

Kako vi skrbite za vaše kompetence?



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejraspor.com

Kontakti revije

Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava
Slovenija

Glavni kontakt

Andrej Raspor
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorna urednika

Metka Nežič
Bojan Macuh

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Metka Nežič
Bojan Macuh
Janez Žezlina
Igor Pirc
Darko Lacmanović

Jezikovni pregled

Ana Kodelja

Slika na naslovni strani

Andrej Raspor

Perfectus PRO

Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja štirikrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 4 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrneta. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 2591-1813

Iz tekoče vsebine

stran

Pismo urednika	4
<i>JANEZ ŽEZLINA</i>	5
KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ PRIHODNOSTI	5
Premik k zdravi kmečki pameti – pot do uspešnih poslovnih preobrazb	6
Ali je vaše podjetje dovolj agilno?	11
Prava mera – kako do trajnega razvoja organizacij in posameznikov v njih	13
Viri, literatura in opombe	15
<i>ANDREJ RASPOR</i>	16
INOVATIVNI IN ZAVZETI ZAPOSLENI – DA, VENDAR NE BREZ VLAGANJA V NJIHOVO IZOBRAŽEVANJE	16
Ljudje so največji kapital podjetja – a res?	16
Vzroki ali posledice?	16
Kakšna je povezava med gradbenim in izobraževalnim sektorjem?	16
Inovativnost izobraževalnih programov ter razvoj posameznika in organizacije	17
Zavzetost zaposlenih za učenje	17
Zaključne misli	18
<i>ANDREJ RASPOR</i>	19
KAKŠNA USPOSABLJANJA SI ŽELIJO ZAPOSLENI V SLOVENSКИH PODJETJIH	19
Uvod	19
Ozadje raziskave	19
Zaključne misli	21
<i>MAJA PTIČAR</i>	23
PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	23
Uvod	23
Teoretična utemeljitev obravnavane tematike	23
Metodološki okvir	25
Razprava	27
Zaključek	27
<i>BOJAN MACUH</i>	29
UPRAVLJANJE S ČASOM, PROSTI ČAS IN PASTI LE-TEGA V ŽIVLJENJU POSAMEZNIKA	29
Uvod	29
Načrtovanje časa	29
Dejavniki prostega časa	31
Funkcije prostega časa	32
Delovni in prosti čas	33
Zaključek	34



Pismo urednika

Pojdimo izzivom 4.0 naproti

Pred vami je prva revija Perfectus PRO, ki bo zapolnila vrzel na področju vsebin, povezanih z družboslovjem na eni strani in industrijo 4.0 na drugi strani, in to v najširšem pomenu. V reviji Perfectus PRO bomo objavljali strokovne in poljubne članke ter primere iz prakse s področja upravnih in organizacijskih ved, ekonomije, andragogike, poslovnih ved, menedžmenta, računalništva in informatike, logistike, varnosti in zdravja pri delu, poslovnih procesov ipd.

Razlogov za izdajo tovrstne revije je več. Na prvem mestu je gotovo naše iskreno prepričanje, da si izbrana tematika zasluži, celo potrebuje svoj pravi medij. Verjamemo tudi, da so lastniki podjetij ter njihovi zaposleni željni uporabnih informacij, s katerimi bi lahko izboljšali poslovanje. Tretji razlog je pomanjkanje skupne platforme, ki bi bila namenjena povezovanju vseh deležnikov v izbrani tematiki. Odločili smo se, da to vrzel zapolnimo mi. Veseli bomo, če se nam boste pridružili in postali del naše zgodbe tudi vi. Skupaj si bomo izmenjavali mnenja, stališča in izkušnje ter postajali še močnejši.

V reviji Perfectus PRO boste gotovo našli strokovne informacije, s katerimi lahko izboljšate procese, odgovore na težave, ki pestijo večino od vas, in uporabne nasvete. S konkretnimi primeri vas bomo obveščali o novostih, ki se napovedujejo. Z vašo pomočjo bomo iskali posameznike in skupine, ki z inovativnim pristopom spreminjajo svet okrog sebe, in tiste, ki ga bodo spreminjali v prihodnosti. Za nasvete bomo spraševali strokovnjake, primere dobrih praks bomo iskali drugod po svetu.

