemajo le krajše pretekle dogodke. Kimball in Ross (2013, str. 358–362) ugotavljata, da so za obstoj podatkovnega skladišča ključnega pomena viri podatkov iz katerih se črpa osnove oz. jedro podatkov. Podatki se lahko črpajo iz enega ali več virov, ki se prav tako lahko nahajajo v enem ali več sistemov. Vhodni podatki so zaradi različnih virov in sistemom zelo raznoliki, zato je treba za gradnjo podatkovnega skladišča predhodno opraviti proces integracije podatkov. Podatkovno skladišče tako s svojimi podatki omogoča uporabnikom z različnimi analitičnimi orodji poiskati odgovore v smeri reševanja poslovnih problemov v organizaciji. Za sprotno analitično procesiranje je treba oblikovati vnaprej urejene in ustrezno pripravljene podatke, ki se nato iz transakcijskega sistema prenašajo v podatkovno skladišče. Gre za **proces** ekstrakcije, transformacije in nalaganja podatkov (angl. *extract, transform, load, ETL*) in poteka v okviru podatkovnega skladišča. Ekstrakcija podatkov poteka iz več različnih sistemov, ki vsebujejo različne zapise oz. oblike podatkov. Znotraj tega dela ETL procesa se za nadaljnje potrebe procesa transformacije podatki preoblikujejo oz. prečiščujejo v enotno obliko. V procesu transformacije se podatke s pomočjo pravil in ukazov naloži v ciljni sistem na različne načine, in sicer gre lahko za uporabo le določenih dimenzij iz podatkovnih virov, prevajanje in prečiščevanje podatkov, združevanje podatkov, določanje vrednosti nadomestnih ključev, transponiranje vrstic ali stolpcev ali pa za proces vrednotenja podatkov. V zadnji fazi procesa ETL, v procesu nalaganja, pa se podatki naložijo v podatkovno skladišče (Kimball & Ross, 2013, str. 258–263).

Področno podatkovno skladišče (angl. *data mart*) je zbirka podatkov natanko določenega področja, ki omogoča podporo odločanju posamezni službi oz. oddelku organizacije. Na primer: oddelek za finance ima svoje področno podatkovno skladišče, prav tako oddelek za trženje, prodajo in drugi (Bahrami et al., 2012, str. 164).

Orodja za poizvedovanje in poročanje (angl. *query and reporting tools*) omogočajo, da podatkovno skladišče, ki je kompleksni informacijski sistem, dejansko uresniči svoj namen kot poslovno odločitveni proces. To doseže s t.i. aplikacijami OLAP (angl. *on-line-analytical-processing*). OLAP namreč omogoča večdimenzionalne in povzete vidike poslovnih podatkov, uporablja pa se za poročanje, analiziranje, modeliranje in za

načrtovanje optimizacije poslovanja. To je tudi osnova za procesiranje poizvedb, ki so potrebne za odkrivanje trendov in analiziranje kritičnih dejavnikov. Poročanje pravzaprav ustvarja zbirne enote podatkov, ki vodje organizacije obveščajo o stanju poslovanja (Bahrami et al. 2012, str. 164). OLAP je torej orodje za sprotno analitično procesiranje, ki omogoča preprosto uporabo in prilagodljiv vpogled v podatke. Pri uporabi tega orodja je podatke mogoče predstaviti v grafih, izdelati različne primerjave, definirati pravila za prikaz izjem in agregirati nove vrste podatkov (Kovačič et al., 2004, str. 239). Orodja poslovne inteligence na splošno razumemo kot vmesnik med transakcijskimi aplikacijami in podpornimi aplikacijami odločevanja. Ta zmogljivost poslovne inteligence tako vključuje podporo odločanju, OLAP, statistično analiziranje, napovedovanje in podatkovno rudarjenje (Bahrami et al., 2012, str. 164).

Tehnologija OLAP omogoča analiziranje velike količine podatkov. V organizacijah se namreč zbirajo velike količine podatkov in pri tem nastaja problem uporabe in prikazovanja teh podatkov. Zato nam je lahko v pomoč orodje OLAP. Z orodji OLAP je podatke mogoče predstaviti na bolj jasen način in bolj pregledno, urejeni podatki pa zato omogočajo oblikovanje koristnih informacij, in s tem posledično tudi podporo pri sprejemanju odločitev v organizacijah. Podporo pri odločanju pa s pomočjo sistemov na osnovi tehnologij OLAP ne omogočajo podpore le vodjem organizacije, ampak je za uporabo na voljo vsem, ki za sprejemanje odločitev potrebujejo v realnem času dostopne podatke in predvsem kakovostne in koristne podatke. Vir podatkov za izvajanje analiz OLAP predstavlja podatkovno skladišče, ki je realizirano kot relacijska podatkovna baza. V sistemu OLAP so zajeti podatki iz podatkovnega skladišča in se shranjujejo v podatkovni bazi OLAP. Ta postopek definiramo kot procesiranje kocke, v katero se vpišejo podatki o dimenzijah in merah (Bilab, 2007). Med najosnovnejše operacije tehnologije OLAP štejemo naslednje (Bilab, 2007):

- vrtanje v globino (angl. *drill down*) omogoča podrobnejši opis podatkov in vpogled v podatke
- zvijanje navzgor (angl. *drill up*) omogoča sicer manj podroben opis podatkov in gre za agregiranje kocke
- rezanje (angl. *slice and dice*) omogoča izbiro določenega segmenta ali pa selekcijo na več dimenzijah, pri čemer dobimo vpogled v manjšo podkocko z upoštevanimi merili,
- vrtenje (angl. *pivoting*) omogoča različne poglede na podatke z rotiranjem osi pri pogledu,
- vrtanje skozi (angl. *drill trough*),
- primerjanje, izračunavanje in agregiranje (angl. *comparing, calculating, aggregating*).

Podobno sta zgradbo poslovne inteligence opredelila tudi Hočevar in Jaklič (2010, str. 92), ki med ključne elemente vključujeta orodja za zajemanje, čiščenje in za nalaganje podatkov. Po njunih navedbah so elementi poslovne inteligence naslednji (Hočevar & Jaklič, 2010, str. 92): (1) operativne in zunanje baze podatkov, ki služijo kot vir podatkov,

(2) orodja za zajemanje, čiščenje in za nalaganje podatkov oz. ETL orodja, (3) podatkovno skladišče, in (4) orodja za dostop in analizo podatkov oz. analitična orodja.

Iskanje alternativnih pristopov za poslovno inteligenco je v zadnjih letih precej razširjeno. Eden izmed teh pristopov je tudi, da se ustvari primerno okolje, ki zaposlenim omogoča kreiranje in dostopanje do specifičnih poročil poslovne inteligence, poizvedb, analitike, ne da bi bila pri tem potrebna uporaba informacijske tehnologije. Namen okolja je razširitev aplikacije poslovne inteligence in naslavljanje širšega ranga poslovnih potreb in problemov. Ta razširitev mora hkrati podpirati tudi potrebo zaposlenih po prilagojenem oblikovanju in okolju za odločanje. To okolje poslovne inteligence pa omogoča večjo uporabnost in samozadostnost zaposlenih (Imhoff & White, 2011).

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se trendi poslovne inteligence širijo na masovne podatke, med največje trende pa sodi predvsem t.i. **samopostrežna poslovna inteligenca** (angl. *self-service business intelligence*). Samopostrežna poslovna inteligenca je definirana kot poslovna inteligenca, kjer končni uporabnik lastna poročila in analize sam uvaja in oblikuje, in sicer v okviru odobrene in podprte arhitekture in orodja portfelja (Gartner, 2013).

Samopostrežna poslovna inteligenca je pristop do analitike, ki omogoča dostopanje in obdelavo podatkov organizacije, pri tem pa ni potrebna prisotnost oddelka za informacijsko tehnologijo. Uporabnikom torej omogoča ustvarjanje prilagojenih poročil in analitične poizvedbe. Samopostrežno poslovno inteligenco uporabljajo zaposleni, ki sicer nimajo širokih tehničnih znanj in je zato nujno, da je uporabniški vmesnik razumljiv in dovolj enostaven za uporabo. Glavni namen samopostrežne poslovne inteligence je pravzaprav v tem, da omogoča uporabnikom večje osredotočanje na pomen podatkov v rešitvah poslovne inteligence in ne toliko na samo tehnologijo (SearchBusinessAnalytics, 2012).

Prednosti samopostrežne poslovne inteligence so po mnenju eCapitalAdvisors (2011) naslednje:

- Produktivnost. Omogoča zaposlenim, da se na spremembe hitro odzivajo in si znajo sami odgovoriti na vprašanja, saj ne izgubljajo dodatnega časa z iskanjem podatkov s pomočjo oddelkov za informacijsko tehnologijo.
- Fleksibilnost. Daje uporabnikom možnost iskanja različnih odgovorov na različna vprašanja. Uporabniki lahko sami oblikujejo poročila in si sami odgovarjajo na vprašanja, kar je v današnjem času naraščajočih podatkov lahko vedno bolj kritično.
- Razširljivost. Orodja poslovne inteligence so dostopna in cenovno dosegljiva tudi za manjše organizacije.
- Predvidljivost. V operativnem poslovanju ima vse večjo vlogo napovedna analiza, ki vključuje t.i. »kaj-če« analizo v realnem času.

Samopostrežna poslovna inteligenca, ki se vse bolj razvija, je torej primerna in cenovno dostopna za mala in srednje velika podjetja in je lahko koristno orodje zaposlenim za hitro pridobivanje informacij in generiranje poročil.

1.4 Pomen in cilj poslovne inteligenice

Glavni pomen, ki ga hkrati lahko imenujemo tudi cilj poslovne inteligenice, je njeno zagotavljanje podpore pri odločanju, in sicer prek niza arhitekturnih in tehničnih osnov, kot so viri podatkov, skladišča podatkov in podatkovnega rudarjenja, s pomočjo katerih je omogočeno preoblikovanje neobdelanih podatkov v uporabne informacije. Wang (2016, str. 673) zatrjuje, da morajo biti sistemi poslovne inteligenice prilagojeni tako, da zadovoljijo različne skupine uporabnikov in tako, da je organizacija sposobna reševati zapletene, a specifične probleme. Poslovna inteligenca zagotavlja odločevalcem v proces odločanja natančne in uporabne informacije v realnem času, kar je lahko osnova in podpora za učinkovito odločanje. Tehnologije poslovne inteligenice omogočajo pregled poslovnih operacij v preteklosti in sedanjosti ter napovedi za prihodnost. Predstavljajo torej podporo za lažje, bolj učinkovitejše in tehtnejše poslovne odločitve. S pomočjo poslovne inteligenice lahko razumemo preteklo poslovanje in poslovno okolje organizacije. Za lažje odločanje je ključnega pomena namreč ocenjevanje dozdajšnje uspešnosti (kateri dogodki so se zgodili do sedaj), testiranje hipotez (zakaj in kako so se določeni dogodki zgodili) in napredovanje dogodkov v prihodnosti (kaj se lahko zgodi). Gre torej za odločanje na podlagi kakovostnih informacij, za vrsto metod in konceptov, ki z vključevanjem koristnih podatkov omogočajo boljše odločanje v procesu poslovanja organizacije. V kolikšni meri sta pomembnost in upravičenost naložbe v poslovno inteligenco koristni, pa kaže njena dejanska uporaba. Uporaba poslovne inteligenice lahko organizaciji prinaša takšne koristi, ki presegajo čas, stroške in trud.

Glavni cilj poslovne inteligenice je torej zagotoviti pravočasne in kakovostne informacije za odločanje z analiziranjem velike količine podatkov o organizaciji. Poslovna inteligenca namreč omogoča boljše razumevanje, analizo podatkov in možnost napovedovanja dogodkov. Podatke spremeni v uporabne in koristne informacije, ki jih nudi oz. dostavlja v realnem času in osebam, ki jih potrebujejo. Prav tako poslovna inteligenca omogoča združevanje podatkov iz različnih virov in pregled nad poslovanjem. Rešitve poslovne inteligenice zato pomagajo dvigati dodano vrednost in znižujejo operativne stroške. Omogočajo hitrejši odzive na spremembe na trgu in potrebe strank, nadzor in avtomatizacijo procesov ter odpravljanje neučinkovitosti, zmanjševanje stroškov za informacijsko tehnologijo ter konsolidacijo aplikativnih rešitev. Poslovna inteligenca tako zagotavlja zaupanja vredne podatke in koristne informacije, s tem pa nudi ustrezno podporo odločanju. Je močno orodje za izvedbo analize vzrokov in diagnoz poslovanja. Omogoča namreč delovanje in uresničevanje na podlagi podatkov in informacij usmerjenih k strateškim poslovnim ciljem preko taktičnih politik poslovanja in operativnih akcij. Wang (2016, str. 673) navaja, da se pomen poslovne inteligenice lahko kaže prek sledenja

naslednjim ciljem: (1) vključevanje uporabniških nastavitev za identifikacijo ključnih segmentov, ki omogočajo poslovni inteligenci optimalno doseganje in pridobivanje novih kupcev, (2) preoblikovanje uporabnikovih zaznav v kvalitativne stopnje zadovoljstva in s tem dosegati zadržanje obstoječih strank, in (3) izvedbo analize pomena zadovoljstva za ustvarjanje vpogleda v upravljanje, da bi se izoblikovali in razvili novi sistemi poslovne intelligence.

Za določanje in identifikacijo pomena poslovne intelligence so Lin, Tsai, Shiang, Kuo in Tsai (2009, str. 4145) izoblikovali model ocene uspešnosti in ugotovili, da so natančnost končnih produktov (angl. *output*), njihova skladnost z zahtevami in njihova podpora k učinkovitosti organizacije najbolj kritični dejavniki pri merjenju učinkovitosti sistema poslovne intelligence. Določili so nujnost merjenja indikatorjev, da bi lahko dokazali uspešnost sistema poslovne intelligence, vendar pa ob tem ne zagotovijo sredstev za ovrednotenje intelligence sistema. Lönnqvist in Pirttimäki (2006, str. 34) pa govorita o poslovni inteligenci kot nizu podpornih procesov in navajata, da se večina literature osredotoča na utemeljevanje vrednosti poslovne intelligence. To je pomembno vprašanje, kadar gre za uporabnost poslovne intelligence med začetno obravnavo, in tudi pozneje, ko se kažejo potrebe po odločitvi, ali za doseganje nadaljnjih rezultatov poslovno inteligenco nadaljujemo. Hkrati pa spodbujata praktike in tudi raziskovalce, da začnejo pri svojem delu uporabljati tudi merjenje poslovne intelligence.

Kahraman, Kaja in Çevikcan (2011, str. 365) so preučevali vloge tehnik poslovne intelligence v informacijskih sistemih z namenom, da bi izoblikovali uspešno poslovno strategijo. Tehnike intelligence so sicer v naglem vzponu kot nova orodja v sistemih upravljanja informacij. Avtorji poudarjajo, da so tehnike intelligence lahko uporabne v procesu odločanja v poslovnih informacijskih sistemih in ugotavljajo, da bi bili hibridni sistemi, ki vsebujejo dve ali več tehnik intelligence, v prihodnosti veliko uporabnejši. Zato organizacije potrebujejo prave pristope za vrednotenje intelligence njihovih informacijskih sistemov.

Na podlagi navedb različnih avtorjev, organizacije potrebujejo modele in pristope za vrednotenje in ocenjevanje zmožnosti poslovne intelligence ter sposobnosti poslovanja, da bi dosegali konkurenčne prednosti z ustvarjanjem pravih odločitev ob pravem času.

Ghazanfari, Jafari in Rouhani (2011, str. 1586) so na podlagi raziskave z metodo faktorske analize identificirali pomembna merila vrednotenja in oblikovali pristop za vrednotenje intelligence poslovnih sistemov. Z raziskavo so hoteli potrditi hipotezo, da je vrednotenje poslovne intelligence v poslovnem sistemu ključnega pomena za oblikovanje podpornega okolja organizacije v procesu odločanja. Rezultati faktorske analize navajajo, da je inteligenca poslovnega sistema lahko vrednotena na podlagi šestih osnovnih faktorjev, ki se lahko merijo na podlagi štiriintridesetih meril prek vprašanj o sposobnostih in zmožnostih poslovne intelligence. Z uporabo pridobljenih podatkov vsakega merila znotraj

posameznega faktorja je mogoče inteligenco sistema izmeriti in jo prikazati na nadzornih ploščah (angl. *dashboards*). Uporabljeno orodje ima tri funkcionalnosti, in sicer (1) vrednotenje novega sistema, (2) urejanje/pregledovanje ovrednotenega sistema in (3) primerjava ovrednotenih sistemov. Orodje obravnava različne tipe poslovnih sistemov, kot so ERP (angl. *enterprise resource planning*), SCM (angl. *supply chain management*), CRM (angl. *customer relationship management*), pa tudi različne organizacijske oblike (zasebni sektor, vladni sektor in javni sektor). Omenjena raziskava potrjuje nujnost vrednotenja kompetenc poslovne inteligence in specifikacij poslovnih sistemov ter jih prikazuje kot ključni pripomoček k uspešnejšemu podpornemu okolju za odločanje. To pomeni, da bi organizacije morale vrednotiti zmožnosti poslovne inteligence v poslovnih sistemih, kar lahko nadgradi in izboljša njihovo podporno okolje v procesu odločanja.

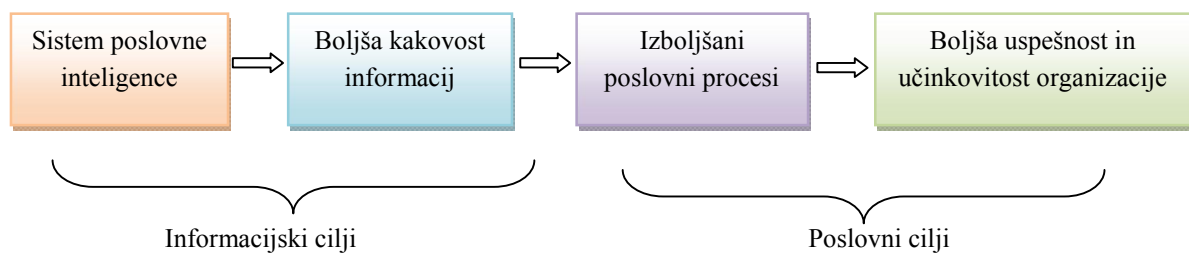
Glavni faktorji za vrednotenje poslovne inteligence so po Ghazanfariju et al. (2011, str. 1588) naslednji: (1) analitična in inteligentna podpora odločitvam, (2) zagotavljanje povezave med poizkusi in integracijo z informacijami iz okolja, (3) optimizacija in priporočljiv model, (4) obrazložitev, (5) izboljšava orodij odločanja, in (6) zadovoljstvo deležnikov. To so strukturni faktorji, ki kažejo na področje inteligence poslovnega sistema in njihovo povezavo s kompetencami poslovne inteligence. Uporaba meril za vrednotenje poslovnih sistemov in posledično določanje njihove inteligence pa lahko pomaga odločevalcem v organizacijah izboljšati podporo v procesu odločanja in dosegati konkurenčno prednost.

Večina podjetij se spoprijema s pomanjkanjem poslovne inteligence v procesu odločanja med uresničevanjem poslovnih sistemov, kot so ERP, CRM in SCM, ki pa lahko posledično z ocenjevanjem stopnje poslovne inteligence pripomorejo k izboljšanju podpore pri odločanju. Poslovna programska oprema in sistemi torej vključujejo sisteme ERP, SRM in SCM. Ti pretvarjajo in skladiščijo podatke v podatkovnih bazah, zato se jih lahko koristi kot nabor podatkov za podporo pri odločanju in raziskave uporabnega znanja. Z namenom pridobiti konkurenčno prednost med sprejemanjem pomembnih odločitev je ključnega pomena, kako vključiti podpore pri odločanju v poslovno in delovno okolje organizacije. Poslovna inteligenca je lahko vgrajena v te poslovne sisteme z namenom pridobivanja konkurenčne prednosti (Ghazanfari et al., 2011, str. 1589).

Poslovna inteligenca organizaciji omogoča razvoj številnih koristi, ki pa so pogosto dolgoročne in redko opredmetene, zato jih je tudi težko izmeriti in ovrednotiti ter finančno upravičiti. Koristi in upravičenost investicij, ki jih organizacija nameni poslovni inteligenci, so merljive predvsem z neopredmetenimi koristi. Dilema je namreč že v sami definiciji koristi, saj jo je težko določiti. Medtem ko so določene koristi zelo jasne, pa je nekatere težko pripisati samo uvedbi poslovne inteligence. Glavno merilo pri ocenjevanju koristi poslovne inteligence je torej obseg koristi, ki jih z uporabo poslovne inteligence pridobi celotna organizacija v procesu odločanja (Hočevár & Jaklič, 2010, str. 95).

Izboljšanje informacijskega procesa in izboljšan način posredovanja informacij sta ključnega pomena pri uvedbi sistema poslovne inteligence v organizaciji. Poslovna inteligenca torej z uporabo novih tehnologij rešuje probleme, ki so nastali v preteklosti (Popovič et al., 2010, str. 6). Ena glavnih koristi poslovne inteligence je tudi zmožnost posredovanja natančnih informacij organizaciji v realnem času in hkrati vsebujejo pogled na poslovanje v realnem času (Turban et al., 2007, str. 28). Pomembna korist sistema poslovne inteligence je tudi omogočanje novih načinov, s pomočjo katerih je možno na učinkovit in hiter način prikazati informacije v organizaciji, kar pa je odločilnega pomena tudi v čedalje bolj spreminjajočem se poslovnem okolju (Hočevár & Jaklič, 2010, str. 89). Upravičenost poslovne inteligence s poslovnega vidika pa mora biti podprta ne samo z izboljšavo posamezne dimenzije kakovosti informacij in doseganjem ciljev, povezanih z informacijami, ampak tudi z izboljšanjem posameznih poslovnih procesov. Izboljšano kakovost informacij in učinkovitost celotne organizacije je namreč mogoče izkoristiti in doseči prav z izboljšano učinkovitostjo poslovnih procesov. Z vidika poslovnih in informacijskih ciljev Slika 2 prikazuje cilje poslovne inteligence (Popovič, Turk & Jaklič, 2006, str. 841).

Slika 2: Cilji poslovne inteligence



Vir: A. Popovič, T. Turk & J. Jaklič, Business value of business intelligence systems lies in improved business process, 2006, str. 841.

Vse koristi poslovne inteligence - od pravočasnih in ustreznih informacij, izboljšane procesa informiranja, pretvorbe podatkov v koristne informacije, omogočanja vpogledov v realnem času in izboljšanja načina posredovanja za odločanje koristnih poslovnih informacij - omogočajo lažje, boljše in predvsem učinkovitejše odločanje.

Poslovna vrednost poslovne inteligence se ustvarja s procesi managementa, ki vplivajo na operativne procese, ti pa vplivajo na uspešnost oz. učinkovitost poslovanja. Med informacijske cilje poslovne inteligence lahko štejemo prave informacije in hitrejša poročila. Ta sicer lahko omogočajo določen napredek, vendar ključne prednosti ustvarijo tiste organizacije, ki so sposobne poslovno inteligenco povezati s poslovnimi cilji in izboljšanimi poslovnimi procesi. Poslovna inteligenca naj bi bila usklajena tudi s strategijo organizacije ter integrirana v proces odločanja na strateškem in taktičnem nivoju. Strateški cilji organizacije tudi narekujejo investicijska vlaganja, saj pomembno vlogo igra ocena, koliko in kako poslovna inteligenca lahko prispeva k uresničevanju načrtovanih poslovnih

procesov. Ko postane poslovna inteligenca tudi del strategije organizacije, lahko podpira strateške cilje organizacije. Vendar pa orodja poslovne inteligence ne vključujejo tudi orodij za vpeljevanje, uresničevanje in nadzor strateških ciljev in se zaradi tega uporabljajo skupaj oz. v povezavi z orodji za management uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije (Popovič et al., 2010, str. 10).

Hoogervorst (2015) poudarja, da je največji pomen poslovne inteligence v tem, da dejansko omogoča doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Ko se vodstvo organizacije odloča dosegati napredek pri poslovanju, je njihov pogled usmerjen v prihodnost. Na podlagi vpogleda v informacije je omogočeno razumevanje preteklosti in sedanjosti poslovanja. Pri tem so bile v preteklosti v pomoč različne preglednice in dokumenti, pozneje pa so se pojavili lažji načini zbiranja podatkov in sicer s pomočjo uporabe rešitev poslovne inteligence. Te rešitve omogočajo spreminjanje in prevajanje zbranih podatkov v koristne informacije, ki so v pomoč pri sprejemanju poslovnih odločitev. Hoogervorst (2015) navaja tri glavne konkurenčne prednosti uporabe poslovne inteligence, ki so opisane v nadaljevanju.

Prva konkurenčna prednost se kaže v preprostejšem upravljanju financ celotne organizacije. Pomen poslovne inteligence vse bolj narašča in eno glavnih področij, na katerem poslovna inteligenca omogoča boljšo učinkovitost, je vpogled v finance organizacije. Podatki in s tem tudi zbirke podatkov z leti poslovanja naraščajo, prav uporaba poslovne inteligence pa omogoča boljše upravljanje s podatki in boljši ter hitrejši vpogled v trenutne finance organizacije in priporočene projekcije. Poslovna inteligenca je torej veliko več kot le obdelava podatkov, zbranih v fizični obliki ali le v enem računalniku. Poslovna inteligenca namreč omogoča samozavestnejše načrtovanje prihodnosti in preprostejše prikazovanje zapletenih informacij. Poenostavitev in intuitivna predstavitev zapletenih informacij pa omogočata tudi prihranek časa, ki se lahko uporabi za druga področja poslovanja v organizaciji.

Druga konkurenčna prednost uporabe poslovne inteligence je krčenje odvečnih aktivnosti in elementov poslovanja. Večji del maksimiziranja prihodkov namreč vključuje odpravo odvečnih aktivnosti – to velja za finančne in časovne elemente pri odločanju, načrtovanju in pri analizi. S krčenjem balasta in nepotrebnih ter odvečnih elementov v poslovanju je dana možnost okrepitve jedra organizacije in učinkovitejšega vodenja skupine ljudi ter sprejemanja boljših odločitev.

Tretja konkurenčna prednost poslovne inteligence pa je po Hoogervorstovem (2015) mnenju hitrejša in pametnejša odločanja. Pri doseganju uspešnosti v poslovanju je nujno potreben načrt, pa naj gre za doseganje kratkoročnih ali dolgoročnih ciljev. Imeti možnost vpogleda v dobro strukturirane in organizirane podatke, ki so v razumljivi obliki, daje organizaciji dodatno fleksibilnost pri sprejemanju odločitev, ki je podkrepljeno z visoko stopnjo zaupanja. Čas je denar in ne želimo ga zapravljati. To pomeni, da uporaba orodij

poslovne inteligence ali programske opreme lahko pripelje do hitrejših, bolj utemeljenih odločitev, ki bodo vodstvu organizacije omogočale doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, ob tem pa zmanjšanje stroškov in pridobivanje popolnejše stopnje razumevanja kompleksne finančne dinamike, ki daje organizaciji pomemben pečat (Hoogervorst, 2015).

Poslovna inteligenca torej v današnjem hitro spreminjajočem se okolju in naraščajoči konkurenčnosti ni samo orodje za poročanje, ampak tudi pomemben del strateško usmerjene organizacije. Vse bolj se uporabnost poslovne inteligence kaže v orodju, ki omogoča in odločevalcem nudi spremljanje in zbiranje ogromnih količin podatkov ter njihovo spreminjanje v koristne informacije. Poslovna inteligenca te informacije znotraj poslovnih procesov v interakciji z ljudmi, s procesi in tehnologijo spreminja v konkurenčno prednost organizacije (Williams & Williams, 2007, str. 176, Hočevar & Jaklič, 2010, str. 89). Zaradi prevelike količine podatkov sta njihovo prevajanje in oblikovanje v koristne informacije časovno dolgotrajn, kar vpliva tudi na slabšo učinkovitost odločanja (Hočevar & Jaklič, 2010, str. 91). Z informacijskega vidika je torej pomen poslovne inteligence predvsem v tem, da omogoča med veliko količino zbranih podatkov ustvarjati ustrezno količino podatkov in informacij, ki so koristni in kakovostni ter s tem oblikujejo pomembno osnovo v procesu odločanja (Popovič et al., 2010, str. 12).

1.5 Poslovna analitika

Poslovna analitika (angl. *business analytics*) pripomore k boljšim in hitrejšim odločitvam ter k avtomatizaciji postopkov. Pomaga pri obravnavi problemov in hkrati zagotavlja konkurenčno prednost.

V 21. stoletju se organizacije srečujejo z velikimi in s hitrimi spremembami v okolju. Za uspešno prilagajanje tem spremembam pa potrebujejo ustrezno podporno infrastrukturo za odločanje. Trenutno so pristopi skladiščenja podatkov in poslovne inteligence splošno sprejeti kot vmesna stopnja v podpori odločanju, ne zagotavljajo pa zadostne podpore pri reševanju izzivov v prihodnosti (Seufert & Schiefer, 2005, str. 919).

S pomočjo poslovne analitike je omogočeno tudi prepoznavanje prihodnjih poslovnih priložnosti in izzivov. Poslovna analitika se ukvarja z raziskovanjem podatkov, ki se generirajo v organizaciji in v njenem okolju. Omogoča lažje razumevanje preteklih dogodkov in odgovarja na vprašanja kaj in zakaj se določen dogodek zgodil ter predvideva možen razplet dogodkov v prihodnje. Poslovna analitika ne zajema le številčnih podatkov, predmet obdelave so tudi druge informacije, in sicer podatki iz avdio- in video-vsebin, besedilni podatki z družbenih omrežij in podobno. Poleg tega je poslovna analitika podjetju v pomoč tako pri sprejemanju pomembnih velikih odločitev, kot tudi sprejemanju drobnih, vsakodnevnih odločitev. Pomembno je, da znajo organizacije prepoznavati potrebe uporabnikov ter predvideti njihove želje, saj jim ob tem uporaba poslovne analitike

omogoča doseganje boljših poslovnih rezultatov. Hkrati pa na podlagi poslovne analitike pridobljene informacije organizacijam omogočajo pridobivanje in rast konkurenčne prednosti (Petrov, 2013).

Štempihar in Bračun (2010, str. 32) navajata, da gre pri poslovni analitiki pravzaprav za poslovno disciplino, v okvir katere so vključeni različni pristopi, opravila, znanja in tehnike, s katerimi je omogočena identifikacija poslovnih potreb organizacije, njenih uporabnikov, priprava celovitih rešitev za reševanje poslovnih težav in tveganj, ter učinkovita realizacija poslovnih priložnosti.

V podjetju IBM (2013, str. 2) definirajo poslovno analitiko kot tisti element v poslovanju, ki omogoča prevajanje podatkov v informacije, ki so potrebne za lastnike podjetij pri odločanju in naložbah. Obstaja razlika med poslovanjem z intuicijo v primerjavi z raziskovanjem zbranih podatkov in napovedno analizo. Gre za način organiziranja in prevajanja podatkov v informacije, ki prinašajo odgovore na vprašanja o poslovanju. Vodijo v boljše odločitve, saj zbrane informacije oblikujejo vzorce in trende iz zbranih podatkov, z njihovo pomočjo je omogočena tudi napoved vplivnih odločitev, še preden so sprejete. Poslovna analitika se lahko uporablja na vseh ravneh organizacije. Podjetja uporabljajo poslovno analitiko za odločanje na podlagi podatkov: za doseganje uspešnosti morajo svoje podatke obravnavati kot skupno premoženje in vzvod za oblikovanje konkurenčne prednosti. Uspešnost poslovne analitike je odvisna od kakovosti podatkov, usposobljenih analitikov s širokim znanjem informacijskih tehnologij ter poslovno in z organizacijsko predanostjo k sprejemanju odločitev na podlagi kakovostnih podatkov (IBM, 2013, str. 5).

Poslovna analitika pripomore k boljšim, hitrejšim odločitvam in k avtomatizaciji postopkov. Pomaga torej pri obravnavi problemov in hkrati zagotavlja konkurenčno prednost. Rouse (2013) navaja, da poslovna analitika vključuje: (1) raziskovanje podatkov z namenom iskanja odnosov in vzorcev podatkov (podatkovno rudarjenje), (2) pojasnjevanje določenih rezultatov (statistična in kvantitativna analiza), (3) preizkušanje predhodnih odločitev (multivariatno testiranje), in (4) napovedovanje rezultatov (napovedno modeliranje in napovedna analitika).

Poslovno analitiko lahko razumemo kot sestavni element poslovne inteligence in jo delimo na (Turban et al., 2007, str. 26): (1) poročila in poizvedbe, ki se uporabljajo za učinkovito poslovno analitiko, (2) napredno analitiko, ki vključuje različne statistične, matematične, finančne in druge modele za analizo podatkov, in (3) podatkovno, tekstovno in spletno rudarjenje ter druga orodja, pri katerih gre za iskanje povezav in vedenj po nestrukturiranih tekstovnih virih in analiziranje spleta z namenom odkrivanja uporabnih informacij. Da je poslovna analitika del oz. element poslovne inteligence navajata tudi Williams in Williams (2007, str. 25). Poleg ključnega elementa, ki ga predstavlja podatkovno skladišče, v gradnike poslovne inteligence uvrščata še poslovno analitiko, orodja za management

učinkovitosti in uspešnosti ter uporabniški vmesnik. Poslovna analitika torej uporablja podatke, različne modele, statistične analize in kvantitativne analize, s pomočjo katerih je omogočeno boljše odločanje, ukrepanje in izboljševanje učinkovitosti poslovanja organizacije (Turban et al., 2007, str. 90). Orodja za management učinkovitosti in uspešnosti pa so orodja, ki jih managerji uporabljajo pri izboljševanju učinkovitosti poslovanja. Kot uporabniški vmesnik pa so definirana orodja, ki prikazujejo podatke ki ustvarjajo povezavo med uporabnikom podatkov in podatkovnim virom (Turaban et al., 2007, str. 27).

Sicer pa gre pri opredelitvi poslovne inteligence in poslovne analitike za dva pojma, ki se v veliki meri uporabljata, kadar govorimo o podatkih in tem, kaj v povezavi s podatki lahko storimo za svoje podjetje. Nekateri avtorji pojma uporabljajo kot sopomenke, drugi pa ju strogo razlikujejo. Tako lahko zasledimo definicije, po katerih je poslovna inteligenca opredeljena kot podskupina poslovne analitike, druge definicije pa zatrajujejo ravno nasprotno. Da obstaja zmeda glede razlikovanja med poslovno inteligenco in poslovno analitiko, ugotavlja tudi Hoogervorst (2015). Strokovnjaki poslovne inteligence imajo namreč več razlag o tem, katere so med pojmom razlike, vendar obstajajo tudi skupne značilnosti.

Kako definiramo poslovno inteligenco? Google zaznava, da se iskanje izraza poslovna inteligenca v zadnjih desetih letih močno zmanjšuje, medtem ko se za izraz poslovna inteligenca povečuje. Poslovna inteligenca je osrednji izraz, ki zajema različne programske operacije za analizo podatkov. To je disciplina, ki povezuje različne dejavnosti, vključno s podatkovnim rudarjenjem, z analitično obdelavo, s poizvedovanjem in poročanjem. Poslovna inteligenca je torej celota vsega, kar poznamo v povezavi z zbiranjem podatkov, s prikazovanjem podatkov, poleg tega vključuje tudi analizo poslovnega procesa. Koncept poslovne inteligence in orodij poslovne inteligence je potreben za učinkovito vodenje organizacije, saj omogoča pridobivanje podatkov in informacij odločevalcem organizacije za sprejemanje pravih odločitev (Hoogervorst, 2015).

Pravzaprav poslovna inteligenca in poslovna analitika omogočata vpogled v poslovanje organizacije, vendar različen. Poslovna inteligenca igra pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev glede na preteklo poslovanje, na drugi strani pa poslovna analitika omogoča premik naprej in razumevanje, kaj vse bi se še zgodilo in se z veliko verjetnostjo bo zgodilo (Hoogervorst, 2015).

Kako definiramo poslovno analitiko? Veliko se jih strinja, da je funkcija poslovne inteligence predvsem ohraniti učinkovitost organizacije na podlagi zagotavljanja prevedbe pravih informacij iz različnih podatkov, pri tem pa poslovna analitika služi kot ena izmed integralnih funkcij poslovne inteligence. Analitika naj bi tako predstavljala številne zmogljivosti z več zapletenimi orodji, ki ponujajo različne metode analiziranja. Na primer: poslovna analitika omogoča uporabo trenutnih podatkov za predvidevanje poslovanja

organizacije v prihodnje. Te funkcije je mogoče preprosto shraniti v paket poslovne inteligence v obliki poročil, nadzornih plošč, podatkovnega rudarjenja ali pa celo kot aplikacije. Pri poslovni analitiki gre bolj za revolucionarne izboljšave v organizaciji na podlagi zbranih podatkov, medtem ko poslovna inteligenca služi kot vzdrževanje meril, ki so v pomoč uspešnemu poslovanju v sedanjosti. Poslovna inteligenca je potrebna za izvajanje tekočega poslovanja, medtem ko je poslovna analitika potrebna za uvajanje sprememb v poslovanje. Čeprav različni strokovnjaki ponujajo različne poglede na razliko med tema pojmomoma, pa se strinjajo, da oba koncepta delujeta povezano, in sicer s ciljem ponuditi rešitve vodjem in vsem zaposlenim pri prizadevanjih z upravljanjem zbirk podatkov v sedanjosti in tudi prihodnosti (Hoogervorst, 2015).

Čeprav se pogosto poslovna inteligenca in poslovna analitika uporabljata kot sopomenki, tudi Rouse (2013) ugotavlja, da med njima obstaja nekaj bistvenih razlik, ki so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med poslovno inteligenco in poslovno analitiko

	Poslovna inteligenca	Poslovna analitika
Odgovarja na vprašanja:	Kaj se je zgodilo? Kdaj? Kdo? Kolikokrat?	Zakaj se je zgodilo? Ali se bo ponovno zgodilo? Kaj se bo zgodilo ob določeni spremembi? Kaj dodatno (o čemer se nismo niti spomnili vprašati) nam podatki še povedo?
Vključuje:	Poročanje (kazalniki učinkovitosti, meritve) Avtomatizirano spremljanje/opozarjanje (mejne vrednosti oz. pragovi) Nadzorne plošče Kartice kazalnikov OLAP – analitična obdelava podatkov s povezavo - uporablja se za urejanje velikih podatkovnih zbirk in za podporo pri pripravi poslovnih poročil (kocka, vrtilne tabele, vrtilni grafikoni) Ad- hoc poizvedbe	Statistična/Kvantitativna analiza Podatkovno rudarjenje Napovedno modeliranje Multivariatno testiranje

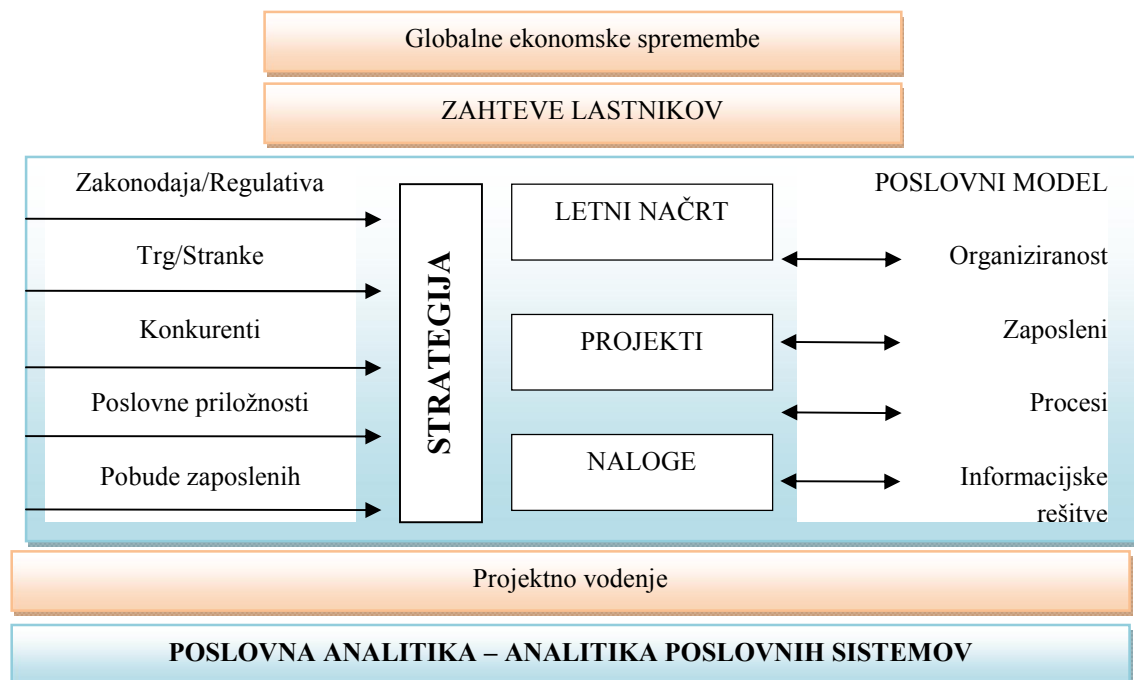
Vir: M. Rose, Business analytics, 2013.

Rouse (2013) poudarja, da gre pri poslovni analitiki za prakso ponavljajočih se, metodično raziskovalnih podatkov organizacije s poudarkom na statističnem analiziranju. Poslovna analitika se uporablja pri organizacijah, ki si prizadevajo na podlagi podatkov oblikovati optimalne poslovne odločitve. Uporablja se torej za pridobivanje spoznanj, ki vodijo do poslovnih odločitev ter se lahko uporabijo za avtomatizacijo in optimizacijo poslovnih procesov. Podatkovno usmerjene organizacije obravnavajo svoje podatke kot skupno

bogastvo in hkrati osnovo za doseganje konkurenčne prednosti. Uspešnost poslovne analitike je odvisna od kakovosti podatkov, usposobljenosti analitikov ter njihovega znanja tehnologij in poslovanja pa tudi njihove organizacijske pripadnosti pri oblikovanju k podatkom usmerjenih odločitev. Ko je poslovni cilj analize določen, se izbere metodologija analize in pridobljenih podatkov. Zbiranje podatkov pogosto zajema pridobivanje le-teh iz enega ali več poslovnih sistemov, prečiščevanje podatkov in vključevanje podatkov v skupno podatkovno skladišče.

Poslovna analitika opravlja več nalog, ena glavnih pa je, da medsebojno povezuje vsa poslovna področja s poslovnimi funkcijami organizacije, hkrati pa vzpostavlja stalno proaktivno komunikacijo in sinergijo med njimi. S pomočjo poslovne analitike je omogočeno tudi vzpostavljanje kulture sodelovanja pa tudi spodbujanje razvoja sposobnosti tako vsakega posameznika kot tudi organizacije kot celote. Odločilno pa pripomore tudi k vzpostavitvi pogojev za razvoj inovativnosti in pristopov poslovanja zunaj ustaljenih okvirov razmišljanja. Poslovna analitika lahko služi tudi kot koristno orodje v procesu generiranja poslovnih rešitev, saj poslovne probleme preučuje in obravnava z različnih vidikov in v samo jedro problemov. Na ta način namreč omogoča oblikovanje različnih izhodišč, kar je managementu v veliko pomoč pri izbiri optimalne poslovne rešitve in uvedbi sprememb, ki so potrebne pri vpeljavi izbrane rešitve v samo poslovanje organizacije (Energos, 2011). Umestitev poslovne analitike v poslovno okolje lahko prikažemo tudi s pomočjo Slike 3.

Slika 3: Umestitev poslovne analitike v poslovno okolje



Vir: Askit, d.o.o., Poslovna analitika – vez med IT in poslovanjem, 2008

Obstaja torej veliko različnih mnenj in prepričanj o definiciji poslovne analitike. Na primer raziskava z naslovom Definiranje poslovne analitike in njen vpliv na odločanje v organizaciji (MarketVibe, 2009), ki so jo izvedli v podjetju Computerworld, ugotavlja, da je poslovna inteligenca pomemben element pri oblikovanju okvira poslovne strategije. Toda kaj je izza poslovne inteligence? Nekateri kazalniki kažejo na poslovno analitiko, torej kot nadaljevanje oz. naslednji korak poslovne inteligence. Poslovna analitika se tako ozira v napovedovanje v prihodnje pa tudi preverja preteklo dogajanje, kar pa zahteva nekakšen kulturni prehod k sprejemanju proaktivnosti, na dejstvih osnovano okolje za sprejemanje odločitev, zagotavljanje novih spoznanj ter pridobivanje boljših in hitrejših odgovorov. S pomočjo te raziskave lahko ugotovimo, da strokovnjaki na področju informacijske tehnologije in poslovni strokovnjaki večinoma povezujejo poslovno analitiko s produkti poslovne inteligence. Pravzaprav poslovno inteligenco definirajo kot kategorijo produktov, na katero najprej pomislijo ob izrazu poslovna analitika (Havlena, 2013).

Eden izmed slovenskih ponudnikov (S&T Svetovanje, d.o.o., 2015) poslovnih rešitev poudarja, da mora potekati v današnjem okolju, ki ga zaznamujejo hitre spremembe in hiter razvoj, tudi sprejemanje odločitev izredno hitro. Od pravih podatkov, informacij, spoznanj in znanj pa je odvisna tudi uspešnost sprejetih odločitev. Organizacije se pri tem srečujejo z različnimi vprašanji in izzivi: (1) način ravnanja z veliko količino podatkov, (2) spreminjanje podatkov v poslovne priložnosti in (3) način pridobivanja jasnih informacij z vseh ravni in področij poslovanja. Poslovna analitika je pri iskanju odgovorov na ta vprašanja v veliko pomoč, saj vključuje različna opravila, znanja in tehnike, ki omogočajo doseganje večjih poslovnih učinkov in uresničevanje načrtovane strategije organizacije. Ob uporabi poslovne analitike lahko organizacije spreminjajo pridobljena spoznanja v dejanja ter s tem tudi jasen pregled in vpogled v vsa področja poslovanja. To pa je pomembna osnova, na kateri lahko organizacija gradi svojo konkurenčno prednost, obvladuje stroške in učinkovito uporablja svoje vire, hkrati pa izboljšuje stopnjo razumevanja in nudenja podpore svojim strankam in se nenazadnje uspešno sooča s hitro spreminjajočimi se razmerami poslovanja. Bistvo poslovne analitike je torej osredotočanje na ugotavljanje, prepoznavanje in identificiranje želja, potreb in zahtev, kar organizacijam predstavlja ključno pomoč v procesu doseganja načrtovanih strateških ciljev preko spreminjanja poslovnih modelov, zmožnostih na organizacijskem in kadrovskem področju, kulturi, poslovnih procesov in informacijskih sistemov (S&T Svetovanje, d.o.o., 2015).

Podobno poslovno analitiko definirajo tudi v podjetju Askit, d.o.o. (2008), v katerem dodajajo, da je poslovna analitika vez med informacijsko tehnologijo in poslovanjem organizacije. Poslovna analitika po njihovem mnenju označuje usmerjenost v procese, torej se osredotoča na aktivnosti in analizira aktivnosti, ki za stranke predstavljajo določeno vrednost, hkrati pa ukinja nepotrebne postopke v poslovanju, ki organizaciji ne predstavljajo nikakršne dodane vrednosti.

S poslovno analitiko se ukvarja svetovna neprofitna organizacija poslovnih analitikov. Mednarodni inštitut za poslovno analitiko IIBATM je bil ustanovljen leta 2003. Izdal je Business Analysis Body of Knowledge (ali BABOKTM), ki predstavlja vir informacij s področja poslovne analitike, v katerem IIBATM opisuje aktivnosti, naloge, sposobnosti in znanja, ki jih poslovni analitiki potrebujejo za učinkovito opravljanje svoje vloge razvijanja rešitev za težave, oziroma izkoriščanje novih priložnosti. Analitska hiša IDC definira IIBA (International Institute of Business Analysis) kot svetovno neprofitno organizacijo poslovnih analitikov. Združuje člane iz več kot 100 držav po vsem svetu. Vodilni strokovnjaki poslovne analitike, ki predstavljajo izvršne člane te svetovne organizacije, so svoja znanja in izkušnje dobrih praks predstavili v BABKOK (Guide to the Business Analysis Body of Knowledge). To je vir informacij in dobrih praks s področja poslovne analitike. V njem so združene aktivnosti, naloge, značilnosti, znanja in sposobnosti, ki označujejo dobre poslovne analitike v procesu učinkovitega izvajanja in reševanja poslovnih težav, zaznavanja poslovnih priložnosti in uresničevanja načrtovanih ciljev poslovanja organizacije. Tudi v Sloveniji imamo slovensko podružnico, in sicer IIBA Slovenia Chapter, ki je bila ustanovljena leta 2009. Gre za neprofitno društvo, ki združuje vodilne strokovnjake na področju poslovne analitike v Sloveniji pri svojim delom pa stremijo h krepitvi uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij in organizacij. Poslovna analitika je po definiciji IIBA: »poslovna disciplina, ki obsega nabor pristopov, opravil, znanj in tehnik, ki so potrebne za identifikacijo poslovnih potreb organizacije in njenih strank, oblikovanje celovitih globinskih rešitev zanje za odpravo poslovnih težav in poslovnih tveganj ter omogočanje učinkovitejše realizacije poslovnih priložnosti.« Vse to pa dosega skladno s strateškimi cilji organizacije preko spreminjanja organizacijskih zmožnosti in procesov ter razvoja kadrov in vpeljave informacijskih rešitev, ki ustrezajo poslovanju organizacije (Energos, 2011).

Organizacije stremijo k doseganju čim večje učinkovitosti in uspešnosti, zato poskušajo kar najbolj optimizirati svoje poslovanje. Ob tem se pojavljata dve večji področji, ki lahko predstavljata neizkoriščen potencial. Prvo področje se nanaša na povezovanje, tako s strankami kot tudi na sodelovanje med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami organizacije. Drugo področje pa obsega celostno in globinsko reševanje poslovnih problemov, kar pomeni odpravljanje vzrokov in posledic slabosti, ki nastajajo v procesu poslovanja organizacije. Prav pomen povezovanja na eni strani in celostnega ter globinskega reševanja poslovnih problemov na drugi strani pa sta vključena tudi med temelji poslovne analitike IIBA. Poslovna analitika IIBA ni disciplina informacijske tehnologije, področje informacijskih tehnologij je namreč le eno izmed številnih področij delovanja poslovne analitike. Njena naloga je predvsem omogočanje skladnosti med poslovanjem in informacijsko tehnologijo, pri tem pa je informacijska tehnologija le eden od elementov, ki sestavljajo celovite rešitve pri vključevanju poslovnih izzivov v proces poslovanja organizacije. Zato zamenjevanje poslovne analitike s poslovno inteligenco ni smiselno, ker poslovna analitika opazuje in obravnava poslovne probleme z različnih vidikov poslovanja, lahko oblikuje in spoznava več resnic. Argumentov moči ne odobrava,

prav tako se ne zadovolji z le površinsko odpravo posledic in tudi ne s kompromisnimi rešitvami. Poslovna analitika išče in raziskuje temeljne vzroke problemov poslovanja in se ustvarja celovite kreativne rešitve (Energos, 2011).

Znana je ugotovitev, da le okoli 10 % organizacij svojo strategijo tudi dejansko uresničuje in da se vodstvo organizacij veliko preveč ukvarja z vsakodnevnimi tako taktičnimi kot tudi operativnimi nalogami znotraj poslovnega procesa, premalo pa svoje delovanje usmerjajo k uresničevanju in doseganju strateških ciljev. Dejstvo pa je, da sta prav sposobnost in zmožnost hitrega uresničevanja strategije bistvenega pomena za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnega poslovanja organizacije. In poslovna analitika omogoča razvoj in krepitev te zmožnosti organizacije ter s tem ustvarja pogoje za razvoj dodane vrednosti. Tako lahko sklepamo, da poleg kompetenc in sposobnosti zaposlenih na konkurenčnost organizacij vpliva tudi in predvsem dodana vrednost, ki je, podobno kot pri izdelkih ali storitvah, zaznana in prepoznana s strani strank. Trajno ustvarjanje posebne dodane vrednosti za stranke pa organizacija lahko dosega s celovitim upravljanjem konkurenčnosti, torej s stalno uporabo vzvodov konkurenčnosti in zmožnosti, ki organizaciji omogočajo ustvarjanje razlikovalnih kompetenc. Prav tako pa organizacija lahko upravljanje konkurenčnosti dosega tudi z uvajanjem inovativnega modela na pomembna področja poslovne analitike, kot so: usklajenost organiziranosti, kadrov, procesov, sistemov informacijske tehnologije in drugih virov. Na teh področjih organizacija lahko uresničuje svoje konkurenčne cilje in ustvarja dodane vrednosti poslovne analitike, ki se v okviru poslovne strategije in poslovnega modela organizacije oblikujejo preko učinkovito izvedenih projektov in optimiziranih procesov z vključevanjem potrebnih sistemskih, strukturnih, organizacijskih in tehničnih sprememb (Energos, 2011).

Poslovni podatki, njihov vidik organiziranosti ter dostopnost do podatkov predstavljajo osnovo vsake kompleksne analize v organizaciji. K boljšemu razumevanju poslovanja lahko veliko pripomore lahek dostop do ustreznih podatkov, in sicer kjerkoli in kadarkoli so potrebni, s čimer pripomorejo k večji poslovni učinkovitosti, saj omogočajo hitro in učinkovito ukrepanje in sprejemanje odločitev (S&T Svetovanje, d.o.o., 2015). Tudi Vogelnik (2012) poudarja pomen podatkov in informacij. V kolikor podatkov ne moremo pretvoriti v koristne informacije za boljše poslovanje, za poslovanje dejansko ne predstavljajo nobene vrednosti. Dandanes se analitiko vse manj povezuje s poslovno inteligenco, organizacije namreč več pozornosti posvečajo napredni in napovedni analitiki (angl. *predictive analytics*). Napredna analitika organizaciji omogoča vpogled v dosedanje poslovanje, napovedna pa odkriva vzroke posameznih dogodkov in poskuša predvideti razvoj dogodkov v prihodnje. Podjetja z boljšim poznavanjem prihodnosti pa poslujejo drugače, boljše in uspešnejše.

V okviru napredne in napovedne analitike ima vidnejšo vlogo podatkovno rudarjenje. Pomen podatkovnega rudarjenja narašča predvsem zaradi strojnega učenja, s pomočjo

katerega je možno v velikih količinah podatkov ugotavljati in prepoznati zanimive podrobnosti in povezave med podatki. Večina organizacij namreč še vedno spremlja predvsem pretekla obdobja poslovanja. S pomočjo orodij za poročanje organizacije sicer lahko razvijajo, nato pa prilagajajo in spremljajo zastavljene ključne kazalnike uspeha (KPI) in analize poslovanja. Uvajanje poslovne inteligence kot orodja za poročanje je za širitev analitike v organizaciji sicer ključnega pomena, vendar pa poslovna inteligenca ne zadovolji uporabnikov, ko ti želijo odkrivati prihodnji razvoj dogodkov. Odkrivanje le-tega organizacijam namreč omogoča spreminjanje pristopa poslovanja iz pasivno-reaktivnega odzivanja na zahteve trga v proaktivnega. Le tako namreč lahko oceni potrebe in želje strank, na podlagi katerih se vnaprej pripravi in izbere pot, ki bo vplivala na zadovoljstvo vseh udeleženi v poslovanje organizacije. Reaktivna organizacija pa se lahko samo prilagaja trenutnim razmeram (Voglenik, 2012).

1.6 Masovni podatki kot nadgradnja poslovne inteligence

Masovni podatki (angl. *big data*) so trenutno izjemno aktualna tema v informacijskem okolju in veliko jih verjame, da bodo dejansko spremenili svet. Lahko se zgodi celo, da bodo postali pomembnejši od interneta, saj imajo ogromen vpliv na vsakdanje življenje posameznikov. Gre za zmožnost zbiranja in analiziranja masovnih količin podatkov, ki jih v tem trenutku ustvarjamo in nas lahko, vsaj teoretično, pripeljejo do iznajdbe zdravila za raka ali vnaprejšnjega predvidevanja človeških dejanj in s tem tudi do preprečitev terorističnih napadov. Govor je o datafikaciji (angl. *datafication*) sveta, ki jo povzročajo družbena omrežja, digitalne knjige, glasba in videi, naraščajoča uporaba interneta ter cenejši in boljši senzorji, ki nam omogočajo, da merimo in zaznamo celotno dogajanje okrog nas samih. Ko smo v preteklosti brali knjigo, o našem dejanju ni bilo zbranih nobenih podatkov, danes pa elektronske knjige med našim branjem o nas zbirajo podatke – od tega, kje beremo, kdaj beremo in kako pogosto, do tega, kako hitro lahko beremo. Pred časom smo uporabljali relacijske podatkovne baze in analitična orodja, ki so seveda še vedno v uporabi, a ne morejo obvladovati ogromnih, nestrukturiranih, nenehno spreminjajočih se podatkov. Zato pa določena orodja prinašajo organizacijam možnost analize in uporabe podatkov v realnem času ter s tem doseganje vidnih poslovnih izidov (Marr, 2013).

Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki je v zadnjih dveh letih korenito spremenila naš način življenja, ustvarja zanimiv pojav, in sicer ogromne količine podatkov v digitalni obliki, ki so sčasoma dobili lastno poimenovanje: veliko podatkovje oz. masovni podatki. Ti včasih nastanejo načrtno, včasih pa samo kot stranski produkt vsakdanjih, tudi povsem rutinskih aktivnosti (Selinšek, 2015, str. 163).

Čeprav ni poenotene definicije o masovnih podatkih, se večina avtorjev strinja, da se ta izraz nanaša na aplikacijo umetne inteligence, na velik obseg digitaliziranih podatkov oz. da s praktičnega zornega kota izraz masovni podatki zajema naslednja področja (Crawford

& Schultz, 2014, str. 96): (1) označuje tehnologijo, ki maksimizira računalniško moč in algoritmično točnost, (2) opisuje vrste analiz, ki temeljijo na orodjih oz. programih za prečiščevanje in primerjavo podatkov, (3) ustvarja mnenje, da velike podatkovne baze zagotavljajo bolj resnične, točne in objektivne rezultate.