Revijo smo poimenovali Perfectus PRO, ker želimo biti perfektni in profesionalni, ker želimo, da ste taki tudi vi.

Andrej Raspor



JANEZ ŽEZLINA je diplomiral na Ekonomski fakulteti in magistriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Deloval je na področju direktnega marketinga, promocije in pospeševanja prodaje, na področju upravljanja človeških virov in organizacijskega svetovanja (Socius), kot trener Treninga Dale Carnegie®. Od leta 2009 se ukvarja s poslovnim in kadrovskim svetovanjem (ENERGOS, d. o. o.). Ključna strokovna področja so strateške in kadrovske preobrazbe poslovnih sistemov.

Povzetek: Za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti je ključno, da bo znala prepoznati ključne poslovne, menedžersko voditeljske ter kadrovske trende in s tem povezane dobre prakse doma in v svetu ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej glede na to, da so kadri, njihove kompetence in vrednote, tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije, danes in tudi v prihodnje.

Ključne besede: kompetence zmagovalnih podjetij, strategija, poslovni model, dolgoročna uspešnost, senzibilnost, fleksibilnost

KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ PRIHODNOSTI

Če želijo podjetja preživeti in uspevati v današnjem stalno spreminjajočem se okolju, bodo morala uporabljati povsem nove poslovne pristope menedžmenta. Po mnenju profesorja CK Prahalada (Poslovna šola, Univerza v Michiganu) bodo morala združevati dva na prvi pogled nasprotujoča si koncepta: **jasen strateški pogled v prihodnost in dolgoročno razmišljanje ter na drugi strani operativno odličnost in odpornost v sedanjosti**ⁱ. To pa pomeni, da ne bodo smela uporabljati pristopa »počakaj in nato odreagiraj« ali pa pristop »začuti in nato odgovori«, temveč bo za njih edini uporaben pristop »predvidevaj in ustvari« (skladno s slovito Druckerjevo krilatico: »Najboljši način napovedovanja prihodnosti je, da jo ustvarimo.«)ⁱⁱ.

Prav zato je za zmagovalno podjetje prihodnosti ključno, da zna razvijati dve pomembni strateški sposobnosti (kompetenci), in sicer: **senzibilnost** (sposobnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb v okolju podjetja) ter **fleksibilnost oz. agilnost** (sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za izvedbo potrebnih sprememb, ki jih zahteva trg oz. jih mi kreiramo na trgu), po drugi strani pa delovati **umno in na dolgi rok uravnoteženo**, saj le na tak način lahko trajno uspeva.

S tem v zvezi bodo za njihov uspeh v prihodnosti ključne naslednje dobre poslovne prakse (oz. nov poslovni model):

- **hitra odzivnost in repozicioniranje njihovega prodajnega in produktnega asortimana, skladno s potrebami trga,**
- **maksimalna osredotočenost na stranke,**
- **sistematično obvladovanje vseh poslovnih tveganj (finančnih, tržnih, kadrovskih, tehnoloških itd.),**
- **intenzivno upravljanje likvidnosti in zmanjševanje kapitalske intenzivnosti,**
- **proaktivno upravljanje proizvodnih/storitvenih kapacitet ter**
- **razvoj inovativne, v notranje podjetništvo in stalno učenje usmerjene kulture.**