Prava informacija ob pravem času pomeni veliko konkurenčno prednost. Način pridobivanja in analiza podatkov pa organizacijam predstavljata precejšen izziv, saj se število na novo nastajajočih podatkov nenehno povečuje. Pomembno je, da razumemo masovne podatke ne le kot večje po obsegu, ampak tudi kot drugačne po naravi, pri čemer jih definirajo naslednje temeljne značilnosti (Dai, Huang, Huang, Liu & Sun, 2012, str. 93): (1) nestrukturiranost podatkov, saj ti prihajajo iz veliko virov in v različnih oblikah, (2) velik obseg in hitra rast podatkov, pri čemer nestrukturirani podatki rastejo od 10- do 15-krat hitreje od strukturiranih in že predstavljajo skoraj 90 % vseh podatkov, (3) fleksibilen okvir za upravljanje s podatki in z analitiko, ki temelji na razpršenem programskem delovanju, (4) napovedna analitika, ki temelji na umetni inteligenci, statističnih modelih in na analizah z obdelavo ogromne količine podatkov ter omogoča identifikacijo prihodnjih trendov in vzorcev v realnem času.

Z ekonomskega vidika predstavljata v dobi masovnih podatkov dodano vrednost oz. potencialno dobičkonosni element predvsem povečanje učinkovitosti zaradi samodejne obdelave podatkov in možnost analiziranja ogromne količine podatkov, iz katerih je mogoče razbrati različne vzorce in elemente, ki so pomembni za odločanje. Ključna konkurenčna prednost je poleg dostopa do podatkov tudi in predvsem možnost njihovega kombiniranja, analiziranja in generiranja (Selinšek, 2015, str. 167 in 168). V OECD ocenjujejo, da smo z vidika masovnih podatkov trenutno na poti k družbeno-ekonomskemu modelu, ki ga bodo poganjali podatki (angl. *data-driven socio-economic model*). Za ta model osnovno premoženje predstavljajo prav podatki, ki lahko ustvarjajo konkurenčno prednost ter spodbujajo inovacije, rast in razvoj. V splošnem pa so koristi, ki jih prinašajo masovni podatki, naslednje (OECD, 2013, str. 4): (1) povečanje raziskav in razvoja, (2) razvoj novih produktov in storitev z uporabo podatkov, (3) optimiziranje proizvodnje ali dobave, in (4) razvoj novih organizacijskih pristopov in pristopov upravljanja ter izboljšanje obstoječih praks.

Analitik Doug Laney iz organizacije META Group, je leta 2001 pojav opredelil kot podatkovne sete s tremi ključnimi lastnostmi: količino (angl. *volume*), hitrostjo (angl. *velocity*) in z raznolikostjo (angl. *variety*), pozneje znanimi pod prepoznavno oznako 3V. Analitska hiša Gartner je iz zgornje opredelitve pozneje oblikovala svojo definicijo masovnih podatkov kot obsežna, hitra in raznolika informacijska sredstva, ki zahtevajo stroškovno učinkovito in inovativno obdelavo za zagotavljanje boljše poslovne inteligence. John Rauser pa jih opredeli s preprosto in z razumljivo definicijo, da gre pri masovnih podatkih za količino podatkov, ki je prevelika, da bi jo lahko učinkovito obdelal en sam računalnik (Butler, 2012).

Koncept masovnih podatkov lahko razumemo kot tehnologije in orodja, ki omogočajo zajemanje in obdelavo ter manipulacijo s podatki. Masovni podatki so lahko poslovne priložnosti, saj predstavljajo priložnost, da izbiramo podatke, ki smo jih prej spregledali oz. jim nismo posvečali pozornosti, ker onemogočenega analiziranja nismo razumeli (Elliot, 2013). V IBM (2012, str. 2) opredelitev masovnih podatkov podkrepijo z dejstvom, da je več kot 90 % podatkov, ki trenutno obstajajo, ustvarjenih v zadnjih nekaj letih. Ustvarjajo jih različni viri kot so senzorji, objave na družbenih omrežjih, digitalne fotografije in video vsebine, GPS–signali in drugi. Vse to predstavlja koncept masovnih podatkov. Paul Mui iz podjetja Acxiom pa pravi: »Na svetu so vedno obstajale velike količine podatkov. Kar dandanes daje tem podatkom tolikšen pomen ni samo njihova velikost oziroma količina; gre namreč bolj za to, koliko izmed teh podatkov je primernih in dosegljivih za analiziranje, pa tudi za obstoj metod in tehnologij, ki omogočajo pridobivanje uporabne vrednosti iz podatkov. Različne tehnologije so s pojavom masovnih podatkov močno prepletene; uporabnikom omogočajo razumevanje glavnih karakteristik masovnih podatkov, ki jih poznamo pod oznako 3V« (Ebbert, 2012).

Analitska hiša IDC (International Data Corporation) opredeli izraz masovni podatki kot izziv, s katerim se spopadajo organizacije zaradi pojavljanja vedno novih virov informacij in potreb po naprednejših analizah. Ta izziv se tako nanaša na (Villars, Eastwood & Olofson, 2011): (1) pomanjkanje infrastrukture, ki omogoča zajem, vrednotenje in analizo masovne količine podatkov, (2) pridobivanje mešanih podatkov (strukturiranih in nestrukturiranih) iz različnih virov, (3) obvladovanje nepredvidljivih vsebin brez očitne strukture ali sheme, in (4) omogočanje analize podatkov v realnem času.

Tehnologije za obvladovanje masovnih podatkov predstavljajo novo generacijo tehnologij in arhitekture, ki so ustvarjene za stroškovno učinkovito pridobivanje koristne vrednosti iz ogromnih količin podatkov iz različnih virov s pomočjo hitrega shranjevanja in analize podatkov (Villars, Eastwood & Olofson, 2011). Fanning in Drogdt (2014, str. 27) ugotavljata, da pojem masovni podatki zajema dva enakovredna vidika. Prvi opisuje, da gre pri masovnih podatkih za sposobnost zajemanja in uporabe izjemne količine podatkov, ki se konstantno ustvarjajo v našem digitaliziranem svetu. Drugi pa poudarja sposobnost analiziranja teh podatkov v realnem času (napovedna analiza). Kombinacija obeh vidikov daje pojmu in pomenu masovni podatki njegovo pravo moč.

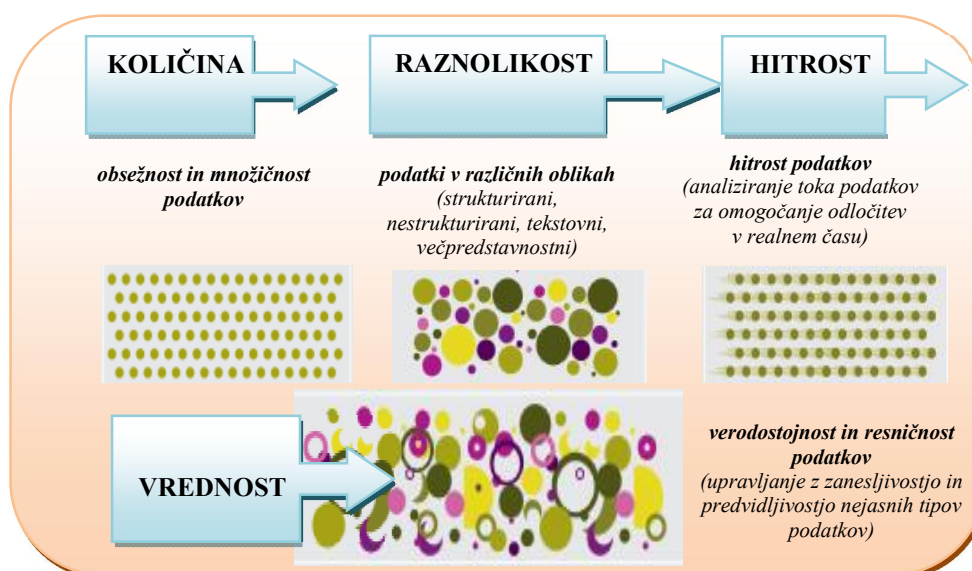
Boyd in Crawford (2012, str. 663) opredelita masovne podatke kot kulturni, tehnološki in znanstveni fenomen, ki temelji na (Boyd & Crawford, 2012, str. 663): (1) tehnologiji, ki omogoča maksimiranje računalniške moči za zbiranje, analizo in za primerjavo velikih podatkovnih baz, (2) analiziranju podatkov z namenom prepoznavanja vzorcev, ki pozneje pomagajo pri ekonomskih, socioloških, tehniških in pravnih odločitvah in (3) splošno razširjenemu prepričanju, da masovni podatki predstavljajo višjo obliko inteligence in znanja ter lahko ustvarjajo odnose, ki so bili prej nemogoči. Oracle v konceptu masovnih podatkov loči naslednje tipe podatkov (Oracle, 2013): (1) tradicionalni poslovni podatki, ki

vsebujejo informacije o podatkih, zbranih v CRM in ERP sistemih ter v glavni knjigi, (2) podatki, zbrani s pomočjo različnih naprav in senzorjev, (3) podatki, ki jih zberejo družbena omrežja.

Vidimo lahko, da se opredelitve koncepta masovnih podatkov razlikujejo po avtorjih in tudi glede na organizacijo. Ne glede na različne variante definicij, pa se lahko strinjamo, da masovni podatki pomenijo pomembno prelomnico na področju informacijske tehnologije in da prihajajo časi, ki bodo v večji meri zaznamovani z masovnimi podatki, njihovo obdelavo in z uporabo v zasebnem in javnem sektorju.

Kot že navedeno, obstaja več značilnosti masovnih podatkov, in sicer količina, raznolikost in hitrost. Dimenzije masovnih podatkov so prikazane na Sliki 4.

Slika 4: Dimenzije masovnih podatkov



Vir: Povzeto in prirejeno po IBM, Analytics: The real-world use of big data: How innovative enterprises extract value from uncertain data, 2012, str. 4, Slika 2.

Količina podatkov je najvidnejša značilnost koncepta masovnih podatkov. Rast podatkov je ogromna. Organizacije se spoprijemajo s tolikšno količino podatkov, da jih niso več sposobne kakovostno shraniti za potrebe analiziranja. Spopadajo se s porastom količine podatkov, ki jih skladiščijo, obenem pa delež podatkov, ki so jih dejansko sposobne analizirati, razumeti in učinkoviti uporabiti, upada (Zikopoulos, Eaton, deRoos, Deutch & Lapis, 2012, str. 5). Na drugi strani pa se morajo organizacije za informacijsko tehnologijo, ki ponujajo storitve na področju shrambe in obdelave masovnih podatkov, zavedati velike poslovne priložnosti, ki se skriva pri strankah, ki posedujejo izjemno veliko podatkov in potrebujejo ogromne podatkovne baze ter iščejo vedno hitrejša, učinkovitejša in cenejša rešitve za shranjevanje in obdelavo podatkov ter ponudnike, ki jim to lahko zagotovijo. (Chew, 2012).

Raznolikost se nanaša na različne formate, v katerih se podatki pojavljajo – v strukturirani ali nestrukturirani obliki. Problem nastane, ker tradicionalni sistemi ne morejo shraniti in analizirati podatkov, ki niso v strukturiranem formatu (Zikopoulos, Eaton, deRoos, Deutch & Lapis 2012, str. 8). Tradicionalno organizacije analizirajo samo podatke v strukturirani obliki ali pa iz nestrukturiranih podatkov poskušajo pridobiti uporabno vrednost skozi poslovno inteligenco. Današnja tehnologija pa omogoča tudi kombiniranje strukturiranih in nestrukturiranih podatkov za pridobivanje boljših odgovorov na poslovna vprašanja (Chew, 2012).

Hitrost je naslednja značilnost masovnih podatkov. Ta predstavlja hitrost, s katero podatki v podjetjih pa tudi v okolju samem nastajajo, se shranjujejo in so analizirani. Pomeni tudi poslovno priložnost organizacije, če ji uspe pridobiti in analizirati pomembne podatke pred njeno konkurenco. Hitrost je pomembna tudi zato, ker imajo današnji podatki kratek rok trajanja, zato je potrebna analiza v realnem času, saj ta omogoča pridobitev uporabne vrednosti iz podatkov. Nanaša se tudi na spreminjanje paketne obdelave (angl. *batch processing*), značilne za relacijske podatkovne baze, v pretočni proces (angl. *streaming processsing*). Uspešna analiza velikih podatkovnih baz pomeni tudi analizo podatkov, ki so še vedno v gibanju; ne gre torej več samo za analizo statičnih podatkov (Zikopoulos et al., 2012, str. 9).

Prvotna oznaka karakteristik masovnih podatkov je iz V3 kmalu postala V4, pri tem pa različni avtorji novo, četrto značilnost masovnih podatkov različno navajajo in jo razumejo – od vrednosti (angl. *value*), verodostojnosti podatkov (avg. *veracity*) do spremenljivosti podatkov (angl. *variability*). Pri tem **vrednost** razumemo kot tisto vrednost, ki jo podatki predstavljajo za tistega, ki jih je pridobil. Oddelki za informacijsko tehnologijo so do pred kratkim morali sprejemati odločitve o tem, katere podatke zbirati in kako dolgo jih skladiščiti. Tehnologije za obvladovanje masovnih podatkov pa za podjetja predstavljajo možnost obvladovanja setov podatkov, kot so: zunanji podatki o tržnih pogojih, zadovoljstvo kupcev in konkurenčna analiza, ter izvajanje scenarijev »kaj, če«, ki pri odločanju pomenijo pomembno prednost. Spremenljivost pa se nanaša na strukturo in obliko, v kateri želijo uporabniki prikazati iz podatkov pridobljene informacije. Pogosto se lahko začetna struktura in vsebina podatkov sčasoma spremenita, tako da podobni podatki, pridobljeni iz različnih virov, variirajo v strukturi in obliki. Tehnologije za obvladovanje masovnih podatkov pa omogočajo shranjevanje podatkov v prvotni obliki in poznejše preoblikovanje za poglobljeno analizo, kot to zahteva uporabnik (Chew, 2012).

Temeljne značilnosti tudi OECD (2013, str. 12) definira pod skupno oznako V4, ki združuje količino, raznolikost, hitrost in vrednost. Prve tri značilnosti so tehnične narave; odvisne so od razpoložljivosti in razvoja kapacitet za shranjevanje in obdelavo podatkov. Četrta značilnost pa označuje potencialno družbeno-ekonomsko vrednost, ki je hkrati tudi pomemben motivacijski in investicijski dejavnik za zbiranje, obdelavo in uporabo podatkov. Zato je na pojem masovnih podatkov smiselno gledati s širšega vidika in ne

samo tehničnega ter upoštevati tudi družbno-ekonomski vidik, ki predstavlja pojav novega proizvodnega faktorja (OECD, 2013, str. 12). Tudi v podjetju SAS povzemajo, da sprejeta definicija masovnih podatkov govori o treh dimenzijah podatkov, in sicer: velikosti, hitrosti in raznolikosti podatkov. Z izzivom masovnih podatkov se srečamo, kadar ne moremo analizirati vseh podatkov, ki jih želimo, ali jih ne moremo analizirati na način, ki bi si ga želeli, ali pa jih ne moremo analizirati dovolj hitro. Vzroki za to so lahko prevelika količina podatkov, prehitro spreminjajoči se podatki, pomanjkanje strukture v podatkih ali pa premalo znanja in ambicij za izkoriščanje in povezovanje podatkov (Times.si, 2014).

Ekonomisti masovne podatke in tehnologijo masovnih podatkov povezujejo z elementi gospodarnosti, zato jih definirajo kot novo generacijo tehnologij in infrastrukture. Ta omogoča pridobivanje vrednosti iz velike količine različnih vrst podatkov, in sicer na način hitrega zbiranja, odkrivanja in analiziranja. Masovni podatki torej obsegajo strojno in programsko opremo ter storitve, ki omogočajo integriranje, organiziranje, upravljanje, analiziranje in prikazovanje podatkov (Olofson & Vesset, 2012, str. 4).

Sistem masovnih podatkov predstavlja nadgradnjo sistema poslovne inteligence. Podatkovna skladišča kot glavni element sistema poslovne inteligence so pravzaprav organizirane baze podatkov, ki prek orodij poslovne inteligence omogočajo vpogled v poslovanje in sprejemanje poslovnih odločitev, zasnovanih na dejstvih in brez subjektivnosti ocen. V smeri vključevanja teh sistemov na spremembe, ki jih prinašajo masovni podatki, in v kontekstu sprejemanja poslovnih odločitev pa sta pričakovana nadgradnja in širjenje obstoječih sistemov z uporabo novih virov in tipov količinsko obsežnih podatkov. Te spremembe morajo ne samo preseči meje poslovanja, ampak poslovanju dodati novo vrednost, ki omogoča nastajanje informacij in na njihovi podlagi sprejemanje poslovnih odločitev v realnem času. Glede na poslovni model, ki ga organizacija uporablja, in glede na to, kje se sprejemajo odločitve, je treba združiti podatke, ki so na voljo v realnem času, s podatki iz preteklega poslovanja in na tej osnovi pripraviti koristne informacije. Sistemi poslovne inteligence so v procesu stalnega razvoja, v katerem se vključujejo različna nova tehnološko dovršena orodja. Tako je razširitev na koncept masovnih podatkov pravzaprav naravni razvoj sistema poslovne inteligence (Pavlović & Dejanović, 2014, str. 756).

Količina podatkov, ki jo človeštvo vsak dan ustvarja, je iz dneva v dan večja in obsežnejša. Zato je bil razvoj tehnologij masovnih podatkov sprva usmerjen predvsem v čim bolj učinkovito shranjevanje in nato dostop do teh podatkov. Vse pomembnejša pa danes postajata druga dva vidika, in sicer uporaba analitičnih metod in uporaba analitike ter analitično podprte vizualizacije. Analitične metode omogočajo identifikacijo in shranjevanje ter obdelava relevantnih podatkov. Omenjena dva vidika posledično omogočata zastavljanje pravih vprašanj in razumevanje ter osmišljanje odgovorov (Times.si, 2014).

Masovni podatki so dejansko nova paradigma, katere osrednji element so podatki, in sicer kot ključno osnovno sredstvo, na katerem se gradi konkurenčna prednost organizacij. Pri poslovnem odločanju se masovni podatki se v poslovnem odločanju uporabljajo kot (1) način reševanja znanih problemov, pri katerem lahko z uporabo večjih količin podatkov dobimo bolj natančne informacije in se z njihovo pomočjo bolj učinkovito odločamo in (2) način ustvarjanja novih spoznanj, idej in priložnosti, ki jih danes še ne poznamo, vendar se že odražajo v podatkih. Največja vrednost tehnologije masovnih podatkov je torej v ustvarjanju novih poslovnih priložnosti (Times.si, 2014).

Količina podatkov posamezne organizacije je odvisna od panoge, v kateri posluje, vendar se tehnologija masovnih podatkov lahko uvaža prav v vse panoge. Trgovska veriga lahko na primer s poznavanjem želja in potreb svojih strank oblikuje in načrtuje ustrezen prodajni asortiman ali pa ustrezno upravlja s tveganju. Na drugi strani lahko zavarovalnica s pravimi podatki lahko uspešno zmanjšuje možnost, prav tako pa so masovni podatki lahko v pomoč tudi državi tako pri pobiranju davkov kot tudi preprečevanju kriminala, zdravnikom pri zdravljenju bolnikov, znanstvenikom pri odkrivanju novih pojavov, itn. Prihodnost razvoja uporabe tehnologije masovnih podatkov je v večjem bogastvu generiranih podatkov in večjem številu naprav, ki bodo generirale podatke in se medsebojno povezovale. Vse to bo prineslo nove možnosti odkrivanja zakonitosti našega delovanja in poslovanja. S tem pa bodo nastajale vedno nove izjemne priložnosti za tiste organizacije, ki bodo na to pripravljene organizacijsko in tudi tehnološko (Times.si, 2014).

Tehnologija masovnih podatkov pa ni le domena velikih korporativnih organizacij, ampak postaja vse dostopnejša in bolj dosegljiva tudi manjšim organizacijam. Tako prihaja do večje uporabe tega pristopa tudi v segmentu srednjih in manjših organizacij. Zato moramo besedo »big« bolj kot v smislu velikosti organizacije interpretirati v smislu velikosti razmišljanja in idej. In prav to je eden ključnih izzivov tako zbiranja kot tudi interpretiranja masovnih podatkov, sama uporaba tehnologije masovnih podatkov namreč še ni nujno tudi ključ do uspeha in do doseganja konkurenčne prednosti. Za uspeh uvedbe masovnih podatkov je velikega pomena tudi uvedba nova organizacijska kultura, ki pa zahteva, da je ima organizacija vzpostavljeno večjo povezanost med oddelki in zunanjimi partnerji zaradi medsebojne prepletenosti podatkovnih virov iz različnih delov organizacije. Poleg tega je uvažanje rešitev masovnih podatkov odvisno tudi od večje odprtosti in demokratizacije informacij v organizaciji. Ključno je v procesu organizacijske preobrazbe je zato tudi vodstvo organizacije, njegov zgled in vizija, prav tako pa tudi spremembe v organizacijski miselnosti. Dejstvo je, da v današnjem času ni več možno logično načrtovati uspeha organizacije, saj se veliko novih idej pogosto lahko zgodi naključno ali ob večjem številu napak, zato poznavalci tehnologiji masovnih podatkov v prihodnje napovedujejo ključno vlogo pri razvoju idej, saj naj bi omogočala tudi merljive uspehe (Times.si, 2014).

Masovni podatki spreminjajo tudi vzorce delovanja v znanosti. Veliko znanstvenih področij namreč temelji na ogromnem številu podatkov in razvoju računalniške tehnologije.

Meteorologija, astronomija, astrofizika, bioinformatika in računalniška biologija so področja, ki v veliki meri slonijo na podatkovno intenzivnih znanstvenih odkritjih. Ustvarjajo se velike količine različnih vrst podatkov, obdelava in uporaba za znanstvene raziskave in analize pa predstavlja ključni znanstveni izziv moderne dobe (Selinšek, 2015, str. 166).

Koncept masovnih podatkov lahko razumemo kot nov element, ki ga je mogoče vgraditi v različne tipe informacijskih sistemov. Omogoča reševanje problemov pri operativnem poslovanju pa tudi uporabo njegove funkcionalnosti pri poslovni inteligenci, seveda odvisno od strategije razvoja informacijskega sistema. Če masovne podatke razumemo v kontekstu sprejemanja odločitev, gre pravzaprav za dodatni element v sistemu poslovne inteligence, ki potencialno lahko ustvari novo znanje in s tem novo vrednost. Poslovna inteligenca je namreč koncept, ki napreduje in se razvija; je mehanizem, ki omogoča lažje in uspešnejše poslovno odločanje. Koncepta masovnih podatkov zato ne moremo zamenjevati s sistemom poslovne inteligence in podatkovnega skladišča, vendar lahko prek njih masovni podatki omogočajo ustvarjanje novih vrednosti (Pavlović & Dejanović, 2014, str. 757 in 758).

2 AVTENTIČNO VODENJE

Prav zaradi prednosti in zmožnosti, ki jih nudi poslovna inteligenca ter posredno tudi masovni podatki in poslovna analitika, je pomembno tudi, kako te »oplemenitene« informacije lahko pripomorejo k lažjemu in učinkovitejšemu odločanju ter vodenju avtentičnih vodij. Poleg podpore poslovne inteligence pa mora imeti vodja v organizaciji za razvoj avtentičnosti tudi podporo v organizacijski obliki. Eden težjih izzivov za vodje v današnjem poslovnem svetu je osredotočenost na zahteve v hitro spreminjajočem se okolju. Prav hitrost, ciljna usmerjenost in fleksibilnost ter sposobnost prilagajanja pa so veščine, ki so še posebej poudarjene v učeči se organizaciji.

Organizacije v današnjem poslovnem okolju zahtevajo nov način vodenja, ki posega v temeljne koncepte vodenja in v vrednostno usmeritev vodenja. Osnovni vrednoti vodenja tako predstavljata razvoj in učenje. Vodje, ki vodijo s na osnovi poslanstva in integritete ter se zavzemajo za dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov, so tisti vodje, ki jih potrebuje in narekuje današnje poslovno okolje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a).

Vodenje je vsekakor zahteven proces, ki mu napredni managerji posvečajo veliko pozornosti. Opredeljeno je kot proces družbenega vpliva, v katerem je vodja sposoben pridobiti podporo in delovno vlogo za doseganje skupnega cilja. Sodobni vodje morajo v proces vodenja vključevati pozitivno organizacijsko vedenje in pozitivno psihologijo (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 52). Tradicionalno vodenje in management se namreč soočata z različnimi ovirami, ki so nastale zaradi pojava z veliko količino znanja in ti zaposleni zahtevajo pri svojem delu zahtevajo več svobode pri

izražanju svoje kreativnosti, seveda pa se pri tem zavedajo tudi dejstva, da morajo biti pripravljeni sprejeti določeno odgovornost. Povratne informacije za opravljeno delo, ki jih pričakujejo od vodje, lahko pomembno vplivajo tudi na medsebojno spoštovanje in zaupanje, kar edino lahko vodi v učinkovito sodelovanje (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 115).

Ker je v organizacijah vse manj stabilnosti in trajne konkurenčnosti, Dimovski et al. (2013) ugotavljajo, da je potreben spremenjen način delovanja in poslovanja organizacij, ki v vse bolj negotovem okolju sledijo dolgoročnemu obstoju in napredku. Tudi vodenje v hitro spremenljivem okolju je zato veliko težje (Avolio & Gardner, 2005, str. 316), kar zahteva pomemben korak organizacije, ki vključuje sledenje učeče se organizacije in širjenje kulture neprestanega hitrega in sistematičnega učenja po celotni organizaciji. Ta korak lahko pomembno vpliva na vzpostavitev konkurenčne prednosti. Prav avtentično vodenje pa je za razvoj učeče se organizacije ključnega pomena. Vse večji pomen namreč pridobiva človeški kapital in najboljši način vodenja opravljajo vodje na podlagi gradnje verodostojnosti, pridobivanja spoštovanja in zaupanja zaposlenih ter skrbi za prenos znanja in dobrih praks. Namen takšnega vodenja pa je čim boljše poistovetenje zaposlenih z vizijo organizacije, kar omogoča nekakšno zavezanost k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009a)

Značilnost sodobnih učečih se organizacij je predvsem v tem, da si prizadevajo vzpostaviti nove prijeme, ki jih vključujejo v področje načrtovanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja, hkrati pa vzdolž celotne organizacije vzpostavljajo pretok informacij. Zaradi hitrega razvoja novih tehnologij se je v sodobnih organizacijah spremenil tudi način poslovanja in njihovo prilagajanje je še toliko bolj pomembno (Cerar, 2011, str. 7). Z uvajanjem koncepta učeče se organizacije lahko dosežemo boljše poslovne izide, poslovno odličnost, ugled v javnosti in privlačnost, pozitivni učinki njenega delovanja pa so višja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri delu, boljša komunikacija in kakovost dela (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. A102).

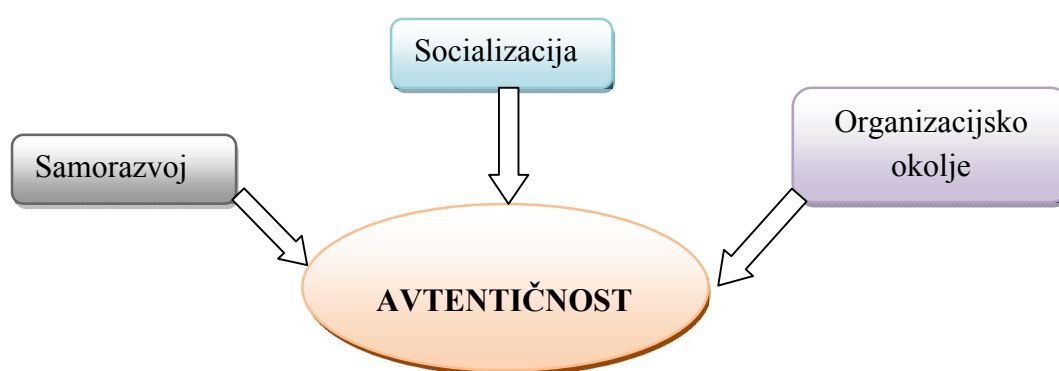
Oblikovanje učeče se organizacije se lahko izvaja v primeru, da so vsi člani organizacije zavezani k stalnemu učenju s ciljem razvoja tega koncepta pa tudi delovanja v smeri razvoja avtentičnega vodenja, skupnih vrednot in vzorcev vedenja. Zgled stalnega procesa učenja morajo v učečih se organizacijah dati prav vodje organizacij, saj se organizacijska identiteta gradi preko mentalnih in kognitivnih struktur posameznikov in timskega dela. Organizacijska identiteta pa na temelju medsebojnega vplivanja spreminja, plemeniti in vodi do dolgoročnega uspeha (Dimovski et al., 2009a).

2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Delati več ali delati bolje je sodobna dilema, ki se je začela pojavljati zaradi izgorelosti in stresa na delovnem mestu. K uspešnosti organizacije pripomore le uravnotežen in

harmoničen posameznik, zato je treba ustvariti blaginjo za zaposlene. Sodobni managerji se tako čedalje bolj zavedajo pomena in vpliva pozitivnega organizacijskega vodenja (Dimovski et al., 2013, str. 27). Avtentičnost v naši družbi predstavlja nekakšen ideal, vendar pa obstaja veliko dejavnikov, ki jo zavirajo. Na razvoj avtentičnosti pa vplivajo naslednji dejavniki, ki so prikazani tudi na Sliki 5 (Dimovski et al., 2013, str. 28): (1) socializacijski dejavniki, kot so družinska naklonjenost odkritosti in vzgoja poštenega odnosa, (2) naklonjenost posameznika k samorazvoju in (3) podpirajoče organizacijsko okolje s sodelavci.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 28

Področje avtentičnega vodenja je deležno vse večjega zanimanja in preučevanja. Vzrok je v dejstvu, da je vloga avtentičnega vodenja veliko večja kot samo uspešnost poslovanja organizacije. Avtentični vodje imajo namreč širšo družbeno vlogo in se pri svojem delu srečujejo z organizacijskimi pa tudi družbenimi problemi (Avolio, Gardner, Luthans, May, & Walumbwa, 2004, str. 816). Tudi Dimovski et al. (2013, str. 27) pojasnjujejo, da zgolj v organizacijskem okolju ni mogoče razviti avtentičnega vodenja in je zato vključenost širše družbene okolice, ki zajema družino, vrstnike, izobraževalni sistem in drugo, ključnega pomena.

Načini vodenja se v spremenljivih časih tudi spreminjajo in v zadnjem času vse večji pomen pridobiva novo področje vodenja – avtentično vodenje. Nastalo je kot posledica hitrih sprememb v hitro spreminjajočem se okolju in času. Avtentičnega vodenja tudi ni mogoče razviti le s programi usposabljanja; v razvoju avtentičnosti imajo namreč pomembno vlogo mejniki v življenju in življenjske izkušnje vodij (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Avtentično vodenje je v hitro razvijajočem se okolju in ekonomiji znanja izjemnega pomena (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 117).

Sodobna teorija managementa pri preučevanju funkcije vodenja ugotavlja, da se modelu vodenja v učeči se organizaciji povečuje interes preučevanja novih oblik vodenja.

Avtentično vodenje kot nov način vodenja postaja vse bolj predmet zanimanja in proučevanja. Avtentično vodenje v ospredje postavlja vrnitev k osnovam; znebiti se želi obljub in zavrača olepševanje določenih razmer, zavzema pa se za, da častno vodenje postane osnova vodenja. Tak način vodenja zahteva dolgoročno predanost učenju in izpopolnjevanju. Bistvo avtentičnega vodenja je, da ne vključuje preučevanja in posnemanja uspešnih vodij, ampak avtentični vodja izhaja iz samega sebe, razmišlja in ravna pa na podlagi svojih notranjih prepričanj (Dimovski et al., 2009a, str. 147). Zato avtentično vodenje lahko razumemo kot zapleten odnos med vodjo in sledilci, ta odnos pa je grajen na zaupanju in kompetentnosti vodje. Avtentični vodja ni mogoče postati z imenovanjem na določeno delovno mesto; avtentična osebnost se namreč oblikuje skozi vse življenje, prislužena pa je z integriteto (Dimovski et al., 2013). Luthans in Avolio (2003, str. 243) pa ugotavljata, da avtentični vodje znajo prepoznati individualne razlike zaposlenih in jih tudi cenijo. Svoje sposobnosti in motivacijo usmerjajo v identificiranje talentov zaposlenih, ki jih nato znajo preoblikovati v njihove prednosti.

Definicij za avtentično vodenje je več, na konstrukt avtentičnega vodenja pa avtorji gledajo podobno. Dimovski, Penger in Peterlin (2009a, str. 52) primerjajo avtentično vodenje z vrnitvijo k osnovam, in sicer naj bi šlo za obliko vodenja, ki se skuša očistiti praznih obljub, olepševanja in pretvarjanja, kot osnovo vodenja pa uvajajo častno delovanje. Odgovornost avtentičnega vodje je namreč, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okrog sebe. Gre za vodenje, ki ustvarja pogoje za visoko stopnjo zaupanja, ljudem pomaga izkoristiti njihove prednosti, jih spodbuja k pozitivni naravnosti in k razširjanju svojega mišljenja. S tem izboljšajo svoje delovanje in tudi učinek celotne organizacije (Jensen & Luthans, 2006, str. 647). V slovarjih lahko zasledimo, da je avtentičnost pravzaprav lastnost oz. kakovost biti pristen ali nepokvarjen. Pomeni biti zvest originalu, izvoru, zavezi, resnicoljubnosti in namenu. Gre za nekaj, kar je nasprotje kopiji ali ponaredku (Dimovski et al., 2013, str. 20).

2.1.1 Konstrukt avtentičnega vodenja

Kaj torej pomeni avtentično vodenje in kdo so avtentični vodje? Vpogled v konstrukt avtentičnosti izhaja iz starogrške filozofske misli »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »svoj resnični jaz« – (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002, str. 339). Bistvo avtentičnosti je torej poznati sebe, se sprejeti in se ohranjati takšne kot smo. Glavne značilnosti avtentičnosti pa so samopoznavanje, sprejemanje in ohranjanje pravega jaza. Gre tudi za neko stalno rast v tem, da bolj ko ohranjamo svoja čustva, vrednote, identiteto, bolj smo avtentični. O nekom torej ne moremo govoriti, da ni avtentičen, ampak o stopnji njegove avtentičnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 1). Stopnja avtentičnosti je višja, ko ljudje ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in nagnjenja in se ravna in obnašajo v skladu z njimi (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 489–490). Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 368) poudarjajo, da so polega avtentičnosti pri avtentičnem vodenju ključnega pomena tudi druge značilnosti, kot

so na primer: ureditev ponotranjenega moralnega vidika, uravnotežena obdelava informacij, preglednost in vedenje. Lloyd-Walker in Walker (2011, str. 393) pa povzemata, da avtentični vodje poznajo svoje vrednote, moralne standarde, znanje in prednosti, hkrati pa te lastnosti znajo prepoznati tudi pri drugih. Avtentično vodenje je večdimenzionalen konstrukt, ki vsebuje veliko več kot le zvestobo samemu sebi. Gre namreč za širjenje kognitivnih vedenjskih vzorcev prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivne organizacijske učee se organizacije (Penger, 2006). Zakone avtentičnega vodenja prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja

Zakon avtentičnega vodenja	Vsebina
Zakon vplivanja	»Tisti, ki misli, da vodi, a nima sledilcev, gre le na sprehod.«
Zakon trdnih temeljev	Osnova avtentičnega vodenja je zaupanje
Zakon spoštovanja	Zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi.
Zakon magnetizma	Takšen, kot si, takšne ljudi privlačiš.
Zakon opolnomočenja	Le suvereni vodje dajo moč tudi drugim.
Zakon povezovanja	Avtentični vodje se, preden prosijo za roko, dotaknejo srca.
Zakon prioritete	Kdor lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani.
Zakon žrtvovanja	Zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom.
Zakon pravega trenutka	Da bi lahko jutri vodili, se moramo danes učiti.
Zakon zapuščine	Trajna vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu. Na koncu le tisto, kar pustiš za seboj, zares odneseš s seboj.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 104.

Pri avtentičnem vodenju gre za novejši konstrukt vodenja, ki se je razvil kot odgovor na krizo. Ne gre za opredelitev sloga vodenja, ampak za izpostavljanje osebnosti vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Pojavljajo pa se vprašanja glede (1) določljivosti konstrukta avtentičnega vodenja, (2) odzivnosti na različno vedenje, (3) obsežnosti vpliva avtentičnega vodij na odnose, vedenje, uspešnost zaposlenih in organizacije, (4) načina merjenja učinkov avtentičnega vodenja in (5) načina razvijanja in ugotavljanja razlikovalnih posebnosti med kulturami (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 104).

Dimovski et al. (2009b, str. 103) zaznavajo intenzivno povečano zanimanje za razvoj nove perspektive avtentičnega vodenja, ki skuša odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) kaj določa avtentično vodenje, (2) katera vedenja vplivajo na delovanje avtentičnega vodenja v

organizaciji, (3) kako ga meriti, (4) kako se razlikuje med kulturami, (5) kako razvijati avtentično vodenje in avtentično sledenje ter (6) kako avtentični vodje vplivajo na vedenje, odnose in uspešnost zaposlenih in organizacije. Koncept avtentičnega vodenja se torej pojavlja kot odziv na vse večje potrebe po novem načinu vodenja. Nov način vodenja je potreben zaradi vse glasnejših kritik o pomanjkanju etičnosti in integritete v poslovnem svetu. S pomočjo avtentičnega vodenja pa je omogočeno osredotočanje na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vodenja, kamor so vključeni samozavest, zaupanje, optimizem in prožnost (Avolio et al., 2004, str. 802). Avtentično vodenje predpostavlja uresničevanje vedenjskih vzorcev, katerih osnova je zaupanje in to je ključnega pomena. (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003, str. 24). Značilnost sodobnih avtentičnih vodij se kaže v sposobnosti, da pri sodelavcih spodbudijo aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 103).

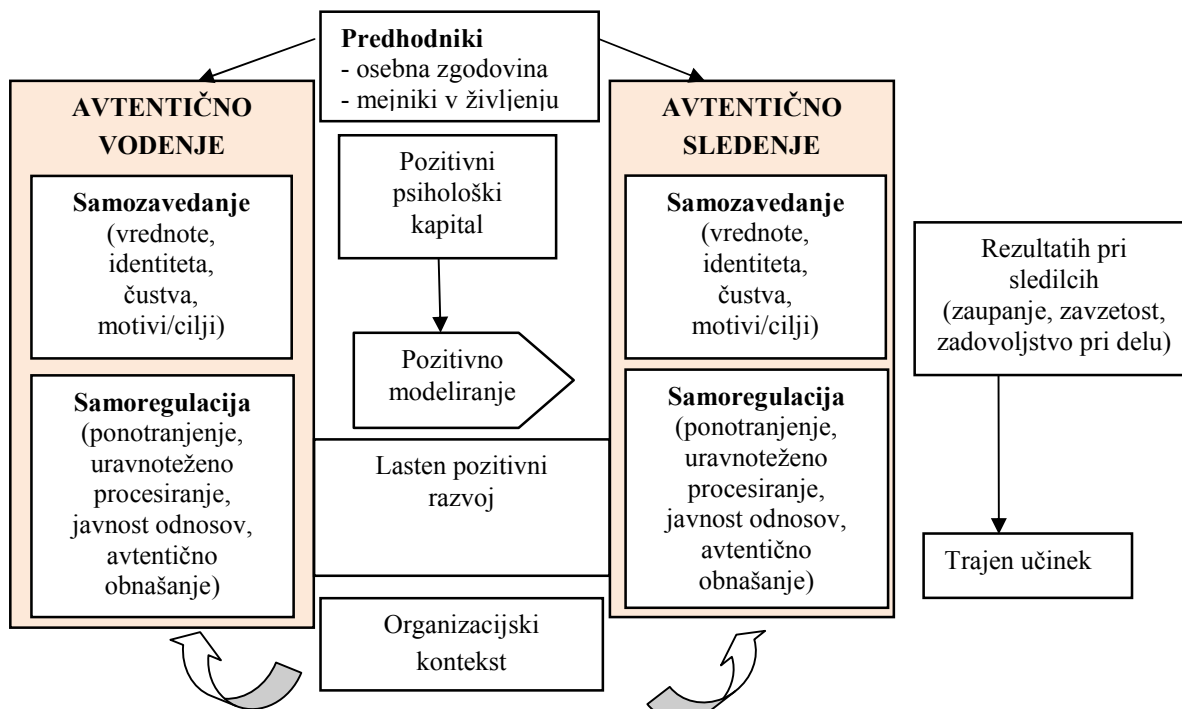
2.1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Razlogi za nastanek avtentičnega vodenja so predvsem hitre spremembe poslanega okolja v sklop katerega sodita hiter tehnološki napredek in globalizacija (Franklin, 2010, str. 4). Z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vodenja v letu 2004 se je povečalo tudi zanimanje za razvoj teorije avtentičnega vodenja. Vsakodnevna pripadnost samoizpopolnjevanju, ki vključuje predvsem pripravljenost sprejemati povratne informacije, samoraziskovanje in pripravljenost za osebne spremembe ter urejanje in krepitev novih možnosti, pa so osnove za razvoj avtentičnega vodenja (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009, str. 5).

Penger (2006, str. 101) navaja, da avtentični vodje lahko uresničujejo cilje in sledijo ciljem organizacije s pomočjo okrepljenega samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja v procesu vodenja s sledilci. Osebna identifikacije sledilcev z organizacijo je pri tem ključnega pomena, saj je preko nje omogočen sklenjen proces organizacijske in osebne identifikacije. Naraščajoče zavedanje o konkurenčni prednosti človeških virov v globalnem gospodarstvu posledično vpliva na večje zanimanje in raziskovanje človeškega in socialnega kapitala (Funa, 2012, str. 30). Po prepričanju Luthansa, ki je bil prvi raziskovalec na področju razvoja teorije organizacijskega vodenja, organizacije in managementa, je bil pozitiven psihološki kapital izključen iz raziskav znanstvenikov in delovanja praktikov. Pri sodobnih vodjih je namreč osebnostna lastnost z vprašanjem »Kdo sem« enako pomembna kot »Kaj vem« in »Koga poznam«. Namesto da se vodja osredotoča na osebne slabosti in se z njimi ukvarja, je veliko pomembnejše, da svojo pozornost usmeri k izpostavljanju osebnostnih konkurenčnih prednosti in svojih kreposti ter razvijanju svojih dobrih lastnosti. Le tako se namreč lahko razvijejo samozavest, zaupanje in pozitivna naravnost, optimizem in prožnost. Vse to pa so lastnosti, ki vodijo in omogočajo uspešnejše poslovanje (Dimovski Penger & Peterlin, 2009a, str. 119).

Med osnovne komponente avtentičnega vodenja štejemo samozavedanje in samoregulacijo, poleg tega pa avtentični vodja izkazuje avtentičnost tudi preko avtentičnih aktivnosti in odnosov. Avtentično vodenje je več kot le avtentičnost osebe, saj vključuje še avtentične odnose s sledilci in privrženici. Za te odnose pa so značilni zaupanje, transparentnost in odprtost, ter delovanje v smeri zastavljenih ciljev ob poudarku na razvoju sledilcev (Gardner et al., 2005, str. 347). Na Sliki 6 je prikazan model razvoja avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem.

Slika 6: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem



Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 97.

Samozavedanje vključuje elemente samorefleksije in spoznavanja samega sebe. Introspekcija avtentičnemu vodji omogoča spoznavanje in sprejemanje svojih temeljnih vrednot, čustev, identitete ter motivov oziroma ciljev. Gre torej za proces razumevanja posameznikovih preferenc, prepričanj, želja in talentov. S tem je omogočeno posamezniku, da se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja (Černe & Penger, 2010, str. 828–829).

Samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja skladno s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. S tem se vrednote avtentičnih vodij usklajujejo z njihovimi dejanji (Černe, & Penger, 2010, str. 828–829). Gardner et al. (2005, str. 347) navajajo, da samoregulacija pravzaprav pomeni ponotranjen proces obvladovanja, uravnoteženega procesiranja informacij, transparentnih odnosov in za avtentičnega vedenja.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009a, str. 119) dodatno pojasnjujejo, da prav pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti. Pozitivni psihološki kapital namreč zaposlene obravnava kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne. Zelo pomembno je torej, da psihološki kapital razvijamo v povezavi z dolgoročnim uspehom in razvojem konkurenčnosti. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem sebe, pri čemer vodje sprejemajo svoje temeljne vrednote, čustva, motive in cilje. Osnova procesa avtentičnega vodenja je strateško načrtovanje, začetek procesa pa predstavlja prav opredelitev vizije in poslanstva organizacije, kar nadalje omogoča opredelitev zastavljenih ciljev (Černe, & Penger, 2010, str. 834). Luthans in Avolio (2003, str. 243) sta avtentično vodenje opredelila kot proces, ki privede do večje samozavesti in samoregulacije ter spodbuja pozitivni samorazvoj, in sicer preko pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko-razvitega organizacijskega konteksta.

George (v Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 106–107) pa pri razvoju avtentičnega vodje poudarja naslednje pomembne smernice: (1) samozavedanje, pri katerem gre za odgovore na vprašanje o tem, kdo sem in kaj želim narediti s svojim življenjem, (2) izražanje svojih vrednot pod pritiskom, kar pomeni, da za vrednote, ki smo jih sicer sami oblikovali, ne vemo, kakšne so, dokler jih ne preizkusimo pod pritiskom v kriznih trenutkih, (3) zaupanje v lastne sposobnosti in motiviranost, ki vodi do resničnega zadovoljstva in delovne uspešnosti le na tistem področju, ki vodi veliko pomeni in kateremu se resnično preda, (4) simbioza s soljudmi, ki prinaša podporo tima in mentorja, saj je vodja pogosto lahko osamljen na vrhu organizacije, (5) osebna integriteta, ki poudarja, da se avtentični vodja obnaša enako doma kot tudi na delovnem mestu, kar pripelje do pozitivne navezanosti sodelavcev, in (6) poznavanje namena oz. odgovarjanje na vprašanje, zakaj avtentični vodja hoče voditi sodelavce in s čim jih bo navdihnil.

2.1.3 Značilnosti avtentičnega vodenja in sposobnosti avtentičnega vodje

Raziskovalci so sprva skušali med drugim opredeliti predvsem osebne značilnosti dobrega voditelja, zato so najprej iskali idealne lastnosti, ki voditeljem zagotovijo uspešnost. Glavne izmed njih so samozaupanje, inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. 5). Nekoliko drugačen pogled na ključne lastnosti uspešnega avtentičnega vodjo ima Gruban (2007), ki navaja štiri ključne kompetence avtentičnih vodij, in sicer: smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi), grajenje odnosov (znotraj in navzven), vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti) in inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije).

Avolio in Gardner (2005, str. 321) opisujeta avtentične vodje kot osebe z globokim zavedanjem svojih misli in ravnanj, ter znanj in prednosti. So samozavestni, prožni, optimistični, polni upanja in imajo močno moralno zavest. Avolio et al. (2004) pa opredelijo avtentične vodje kot osebe, ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in

delovanja ter obnašanja in tako jih zaznavajo tudi drugi ljudje, poleg tega pa jih drugi zaznavajo tudi kot osebe z zavedanjem znanj in kreposti ter prednosti, z zavedanjem okolja, v katerem delujejo so samozavestni ter hkrati polni zaupanja in morale.

Pojem avtentično vodenje kot princip določa vodje z naslednjimi značilnostmi (Chan, Hannah & Gardner, 2005):

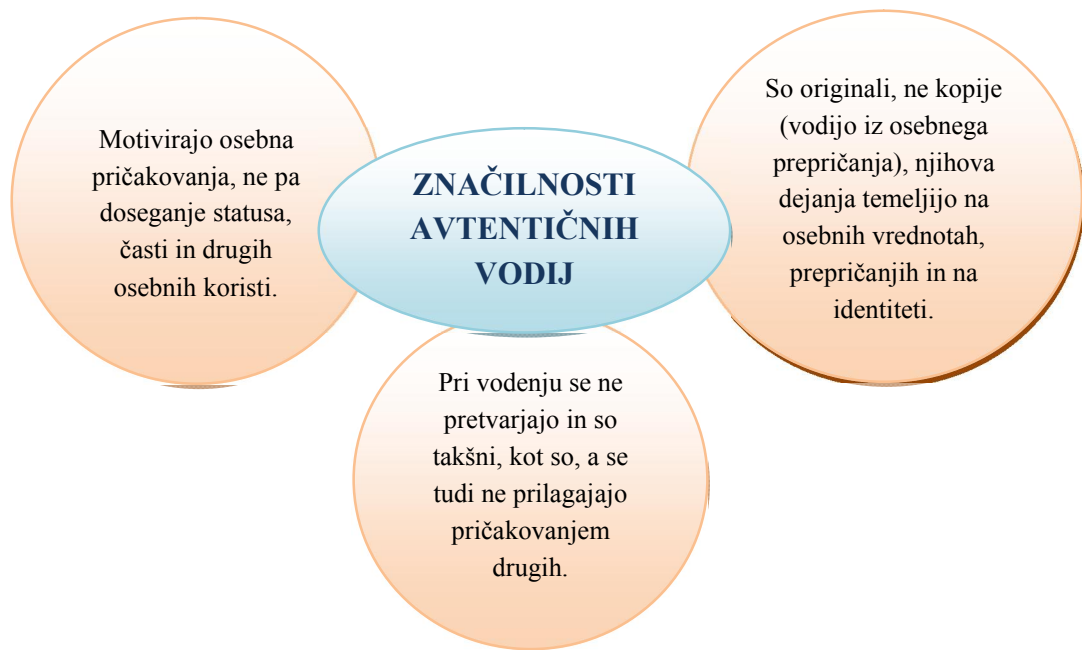
- imajo sposobnost in so zmožni učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva)
- imajo zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju skladno s svojim lastnim jazom,
- imajo jasno osebno identiteto in
- imajo zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe.

Avtentično vodenje kot sodobni način vodenja organizacij skuša zaradi pojavljanja vse večjih kritik o pomanjkanju etičnosti in integritete v poslovnem svetu, izpostaviti vodenje, ki je povsem drugačno in povsem nasprotno zavajajočemu in manipulativnemu načinu vodenja. Pri avtentičnem vodenju gre pravzaprav za osredotočanje na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, pri čemer gre za vključenost samozavesti, zaupanja, optimizma in prožnosti (Avolio, Gardner et al., 2004, str. 812). Pri raziskovanju razvoja vodenja se vse bolj poudarja pomen pozitivnega psihološkega kapitala, predvsem konstrukt pozitivnih čustev v procesu vodenja. Pozitivna čustva in udejanjanje vedenjskih vzorcev, ki so osnovani na zaupanju namreč predstavljajo bistveno sestavino avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009a, str. 106; Penger, 2006, str. 98; May et al., 2003, str. 254).

V model avtentičnega vodenja so vključene štiri komponente, in sicer: samozavedanje, nepristransko obdelavo, avtentično vedenje/delovanje in avtentično relacijsko usmerjenost (Iles, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 382). Te različne perspektive in opredelitve avtentičnega vodje poskušajo povezati Gardner et al. (2005, str. 368), hkrati pa predlagajo tudi osnovni model avtentičnega vodje kot spremljevalca razvoja. Ta model izpostavlja osnovne značilnosti avtentičnih vodij, torej samozavest in samoregulacijo. Avtorji pa navajajo posebne značilnosti, ki dodatno označujejo avtentično samoregulacijo procesov in med drugim vključujejo urejen ponotranjen moralni vidik, uravnoteženo obdelavo informacij, relacijsko preglednost, avtentičnost in vedenje.

Slika 7 prikazuje značilnosti avtentičnih vodij. Pri avtentičnem vodenju gre namreč za razvijanje in vključevanje odnosov ter vedenjskih lastnosti zaposlenih, kot so: zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski et al., 2009a, str. 107).

Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje učeči se organizaciji, 2009a, str. 105.

Nichols in Erakovich (2013, str. 182) pa poudarjata, da je osnovna komponenta avtentičnega vodenja etika. Etično vodenje je namreč definirano kot predstavitev normativnega ustreznega ravnanja osebe v medsebojnih odnosih, spodbujanje takšnega ravnanja pri sledilcih preko dvosmerne komunikacije, krepitve odnosov in odločanja. Etika je torej sestavni del vodenja, ki ga ni mogoče prezreti. Etičnost ni le nekaj dobrodošlega za vodjo, ampak je nujnost. Nichols in Erakovich (2013, str. 183) navajata tudi bistvene razlike med avtentičnim in neavtentičnim vodenjem ter primerjata dimenzije obeh tipov vodij. Vodenje avtentičnega vodje je vključeno v njegov idealiziran vpliv, navdihujoče motiviranje, intelektualne stimulacije in individualizirano obravnavanje na etičen način. Poleg tega vplivajo tudi na to, da jih tako zaznavajo tudi sledilci.

Neavtentični vodje so zavajajoči in manipulativni. Čeprav lahko navzven kažejo lastnosti etičnega vodje, pa pravzaprav iščejo le moč in položaj na račun privržencev oz. sledilcev. Njihova avtentičnost je lažna, njihove namere pa se skrivajo v samo-povečevanju. Medtem ko avtentični vodje gradijo vizijo na občutku odgovornosti in pripadnosti organizaciji ter požrtvovalnosti sledilcev, pa neavtentični vodje sicer imajo vizijo, vendar niso vredni zaupanja in so za uresničitev lastnih interesov pripravljeni žrtvovati svoje sledilce. S svojo karizmo in vplivanjem takšni voditelji želijo biti predvsem povečevani namesto idealizirani. Neavtentični vodje želijo, da se njihovo motiviranje kaže skozi krepitev moči, čeprav si dejansko prizadevajo le za nadzor. Krepitev vloge se mora osredotočati v dobrobit sledilcev, neavtentični vodje pa se osredotočajo samo na zarote, navidezna tveganja, izgovore in na bojazni. Nagnjeni so k pristranskosti in znani po tem,

da so zavajajoči, dominantni in egoistični. To dosegajo na podlagi izjemne pozitivne javne podobe, kar sicer na videz lahko vodi do povečevanja, vendar zasebno služijo in delujejo le za svoj osebni interes. Medtem ko se zdi njihova motivacija navdihujoča, gre pravzaprav za pretvarjanje brez skrbi za organizacijo ali sledilce. Njihova motivacija je pravzaprav izboljšati svojo podobo na račun služenja lastnim potrebam. Še nepoznane sledilce pa neavtentični vodje motivirajo s prevaro, da je njihovo delovanje najboljše za organizacijo, čeprav imajo v resnici edine koristi le vodje sami (Nichols in Erakovich, 2013, str. 183).

Avtentični vodje intelektualno spodbujajo svoje sledilce k dinamični interakciji in spodbujanju zastavljanja vedno novih vprašanj, razprav in poizkušanju oblikovanja kreativnih rešitev oz. odgovorov na probleme. Na drugi strani pa neavtentični vodje prežijo in so pozorni na nepoznavanje svojih sledilcev. Sledilci jih torej sprejemajo in odobravajo podobo ter delovanje svojega vodje, vendar je njegova podoba nejasna – predvsem glede moralnosti in pravih namer. To odobravanje, pridobljeno s pomočjo nejasnosti in nedoslednosti oz. neskladij, zagotavlja vodji možnosti za krepitev lastnega pretvarjanja. Avtentični vodje uporabljajo trdne dokaze in osnove pri razpravljanju o določenih vprašanjih, medtem ko se neavtentični vodje poslužujejo lažnega razumevanja in je odvisno od pomembnosti, ki si jo ustvarijo z argumenti. Namesto racionalne razprave, neavtentični vodje stavijo na čustveno argumentacijo, uporabljajo masko, za katero skrivajo svoje resnične namere. Čeprav navzven delujejo izjemno intelektualni, pa pravzaprav le zvenijo kot inteligentni, in to z namenom zмести sledilce, da delujejo po željah vodje. Neavtentični vodje se osredotočajo na ohranjanje odvisnosti sledilcev, medtem ko avtentični vodje delujejo kot mentorji in trenerji svojim sledilcem na njihovi poti do vodje. Neavtentični vodje pa spodbujajo medosebno oddaljenost, vabijo k slepi pokorščini, spodbujajo favoriziranje in tekmovalnost ter izkoriščajo občutke sledilcev, da s tem ohranjajo njihovo spoštovanje (Nichols in Erakovich, 2013, str. 183).

Medtem ko imajo avtentični in neavtentični vodje potrebo in željo po moči, avtentični vodje spreminjajo te potrebe v dosegljive cilje v dobro organizacije in sledilcev. Neavtentični vodje to moč le povečujejo, medtem ko se do svojih sledilcev obnašajo vzvišeno, jih podcenjujejo in se pri tem pretvarjajo, da so koristni. Vodje, ki niso resnično avtentični lahko prav tako preoblikujejo in motivirajo svoje sledilce. Vendar vse to počnejo zaradi svojih interesov in na račun drugih, ne osredotočajo pa se na skupno dobro. Sicer spodbujajo domišljijo in racionalizacijo pri uresničevanju načrtovanih dosežkov, a spodbujajo tudi nezdravo konkurenčnost, ki služi interesom vodje. Ustvarjajo zavist in sovraštvo namesto harmonije in sodelovanja. Pravzaprav je osnovna razlika med avtentičnim in neavtentičnim vodjem v etičnosti (Nichols & Erakovich, 2013, str. 184).

George et al. (2007, str. 1) navajajo, da je bilo v zadnjih šestdesetih letih opravljenih več kot tisoč študij z namenom ugotoviti sloge, karakteristike in osebne lastnosti vodij. Po njihovih ugotovitvah nobena izmed študij ni uspela pripraviti jasnega profila idealnega vodje, kar je sicer dobro. Če bi namreč znanstvenikom uspelo ugotoviti skupen recept za

slog vodenja, bi posamezniki ta recept vedno želeli posnemati. S tem bi postali le posnemovalci, ne pa ljudje; opazovalci ali sledilci bi njihovo igro hitro prepoznali. V kolikor nekdo posnema nekoga drugega, pač ne more biti avtentičen, če pri tem posnema nekoga drugega. Iz izkušenj drugih ljudi se sicer lahko uči, vendar nikakor ne more biti uspešen ob posnemanju. Ljudje nekomu zaupajo takrat, ko je resničen, verodostojen in ni posnetek nekoga drugega. Poti in načini vodenja se lahko med vodji razlikujejo, skupno vsem pa sta prav gotovo strast in poznavanje samega sebe.