Ta sposobnost istočasnega obvladovanja prihodnjih in sedanjih izzivov tako postaja tudi nov kritični element uspešnega voditeljstva (op. p. *leadership*). Vodje zato morajo v svojih delovnih okoljih delovati kot katalizatorji in coachi (v nasprotju s tradicionalnim »šefovskim« pristopom) in se še bolj potruditi, da osvojijo/angažirajo »srca, roke in glave« njihovih sodelavcev, ki bodo v težkih gospodarskih razmerah morali delati še bolj kakovostno, predvsem pa bolj inovativno, hitro, samoiniciativno, odgovorno in fleksibilno. **Ključno vlogo pri razvoju uspešnega podjetja bodo tako imeli voditelji podjetja na vseh nivojih.** Za sprejemanje vedno bolj kompleksnih, a po drugi strani kakovostnih poslovnih odločitev, pa voditelji potrebujejo komplementaren tim različnih strokovnjakov – sodelavcev z znanjem. Zakaj?

Če pogledamo eno od raziskav: na Carnegie Mellon University so odkrili, da odstotek znanja, ki ga potrebujemo za opravljanje svojega dela in ga posedujemo sami, iz desetletja v desetletje pada: če je bil ta delež v letu 1986 še 75 odstotkov, je do leta 1997 padel na 15 do 20 odstotkov oz. je bil v letu 2012 že krepko pod 10 odstotki. Rezultati nakazujejo **vedno večjo potrebo po timskem delu in medsebojnem sodelovanju ter izmenjavi informacij.**

Nihče od nas ni sposoben ves čas sprejemati prvovrstnih odločitev, obenem pa noben posameznik (tudi vodja) ni popoln. Ob odličnem poznavanju sodelavcev in njihovih prevladujočih vlog mora dober voditelj doseči, da bodo ljudje, ki jih potrebuje za udeležanje odločitev, dolgoročno imeli skupne interese. V komplementarnem timu pa zaradi njegove kompleksnosti prihaja tudi do navzkrižij. Le-ta so normalen del procesa upravljanja in vodenja – ni menedžmenta brez navzkrižij. Ključ do obvladovanja sprememb je torej v tem, da rušilna navzkrižja pretvorimo v tvorna, konstruktivna. Da pa bi prišli do sinergičnih učinkov tvornih navzkrižij preko procesa učenja na razlikah (pa tudi napakah) različnih ljudi v timu, bo **uspešen voditelj v podjetju ustvaril okolje za uspešno sporazumevanje in vzajemno spoštovanje.** Obenem pa bo razvijal tudi medsebojno zaupanje med zaposlenimi, ki pripelje do sodelovanja in simbiotičnih učinkov različnih pogledov zaposlenih.

Dobro voditeljstvo je torej timsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju ter sodelovanju in sporazumevanju. Zatorej so dobri voditelji ljudje, ki stalno razvijajo in nadgrajujejo svoje vodstvene kompetence in jih s tem v zvezi zaznamujejo naslednje kvalitete:

- imajo zaokrožen, prožen vodstveni slog (op. p. fleksibilnost je pot do stabilnosti),
- poznajo sebe in se zavedajo svojega učinka na druge (imajo uravnoteženo mnenje o sebi, sprejemajo svoje slabosti),
- lahko prepoznajo prednosti in potencialne v drugih,
- sprejemajo druge in spoštujejo ter cenijo njihovo »drugačnost«,
- lahko brzdajo navzkrižja v timu,
- ustvarijo sproščeno okolje, ki omogoča proces stalnega učenja pri sodelavcih in iskanje novih priložnosti v podjetju.

V naslednjih poglavjih se malce bolj poglobljeno osredotočam na zmagovalne kompetence prihodnosti, in sicer se dotaknem naslednjih kompetenc podjetja:

- sposobnost umnega delovanja,
- senzibilnost,
- fleksibilnost – agilnost,
- sposobnost uravnoteženega delovanja na dolgi rok.

Premik k zdravi kmečki pameti – pot do uspešnih poslovnih preobrazb


Kot navdušen tekač (op. p. pa ne tisti novodobni, ki ima pri teku na sebi vse moderne »gadgete«, temveč bolj kot nekdo, ki uživa v teku po gozdu, v stiku z naravo in njeno tišino/energijo) sem z velikim zanimanjem prebral biografijo našega ultratekača Dušana Mravljeta, tekača in človeka z veliko začetnico. Dušan je človek, ki pri uporabi najmodernejših pristopov in športne opreme še vedno prisega predvsem na zdravo kmečko logiko (kaj paše njegovemu telesu in duhu) in ni nikoli nasedal raznim marketinškimi prijemom velikih multinacionalk oz. različnih strokovnjakov na področju sodobnih nasvetov glede športne priprave, prehrane, uporabe športnih pripomočkov itd.




Zadnjih 15 let se skupaj s strokovnjaki iz naše partnerske svetovalne mreže ukvarjamo s poslovnimi in kadrovskimi preobrazbami organizacij, pri katerih nam lahko Mravljetova zdrava kmečka logika pride še kako prav (op. p. pri tem imam v mislih seveda t. i. razsvetljenega kmeta, ki je kdaj že pogledal izza meja svojega grunta).

Pogosto namreč s kolegi pri svojem delu (pa naj bo v vlogi t. i. interim menedžerja, svetovalca, poslovnega trenerja ali coacha) opazujemo, da so (vodstvo in/ali zaposleni) poslovanje v organizacijah z leti delovanja naredili preveč kompleksno in zapleteno – rešitev je v tem, da ga odkompliciramo, popreprostimo, razmišljamo spet s preprosto kmečko filozofijo, razjasnimo oz. odpravimo misterije o (fokusu) delovanja organizacije – v osnovi vsako poslovanje sledi precej enostavni logiki: ustvarja naj dodano vrednost za vse ključne deležnike.

S tem v zvezi sem v spodnji tabeli zbral nekaj pomembnejših zdravorazumskih usmeritev in načel na področju preobrazbe organizacij, ki posameznim ključnim akterjem lahko pomagajo pri načrtovanju strateških, organizacijskih, procesnih in kadrovskih aktivnosti s ciljem kar najbolj uspešnega in trajnostnega delovanja v prihodnje.

Tabela 1: Ključna vprašanja in usmeritve pri organizacijskih preobrazbah

Ključna vprašanja pri organizacijskih preobrazbah	Zdravo razumske usmeritve in načela	Simbol
<p>Kam gremo in zakaj?</p> <p>STRATEGIJA IN POSLOVNI MODEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ne hodite tam, kjer se gibljejo vsi ostali – poiščete svojo severno steno/modri ocean oz. odprto nebo. ❖ Priprava je pol uspeha: vzemite si čas za načrtovanje, premislek, razvoj (t. i. time to think). ❖ Če želite videti celo sliko, odmaknite vaš nos s slike in stopite par korakov ven iz nje (t. i. out of the box thinking). Če tega ne morete storiti sami oz. s svojo ekipo, jo dopolnite z novimi kadri, ki prinesejo sveže oz. nove poglede na vaše poslovanje. 	