Med gospodarsko krizo so ljudje razvili globoko nezaupanje v vodje, kar je kazalo na to, da je nujno potreben nov tip vodje. Pojavilo se je avtentično vodenje. Avtentični vodja je pri delovanju in doseganju načrtovanih ciljev strasten, dosledno upošteva vrednote in vodi s srcem pa tudi z razumom. Deluje dolgoročno, daje velik pomen odnosom in z veliko samodiscipline dosega načrtovane rezultate (George et al., 2007, str. 1). George et al. (2007, str. 2) še poudarjajo, da pravzaprav ni treba, da se človek rodi s specifičnimi karakteristikami oz. z značilnostmi avtentičnega vodje. Najpomembneje je, da ljudje uokvirijo svojo življenjsko zgodbo na načine, ki jim omogočajo, da sebe vidijo ne kot pasivne opazovalce, ampak kot posameznike, ki lahko razvijajo samozavedanje na temeljih lastnih izkušenj. Avtentični vodja deluje na podlagi tega zavedanja z izpostavljanjem svojih vrednot in načel, ob tem pa mora biti pripravljen tudi na morebitno izpostavljenost določenim tveganjem. Skrbi, da so njegove motivacije uravnotežene in vodene z notranjimi vrednotami pa tudi željami po nagradah in priznanjih. Avtentični vodja ima ob sebi močno podporno ekipo, zato lahko sklepamo, da so avtentični vodje na nek način deležni posebnih nagrad. Noben dosežek posameznika se ne more primerjati z zadovoljstvom ob vodenju skupine ljudi na poti doseganja skupnega cilja. Ob skupnem doseganju ciljev so ves trud in napor, ki so bili pred tem vloženi v delovanje, pozabljeni. Nadomestijo se z globokim notranjim zadovoljstvom, podkrepljenim z močjo in zadovoljstvom drugih; tako lahko svet postane lepši. To je pravzaprav izziv in izpopolnitev avtentičnega vodenja.

Karakteristike avtentičnega vodenja torej niso nujno prirojene, po drugi strani pa je proces, kako postati avtentičen, lahko precej zapleten. Tako zatrjuje Wright (2015, str. 79), ko razvoj avtentičnosti opisuje kot proces, pri katerem je treba sprejeti osebno ranljivost in raznolikost v prepričanju in mišljenju ter te karakteristike uravnotežiti glede na načrtovane dosežke poslovanja. Avtentično vodenje ni nekakšna modna muha današnjega inovativnega managementa, ampak gre za pristno in resnično osebno vedenje, ki ga oblikujejo spremembe v vedenju poslovnih strank in tudi sposobnosti posameznika na delovnem mestu. Wright (2015, str. 79) je prepričan, da je tipov vodenja toliko, kolikor je vodij, saj je po njegovem avtentično vodenje definirano prek posameznika skozi njegove življenjske izkušnje. Ko se vodja znebi v daljšem času pridobljenih in naučenih mask in je pripravljen sprejeti svojo ranljivost in resnični jaz, se lahko pokaže avtentično jedro, ki ga lahko vodja kaže navzven. In prav po tem ljudje hrepenijo oz. to iščejo pri svojih vodjih.

Bistvo avtentičnega vodenja lahko dosežemo na naslednje načine (Wright, 2015, str. 80):

- doma in na delovnem mestu smo ista oseba,
- o tem, kaj vemo in česa ne vemo, damo jasno vedeti sebi in drugim, prav tako pa si upamo vprašati in na drugi strani ponuditi pomoč v procesu sodelovanja,
- sprejemamo dejstvo, da sta ranljivost in pogum povezana pojma,
- upamo v prožnost in kreativnost človeškega duha,
- omejitve razumemo kot prednosti in priložnosti,
- zavedamo se, da upanje in prožnost premagata cinizem in manipulacijo.

Poleg mogočih načinov doseganja in učenja avtentičnosti pa Wright (2015, str. 83) ponuja tudi uporabo štirih ključnih tipov vedenja avtentičnega vodje, ki lahko pripeljejo do sodelovanja in napredka: (1) vrednotenje različnih možnosti, (2) uravnoteženje EQ in IQ, (3) razvijanje poštenosti in zaupanja do sebe in drugih in (4) vdanost, predanost in pogum za delovanje.

Če vodja nima močnih odnosov z drugimi, medtem ko išče nove možnosti in perspektive, lahko hitro pripelje do odločitve za zgrešeno in napačno pot. Zato je treba različne možnosti prepoznavati in oblikovati skupine za svetovanje med negotovostjo in težavami, prav tako pa se znati povесeliti ob uspehih. Ni vse na svetu podatkovno usmerjeno in vodeno ter črpano prek logične intelektualne možganske polovice. Karakteristike, kot so: odprtost, strpnost in empatija, ki jih razumemo kot čustvena inteligenca (EQ), so za vodjo prav tako pomembne, zato je uravnoteženje EQ in IQ usmerjeno k sprejemanju lastne ranljivosti in tudi pridobivanju znanja.

Pomembno je, da je vodja odprt za vsakršne kritike ali nasprotno mnenje tistih, s katerimi deluje za skupni cilj in napredek. Na drugi strani pa mora biti popolnoma nezainteresiran za povratne informacije tistih, ki delujejo le kot opazovalci in ki niso nikoli pripravljeni prispevati svojega dela ali dati priložnosti. Rooseveltov (v Wright, 2015, str. 83) citat pravi: »Niso kritike tiste, ki štejejo, niti človek, ki kaže na tuje napake ali na reševalca, da bi lahko svoje delo opravljal bolje. Zasluge pripadajo človeku na odru, čigar obraz je posut s prahom, poten in krvav; tistemu, ki se bori hrabro; tistemu, ki greši in spet najde pravo pot; tistemu, ki pozna navdušenje, predanost in uporablja svoje znanje za ustrezna dela; tistemu, ki na koncu spozna zmago visokih dosežkov; tistemu, ki v najslabšem primeru, če ne uspe, to naredi s tem, da si upa. Njegov prostor ne bo nikoli skupaj s tistimi mrzlimi in plahimi dušami, ki ne poznajo poraza.«

Bistveni del na poti do oblikovanja avtentičnega vodje je razodetje lastnih pravih vrednot in nato zavezanosti do vzdrževanja teh vrednot, kar je včasih lahko tudi tvegano. Takšno vedenje pripelje do globoke notranje poštenosti in trajnega zaupanja drugih. Načela vodenja so pravzaprav vrednote, ki se izrazijo v dejanjih. Avtentičnega vodenja se torej ne

da preprosto samo naučiti. Lahko se ga le odkrije in raziskuje prek osebnega potovanja in življenjske zgodbe.

2.2 Pomen avtentičnega vodenja

Avtentični vodja je tisti, ki vpliva na sledilce in njihovo brezpogojno dožemanje vodenja. Koncept avtentičnega vodenja pa pravzaprav leži v vsakem posamezniku. Pomen avtentičnosti in s tem avtentičnega vodje je v zavedanju, da vodje vedo, kdo so. Avtentični vodja ima ob sebi močno podporno ekipo, zato lahko sklepamo, da so avtentični vodje na neki način deležni posebnih nagrad. Noben dosežek posameznika se ne more primerjati z zadovoljstvom ob vodenju skupine ljudi na poti doseganja skupnega cilja. Ob skupnem doseganju ciljev so ves trud in napor, ki so bili pred tem vloženi v delovanje, pozabljeni. Nadomestijo se z globokim notranjim zadovoljstvom, podkrepljenim z močjo in zadovoljstvom drugih; tako lahko svet postane lepši. To je pravzaprav izziv in izpopolnitev avtentičnega vodenja (George et al., 2007, str. 2).

Steffens, Mols, Haslam in Okamoto (2016, str. 1) ugotavljajo, da obstaja vse več dokazov o pomembni vlogi avtentičnega vodenja pri krepitvi sledenja. Precej malo je sicer znanega o dejavnikih, ki določajo, ali sledilci dojemajo vodje, kot jih opredeljuje avtentično vodenje. Če primerjamo vodjo, ki daje večji pomen osebnim interesom, in vodjo, ki poudarja skupne interese, avtentični vodja predstavlja večji navdih sledilcem. V raziskavi so tako Steffens et al. (2016, str. 1) ugotovili, da je zavzemanje vodij za skupni interes povezano z večjo zaznavo avtentičnega vodenja in sledenja. Vodje so obravnavani toliko bolj avtentično, kolikor so zvesti identiteti skupine, ki jo vodijo. Glede na poznane teorije avtentičnega vodenja vodje veljajo za avtentične, če so njihova dejanja obravnavana kot skladna z njihovimi osebnimi vrednotami in prepričanji. Gre torej za avtentičnost, ki navdihuje in spodbuja ter omogoča pozitivne rezultate. Hkrati pa so vrednote in prepričanja vodje obravnavani tudi kot vizija in poslanstvo organizacije, ki jo vodi. Avtentični vodja je torej zvest svojim vrednotam in tudi vrednotam organizacije (Steffens et al., 2016, str. 2).

3 POSLOVNA INTELIGENCA IN AVTENTIČNO VODENJE V IZBRANI ORGANIZACIJI

3.1 Poslovna inteligenca kot podporni element avtentičnega vodenja

Za razvoj avtentičnosti vodje je eden ključnih elementov tudi informatizacija poslovanja. Poslovna inteligenca kot učinkovito orodje za prepoznavanje in uporabo primernih ter za odločanje koristnih podatkov in informacij odločilno podkrepi in spodbudi prizadevanja avtentičnega vodenja. V današnjem času, ki ga zaznamujejo številne zbirke in oblike podatkov, je pridobivanje pravih podatkov in koristnih informacij v realnem času

ključnega pomena. Če je omogočeno merjenje uspeha oz. neuspeha poslovanja, so omogočene tudi metode natančne analize o tem, kako dobro posluje organizacija. Prav zaradi tega sta uporabnost razpoložljivih podatkov in njihova analiza med najpomembnejšimi vplivi za skupni uspeh. Pri povečevanju količine podatkov in informacij njihova kakovost postane odločilni dejavnik, saj je za učinkovito poslovanje pomembno, da imajo vodje organizacij na voljo dejstva in informacije za lažje sprejemanje odločitev. To pa je tudi cilj poslovne inteligence, in sicer da zmanjša vrzel oz. neskladje med količino zbranih informacij in stopnjo kakovostnih informacij, ki služijo na vseh ravneh poslovnega odločanja (Popovič et al., 2010, str. 12). Poslovna inteligenca torej v današnjem hitro spreminjajočem se okolju in naraščajoči konkurenčnosti ni le samo orodje za poročanje, ampak tudi pomemben del strateško usmerjene organizacije.

Prav zaradi prednosti in zmožnosti, ki jih nudi poslovna inteligenca ter posredno tudi masovni podatki in poslovna analitika, je pomembno tudi, kako te »oplemenitene« informacije lahko pripomorejo k lažjemu in učinkovitejšemu odločanju ter vodenju avtentičnih vodij. Poleg podpore poslovne inteligence pa mora imeti za razvoj avtentičnosti vodja v organizaciji tudi podporo v organizacijski obliki. Eden težjih izzivov za vodje v današnjem poslovnem svetu je osredotočenost na zahteve v hitro spreminjajočem se okolju.

Vse koristi poslovne inteligence omogočajo lažje, boljše in predvsem učinkovitejše odločanje. Naloga poslovne inteligence torej ne vključuje le skrb za kakovostne informacije, ampak tudi omogočanje in podpiranje odločitev na različnih nivojih odločanja, predvsem na strateškem in operativnem. Največja poslovna vrednost poslovne inteligence torej ni le v izboljšani kakovosti informacij, ampak v izboljšanem procesu, katerega rezultat je izboljšanje poslovanja celotne organizacije (Popovič, Turk & Jaklič, 2010, str. 16).

Glede na poslovni model, ki ga organizacija uporablja, in glede na to, kje se sprejemajo odločitve, je treba združiti podatke, ki so na voljo v realnem času, s podatki iz preteklega poslovanja in na tej osnovi pripraviti koristne informacije. Sistemi poslovne inteligence so v procesu stalnega razvoja, v katerem se vključujejo različna nova tehnološko dovršena orodja. Tako je razširitev na koncept masovnih podatkov pravzaprav naravni razvoj sistema poslovne inteligence (Pavlovič & Dejanović, 2014, str. 756). Če masovne podatke razumemo v kontekstu sprejemanja odločitev, gre pravzaprav za dodatni element v sistemu poslovne inteligence, ki potencialno lahko ustvari novo znanje in s tem novo vrednost. Poslovna inteligenca je namreč koncept, ki napreduje in se razvija: je mehanizem, ki omogoča lažje in uspešnejše poslovno odločanje. Koncepta masovnih podatkov zato ne moremo zamenjevati s sistemom poslovne inteligence in podatkovnega skladišča, vendar lahko prek njih masovni podatki omogočajo ustvarjanje novih vrednosti (Pavlovič & Dejanović, 2014, str. 757 in 758).

Pri masovnih podatkih gre predvsem za obsežna, hitra in raznolika informacijska sredstva, ki zahtevajo stroškovno učinkovito in inovativno obdelavo za zagotavljanje boljše poslovne inteligence. Tehnologija masovnih podatkov pa ni le domena velikih korporativnih organizacij, postaja namreč vse dostopnejša in dosegljiva tudi manjšim organizacijam, in se zato pojavlja vse večja uporabnost tudi v segmentu srednjih in manjših organizacij. Ne gre toliko za velikost organizacije kot dejansko za veličino v razmišljanju in generiranju idej (Times.si, 2014).

Verjetno pa predstavlja bistveni prispevek k podpori avtentičnemu vodenju predvsem poslovna analitika. S pomočjo poslovne analitike je namreč omogočeno tudi prepoznavanje prihodnjih poslovnih priložnosti in izzivov. Poslovna analitika se ukvarja z raziskovanjem podatkov, tako notranjih kot tudi zunanjih. Organizaciji omogoča lažje razumevanje preteklih dogodkov, iskanje vzrokov preteklih dogodkov in napovedovanje verjetnega razpleta dogodkov v prihodnosti. Poslovna analitika poleg tega organizaciji predstavlja ključni dejavnik za lažje sprejemanje vseh vrst odločitev. Preko poslovne analitike pridobljene informacije o strankah, pa za organizacijo predstavljajo tudi pomembno konkurenčno prednost (Petrov, 2013).

Pravzaprav poslovna inteligenca in poslovna analitika omogočata vpogled v poslovanje organizacije, vendar je ta pogled različen. Poslovna inteligenca igra pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev glede na preteklo poslovanje, na drugi strani pa poslovna analitika omogoča premik naprej in razumevanje, kaj vse bi se še in se z veliko verjetnostjo bo zgodilo. Poslovna analitika je potrebna za uvajanje sprememb v poslovanje. (Hoogervorst, 2015). Poslovna analitika se tako ozira v napovedovanje v prihodnje pa tudi preverja preteklo dogajanje, kar zahteva nekakšen kulturni prehod k sprejemanju proaktivnosti, na dejstvih osnovano okolje za sprejemanje odločitev, zagotavljanje novih spoznanj ter pridobivanje boljših in hitrejših odgovorov (Havlena, 2013).

Doseganje konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti poslovanja je danes v veliki meri odvisno tudi od tega, kako je organizacija sposobna čim hitreje v prakso prenesti svojo strategijo, ki je hkrati seveda prilagojena trenutnim razmeram v poslovnem okolju. Z razvijanjem in krepitevijo te zmožnosti pa nastaja glavna strateška dodana vrednost poslovne analitike. Upravljanje konkurenčnosti lahko organizacija doseže med drugim tudi z s prizadevanjem za vzpostavitev usklajenosti in organiziranosti, kadrov, procesov, sistemov informacijske tehnologije in drugih virov z njenim inovativnim poslovnim modelom, kar so še posebej pomembna področja delovanja poslovne analitike. Naštete dodane vrednosti poslovne analitike stremijo k konkurenčnim ciljem, kot so uspešno in učinkovito izvedeni projekti in optimizirani procesi, s pomočjo katerih se v prakso prenašajo potrebne sistemske, strukturne, organizacijske, postopkovne in tehnične spremembe skladno s strategijo in poslovnim modelom organizacije (Energos, 2011). Prav v strateškem načrtovanju pa ima svoje osnove celoten proces avtentičnega vodenja. Prva faza procesa avtentičnega vodenja je opredelitev vizije in poslanstva, ki pravzaprav

odločilno vpliva na sam proces. Druga faza pa je, na podlagi opredeljene vizije in poslanstva, načrtovanje ciljev (Černe & Penger, 2010, str. 834).

Vzroki za nastanek avtentičnega vodenja so predvsem hitre spremembe poslovnega okolja, v sklop katerega sodita hiter tehnološki napredek in globalizacija (Franklin, 2010, str. 4). Delati več ali delati bolje je sodobna dilema, ki se je začela pojavljati zaradi izgorelosti in stresa na delovnem mestu. Sodobni managerji se tako čedalje bolj zavedajo pomena in vpliva pozitivnega organizacijskega vodenja (Dimovski et al., 2013, str. 27).

Da bo sodobni manager sploh lahko razvijal svoje sposobnosti in vodil skladno s svojimi prepričanji in vrednotami, torej avtentično, mora imeti v hitro spreminjajočem se okolju v pravem času na voljo prave in koristne informacije. Ena izmed značilnosti dobrega vodje je, da ima voljo in da je sposoben vpogleda v prihodnost. Na podlagi analize zbranih podatkov je sposoben analizirati preteklost in sedanost ter predvideti razvoj dogodkov v prihodnost. In če mu orodja poslovne inteligence oz. še boljše poslovna analitika to omogočajo, je razvoj avtentičnosti vodje še podkrepljen. Organizacije še vedno preveč časa porabijo in se dolgotrajno ukvarjajo s pridobivanjem koristnih poročil iz različnih virov podatkov; če sta preobremenjenost in izgorelost na delovnem mestu še intenzivnejši, je posledično tudi razvoj avtentičnosti vodje in tudi zaposlenih otežen.

Z uporabo poslovne inteligence in poslovne analitike pa je časovna komponenta skoraj zanemarljiva. Veliko rešitev oz. orodij poslovne inteligence namreč ponujajo takojšnja poročila po meri z možnostjo prilagajanja in pridobivanja tistih podatkov, ki so v nekem trenutku potrebni. Z dostopnostjo informacij v realnem času se povečuje uspešnost organizacije.

3.2 Opredelitev izbrane organizacije

3.2.1 Predstavitev glasbene šole kot javnega zavoda oz. nepridobitne organizacije

Kot študijo primera sem izbrala delovanje glasbene šole (konkretno Glasbene šole Ribnica), ki je zaradi svoje specifičnosti lahko precej zahteven izziv za vodjo šole, predvsem v smeri uresničevanja cilja kako razviti model avtentičnosti vodenja in avtentičnost pri zaposlenih. Namen magistrskega dela je identificirati avtentičnega vodjo v obravnavani glasbeni šoli in na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za vodstvo. Na podlagi ugotovitev o organiziranosti glasbene šole bo oblikovana osnova za razvoj modela poslovne inteligence, ki bo odločilno vplival na avtentičnost vodje. Osnovna teza magistrskega dela je, da je za udejanjanje modela avtentičnega vodenja ključnega pomena dobra poslovna inteligenca.

Glasbena šola je z organizacijskega vidika javni zavod. To posledično pomeni, da mora pri svojem poslovanju upoštevati številne predpise, in sicer od tistih, ki urejajo delovanje javnih zavodov, do predpisov v zvezi s financiranjem, državnim proračunom, naročili in drugim. Obravnavana organizacija (Glasbena šola Ribnica) bo osnova za preučitev poslovne inteligence na podlagi različnih podatkovnih zbirk in na njihovi osnovi oblikovanje modela poslovne inteligence, ki bo v pomoč vodji oz. ravnateljici organizacije. Če vodja organizacije kot je glasbena šola želi izoblikovati avtentični pristop vodenja, je primerna poslovna inteligenca lahko dobra osnova, hkrati pa ta omogoča dovolj hitre in prave odločitve. Omogočanje in spodbujanje avtentičnega vodenja torej podpirajo pravi podatki in informacije, ki posledično vplivajo tudi na uspešno strateško načrtovanje, uresničevanje vizij in doseganje zastavljenih ciljev.

Glasbena šola Ribnica je v letu 2015 praznovala 50-letnico delovanja. Njeno osnovno poslanstvo je prenos znanja igranja inštrumentov na učence, ob tem pa krepi lastnosti, kot so samozavest, disciplina, natančnost, sodelovanje z drugimi, kulturna širina in delovne navade. V poslanstvu glasbene šole je zapisano tudi, da želijo izobraževati in vzgajati mlade glasbenike ter jim pomagati, da z glasbo osmislijo svoje življenje in ga obogatijo z novim znanjem. Prav tako pa želijo prepoznavati nadarjenost za glasbo pri tistih posameznikih, ki dosegajo višje stopnje znanja in jih usmeriti v nadaljnjo glasbeno izobraževanje. Prav vsem pa želijo privzgojiti ljubezen do glasbe in jih naučiti, da si z glasbo lahko lepšajo in lajšajo življenje. Tako je glavni cilj glasbene šole s kakovostnim poukom, prijaznimi medsebojnimi odnosi in s spoštovanjem človeških vrednot zagotavljati visoko raven znanj in osebnostni razvoj učencev. Učitelji se trudijo, da učenci pridobijo potrebno znanje v okolju, ki priznava njihove potrebe in želje. ter jih v okviru zmožnosti pri tem podpirajo. Glasbena šola Ribnica ima poleg matične lokacije v Ribnici, še dislocirane enote v Loškem Potoku, Sodražici in v Velikih Laščah. Dejavno se vključuje v kulturno življenje občin, v katerih deluje. Sodeluje z občinskimi, s šolskimi, kulturnimi ustanovami in z organizacijami pri zagotavljanju kulturne bogatitve prebivalcev občin. Glasbena šola skrbi tudi za kontinuirano izobraževanje zaposlenih vodstvenih, administrativnih in pedagoških delavcev. S tem je omogočeno kakovostnejše pedagoško delo in posledično tudi ugled šole (Glasbena šola Ribnica, 2015b).

V Glasbeni šoli Ribnica je pouk organiziran v osmih oddelkih inštrumentalnega in pevskega oddelka: klavirski, godalni, trobilni, oddelek za tolkala, brenkala, harmoniko, petje ter oddelek nauka o glasbi in glasbene pripravnice (Glasbena šola Ribnica, 2015a, str. 3).

Razvoj kadrov je ena izmed prednostnih nalog glasbene šole. S stalnim strokovnim izpopolnjevanjem omogočajo delavcem nenehno strokovno rast. Učitelji so pri svojem delu avtonomni, omogočene so jim možnosti za uresničevanje njihov zastavljenih ciljev ter se profesionalno in kakovostno razvijati skladno s svojimi pričakovanji. Prav tako učitelji lahko spremljajo novosti na vzgojno-izobraževalnem področju, zunaj šole se povezujejo v

študijske skupine ter s tem aktivno vplivajo na spremembe in novosti na posameznih predmetnih področjih. Poleg tega pa jim šola nudi tudi ugodne materialne in prostorske pogoje za delo. Ravnateljica glasbene šole med letom redno opravlja hospitacije, neposredno pri pouku v razredih in na internih ter javnih nastopih in nastopih izven zavoda. Pozornost je posebej usmerjena v kakovostno posredovanje znanja učencem s poudarkom na dobri komunikaciji med učenci in učitelji. Sproščeno vzdušje je pogoj za dobre rezultate. Ravnateljica si zelo prizadeva za vpeljavo nove notne literature pa tudi uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije pri pouku (Glasbena šola Ribnica, 2015a, str. 8).

Glasbena šola Ribnica sodeluje s številnimi organizacijami in z društvi na področju vseh štirih občin, v katerih deluje. Tako pomembno sooblikuje kulturno dogajanje, saj so prisotni na veliko prireditvah, koncertih in proslavah. Glasbena šola pa sodeluje tudi s sorodnimi organizacijami, torej z drugimi glasbenimi šolami, v obliki izmenjav nastopov (Glasbena šola Ribnica, 2015a, str. 8). Prav tako pa Glasbena šola Ribnica veliko pozornosti posveča tudi sodelovanju z učenci in s starši oz. izpolnitvi njihovih pričakovanj in želja. Veselje do glasbe in umetnosti sta namreč vrednoti, ki ju želijo trajno priučiti vsem učencem (Glasbena šola Ribnica, 2015a, str. 9).

Izobraževanje na glasbenem področju ljudem omogoča sprejemanje kulturnih razlik v svetu ter spodbuja integracijo in ohranjanje miru. Glasbene šole torej prenašajo evropsko glasbeno kulturo, ki predstavlja v svoji različnosti veliko skupno dediščino ji jo je treba zato tudi varovati in razvijati. Razumevanje in izkustvena vrednost glasbe, ter njeno globoko občutenje in doživetje v vsej njeni razsežnosti je po mnenju glasbenih pedagogov in psihologov ključni dejavnik v razvoju človekove osebnosti. Obstaja celo sinergijski učinek med vzgojo in izobraževanjem z glasbo, učenje namreč lažje poteka ob glasbi, ta pa hkrati vpliva tudi na čustveni, socialni in matematično analitični razvoj mladostnikov ter na razvoj ročnih spretnosti (European Music School Union, 2010).

V 2. členu Zakona o glasbenih šolah (Ur.l. RS, št. 81/2006-UPB1) so zajeti opisi ciljev in nalog vzgoje in izobraževanja v glasbeni šoli. Glasbeno izobraževanje naj bi (1) odkrivalo in razvijalo glasbeno in plesno nadarjenost, (2) sooblikovalo osebnosti in načrtno izboljševalo glasbeno izobraženost prebivalstva, (3) dosegalo ustrezno znanje in pridobivalo izkušnje za začetek delovanja v ljubiteljskih instrumentalnih ansamblih, orkestrih, pevskih zborih ter plesnih skupinah, (4) pridobivalo znanje za nadaljnje glasbeno in plesno izobraževanje, (5) omogočalo umetniško doživljanje in izražanje, (5) omogočalo osebnostni razvoj učencev skladno z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja, (6) vzgajalo za obče kulturne in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije, (7) vzgajalo za medsebojno strpnost, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi, (8) skrbelo za prenos nacionalne in občečloveške dediščine in razvijanje nacionalne zavesti in (9) vzgajalo za multikulturno družbo, hkrati pa razvijalo in ohranjalo lastne kulturne in naravne dediščine.

Poleg naštetih ciljev in nalog, ki jih ima glasbeno izobraževanje, so po drugi strani ključnega pomena tudi vplivi glasbe na ljudi. Od davne preteklosti dalje so poznani zdravilni učinki oz. lastnosti glasbe. Preko zvoka namreč delujejo določeni spodbujevalci za prebujanje miselnega procesa in osvobajanje energije, ki je uskladiščena v človekovi podzavesti. Zato je toliko bolj razumljiva zaskrbljenost strokovnjaku zaradi obstoja številnih agresivnih zvrsti glasbe. Eden glavnih ciljev glasbene šole ter vzgoje in izobraževanja na splošno je torej zagotoviti vsakemu učencu svobodno razvijanje svoje osebnosti in individualnosti (Rus, 1994, str. 101).

Na mednarodni konferenci o kulturni politiki, ki je potekala leta 1998, je Unesco sprejel poseben akcijski načrt, ki izpostavlja snovno človekovo pravico do izobrazbe, umetnosti in do kulture. Z dvigom kulturne identitete na raven človekove pravice se je dvignil tudi pomen kulturne identitete, ki jo preko ciljev in nalog uresničujejo prav glasbene šole. V Zvezi evropskih glasbenih šol poudarjajo, da morajo biti glasbene šole za uresničevanje svojega poslanstva javno priznane kot izobraževalne ustanove, poleg tega pa tudi deležne podpore celotne družbe vključno s sofinanciranjem iz javnih sredstev (European Music School Union, 2010, str. 51).

Ker igra glasba v življenju vsakega posameznika pomembno vlogo, je pomembno tudi organiziranje glasbenega izobraževanja v posamezni državi. Ena najvplivnejših poti gibanja posamezne družbe je prav izobrazba, in preko izobrazbe se izoblikujejo različni položaji ljudi v družbi. Zato je tudi glasbena izobrazba pomemben dejavnik za večjo družbeno razgledanost (European Music School Union, 2010, str. 51).

3.2.2 Zakonodaja na področju glasbenega šolstva

Delovanje glasbenega šolstva v Sloveniji določajo naslednji zakoni: Zakon o zavodih, Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Zakon o glasbenih šolah.