<p>Za koga in kaj (bomo delali)?</p> <p>STRANKE IN NAŠI PRODUKTI / STORITVE / REŠITVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ne nosite vseh jajc v eni košari – razpršite tveganja (op. p. velja tako, kar se tiče vaših strank kot tudi glede vaših produktov oz. storitev oz. rešitev). ❖ Fokusirajte se (op. p. v življenju raste tisto, na kar se osredotočamo): ne delajte vsega, kar znate narediti oz. bi lahko naredili (fokus glede prodajnega oz. produktnega asortimana – večinoma to pomeni, da morajo podjetja zožiti svoj prodajni asortiman in ohraniti tiste produkte, ki jim prinašajo dodano vrednost). ❖ Delajte tisto, kar zanima stranke in kar obvladate oz. delate bolje oz. drugače kot drugi. 	
<p>S kom (bomo delali)?</p> <p>ZAPOSLENI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Najboljše stvari so enostavne: ljudi je treba navdušiti z jasnimi, razumljivimi in enostavnimi sporočili. ❖ Če želite, da vam ljudje zaupajo, bodite prisotni med njimi, delujte z zgledom, bodite skladni (naredite, kar obljubite, obljublajte manj in raje več naredite). ❖ Delujte transparentno in pri načrtovanju vaših kadrovskega aktivnosti/sistemov upoštevajte zrelost in kompetence vaše ekipe. ❖ Obkrožite se z boljšimi od sebe, če želite napredovati. ❖ Razvijajte timski duh. Ekipi jasno povejte, kaj pričakujete od njih: zakaj so tu, kakšna je njihova dodana vrednost, odgovornosti, cilji, pristojnosti in kakšno podporo lahko pričakujejo od vas. ❖ Poskrbite za redno povratno informacijo, kje s(m)o. 	
<p>Kako?</p> <p>PROCESI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ne zapravite več, kot lahko ustvarite. ❖ Sproti pospravljajte za seboj (op. p. lahko velja za procesna opravila (npr. princip 5S) ali pa za vaše voditeljske naloge in sprotno zaključevanje delovnih opravil/prioritet). ❖ Če boste ves čas delali enake stvari na enak način, ne pričakujte drugačnih rezultatov (t. i. Einsteinova definicija norosti) – prilagodite procese novi poslovni logiki in zahtevam vašega (zunanjega in notranjega) okolja. ❖ Integrirajte: zmaga ekipe in ne posamezniki: povežite ljudi s skupnim smotrom, vizijo, cilji, fokusom na ključne procese, ki gredo čez vse enote/funkcije, odpravite silose, ki sledijo iz funkcijskega delovanja, tudi na ravni ciljev in kazalnikov, ki naj ne gledajo samo enega vidika (uporabite manj kazalnikov in tisti naj bodo pravi, integralni). ❖ Bodite vitki (in »zdрави« na dolgi rok): to pomeni, da niste predebeli, vendar pa tudi ne presuhi – razvijajte t. i. atletske filozofije (op. p. v fazi prestrukturiranja/optimalizacij si ne porežite tudi mišic, ko režete odvečno maščobo – op. p. mišice so v poslovnem smislu znanje, kompetentni kadri, vlaganja v raziskave in razvoj itd.). 	

Sliši in bere se enostavno, seveda pa je implementacija teh usmeritev v vsakodnevno poslovno življenje mnogo težja oz. jo znamo tudi sami še dodatno zakomplicirati, pa naj bo zaradi odnosov med ljudmi, njihovih (parcialnih) interesov ali pa različnih pričakovanj in ciljev/ambicij, ki jih imajo različne skupine deležnikov okoli nas.

Za uspešno implementacijo so po mojih izkušnjah zato potrebni predvsem:

- **vztrajnost in disciplina** (držati se načrtanega oz. vedeti, kdaj se je potrebno spremeniti),
- **veliko interne komunikacije in internega PR-ja** (t. i. pozitivnega lobiranja med različnimi interesnimi skupinami ter iskanja skupnih interesov in sinergij),
- **prava mera vključevanja ljudi (deležnikov) in naše voditeljske odločnosti** na ravni izvedbenih akcij (uporaba t. i. **demokrate**),
- delovanje z najvišjo dodano vrednostjo na dolgi rok, kar pa pomeni **prehod od pridnosti k umnosti**, o čemer govori naslednje poglavje.

Od pridnosti k umnosti – kako delati z višjo dodano vrednostjo



Tako, da delamo bolj umno in kreativno seveda.

V naši svetovalni praksi se v slovenskih podjetjih vse prevečkrat soočamo s podobnimi izzivi: na eni strani je **naša** naloga **korporativizacija malih in srednjih podjetij** (kjer je potrebno uspešne dobre prakse multiplicirati na način, da jih standardiziraš, strukturiraš, sistemiziraš, uspešno prenašaš med zaposlenimi v podjetju in s tem delaš tako podjetje manj odvisno od enega oz. nekaj ključnih individuumov) oz. **podjetizacija velikih podjetij** (kjer gre za to, da se vnaša elemente notranjega podjetništva, več fleksibilnosti, debirokratizacije, simplifikacije oz. optimizacije sistemov, procesov, kompetenc in tehnologije).

Po drugi strani pa bi lahko rekli, da v veliko slovenskih podjetjih še vedno delajo na sledeči način: delajo zelo dobro, pridno, trdo, z veliko pripadnosti in energije, vendar po drugi strani tudi s premalo dodane vrednosti, s preveč izgubami, z zelo dobrimi izdelki, vendar po prenizki ceni, preveč usmerjeni v to, kar znajo delati, in premalo v to, kar zanima stranke (čeprav lahko naredijo dobro oz. skladno s strankino zaznano vrednostjo).

Delovanje slovenskih podjetij je nekako podobno značilni slovenski mentaliteti oz. kakor nas učijo že od malih nog – pridnost je pomembna. Biti priden je imperativ! Biti priden pa pomeni, da nič (preveč) ne sprašuješ, slediš navodilom in marljivo delaš. Tudi sam sebe občasno zalotim, da svojega petletnega sina, ko se vrne iz vrtca, včasih povprašam z znano slovensko krilatico: »Ali si bil kaj priden?« in se potem takoj ugriznem v ustnico in vprašam raje: »Kako je bilo pa vrtcu? Kaj novega si se pa danes naučil?«

Ob tem se spomnim, kaj mi je pred dobrimi desetimi leti odgovoril naš švicarski poslovni partner (ki je deloval v različnih mednarodnih svetovalnih projektih po celem svetu), ko sem ga vprašal, zakaj tako rad hodi k nam in deli svoje znanje z mladimi svetovalci: »V Sloveniji se super počutim. Po eni strani imate zahodno mentaliteto ter visoko znanje in delovne vrednote, po drugi strani pa nekaj tiste "balkanske" prilagodljivosti oz. improvizacije in kreativnosti, ki smo jo mi v Švici z razvojem in visokim standardom žal izgubili. Vendar pa to kombinacijo bistveno premalo izkoriščate, verjetno tudi zaradi vašega narodnega značaja in prenizke samozavesti.«

Tudi sam sem prepričan, da imamo v naši regiji odlično kombinacijo teh dveh polov, ki pa jo še premalo uporabljamo in vse prevečkrat delujemo predvsem pridno kot pa umno. Kakšne karakteristike pridnosti in umnosti pa imam pri tem v mislih? V naslednji tabeli predstavljam **12 apostolov obeh področij**.

Tabela 2: 12 tipičnih načinov delovanja pridnega in umnega delovanja

PRIDNO DELOVANJE	UMNO DELOVANJE
1. Usmeritev v količino (število opravljenih nalog, spremljanje FTE-jev (op. p. full time equivalent)).	1. Usmeritev v kakovost oz. vsebino in prioriteto delovnih nalog.
2. Status quo, vedno delamo na isti način.	2. Stalne izboljšave, spodbujamo eksperimentiranje, testiramo naše ideje/produkte/rešitve in jih na osnovi povratne informacije iz okolja (internega, eksternega) nadgrajujemo.
3. Usmeritev v delovne aktivnosti, naloge (pomembni so inputi).	3. Usmeritev v cilje (pomemben je output/rezultat).
4. Razmišljamo iz sebe: o tem, kaj lahko naredimo dobro in to potem tudi delamo.	4. Razmišljamo z vidika potreb stranke in potem to naredimo oz. se naučimo narediti.
5. Delamo na moč, kurimo vso svojo energijo (razmišljanje nezkušenega šprinterja).	5. Delamo vitko in samo tisto, kar prinaša dodano vrednost: razmišljamo, kaj lahko optimiziramo, standardiziramo, multipliciramo, simplificiramo (razmišljanje atleta na dolge proge).
6. Fokus na to, da delamo na pravi način (učinkovitost).	6. Fokus na to, da delamo prave stvari (uspešnost) na pravi način.
7. Usmeritev v kopičenje nalog in pridobivanje novih kadrov.	7. Premik k usklajevanju kadrovskega in ostalih inputov glede na