Zakon o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/1991, 8/1996, v nadaljevanju ZZ) v 3. členu govori o statusnem vprašanju zavodov. Organiziranost glasbenih šol kot javnih zavodov pomeni, da so ustanovljene za opravljanje javnih služb, lahko pa tudi za dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. 7. člen pa navaja pogoj za ustanovitev zavoda, ki se lahko izvede ob zagotovljenih sredstvih za ustanovitev in začetek dela zavoda in ob izpolnjenih drugih z zakonom določenih pogojev.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur.l. RS, št. 16/2007-UPB5, v nadaljevanju ZOFVI) v 1. členu navaja, kateri so pogoji za opravljanje dejavnosti in določa način upravljanja in financiranja vzgoje in izobraževanja na različnih področjih, tudi na področju osnovnega glasbenega izobraževanja (1. člen).

Zakon o glasbenih šolah (Ur.l. RS, št. 81/2006-UPB1, v nadaljevanju ZGla) v 1. členu ureja osnovno glasbeno ter plesno vzgojo in izobraževanje v javnih in zasebnih glasbenih šolah. V osmih poglavjih in 50 členih govori o glasbenem šolstvu kot pomembnem področju izobraževanja. V 2. členu so določa cilje izobraževanja v glasbeni šoli. Opisuje pa tudi, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da učenec lahko napreduje ter kako poteka preverjanje in ocenjevanje znanja. Zakon opisuje tudi pogoje za napredovanje učencev ter preverjanje in ocenjevanje znanja. Po mnenju Rižnarja (2005, str. 95) so cilji in naloge naštetih v napačnem vrstnem redu. Na prvem mestu je namreč zapisano, da mora izobraževanje v glasbeni šoli odkrivati in razvijati glasbeno in plesno nadarjenost, kar pa po Rižnarjevem prepričanju ne more biti eden najpomembnejših ciljev glasbenega izobraževanja na osnovni stopnji. V tem obdobju osnovnega izobraževanja je namreč večina otrok povprečna in odločitev za vpis v glasbeno šolo je pretežno sprejeta s strani staršev, ker so prepričani, da glasbeno izobraževanje lahko pomembno vpliva na osebni razvoj otrok (Rižnar, 2005, str. 95). Nadalje Rižnar (2005, str. 96) zatrjuje, da ima 21. člen zakona lahko škodljiv vpliv na popularizacijo glasbene dejavnosti. Ta člen namreč govori o omejitvah števila vpisnih mest in da imajo prednost pri vpisu nadarjeni učenci ter učenci, ki vpisujejo orkestrske inštrumente in petje. Zato Rižnar predlaga novo vsebino te alineje, ki bi izpostavljala popularizacijo glasbenega izobraževanja in ozaveščanje o pomenu glasbe za nadaljnji razvoj otrok.

Preostali predpisi in podzakonski akti, ki urejajo glasbeno šolstvo, so: Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole, Pravilnik o izvajanju pouka v glasbeni šoli, Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja v glasbeni šoli, Pravilnik o šolski dokumentaciji v glasbeni šoli, Pravilnik o smeri izobrazbe, ki jo morajo imeti učitelji, korepetitorji in knjižničarji v glasbeni šoli, Pravilnik o šolskem koledarju za glasbeni šoli, Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov, Pravilnik o šolskem redu v glasbeni šoli, Pravilnik o publikaciji v glasbeni šoli, Pravilnik o obrazcih javnih listin v glasbeni šoli ter Predmetnik in učni načrti.

3.2.3 Splošno o glasbenem šolstvu v Sloveniji

V Sloveniji se glasbeno šolstvo izvaja vzporedno z osnovnim šolstvom. V glavnem so glasbene šole organizirane kot javni zavodi, nekatere pa kot osebe zasebnega prava. Ustanovitelj vseh javnih glasbenih šol je Republika Slovenija oz. ena ali več lokalnih skupnosti. Javna šola je mora pri svojem delu upoštevati številne predpise, saj upravlja z državnim premoženjem. Poleg tega mora je glasbeno šolstvo vezano tudi na obvezno upoštevanje učnih načrtov, ki jih predpiše pristojno ministrstvo. Javnih glasbenih šol kot so v Sloveniji, v Evropi skoraj ni. Slovenija je v tem velika posebnost, kajti drugod so glasbene šole večinoma v zasebni lasti (Zveza slovenskih glasbenih šol, 2015).

Izobraževalni sistem je med vsemi družbenimi sistemi eden najpomembnejših sistemov za obstanek, rast in za razvoj nekega naroda. Ključnega pomena je zato tudi vloga vodij oz.

ravnatelj, za izbiro katerih bi morala biti postavljena jasnejša navodila tudi v zakonski podlagi. Vendar pa so naloge ravnatelj, v zakonodaji navedene nejasno in posledično so slabo ali celo napačno razumljene. (Rižnar, 2005, str. 96). Glasbeno šolstvo je nedvomno posebno področje izobraževanja in bi po mnenju Rižnarja (2005, str. 97) moralo biti deležno posebne in poglobljene obravnave. Večji pomen si zasluži tudi zato, ker glasbeno izobraževanje deluje na področju, ki dejansko predstavlja nekakšen prehod med izobraževanjem in kulturnim ozaveščanjem, predvsem pa zato, ker glasba dokazano igra ključno vlogo pri otrokovem razvoju najrazličnejših spretnosti, od jezikovnih spretnosti, kreativnosti, do spodobnosti poslušanja. S pomočjo glasbe se namreč pospešeno tvorijo nove sinaptične povezave med možganskimi celicami ki so lahko v pomoč otrokom celo pri reševanju lažjih matematičnih nalog.

V Sloveniji v letu 2016 obeležujemo 200 let javnega glasbenega šolstva. Kakor vsakemu narodu, je tudi Slovencem glasbeno izročilo v pesmi in besedi že od pradavnine ohranjalo nacionalno identiteto in samozavest. Verjetno je prav zaradi tega Primož Trubar kmalu po izdaji Katekizma in Abecednika izdal Pesmarico z napotilom, da naj njegovi 'lubi' Slovenci prepevajo. V obdobju vrenja narodov v Evropi so bile v Sloveniji ustanovljene prve glasbene šole, leta 1807 pri stolnici in leta 1816 pri realki v Ljubljani. Naše glasbeno šolstvo se je sčasoma razvijalo in danes je ne samo izjemno kakovostno, ampak tudi vsakomur dostopno (Zveza slovenskih glasbenih šol, 2015).

Glasbena šola je sestavni del vzgojno-izobraževalnega sistema in daje javno veljavno glasbeno izobrazbo. Osnovno glasbeno in plesno izobraževanje zajema izvajanje naslednjih programov: predšolska glasbena vzgoja, glasbena pripravnica, plesna pripravnica, glasba in ples. Medtem ko programa predšolska glasbena vzgoja in glasbena pripravnica trajata eno leto, program plesne pripravnice traja tri leta, glasbeni program štiri, šest ali osem let, plesni program pa štiri ali šest let. Glasbeni in plesni izobraževalni program se delijo na nižjo in višjo stopnjo, vzgojno-izobraževalno delo pa se v glasbenih šolah izvaja po razredih, oddelkih in po učnih skupinah (Zveza slovenskih glasbenih šol, 2015).

V Sloveniji deluje 54 javnih glasbenih šol s 17 podružnicami in z 82 dislociranimi enotami ter 13 zasebnih glasbenih šol, od tega je 7 zasebnih glasbenih šol, ki imajo koncesijo Ministrstva za šolstvo, znanost in šport (Zveza slovenskih glasbenih šol, 2015; Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016). Zveza evropskih glasbenih šol (European Music School Union, 2010) v statistični predstavitvi situacije na področju evropskih glasbenih šol ugotavlja, da je zakonska ureditev v posameznih evropskih državah zelo raznolika.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2016) se število otrok in mladostnikov, vpisanih v programe glasbenega in plesnega izobraževanja, v zadnjih nekaj letih giblje okoli številke 25.500. Med vsemi vpisanimi je bilo nekaj manj kot 23.400 osnovnošolcev, kar je 14 % osnovnošolske populacije. Najbolj zastopana skupina glasbil

so glasbila s tipkami, sledijo pihala, godala in brenkala. Od posameznih glasbil se največ učencev uči igrati klavir, kitaro in violino (klavir vsak četrti, kitaro in violino pa vsak osmi učenec). V obdobju od konca šolskega leta 2004/05 do konca šolskega leta 2014/15 se je povečalo zanimanje za učenje vseh vrst pihal, najbolj za fagot. Zelo se je povečalo tudi zanimanje za učenje ljudskih glasbil, predvsem diatonične harmonike. Izbira glasbenega in plesnega programa je v precejšnji meri odvisna od spola. Pri petju, plesu, pihalih, godalih in pri glasbilih s tipkami prevladuje ženski spol, pri tolkalih in trobilih pa moški spol (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

V šolskem letu 2014/15 je nižjo ali višjo stopnjo glasbenega in plesnega programa končalo več kot 3.000 učencev. Od skupaj 3.165 učencev, ki so končali glasbeno in plesno izobraževanje, je nižjo stopnjo glasbenega in plesnega programa končalo 2.430, višjo stopnjo tega programa pa 735 učencev. Med učenci, ki so končali nižjo ali višjo stopnjo tega programa, so bili najštevilčnejši tisti, ki so končali učenje igranja na klavir. Po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, je ob koncu šolskega leta 2014/15 skupaj s podružnicami in z dislociranimi oddelki delovalo 82 glasbenih šol (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

Strokovno delovanje glasbenih šol urejata na podlagi ZGla izdani Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah (Uradni list RS, št. 82/2003) in Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah (Uradni list RS, št. 82/2003). Pristojni minister sprejme javno veljavne izobraževalne programe, ki jih izvajajo javne službe, poleg tega pa določi tudi dejavnosti in naloge. Predpisane programe, naloge in dejavnosti lahko poleg javnih šol opravljajo tudi zasebne šole, in sicer na podlagi pridobljene koncesije (ZOFVI, 10. člen).

Glasbene šole morajo v procesu delovanja in izvajanja glasbenega izobraževanja uresničevati vse predpisane programe. Učenci v glasbenem programu lahko izbirajo med naslednjimi skupinami inštrumentov ali predmetov: (1) godala, kamor sodijo violina, viola, violončelo in kontrabas, (2) pihala, ki vključujejo flavto, obo, klarinet, saksofon in fagot, (3) trobila, ki vključujejo rog, trobento, pozavno, tubo in druga trobila, (4) tolkala, (5) petje, (6) inštrumenti s tipkami, kamor prištevamo klavir, orgle in harmoniko, (6) brenkala s kitaro in harfo, (7) kljunasta flavta, (8) ples z baletom in sodobnim plesom, (9) komorno-ansambelska igra, (10) orkester, kamor sodijo godalni, pihalni, harmonikarski in simfonični orkester, (11) predšolska glasbena vzgoja, (12) glasbena in plesna pripravnica in (13) igranje ljudskih glasbil, kot so citre, tamburica in diatonična harmonika (ZGla, 4. in 7. člen).

Učenci morajo pred vpisom v glasbeno šolo učenci opraviti sprejemni preizkus. Ocenjeni so na podlagi sposobnosti, pri tem pa imajo prednost pri vpisu bolj nadarjeni učenci. Ker je število vpisnih mest omejeno in ker mora glasbena šola skrbeti za usklajenost s kadrovsko in prostorsko zmogljivostjo, lahko širitev dejavnosti izvede le ob soglasju pristojnega

ministrstva (ZGla, 21. člen). Zakonsko sta določena tudi preverjanje in ocenjevanje znanja učencev v glasbenih šolah. To se izvaja tako pri samem pouku kot tudi na nastopih, ter končno tudi pri izpitih ob zaključku šolskega leta (ZGla, 32. in 33. člen). Preostali členi Zakona o glasbenih šolah govorijo o vzgojno-izobraževalnih programih, trajanju programov, predmetih izobraževalnega programa, predmetniku in učnem načrtu, pravicah in dolžnostih učencev, organizaciji izobraževanja, letnem delovnem načrtu, pogojih za vpis, preverjanju in ocenjevanju znanja, napredovanju učencev, zbiranju in varstvu osebnih podatkov ter preostale določbe. Zakon zajema tudi opis organiziranja izobraževanja ter izpostavljanja zelo nadarjenih in uspešnih učencev, ki jim mora glasbena šola omogočati oz. organizirati od drugega razreda dalje pouk v obliki dodatne individualne oz. skupinske ure pouka. O tem odloča in določa zbor šole na podlagi predloga učitelja ali izpitne komisije po posvetovanju z učencem in njegovimi starši (ZGla, 16. člen).

Zavod za delovanje prejema sredstva od ustanovitelja, dodatno pa še iz plačil za opravljene storitve, prodaje blaga in storitev na trgu ter iz drugih virov, ki so zajeti tako v zakonu kot tudi v aktu o ustanovitvi. Ustanovitelj odgovarja za obveznosti zavoda, razen v primerih, ko je z zakonom ali aktom o ustanovitvi določeno drugače določeno, na drugi strani pa zavod odgovarja za svoje obveznosti z razpoložljivimi sredstvi (ZZ, 48. in 49. člen).

Določbe 78. člena ZFOVI navajajo vire financiranja za vzgojo in izobraževanje, ti pa so: javna sredstva, sredstva ustanovitelja, prispevki gospodarskih združenj in zbornic, neposredni prispevki delodajalcev za izpeljavo praktičnega pouka, prispevki učencev, šolnine v zasebnih šolah, plačila staršev za storitve v predšolski vzgoji ter sredstva od prodaje storitev in izdelkov, donacij, prispevkov pokroviteljev in iz drugih virov.

Sredstva za plače s prispevki in z davki ter drugimi osebnimi prejemki, za pokritje materialnih stroškov, za nabavo učil in učnih pripomočkov, za mednarodno sodelovanje, delovanje osebne prejemke in delovanje šolskih knjižnic ter učbeniških skladov, za štipendiranje za pedagoški poklic in subvencioniranje šolnin, za delovanje strokovnih svetov, za porabni material in pripravo in izpeljavo pouka pa tudi za sredstva za raziskovalno in inovativno dejavnost učencev so po zakonu zagotovljena iz državnega proračuna (ZOFVI, 81. člen).

Za plačilo stroškov za uporabo prostora in opreme za glasbene šole in druge materialne stroške, sredstva za nadomestila stroškov delavcem, investicijsko vzdrževanje in investicije pa glasbenim pa je odgovorna lokalna skupnost oz. nepremičnin in opreme glasbenim šolam ter sredstva za naložbe za glasbene šole pa mora poskrbeti lokalna skupnost oz. občina (ZOFVI, 82. člen).

Za kritje tistih materialnih stroškov, za katere lokalna skupnost ne zagotavlja sredstev, pa glasbena šola določi vrednost prispevka staršev oziroma šolnine. Javna glasbena šola to vrednost določi v soglasju s šolsko upravo, zasebne šole pa veže zakonsko določijo, da

vrednost ne sme presegati 15 % sredstev, ki jih za plače in materialne stroške zagotavlja država oziroma lokalna skupnost (ZOFVI, 83. in 88. člen).

3.2.4 Ravnatelj kot vodja in manager glasbene šole

Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja opredeljuje pristojnosti ravnatelja, ki jih ima kot pedagoški vodja in poslovodni organ ustanove. Te pristojnosti oz. naloge, ki jih ravnatelj med svojim ravnateljevanjem opravlja, lahko v grobem razdelimo na pedagoške, managerske in administrativne naloge.

Najvišji organ šole predstavlja Strokovni svet Republike Slovenije za osnovno glasbeno izobraževanje. Njegovi člani so imenovani s strani vlade. Strokovnim svetom je zaupano veliko odgovornosti, kot so: potrjevanje učnih načrtov javnih šol in oblikovanje učnih programov, katalogov znanja za državne izpite na različnih ravneh, učbenikov ter učnih načrte zasebnih šol, za katere izvajajo tudi nadzor (ZOFVI, 25. člen).

Šolski sveti posamezne glasbene šole predstavljajo administrativno telo, vključujejo pa predstavnike staršev, učiteljev in ustanoviteljev. Naloga šolskega sveta je med drugim potrjevanje letnega načrta ter obravnavanje pritožb učencev, staršev in osebja (ZOFVI, 46. člen). Tudi Zakon o zavodih opisuje šolski svet, in sicer kot upravljavski organ. Poleg tega zakon navaja njegovo sestavo in tudi naloge šolskega sveta: sprejemanje statuta in drugih splošnih aktov zavoda, sprejemanje programov dela in razvoja ter spremljanje njihovega uresničevanja ter določanje finančnega načrta. Poleg tega je naloga sveta tudi sprejemanje zaključnega računa zavoda, predlaganje sprememb, razširitev dejavnosti in podajanje mnenj o posameznih vprašanjih (ZZ, 29. in 30. člen).

Naslednji organ vsake šole je svet staršev, katerega člane izvolijo starši sami. Svet staršev ima možnost predlaganja in določanje dodatnih programov za šolo, izražanja svojega mnenja o letnem načrtu in predvidenem razvoju šole, razpravljati o pritožbah staršev in izvoliti svojega predstavnika v šolski svet (ZOFVI, 66. člen).

Za poučevanje v glasbeni šoli se v Sloveniji zahteva visokošolska izobrazba, če pa dele programa opravlja gostujoči tuji učitelj, mora izpolnjevati pogoje, kakršni se zahtevajo za to delo v državi, iz katere prihaja. Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja določa tudi plače in druge osebne prejemke delavcev v zasebni šoli, ki so enaki tistim, ki veljajo za javne šole (ZOFVI, 95. člen).

V zakonu o zavodih je ravnatelj definiran kot poslovodni organ zavoda, ki opravlja različne naloge, od organiziranja in vodenja dela do poslovođenja zavoda. Ravnatelj predstavlja in zastopa zavod, skrbeti mora za zakonitost svojega dela, poleg tega pa je odgovoren tudi za vodenje organizacije in strokovnost dela (ZZ, 31. in 32. člen). 40. člen Zakona o zavodih nadaljuje z navajanjem, da tako odgovornosti kot tudi pravice in

dolžnosti vodje organizacije določa statut ali pa posebna pravila zavoda. Tako ravnatelj pravzaprav upravlja aktivnosti in projekte šole, ki omogočajo rast kakovosti šolskega dela, kar pa je tudi najvišja avtoriteta nadzora kakovosti šole.

Bolj podrobno naloge in dolžnosti ravnatelja z vidika pedagoškega vodje in poslovnega organa šole, navaja tudi ZOFVI (17. in 49. člen). Med drugim je ravnatelj zadolžen, da:

1. organizira, načrtuje in vodi delo šole,
2. pripravlja program razvoja šole,
3. pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izpeljavo,
4. je odgovoren za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev,
5. vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
6. oblikuje predlog nadstandardnih programov,
7. spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
8. organizira mentorstvo za pripravnike,
9. prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
10. predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
11. odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
12. spremlja delo svetovalne službe,
13. skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
14. obvešča starše o delu šole ter o spremembah pravic in obveznosti učencev,
15. spremlja delo skupnosti učencev,
16. odloča o vzgojnih ukrepih,
17. zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
18. zastopa in predstavlja šolo ter je odgovoren za zakonitost dela,
19. določa sistemizacijo delovnih mest,
20. odloča o sklepanju delovnih razmerij in disciplinski odgovornosti delavcev,
21. skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo,
22. opravlja druge naloge skladno z zakoni in drugimi predpisi in
23. je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji šole

Ravnatelj ima torej kot pedagoški vodja in poslovodni organ šole 23 zakonsko določenih nalog, med katerimi pa ni jasne meje, kdaj gre za pedagoško in kdaj za managersko nalogo ravnatelja. Nejasna in delno tudi pomanjkljiva določila zato otežujejo definiranje in razumevanje nalog, kar lahko predstavlja večjo težavo pri manj izkušenih ravnateljih (Rižnar, 2005, str. 91). Rižnar (2005, str. 92) predpostavlja, da je ravnatelj pomemben dejavnik razvoja šole ter da se mora jasno zavedati svojih pristojnosti in z njimi povezanih nalog. Ugotavlja tudi, da je zakonsko predpisanih več managerskih (13) kot pedagoških nalog (6), vsaj pri štirih nalogah pa je nejasno, ali gre za managersko ali pedagoško nalogo.

Nadalje Rižnar na podlagi izsledkov raziskave predlaga različne dopolnitve, ki bi jih lahko upoštevala revizija zakona. Ravnatelj se trudi ustvarjati čim bolj učinkovito izobraževalno okolje, spodbuja učinkovito komunikacijo med vsemi deležniki, svoje aktivnosti usmerja tako v promocijo šole, kot tudi za dodatno financiranje programov in razvijanje novih izobraževalnih programov ter spodbuja učinkovite in originalne načine učenja/poučevanja. Ob vsem naštetem pa mora ravnatelj neprestano skrbeti tudi za lastno strokovno rast. (Rižnar, 2005, str. 93 in 94).

Za ravnatelja glasbene šole lahko kandidirajo osebe z najmanj visokošolsko izobrazbo, izpolnjevati pa morajo tudi ostale pogoje, ki jih sicer zahteva poklic učitelja ali svetovalnega delavca, poleg tega mora imeti najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju in pa naziv svetnik ali svetovalec oziroma najmanj pet let naziv mentor in opravljen ravnateljski izpit. V kolikor izpita še nima, ga je dolžan pridobiti v enem letu od začetka mandata. Mandat ravnateljem traja pet let (ZOFVI, 53. člen).

O vodenju in upravljanju organizacije, kot je glasbena šola, je literature zelo malo. Glasbena šola naj bi pri svojem delovanju izhajala iz **poslanstva, vrednot in vizije**. To ji omogoča ustvarjanje pogojev za čim uspešnejše delovanje. Uspešnost delovanja pa se med drugim meri tudi z izvajanimi dodatnimi projekti in pridobljenimi dodatnimi sredstvi. Seveda sta pogoja za uspešno poslovanje strateško načrtovanje in uvajanje sprememb v organizaciji. Le tako namreč lahko pride do uresničevanja zastavljene vizije, pri čemer pomembno vlogo igra ravnatelj kot manager glasbene šole. Vrednost nepridobitne organizacije se med drugim meri s stopnjo strokovnosti delavcev, zato sta za doseganje načrtovanih ciljev organizacije potrebna predvsem kakovostni kadrovski menedžment in motivacija (Car, 2009, str. 49).

Pedagoška vloga ravnatelja je pogosta tema razprav v različnih strokovnih krogih, nasprotno pa se o veliko bolj pomembni vlogi in nalogi, ki zajema veliko področij in s tem odgovornosti tako z vidika ravnatelja kot svetovalca kot tudi reševalca konfliktov, bolj malo razpravlja oz. raziskuje. Zakon o zavodih ter Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja pa tudi strokovna literatura ravnatelja opredeljujejo kot managerja, ki nosi vso odgovornost za vodenje in upravljanje nepridobitne organizacije. Pomemben del nalog ravnatelja kot managerja glasbene šole pa predstavljata tudi oblikovanje in uresničevanje vizije. Poleg delovanja in vodenja v okvirih, ki jih določa zakonodaja, mora ravnatelj imeti sposobnosti ohranjanja svoje avtonomije pa tudi donosov z učenci in njihovimi starši (Kroflič, 2002, str. 69).

Lastnosti ravnatelja, ki jih mora imeti kot manager, ki skrbi za uspešno vodenje in uresničevanje zastavljenih ciljev ter spodbuja ustvarjanje skupne vizije, so podobne vodji sodobne učeče se organizacije. Ravnatelj mora najprej imeti sam jasno vizijo organizacije, šele nato je možno k sooblikovanju spodbuditi tudi druge. Osredotočenost na prihodnost je ključnega pomena pri sprejemanju odločitev, poleg tega pa mora imeti ravnatelj tudi

določene podjetniške spretnosti, razmišljati tržno in razumeti delovanje organizacije v hitro se spreminjajočem okolju, ob tem pa mora iskati še dodatne storitve za zadovoljitev vse večjih potreb uporabnikov. Za sprejete odločitve prevzema vso odgovornost in pri tem nemalokrat sprejema tudi določeno stopnjo tveganja. Imeti mora tudi izredne komunikacijske sposobnosti in se zavedati pomembnosti komunikacije na vseh ravneh organizacije. Sposoben mora biti systemskega razmišljanja in stalnega iskanja vzrokov za nastale težave, s katerimi se organizacija srečuje. Tako je posledično ena od ključnih značilnosti ravnatelja tudi hitro in učinkovito reševanje nastalih težav, ki so hkrati tudi učinkovite tako glede porabe sredstev kot tudi energije. Dobrega ravnatelja kot uspešnega managerja zaznamuje tudi ustvarjalno raziskovanje različnih načinov, s katerimi želi povezati organizacijo z zunanjim okoljem in novih možnosti za partnerske odnose in povezave, ki podpirajo uresničevanje vrednot, poslanstva in strateških načrtov organizacije. Poleg tega zna in zmore sprejemati različne poglede in razume, da raznolikost pogledov in idej pospešuje ustvarjalnost, inventivnost, organizacijsko učenje in odgovornost do uporabnikov (Musek Lešnik, 2003, str. 281).

Ravnatelj kot manager nepridobitne organizacije vodi organizacijo ob jasno opredeljenem poslanstvu, skrbno razporejenih zaposlenih, nenehnem učenju in poučevanju, ter upravljanju na podlagi ciljev in samonadzora. Hkrati ga morajo pri delovanju voditi visoke zahteve pa tudi ustrezne pristojnosti in odgovornosti za uspešno in k rezultatom usmerjeno vodenje. Zaradi izredno hitro spremenljivih in nepredvidljivih razmer v poslovnem okolju, mora ravnatelj kot manager imeti tudi sposobnost prepoznavanja sprememb in predvidevanja, kar ravnatelju omogoča uspešno vodenje (Car, 2009, str. 82).

Poslanstvo organizacije lahko razumemo kot jedro oz. srce organizacije, njenega delovanja in delovanja vseh zaposlenih. V poslanstvu sta torej opredeljena bistvo in smisel obstajanja organizacije, njenih odgovornost do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Ključni dejavnik motivacije pri zaposlenih je namreč prav jasno opredeljeno poslanstvo, ki tako omogoča kakovostnejše delo zaposlenih, kakovostnejše in učinkovitejše vodenje ter nenazadnje tudi vzbujanje zaupanja organizaciji s strani uporabnikov in širše družbe (Car, 2009, str. 49).

Pojem poslanstvo na splošno vsebuje naslednje elemente (Musek Lešnik, 2003, str. 160): (1) namen, cilji: zakaj organizacija obstaja in kako in kaj želi doseči, (2) ljudje: kdo so zaposleni v organizaciji in kdo njeni uporabniki, (3) dejavnost: glavne metode, postopki, ravnanje in dejavnosti, ob pomoči katerih organizacija dosega cilje, in (4) navezanost na vrednote: kako se organizacija pri uresničevanju opredeljenega poslanstva navezuje na svoje skupne vrednote. Musek Lešnik (2003, str 173) navaja, da je poslanstvo organizacije pravzaprav odraz, kakšen je pogled na organizacijo ter njeno delovanje s strani ustanoviteljev, zaposlenih in uporabnikov.

Vsaka organizacija mora zato imeti jasno opredeljeno poslanstvo. Opredelitev poslanstva med drugim omogočajo tudi prepoznane prednosti in priložnosti, ki pomagajo organizaciji uvideti in spoznati njeno posebnost, drugačnost in privlačnost. Vse to pa omogoča postavljanje novih standardov delovanja organizacije, saj so podane osnove za ustvarjanje novih kompetenc, s pomočjo katerih lahko v okolju hitreje prepozna priložnosti in potrebe in s tem gradi na večji prepoznavnosti. Vsi deležniki jo namreč navzven zaznavajo kot uspešno organizacijo, ki je predana svojemu poslanstvu (Musek Lešnik, 2003, str. 168).

Organizacija s svojim zapisanim poslanstvom okolju sporoča, katerim ciljem sledi, katere vrednote zaznamujejo njeno delovanje, kateri so njeni cilji, vrednote in pričakovanja, kaj vodi in vpliva na njeno ravnanje in kaj omogoča svojim uporabnikom. Zdajšnji in morebitni prihodnji uporabniki iz poslanstva organizacije razberejo, kaj od organizacije lahko pričakujejo in kaj ter kam jih vodi zastavljeno skupno poslanstvo. Opredeljevanje uporabnikov je zaradi jasnosti poslanstva organizacije lažje, saj vedo, kaj jim lahko organizacija ponudi in kaj lahko od nje pričakujejo. Poslanstvo organizacije pa je ključnega pomena tudi za vodstvo, saj mu omogoča jasno opredeljevanje zahtev do zaposlenih in načrtovanje skupnih ciljev (Car, 2009, str. 52).

3.3 Razvoj programa poslovne inteligence za podporo pri odločanju

3.3.1 Izzivi, s katerimi se sooča izbrana organizacija

Glasbena šola Ribnica podatke poslovanja hrani v različnih oblikah in na različnih mestih. Od leta 2014 je vključena v sistem eGlasbenaŠola, pred tem pa je določen del poslovanja opravljala s pomočjo sistema SAOP. Sistem eGlasbenaŠola omogoča izvoz določenih podatkov v primerne tabele, ki služijo kot osnova za bazo podatkov in nadaljnjo pripravo programa poslovne inteligence. Poleg evidenc, vodenih v sistemu eGlasbenaŠola, pa Glasbena šola Ribnica vodi druge interne evidence v povezavi z računovodstvom organizacije. V magistrskem delu se osredotočam predvsem na vire podatkov, ki so vezani na lokacije, oddelke, učence, učitelje in na predmete v obravnavani glasbeni šoli. Namen priprave poslovne inteligence za to področje je predvsem olajšati vodenje ravnateljici glasbene šole in olajšati delo tudi zaposlenim.

eGlasbenaŠola je sistem, ki učiteljem omogoča hiter in jasen pregled nad njihovim delom z učenci, komunikacijo s starši, komunikacijo z vodstvom šole in koordiniranje dela z drugimi učitelji. Vodstvu šole pa omogoča pregled nad delom učiteljev in tudi delom z učenci. V sklopu sistema eGlasbenaŠola je mogoče tudi urejanje predstavitev vsebine na spletnih straneh glasbenih šol. eGlasbenaŠola ponuja številne funkcionalnosti na različnih področjih delovanja glasbene šole, in sicer: sporočila, opravljene učne ure, nastopi, učni načrti, dodatno delo, rezervacije prostorov, urniki, redovalnica, spričevala, prisotnost na

delu, izpiti, tekmovanja, reverzi, statistična poročila, baza učiteljev, baza učencev in drugo (eGlasbenaŠola, 2008).

Izbrana glasbena šola oz. ravnateljica se dnevno srečuje z analiziranjem različnih podatkov, ki nastajajo znotraj organizacije in tudi v širšem okolju. Zato pogosto prihaja do preobremenjenosti in izgorelosti tako ravnateljice kot tudi zaposlenih. Tako je ob opravljanju številnih tekočih dnevnih nalog, sprejemanje različnih odločitev prevečkrat časovno dolgotrajno in naporno. To seveda lahko vpliva tako na slabšo učinkovitost in uspešnost poslovanja glasbene šole kot tudi na nezadovoljstvo vseh udeležениh v procesu odločanja. Sistem eGlasbenaŠola sicer omogoča določene vpoglede v trenutno stanje delovanja šole in zato do neke mere lahko doprinese k hitrejšemu sprejemanju odločitev. Osredotoča se na posamezne parametre, kot so učenec, učitelj, opravljene ure, lokacija, itd. Z namenom povezati parametre med seboj in omogočiti iskanje povezav med njimi in boljšo preglednost delovanja, pa je smiselna uvedba poslovne inteligence. Tako je namen magistrskega dela pripraviti prototip programa poslovne inteligence, ki bi omogočal vodji izbrane organizacije v realnem času vpoglede v različne ravni poslovanja organizacije in pridobiti iskane informacije, ki bodo podlaga za sprejemanje hitrih in učinkovitih ter uspešnih odločitev. V nadaljevanju je tako predstavljen primer vzpostavitve poslovne inteligence za obravnavano organizacijo.

3.3.2 Orodje za razvoj rešitve poslovne inteligence

3.3.2.1 Podjetje Oracle

Danes je na trgu veliko ponudnikov tehnologije poslovne inteligence. Dva najuspešnejša ponudnika v zadnjih letih sta SAP in Oracle. Podjetje Oracle je bilo ustanovljeno leta 1977. Je pomemben proizvajalec sistemov za upravljanje baz podatkov, sicer pa nudi tudi druge poslovne rešitve. Oracle je tako eden izmed vodilnih ponudnikov programske opreme za podatkovne baze, pa tudi na področju celotne tehnologije. Ustanovitelji Larry Ellison, Bob Miner in Ed Oates so realizirali velik potencial modela relacijske podatkovne baze. Takrat se še nihče ni zavedal vpliva na poslovno informatiko. Skozi vsa leta od ustanovitve naprej, podjetje dokazuje, da lahko gradi za prihodnost na osnovi svojih inovacij in na osnovi znanja. Danes ima Oracle več kot 400.000 strank in v več kot 150 državah po svetu ponuja optimizirane in integrirane strojne in programske rešitve (Oracle, 2011).

Sistem Oracle omogoča razvoj informacijske podpore za izvajanje naslednjih poslovnih procesov: finančno poslovanje, prodaja, naročila kupcev, nabava, zaloge, človeški viri, vzdrževanje sredstev (Oracle, 2011). Rešitve Oracle sicer najbolj uporabljajo velika podjetja in organizacije. Tehnologija Oracle je zasnovana tako, da se prilagaja zunanjim in notranjim spremembam, ki se dogajajo med poslovanjem organizacij. Zato omogoča

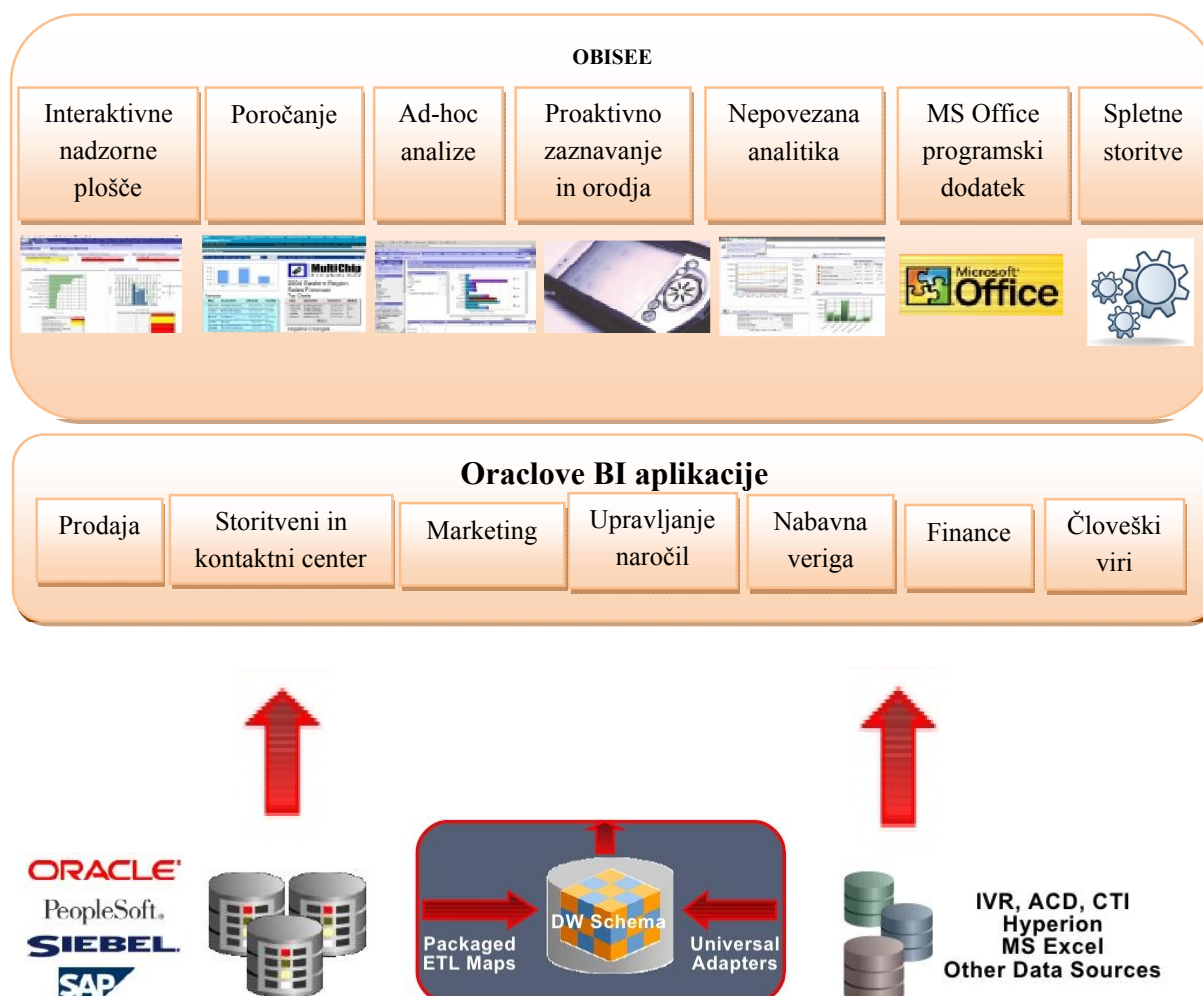
moderno, a hkrati poenostavljeno upravljanje poslovnega procesa, s čimer omogoča vodjem sprejemanje pravih odločitev (Radovanović, 2014, str. 29).

3.3.2.2 Rešitve Oracle na področju poslovne inteligence

Oracle s svojimi orodji omogoča pregleden nadzor nad informacijami in vzdrževanje informacij. Različna orodja za upravljanje z informacijami iz poslovnega procesa organizacij so združili pod skupno ime Oracle Business Intelligence Applications (Oracle, 2011). Oracle ponuja veliko možnosti poslovne inteligence, ki v krajšem času omogočajo vrednotenje informacij, znižujejo stroške poslovanja in zagotavljajo dodano vrednost poslovanja.

Slika 8 prikazuje področja poslovanja, ki jih zajemajo orodja Oracle za poslovno inteligenco.

Slika 8: Področja poslovanja, ki vključujejo orodja za poslovno inteligenco



Vir: Oracle, Migrating a Discoverer System to Oracle Business Intelligence Enterprise Edition. 2010.

Oracle na področju poslovne inteligence ponuja orodje Business Intelligence Suite. Gre za odprto, na standardih načrtovano programsko opremo za vse uporabnike in poslovne procese v podjetju. Predstavlja edino infrastrukturo za poslovno inteligenco, ki deluje prek celotnega podjetja in ki jo je mogoče preprosto vklopiti v poslovno rešitev. Združuje vodilne lastnosti na področju aplikacij, zbirk podatkov in vmesne programske opreme za dobavo rešitev podjetjem vseh velikosti. Oracle Business Intelligence Suite združuje Oraclovo vmesno programsko opremo za poslovno inteligenco s Siebel Business Analytics, na voljo pa je v treh različicah. *Oracle Business Intelligence Suite Enterprise Edition* (OBISSE) vključuje tehnologijo iz Siebel Business Analytics z Oraclovimi obstoječimi tehnologijami poslovne inteligence in vmesno programsko opremo, s čimer ponudi infrastrukturo in orodja za poslovno inteligenco za celotno podjetje, ki ga je mogoče priključiti v obstoječe delujoče sisteme. Oracle Business Intelligence Suite Standard Edition (OBISSE) ponuja vnaprej integrirano infrastrukturno programsko opremo in orodja za poslovno inteligenco v Oraclovem okolju. Oracle Business Intelligence Suite Standard Edition One (OBISE One) pa je načrtovana kot specializirana ponudba za majhna in srednje velika podjetja. V začetku leta 2006 je korporacija Oracle prevzela podjetje Siebel predvsem zato, ker gre za enega najboljših sistemov za upravljanje odnosov s strankami. Ena izmed funkcionalnosti njihovega sistema je tudi poslovna inteligenca, ki so jo v Oraclu poimenovali Oracle Business Intelligence Suite, Enterprise Edition. Gre za izjemno analitično orodje, ki omogoča, da analize in drugi podatki, potrebni za odločanje, prodrejo v vse ravni organizacije. (Računalniške novice, 2006).

Oracle Business Intelligence Suite Standard Edition One (OBISE One) je celovita integrirana rešitev poslovne inteligence za majhna in srednje velika podjetja. Vključuje vso nujno infrastrukturno programsko opremo ter orodja za hitro in učinkovito vpeljavo rešitev poslovne inteligence. Sestavni deli rešitve in njihove prednosti pa so naslednje (Oracle, 2011):

- Oracle Business Intelligence Server vključuje raznolike vire podatkov v enotni zvezni vpogled,
- Oracle Business Intelligence Interactive Dashboards oblikuje nadzorne plošče, ki zagotavljajo vmesnik internetnega brskalnika za nenehno pregledovanje pomembnih razmerij, poročil in vizualizacij,
- Oracle Business Intelligence Answers omogoča hitro ustvarjanje poizvedb ter njihovo nadaljnjo analiziranje, vizualizacijo in delitev rezultatov,
- Oracle Business Intelligence Publisher omogoča celovito poročanje in razpošiljanje publikacij,
- Oracle Database Standard Edition One je baza podatkov in služi kot fundacija za shranjevanje vseh integriranih podatkov v podatkovno skladišče,
- Oracle Warehouse Builder je celovito orodje za izgradnjo, vzdrževanje in upravljanje z ETL postopki, torej tistimi postopki, ki omogočajo pripravo primernih izvornih podatkov za prenos v podatkovno skladišče,

- Celotnost in fleksibilnost omogoča rešitve in njihove nadgradnje, ki so tako pripravljene za delovanje v najhitrejšem mogočem času.

Oracle Business Intelligence Suite Enterprise Edition Plus (Oracle BI EE plus) je celovita rešitev proizvodov poslovne inteligence, ki zajema celoten obseg zmogljivosti za analizo in poročanje. Ponuja poslovno inteligenco iz podatkov, ki obsegajo različne vire in aplikacije v podjetju, prek enotne točke vpogleda. Prednosti rešitve so predvsem celovita funkcionalnost poslovne inteligence, ki temelji na enotni infrastrukturi, prodoren vpogled za vsakogar in vsepovsod, enoten poslovni model in prilagodljiva infrastruktura poslovne inteligence. Oracle Business Intelligence Standard Edition omogoča poslovnim uporabnikom hiter razvoj in uvedbo podatkovnega skladišča z integriranimi poizvedbami, s poročanjem, z analiziranjem in zmogljivostmi za aplikacijsko razvijanje poslovne inteligence. Rešitev torej ponuja vnaprej integrirano infrastrukturno programsko opremo in orodja za poslovno inteligenco v Oraclovem okolju (Oracle, 2011).

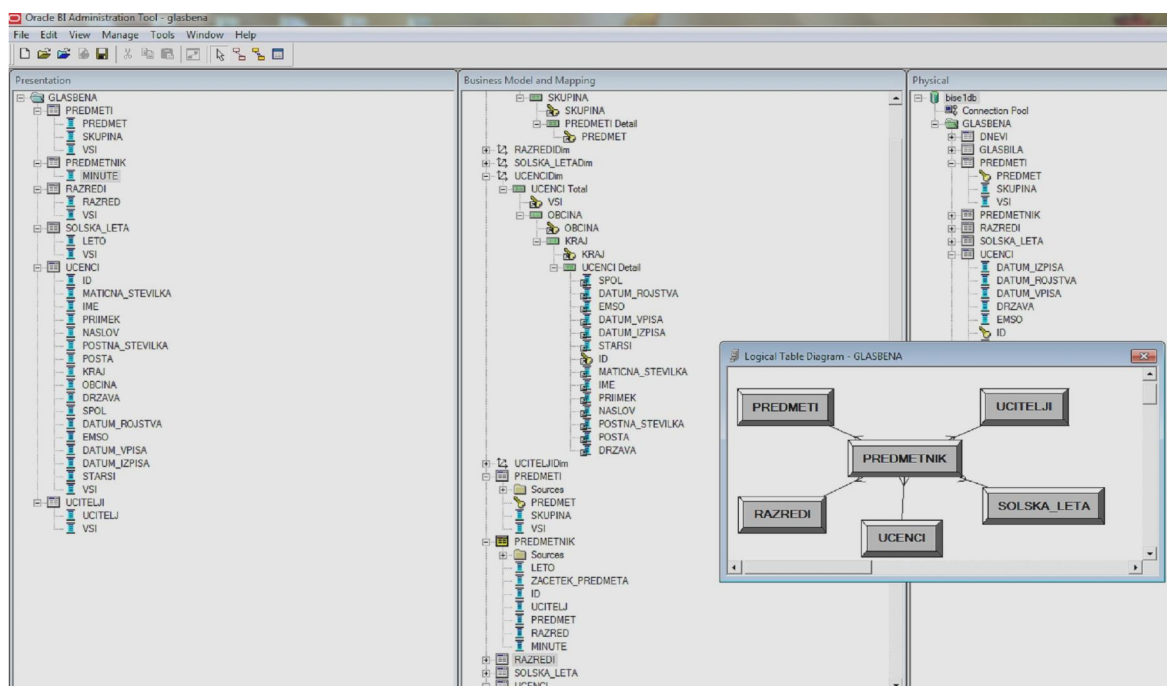
Orodje Oracle Business Intelligence Suite Standard Edition One organizacijam zagotavlja in omogoča idealne rešitve za (Planeaux, 2007, str. 4): (1) ustvarjanje različnih načinov obdelave strukturiranih in formaliziranih poslovnih podatkov, (2) integracijo in analizo podatkov iz različnih aplikacij in virov, (3) opredelitev, upravljanje in dostop do ključnih poslovnih informacij, metrik in ključnih kazalnikov uspeha (KPI) na enem mestu, (4) gradnjo posebej, interaktivne nadzorne plošče, ki omogoča usmeritev k dejanjem, in (5) vzpostavljanje t.i. samopostrežne ad hoc analize poslovnih podatkov.

Poslovna inteligenca je danes namenjena vsakomur v organizaciji, ki se z namenom biti učinkovit in uspešen opira in informacije. Visoka kakovost, hitra dostopnost in s podatki podprte informacije postajajo vse pomembnejša sestavina hitrega in učinkovitega sprejemanja odločitev. Poslovna inteligenca zato vse bolj ostaja prioriteta vsakega podjetja (Planeaux, 2007, str. 4).

3.3.3 Razvoj programa poslovne inteligence za izbrano organizacijo

Oracle BI Administration Tool je administrativno orodje za izgradnjo jedra aplikacije za poslovno inteligenco. Kot je razvidno s Slike 9, je jedro (angl. *repository*) zgrajeno iz treh slojev: fizičnega, poslovnega in prezentacijskega. V fizičnem delu (angl. *physical*) so zajeti podatki različnih heterogenih virov. Ti so v poslovnem modelu (angl. *business model and mapping*) prek posameznih tabel organizirani v tabele dejstev in dimenzije. Dimenzijam se definirajo nivoji in ključi teh dimenzij za vrtanje v globino. Tabele dejstev vsebujejo dimenzijske ključe in merljiva polja, na katerih je možno definirati poljubne funkcije za prikazovanje po posameznih nivojih, kot so vsota, povprečje, število in drugo. Načrtovalci po tehnoloških oz. vsebinskih navodilih uredijo dimenzije po nivojih in jih preko dimenzijskih ključev povežejo z merami v tabelah dejstev. To povezavo imenujemo zvezdna shema.

Slika 9: Troslojna arhitektura jedra aplikacije poslovne inteligence in zvezdna shema



V prezentacijskem delu (angl. *presentation*) pa so izpostavljene kolone, ki jih tehnolog lahko uporablja in vidi v spletni aplikaciji v obliki interaktivnih odgovorov (angl. *answers*) in nadzornih ploščah (angl. *dashboards*). Ponavadi v dimenzijskih tabelah izpostavimo nivojske ključe in attribute v tabelah dejstev pa izločimo dimenzijske ključe in vključimo samo mere. Dimenzijski ključni so namreč že vključeni v dimenzijskih tabelah.

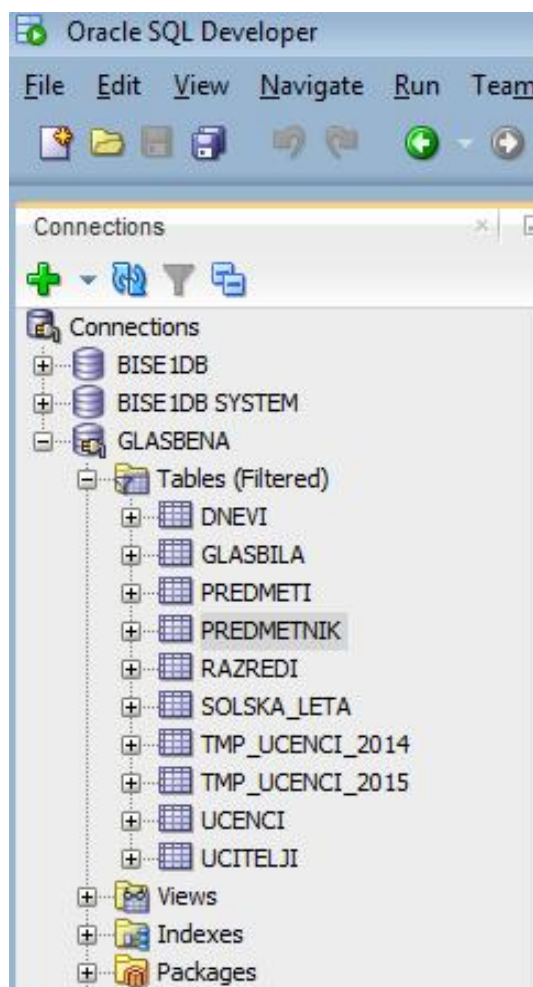
Oraclovo jedro poslovne inteligence je pravzaprav kot nekakšno srce za delovanje aplikacije poslovne inteligence. Pravilno definirano in konsistentno jedro torej omogoča tehnologu, da ne more izvesti napačne poizvedbe v bazo podatkov. Če uporabnik izbere eno dimenzijo ali katerokoli kombinacijo dimenzij z dodano vsaj eno mero, bi poročilo moralo dati smiselne odgovore. Vsa prezentacijska polja imajo tako pravilne povezave na fizične vire podatkov, v nasprotnem primeru pa aplikacija označi jedro kot nekonsistentno in preko njega ni možno izvajati poizvedbe. Ko so vse povezave pravilno definirane, aplikacija jedro označi kot konsistentno in delo se lahko nadaljuje v spletnem (*web*) vmesniku, in sicer z uporabo interaktivnih namiznih plošč in interaktivnih odgovorov.

Zadnji del paketa poslovne inteligence je spletna programska rešitev, ki shranjeno jedro uporablja kot vir podatkov. Gre za aplikacijo, ki je prilagojena tehnologom in je sestavljena iz dveh delov: interaktivnih odgovorov in namiznih plošč. Interaktivni odgovori se uporabljajo, ko uporabnik (tehnolog) sicer ne ve natančno, kaj išče, in na zastavljena vprašanja dobi ad-hoc odgovore. Ko se določena vprašanja in odgovori izkažejo za zanimive in pomenljive, se le-ti shranijo in se kasneje lahko organizirajo na interaktivnih namiznih ploščah. Namiznih plošč je lahko več in so razvrščene v zavihke. Uporabljajo se za grupiranje in prikazovanje smiselno povezanih poročil. To so osnovni

pokazatelji. Če želimo izvršiti vpogled v delovanje oz. poslovanje organizacije po že znanih ključnih kazalnikih uspeha, gre lahko za že pripravljene odgovore na prikazanih namiznih ploščah. Kadar pa gre za raziskovanje poslovanja organizacije, pri čemer želimo oblikovati nove ključne kazalnike uspeha, pa nam zastavljanje novih vprašanj omogoča odkrivanje odgovorov v realnem času, kar pomeni v času, ko »rdeča nit« našega razmišljanja še ne zbledi.

V prvi fazi priprave baze podatkov je časovno največ truda zahteval pregled različnih virov in čiščenje podatkov, torej priprava tistih podatkov, ki bodo služili kot osnova za obdelavo in analiziranje. Slika 10 prikazuje zbrane podatke, ki so naloženi v skupno podatkovno bazo. Baza podatkov vsebuje tabele: dnevi, glasbila, predmeti, razredi, šolska leta, učenci in učitelji. Tukaj smo tabele že shranili v denormalizirani formi za lažji uvoz v jedro aplikacije za poslovno inteligenco. V našem primeru tabele *dnevi* in *glasbila* nismo vključevali naprej v definirano zvezdno shemo, lahko pa bi jih vključili v nove zvezdne sheme.

Slika 10: Baza podatkov za Glasbeno šolo Ribnica



Ustvarili smo tabele predmetnik, predmeti, razredi, šolska leta, učenci in učitelji. Tabela predmeti vsebuje posamezne šolske predmete, povezane v pripadajoče skupine. Tabela

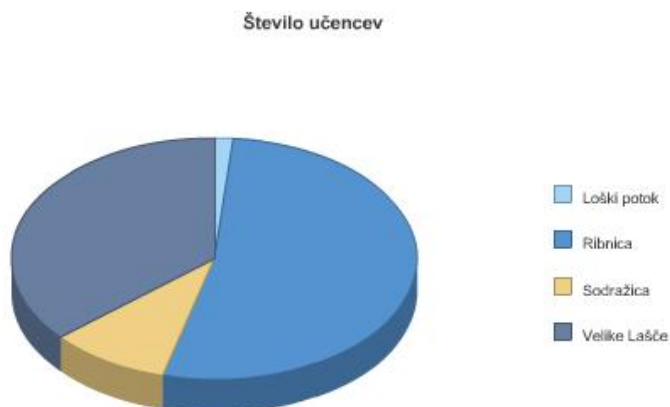
šolska leta vsebuje dve šolski leti, za kateri smo zbrali podatke. V tabeli *predmetnik* smo povezali vse tabele in s tem že de-facto pripravili tabelo dejstev. Ko so podatkovne baze pripravljene, sledi oblikovanje različnih pogojev in relacij, ki jih želimo prikazati in analizirati. Gre predvsem za tehnološki vidik obdelave podatkov, ki se razvijejo v informacije, ki lahko vodi organizacije ponudijo rešitve in s tem sprejemanje pravih odločitev v danem trenutku. S pomočjo OBISE One orodja je torej sledila priprava, obdelava in analiza informacij ter prikazi na namiznih ploščah. Glede na to, da obravnavana organizacija deluje na štirih različnih lokacijah je bila pripravljen osnovni vpogled po različnih dimenzijah in merah prav glede na lokacijo. To je razvidno iz oblikovnih zavihkov na sliki 11.

Slika 11 : Osnovna stran možnih prikazov na nadzorni plošči



Nadalje pa lahko razvijamo mogoče prikaze analiz, ki so smiselne in sledijo doseganju ključnih kazalnikov uspeha. Vodja organizacije si v smeri učinkovitega poslovanja oblikuje ključne kazalnike uspeha, katerih nivo doseganja lahko prikažemo prav s programov poslovne inteligence. Na primer, Slika 12 daje pregledno informacijo o tem, kako so učenci razvrščeni glede na lokacijo oddelka glasbene šole. Lokacija posameznega učenca je podana v polju občina, ki je nadrejeni nivo dimenzije učenec.

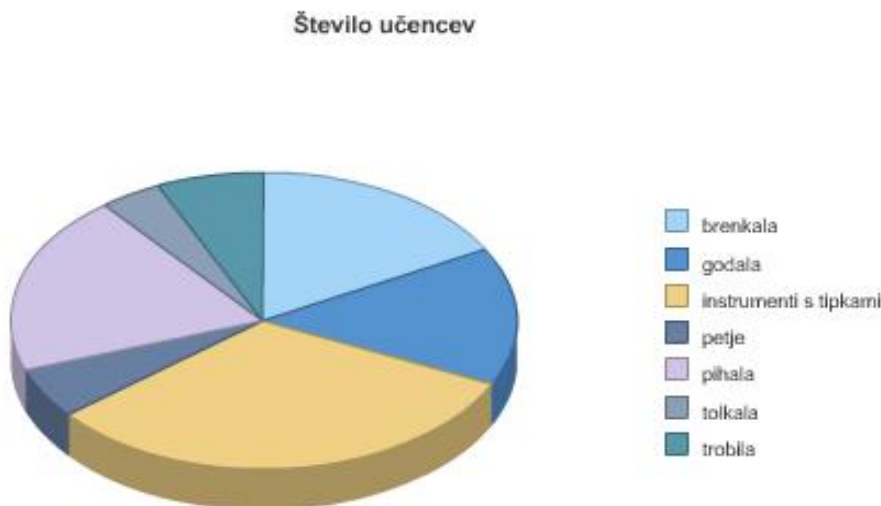
Slika 12: Število učencev v Glasbeni šoli Ribnica glede na lokacijo oddelka glasbene šole



OBCINA	Število učencev
Loški potok	5
Ribnica	174
Sodražica	32
Velike Lašče	120

Lahko pa učence razvrstimo tudi glede na inštrumente, ki se jih učijo v glasbeni šoli. Ta prikaz je razviden na Sliki 13.

Slika 13: Število učencev v Glasbeni šoli Ribnica glede na inštrument



SKUPINA	Število učencev
brenkala	52
godala	46
instrumenti s tipkami	98
petje	17
pihala	60
tolkala	12
trobila	21

S preglednimi tabelami poslovne inteligence pa lahko podatke Slike 8 in Slike 9 združimo oziroma jih postavimo v relacije, ki podajo informacije, na primer o tem, katere inštrumente se učijo učenci na posamezni lokaciji, in podobno.

Možnosti prikazovanja in analiziranja je po vseh danih dimenzijah in merah podatkov, ki se generirajo v prej pripravljenih bazah podatkov, veliko. S t.i. spustnimi seznami lahko na primer od skupnega števila učencev pridemo z vrtanjem navzdol (angl. *drill down*) do točno določenega učenca v določenem šolskem letu, na določeni lokaciji, pri določenem učitelju in določenem predmetu. Osnovni prikaz kaže Slika 14.

Slika 14: Osnovne spustne tabele, ki omogočajo vpoglede do najnižjega nivoja podatkov

VSI	VSI	VSI	Število učencev
Vsi razredi	Vsi	vsi predmeti	386

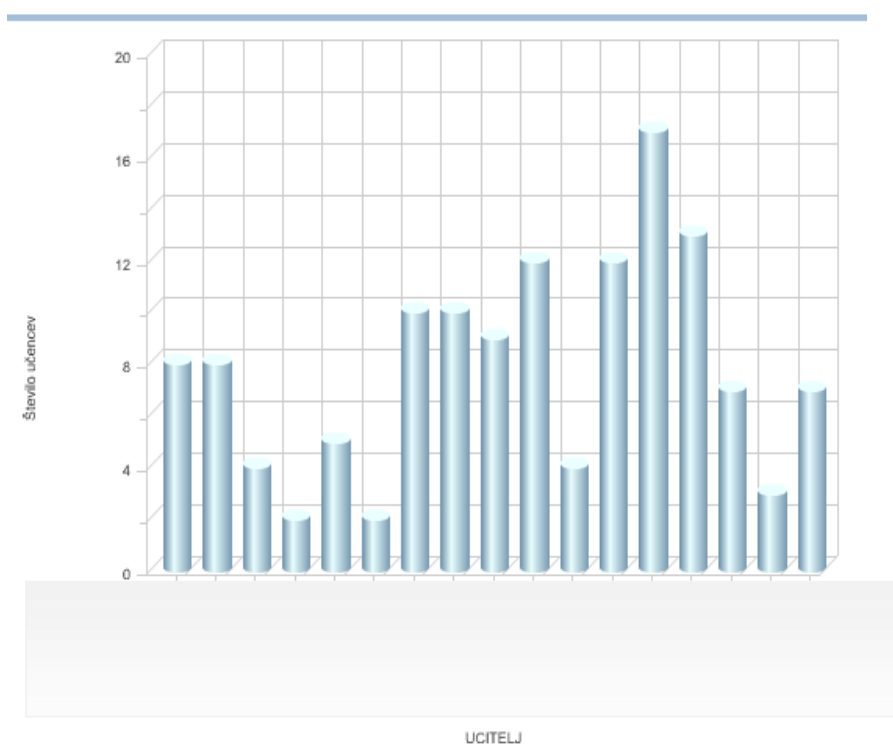
LETO	VSI	VSI	Število učencev
2015/2016	Vsi učitelji	vsi predmeti	331

LETO	VSI	VSI	Skupaj minute na teden
2015/2016	Vsi	vsi predmeti	35220

VSI	VSI	VSI	VSI	VSI	Število učencev
Vsa šolska leta	Vsi učitelji	Vsi	Vsi razredi	vsi predmeti	386

Orodje OBISE One ponuja različne možnosti prikazanih podatkov, njihovih povezav in medsebojne odvisnosti. Slika 15 kaže način prikazovanja analiziranja podatkov o tem, kateri učitelji učijo na določeni lokaciji glasbene šole in koliko učencev poučujejo.

Slika 15: Učitelji s številom učencem v oddelku glasbene šole v Velikih Laščah



Prikazanih je le nekaj možnosti iz množice možnosti, ki jih ponuja uporabljeno orodje. Seveda je možnosti poizvedovanj in prikazovanj veliko, osnovni pogoj za pravilno prikazane podatke pa so baze podatkov, iz katerih črpamo vprašanja za analizo.

Namen orodja za poslovno inteligenco je, da poda hitre informacije v najkrajšem mogočem času. Odločanje na podlagi pravih informacij ob pravem času namreč predstavlja ključni element uspešnega poslovanja organizacije.

Predstavljena rešitev poslovne inteligence je lahko v veliko pomoč vodji v procesu vzpostavljanja svoje avtentičnosti in avtentičnega vodenja. S pomočjo uvedbe predlagane rešitve poslovne inteligence vodja lahko pridobi koristne informacije in znanja v realnem času, kar pomeni, da bo svojo avtentičnosti in avtentično vodenje razvijal manj obremenjeno s strani številnih podatkov in informacij in bo avtentično vodenje lahko udeleževal v smeri svojih prepričanj, vrednost, in karakternih značilnosti. Prav tako pa bo zaradi zmanjšanja osredotočenosti in ukvarjanja zgolj in samo z iskanjem pravih podatkov, oblikovanjem najrazličnejših poročil, ki so zahtevana s strani zakonodajalcev in tudi s strani ustanoviteljev organizacije, tudi zaposlene oz. sledilce usmerjal k uresničevanju načrtovanih strateških ciljev organizacija. Konkretno predlagana rešitev poslovne inteligence lahko trenutno v času priprave urnikov in razdelitev lokacij, na katerih bodo učitelji poučevali, z upoštevanjem števila učencev, ki zaključujejo šolanje, in števila na novo sprejetih učencev ter določenih/izbranih predmetov in lokacij, na katerih bodo učenci poučevani, omogoča vpoglede v različne možne predloge in na podlagi tega hitre in učinkovite izvedbe do sedaj enega zahtevnejših projektov, ki ga predstavlja sestava urnika.

Vodji, v izbrani organizaciji je to ravnateljica, lahko po uvedbi poslovne inteligence predstavlja vodenje veliko manj obremenjujoča in stresna naloga. Kot glasbenica, izvrstna organizatorica dogodkov in prireditev, ter tudi učiteljica več predmetov v glasbeni šoli, bo lahko svoje karakterne značilnosti, sposobnosti in vrednote, prenašala v delovno okolje, bila dober in posnemanja vreden zgled sledilcem in ostalim deležnikom v procesu glasbenega izobraževanja, lažje organizirala in vodila managerske naloge organizacije ter nenazadnje skupaj z zaposlenimi s svojo avtentičnostjo prispevala k doseganju strateških ciljev organizacije.

SKLEP

Pedagoška vloga ravnatelja je pogosta tema razprav v različnih strokovnih krogih, nasprotno pa se o veliko bolj pomembni vlogi in nalogi, ki zajema veliko področij in s tem odgovornosti tako z vidika ravnatelja kot svetovalca kot tudi reševalca konfliktov, bolj malo razpravlja oz. raziskuje. Zakon o zavodih in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja in tudi strokovna literatura ravnatelja opredeljujejo kot managerja, ki nosi vso odgovornost za vodenje in upravljanje nepridobitne organizacije. Pomemben del nalog ravnatelja kot managerja glasbene šole pa predstavljata tudi oblikovanje in uresničevanje vizije. Poleg delovanja in vodenja v okvirih, ki jih določa zakonodaja, mora ravnatelj imeti sposobnosti ohranjanja svoje avtonomije ter donosov z učenci in njihovimi starši (Kroflič, 2002, str. 69).

Glede na to, da je vodenje organizacije, kot je glasbena šola, še posebej specifično, je vodja velikokrat izpostavljen sprejemanju odločitev, ki zahtevajo jasno predhodno sliko trenutnega stanja poslovanja. Predlagana uporaba orodja poslovne inteligence naj bi bila zato v pomoč vodji glasbene šole, da bo ob pravem času dostopala do zahtevanih podatkov in informacij ter po na njihovi podlagi omogočeno sprejemanje odločitev, ki podpirajo avtentičnost vodje.

Lastnosti ravnatelja, ki jih mora imeti kot manager, ki skrbi za uspešno vodenje in uresničevanje zastavljenih ciljev ter spodbuja ustvarjanje skupne vizije, so podobne vodji sodobne učeče se organizacije. Ravnatelj mora najprej imeti sam jasno vizijo organizacije, šele nato je možno k sooblikovanju spodbuditi tudi druge. Osredotočenost na prihodnost je ključnega pomena pri sprejemanju odločitev, poleg tega pa mora imeti ravnatelj tudi določene podjetniške spretnosti, razmišljati tržno in razumeti delovanje organizacije v hitro se spreminjajočem okolju, ob tem pa mora iskati še dodatne storitve za zadovoljitev vse večjih potreb uporabnikov. Za sprejete odločitve prevzema vso odgovornost in pri tem nemalokrat sprejema tudi določeno stopnjo tveganja. Imeti mora tudi izredne komunikacijske sposobnosti in se zavedati pomembnosti komunikacije na vseh ravneh organizacije. Sposoben mora biti systemskega razmišljanja in stalnega iskanja vzrokov za nastale težave, s katerimi se organizacija srečuje. Tako je posledično ena od ključnih značilnosti ravnatelja tudi hitro in učinkovito reševanje nastalih težav, ki so hkrati tudi učinkovite tako glede porabe sredstev kot tudi energije. Dobrega ravnatelja kot uspešnega managerja zaznamuje tudi ustvarjalno raziskovanje različnih načinov, s katerimi želi povezati organizacijo z zunanjim okoljem in novih možnosti za partnerske odnose in povezave, ki podpirajo uresničevanje vrednot, poslanstva in strateških načrtov organizacije. Poleg tega zna in zmore sprejemati različne poglede in razume, da raznolikost pogledov in idej pospešuje ustvarjalnost, inventivnost, organizacijsko učenje in odgovornost do uporabnikov (Musek Lešnik, 2003, str. 281).

Ravnatelj tako v vlogi managerja kot tudi dobrega vodja skrbi in uresničuje vizijo organizacije najprej preko izoblikovanega avtentičnega vodenja in posledično z vplivanjem na zaposlene preko avtentičnega sledenja. Steffens et al. (2016, str. 1) ugotavljajo, da obstaja vse več dokazov o pomembni vlogi avtentičnega vodenja pri krepitvi sledenja. Precej malo je sicer znanega o dejavnikih, ki določajo, ali sledilci dojemajo vodje kot jih opredeljuje avtentično vodenje. Če primerjamo vodjo, ki daje večji pomen osebnim interesom in vodjo, ki poudarja skupne interese, avtentični vodja predstavlja večji navdih sledilcem. Zavzemanje vodij za skupni interes je torej povezano z večjo zaznavo avtentičnega vodenja in sledenja. Vodje so obravnavani toliko bolj avtentično, kolikor so zvesti identiteti skupine, ki jo vodijo. Glede na poznane teorije avtentičnega vodenja vodje veljajo za avtentične, če so njihova dejanja obravnavana kot skladna z njihovimi osebnimi vrednotami in prepričanji. Gre torej za avtentičnost, ki navdihuje in spodbuja ter omogoča pozitivne rezultate. Hkrati pa so vrednote in prepričanja vodje obravnavani tudi kot vizija in poslanstvo organizacije, ki jo vodi. Avtentični vodja je torej zvest svojim vrednotam in tudi vrednotam organizacije (Steffens et al., 2016, str. 2).

Da bo lahko ravnatelj kot avtentični vodja pri svojem delu zvest svojim vrednotam in vrednotam ter poslanstvu organizacije, ki jo vodi, potrebuje tudi dobro osnovo, zgrajeno iz pravih podatkov in koristnih informacij. Prav to pa nudi sistem poslovne inteligence. S prikazanim primerom uporabe enega izmed orodij poslovne inteligence so bile podane mogoča uporaba, obdelava in analiza informacij, ki lahko služijo hitrejšemu in učinkovitejšemu odločanju vodji organizacije pa tudi zaposlenim, in sicer v realnem času. Glede na dejstvo, da se v današnji informacijski družbi uporabniki informacij srečujejo s problemom preobsežnosti informacij, je večkrat težko dobiti prave in pravočasne informacije. Prav od kakovosti informacij pa je odvisno poslovanje organizacije in zato poslovna inteligenca pridobiva na veljavi. Preobsežnost in kompleksnost informacij lahko predstavljata veliko oviro pri učinkovitosti posameznika in celotne organizacije v smeri iskanja prave vrednosti informacij. Zato je dostop do pravočasnih, pravih in koristnih informacij o preteklem in tudi trenutnem poslovanju v realnem času v procesu odločanja ključnega pomena, saj omogoča doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Pri povečevanju količine podatkov in informacij njihova kakovost postane odločilni dejavnik, saj je za učinkovito poslovanje pomembno, da imajo vodje organizacij na voljo dejstva in informacije za lažje sprejemanje odločitev. To pa je tudi cilj poslovne inteligence, in sicer da zmanjša vrzel oz. neskladje med količino zbranih informacij in stopnjo kakovostnih informacij, ki služijo na vseh ravneh poslovnega odločanja. Poslovna inteligenca torej posredno in odločilno prispeva k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Dandanes se organizacije srečujejo z naraščajočo potrebo po analizah trga, saj želijo postati in ostati stabilne pa tudi zmožne obvladovanja trga. Zato morajo posodobiti oz. spremeniti poslovne procese z uporabo modernejših tehnologij, ki jih imenujemo poslovna inteligenca. V zadnjih letih se zaradi pomembnost informacij pri poslovanju in porastu napredne informacijske tehnologije pojavljajo sistemske aplikacije poslovanja, ki

omogočajo organizacijam in institucijam odločanje z več znanja in vzpostaviti visoko učinkovitost organizacije. V današnjem visoko konkurenčnem in naraščajočem negotovem svetu lahko kakovost in pravočasnost odločitev organizacije pomenita ne samo razliko med dobičkom in izgubo, ampak tudi razliko med preživetjem in stečajem (Bahrami et al., 2012, str. 160 in 161).

Glede na to, da je informacija lahko pomembna konkurenčna prednost vsake organizacije, se je za obravnavo tega neotipljivega premoženja smiselno posluževati poslovne inteligence, katere osnovna komponenta so podatkovne baze. Poslovna inteligenca pomeni zagotavljanje natančnih in uporabnih informacij ustreznim nosilcem odločanja v potrebnem časovnem okviru za podporo učinkovitemu odločanju. Tehnologije poslovne inteligence omogočajo pregled poslovnih operacij v preteklosti in sedanjosti ter napovedi za prihodnost. Predstavljajo torej podporo za lažje, učinkovitejše in tehtnejše poslovne odločitve. Poslovna inteligenca omogoča razumeti dozdašnje poslovanje podjetja in poslovno okolje. Odločanje zahteva ocenjevanje dozdašnje uspešnosti (kaj se je zgodilo), testiranje hipotez (zakaj in kako so se stvari zgodile) in napredovanje prihodnjih dogodkov (kaj se lahko zgodi). Gre torej za odločanje na podlagi kakovostnih informacij, za niz metod in konceptov za izboljšanje poslovnega odločanja z uporabo obogatenih virov podatkov.

V magistrskem delu je prikazana osnova za poslovno inteligenco v obravnavani organizaciji. Glede na vire podatkov, ki jih obravnavana organizacija ima oz. jih oblikuje, je sicer mogoče vzpostaviti široko bazo podatkov, ob čemer pa je treba veliko dela vložiti v prečiščevanje podatkov. Viri podatkov so namreč v pretežni meri nepregledno urejeni. Vpeljava sistema poslovne inteligence pa omogoča izbor koristnih podatkov, njihovo prečiščevanje in pripravo za nadaljnjo analizo ter prevedbo v koristne informacije, ki omogočajo hitrejši in učinkovitejši odločanje.

Na podlagi ugotovitev magistrskega dela podajam priporočila obravnavani organizaciji, da dosledno vodi in dopolnjuje vire podatkov, kar bo omogočalo poznejšo učinkovitejšo pripravo poslovne inteligence. Prav tako se bodo zaradi dozdašnje preobilice dela vodje pri upravljanju glasbene šole šele na podlagi dobro pripravljenih baz podatkov in ustrezne obdelave informacij lahko izrazile tudi tiste sposobnosti vodje, ki označujejo njeno avtentičnost, in to kljub številnim omejitvam, s katerimi se srečuje glasbena šola kot javna ustanova in nepridobitna organizacija, kamor štejemo predvsem finančne omejitve in omejitve, vezane na zakonodajo. Ključne kazalnike uspeha bo kljub omejitvam s pomočjo dobre poslovne inteligence in avtentičnega vodenja tako lažje oblikovati, definirati, jim slediti in dosegati ter s tem uresničevati tudi vizijo in poslanstvo organizacije.

Bistveni del na poti do oblikovanja avtentičnega vodje je razodetje lastnih pravih vrednot in nato zavezanosti do vzdrževanja teh vrednot, kar je včasih lahko tudi tvegano. Takšno vedenje pripelje do globoke notranje poštenosti in trajnega zaupanja drugih. Načela

vodenja so pravzaprav vrednote, ki se izrazijo v dejanjih. Avtentičnega vodenja se torej ne da preprosto samo naučiti. Lahko se ga le odkrije in raziskuje prek osebnega potovanja in življenjske zgodbe. Namen orodja za poslovno inteligenco je, da poda hitre informacije v najkrajšem mogočem času. Odločanje na podlagi pravih informacij ob pravem času namreč predstavlja ključni element uspešnega poslovanja organizacije. Poslovna inteligenca, predvsem pa poslovna analitika torej omogočata razvoj avtentičnosti vodje.

LITERATURA IN VIRI

1. Askit, d.o.o. (2008). *Poslovna analitika – vez med IT in poslovanjem*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.askit.si/clanek_meseca_10_08.asp
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership Quaterly*, 15, 801–823.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive form of leadership. *The leadership Quaterly*, 16, 315–338.
4. Bahrami, M., Arabzad, S. M., & Ghorbani, M. (2012). Innovation In Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 160–167.
5. Bilab, d.o.o. (2007). *Poslovna področja*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bilab.si/?show=content&id=10&men=14&oce=13&oce=13>
6. Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Chritical Questions for Big Data. *Information, Communication & Society* 15(5), 662–679.
7. Business intelligence (b.i.). V *Business Dictionary*. Najdeno 16. 5. 2015 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/business-intelligence-BI.html>
8. *Business Intelligence*. Najdeno 16. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.bi.techologyevaluation.com/business-intelligence/>
9. Butler, B. (2012). Defining 'big data' depends on who's doing teh defining. Najdeno 10. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.networkworld.com/article/2188435/data-center/defining--big-data--depends-on-who-s-doing-the-defining.html>
10. Car, M. (2009). *Menedžment nepridobitnih organizacij na področju glasbenega šolstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
11. Cerar, M. (2011). *Učeča se organizacija in avtentično vodenje: pregled teorije na temo učeča se organizacija in avtentično vodenje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Chan, A. W. L., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Oxford: Elsevier.
13. Chew, T. (2012). How to Get Your Arms Around Big Data. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.crn.com/blogs-op-ed/channel-voices/240007530/how-to-get-your-arms-around-big-data.htm>
14. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potentional challenges to developing autentic leadership theory and autentic leaders. *The Leadership Quaterly*, 16, 475–493.
15. Crawford, K., & Schultz, J. (2014). Big Data – intensive applications, challenges, techniques and tehnologies: A survey on Big Data. *Information Sciences*, 275, 314–347.

16. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
17. Dai, J., Huang, J., Huang, S., Liu, Y., & Sun, Y. (2012). The Hadoop stack: new paradigm for big data storage and processing. *Intel Technology Journal*, 16(4), 92–110.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d., *Organizacija*, 41(2), A97–A105.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5192/16_Kako_avtenticni_vodja_ste.pdf.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013): *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
22. Ebbert, J. (2012). Define It - What Is Big Data? Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://adexchanger.com/online-advertising/big-data/>
23. eCapital Advisors. (2011). *The Benefits of Self-Service BI*. Najdeno 3. julija na spletnem naslovu <http://ecapitaladvisors.com/self-service-bi/>
24. eGlasbenaŠola, d.o.o. (2008). *O Sistemu eGlasbenaŠola*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.eglasbenasola.si/login#/o-sistemu>
25. Elliott, T. (2013). 7 Definitions of Big Data You should know About. Najdeno 12. maja 2015 na spletnem naslovu <http://timoelliott.com/blog/2013/07/7-definitions-of-big-data-you-should-know-about.html>
26. Energos (2011). *Poslovna analitika – veliko več kot le analiziranje podatkov*. Najdeno dne 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=136&print=1>
27. European Music School Union (2011). *EMU 2010: Statistical Information about the European Music School Union*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/statistics/EMU_Statistics_2010.pdf
28. Fanning, K., & Drog, E. (2014). Big Data: New Opportunities for M&A. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(2), 27–34.
29. Franklin, R. S. (2010). *Exploring the moral development and moral outcomes of authentic leaders*. Pearson Prentice Hall: School of global leadership & Entrepreneurship.
30. Funa, E. (2012). *Razvoj modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji: študija primera prostovoljne gasilske organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.

32. Gartner (2013). *Self-service business intelligence*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/it-glossary/self-service-business-intelligence/>
33. Ghazanfari, M., Jafari, M., & Rouhani, S. (2011). A tool to evaluate the business intelligence of enterprise system. *Scientia Iranica*, 18 (6), 1579–1590.
34. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 1–8.
35. Glasbena šola Ribnica (b.l.). *Z veseljem do novega znanja*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gs-ribnica.si/>
36. Glasbena šola Ribnica (2015). *Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta za šolsko leto 2014/2015*. Ribnica: Glasbena šola Ribnica.
37. Glasbena šola Ribnica (2015). *Publikacija za šolsko leto 2015/2016*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gs-ribnica.si/wp-content/uploads/2016/03/Publikacija-za-s%CC%8Colsko-leto-2015-2016-1.pdf>
38. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega: nepopolnost? Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
40. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 328–394). Oxford: Oxford University Press.
41. Havlena, M. (2013). What is Business Analytics? Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.havlena.net/en/business-analytics-intelligence/big-data-analytics-part-1-what-is-business-analytics/>
42. Hočevar, B., & Jaklič, J. (2010). Assessing benefits of business intelligence systems – a case study. *Journal of contemporary management issues* 15(1), 87–119.
43. Hoogervorst, D. (2015). 3 Competitive Advantages of BI. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessimpactinc.com/3-competitive-advantages-of-bi/>
44. IBM (2012). *Analytics: The real-world use of big data: How innovative enterprises extract value from uncertain data*. IBM Corporation. Najdeno 9. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se_sv_se_intelligence_Analytics_The_real-world_use_of_big_data.pdf
45. IBM (2013). *Descriptive, predictive, prescriptive: Transforming asset and facilities management with analytics*. IBM. Najdeno 9. junija 2016 na spletnem naslovu <https://static.ibm-serviceengage.com/TIW14162USEN.PDF>
46. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
47. Imhoff, C., & White, C. (2011). Self-service Business Intelligence. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.sas.com/resources/asset/TDWI_BestPractices.pdf
48. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 27(8), 646–666.

49. Kahraman, C., Kaja, I., & Çevikcan, E. (2011). Intelligence decision systems in enterprise information management. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(4), 360–379.
50. Kimball, R., & Ross, M. (2013). *The Data Warehouse Toolkit: The complete Guide to Dimensional Modeling, 3th Edition*. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
51. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Kroflič, R. (2002). *Izbrani pedagoški spisi (Vstop v kurikularne teorije)*. Ljubljana: Zavod SR za šolstvo.
53. Lin, Y.-H., Tsai, K.-M., Shiang, W.-J., Kuo, T.-C. & Tsai, C.-H. (2009). Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems. *Expert Systems with Applications* 36, 4135–4146.
54. Lloyd - Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic Leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
55. Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Information Systems Management*, 23(1). 32–40.
56. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett - Kochler.
57. Marr, B. (2013). What The Heck Is Big Data? Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/20130527063838-64875646-what-the-hell-is-big-data>
58. May, D. R., Hodges T. D., Chan, A. Y. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of authentic Leadership. *New York: Organizational Dynamics*, 32(3), 24–260.
59. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (2016). *Glasbeno izobraževanje*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/seznam_glasbenih_sol/
60. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitna organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
61. Nichols, T. W., & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 34(2), 182–195.
62. OECD (2013). Exploring Data-Driven Innovation as a New Source of Growth; Mapping the Policy Issues Raised by 'Big Data'. *OECD Digital Economy Papers*, 222, Paris: OECD Publishing. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1787/5k47zw3fcp43-en>
63. Olofson, C. W., & Vesset, D. (2012). White Paper – Big Data: *Trends, Strategies and SAP Technology*, IDC & SAP. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.itexpocenter.nl/iec/sap/BigDataTrendsStrategiesandSAPTechnology.pdf>

64. Oracle (2010). *Migrating a Discoverer System to Oracle Business Intelligence Enterprise Edition*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/oracleil/migrating-a-discoverer-system-to-oracle-business-intelligence-enterprise-edition>
65. Oracle (2011). *Business Intelligence*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/us/corporate/history/index.html>
66. Osterfelt, S. (2002). Business Intelligence. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.information-management.com/issues/20020201/4624-1.html>.
67. Pavlović, R., & Dejanović, R. (2014). Big Data i poslovna inteligenca. *Infoteh-Jahorina*, 13, 754–758.
68. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
70. Petrov, S. (2013). Do konkurenčne prednosti v poslu z uporabo poslovne analitike. Najdeno 18. maja 2015 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/8343045/prednosti-v-poslu-z-uporabo-poslovne-analitike=1457024449>
71. Planeaux, D. (2007). *Oracle Business Intelligence Standard Edition One*. Oracle: USA
72. Popovič, A., Turk, T., & Jaklič, J. (2006). Business value of business intelligence systems lies in improved business process. *5th WSEAS international conference on applied computer science*, 838–843.
73. Popovič, A., Turk, T., & Jaklič, J. (2010). Conceptual model of business value of business intelligence systems. *Journal of contemporary management issues* 15(1), 5–30.
74. Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah. *Uradni list RS*, št. 82/2003.
75. Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah. *Uradni list RS*, št. 82/2003.
76. Quinn, K. (2006). Strategic, Tactical and Operational Business Intelligence. *Information Management*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.information-management.com/news/columns/-1055164-1.html>
77. Quinn, K. (2009). How the fastest growing companies use business intelligence. A white paper. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.monitorpro.si/media/objave/dokumenti/2010/4/20/how_fastest_growing_comp_use_bi_wp.pdf
78. Računalniške novice (2006). *Oracle Business Intelligence Suite*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunalniske-novice.com/novice/programska-oprema/oracle-business-intelligence-suite.html>
79. Radovanović, A. (2014). *Primerjalna analiza ERP-sistemov med rešitvami SAP in Oracle* (delo diplomskega projekta). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
80. Raisinghani, M. (2004), *Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations and Risks*. London: Idea Group Publishing.

81. Rižnar, I. (2005). Ravnateljeva dilema in dileme staršev. V Kavčič, K., Rižnar, I. & Gomezel Omerzel, D. (ur.), *Iz raziskav v podjetniško prakso* (str. 89–101). Koper: Fakulteta za management.
82. Rouse, M. (2013). Business analytics (BA). Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/business-analytics-BA>
83. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. Radovljica: Didakta.
84. S&T Svetovanje, d.o.o. (2015). *SAS Poslovna analitika*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.snt-svetovanje.si/storitve/resitve/sas/>
85. Search Business Analytics (2012). *Self-service business intelligence (BI)*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/self-service-business-intelligence-BI>
86. Selinšek, L. (2015). *Veliko podatkovje v pravu in ekonomiji: veliki izzivi ali velike težave?* Maribor: LeXonomica 2.
87. Seufert, A. & Schiefer, J. (2005). Enhanced business intelligence – supporting business processes with real-time business analytics. *16th International Workshop on Database and Expert Systems Applications*, 919–925.
88. Statistični urad Republike Slovenije (2016). *Vzgojno-izobraževalna dejavnost glasbenih šol v Sloveniji ob koncu šolskega leta 2014/15 in na začetku 2015/16*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5764&idp=9&headerbar=7>
89. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okomito, T. G. (2016). True to what We stand: Championing collective interests as a path of authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 1–19.
90. Štempihar, A., & Bračun, F. (2010) *Poslovni pristopi prihodnosti: kako boste dosegli trajno visoko konkurenčnost vašega podjetja*. Kranj: Askit
91. Times.si (2014). *Se zavedate vrednosti podatkov pri reševanju poslovnih izzivov?* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.times.si/tehnologija/se-zavedate-vrednosti-podatkov-pri-resevanju-poslovnih-izzivov.html>
92. Turban, E., Aronson, J. E., Liang, T. P., & Sharda, R. (2007). *Decision support and business intelligence systems* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
93. Tutunea, M. F. & Rus, R. V. (2012): Business intelligence solution for SME's. *Procedia Economics and Finance*, 3, 865–870.
94. Villars, R. L., Eastwood, M., & Olofson, S. W. (2011). *Big Data: What It Is and Why You Should Care*. MA, USA: IDC Analyze the Future.
95. Vogelnik, M. (2012). Poslovna analitika v bančništvu. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.snt.si/2012/06/poslovna-analitika-v-bancnistvu/>
96. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110–118.
97. Wang, C. H. (2016). A novel approach to conduct the importance-satisfaction analysis for acquiring typical user groups in business-intelligence systems. *Computer in Human Behaviour*, 54, 673–681.

98. White, C. (2005). The Nex Generation of Business Intelligence: Operational BI. *Information Management Magazine*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.information-management.com/issues/20050501/1026064-1.html>
99. Wilfred, B. (2013), Applocability of Business Intelligence in Eletronic Helath Record. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 73, 257–262.
100. Williams, S. & Williams, N. (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
101. Wright, R. (2015). It's messy beeing authentic – lessons learned on the road to becoming authentic leader. *Strategic HR Reciew* 14(3), 79–84.
102. Zakon o glasbenih šolah. *Uradni list RS*, št. 81/2006-UPB1.
103. Zakon o zavodih. *Uradni list RS*, št. 12/1991, 8/1996.
104. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list RS*, št. 16/2007-UPB5.
105. Zikopoulos, P., Eaton, C., deRoos, D., Deutsch, T., & Lapis, G. (2012). *Understanding Big Data: Analytics for Enerprise Class Hadoop and Streaming Data*. USA: MC Graw - Hill.
106. Zveza slovenskih glasbenih šol (2015). *Vizija*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zsgs.si/o-zvezi/vizija/>