	planirane naloge (t. i. resource management), optimizacijo in izboljšavanje.
8. Veliko kurativnih aktivnosti (t. i. gašenja požarov), občasna „stihija“.	8. Premik k preventivnim aktivnostim, pripravi in več sistematike, k uravnoteženju dela.
9. Bojimo se delati napake, bojimo se zavrnitve, porazov.	9. Napake so normalen proces pri delu (je pa pomembno, da se iz njih nekaj naučimo za sedanjost in prihodnost), ki vodijo k izboljšavam, upamo si biti drzni.
10. Delujemo silosno, brez sodelovanja, prenosa dobrih praks/informacij/idej – smo skupina posameznikov s svojimi cilji.	10. Zavedamo se soodvisnosti in spodbujamo timski način sodelovanja, intenzivno izmenjavo informacij/dobrih praks/idej med člani tima.
11. Delujemo tradicionalno (vedno tako delamo): zakaj bi spreminjali stvari, ki jih delamo dobro že X let? Statično določene naloge in rigidni sistemi. Vodstvo z jasno hierarhijo.	11. Delujemo agilno: stalno nam je dopuščeno podvomiti v prav vse organizacijske »svete krave«, podirati tabuje, posegati v večno veljavne poslovne modele ter iskati hitre izboljšave z enim samim ciljem: omogočiti razvoj v pravi smeri (dinamični razvoj). Kultura odgovornosti, opolnomočenja in pooblastil.
12. Kompleksnost in skrivanje informacij.	12. Transparentnost in enostavnost (simplicity) je naša usmeritev.

Vsekakor imamo v Sloveniji več kot dovolj strokovnega znanja oz. kompetenc, za uspešno konkuriranje na globalnem trgu (kar nenazadnje dokazujejo naša številna mednarodno uspešna podjetja in startupi), mogoče potrebujemo ob tem **še ščepec poguma oz. drznosti**, ki nas bi naredila še bolj prepričane v to, kar delamo oz. da delujemo manj reaktivno in bolj proaktivno na področju umnega delovanja z višjo dodano vrednostjo. Pri tem imam v mislih tudi znani stavek ameriškega esejista in filozofa Ralpa Walda Emersona, ki sem ga malce parafraziral za tokratni namen: **»Do the things you like (but fear) and the fear will go away.«**

Senzibilnost kot vodnjak večne mladosti podjetja

Pri delu svetovalca in coacha je ključna senzibilnost (op. p. enako velja za zmagovalno podjetje prihodnosti) – biti pozoren na vse verbalne in neverbalne (včasih pa tudi skrite) informacije, ki jih opaziš pri klientih in ti povedo praktično vse o njihovih potrebah, izzivih, željah in ambicijah. Temu v svojem žargonu rečem tudi, da moraš pri strankah stalno meriti temperaturo (oz. stopnjo njihove motivacije, zavzetosti, lahko rečemo tudi energije ali zanosa) in preverjati, ali je ta prava oz. kaj je potrebno narediti, da se jo primerno dozira. In čisto enako velja tudi za uspešnost podjetij (organizacij) oz. posameznih vodij/zaposlenih v njih.

Ravno stalna absorpcija in uspešna uporaba informacij tako s trga (eksterne informacije) kot od drugih ključnih deležnikov, še posebej pa zaposlenih (interne informacije), sta glavni za ohranjanje vitalnosti oz. uspeh vsake organizacije. Dokler je organizacija odprta do novih informacij, jih sprejema in sistematično deli znotraj organizacije, toliko časa ostaja vitalna – v nasprotnem primeru postaja samozadostna, birokratsko vodena, rigidna in počasi, a zanesljivo izgublja svoje trajne konkurenčne prednosti, ki dolgoročno temeljijo predvsem na ljudeh in na sistematični uporabi njihovega potenciala.

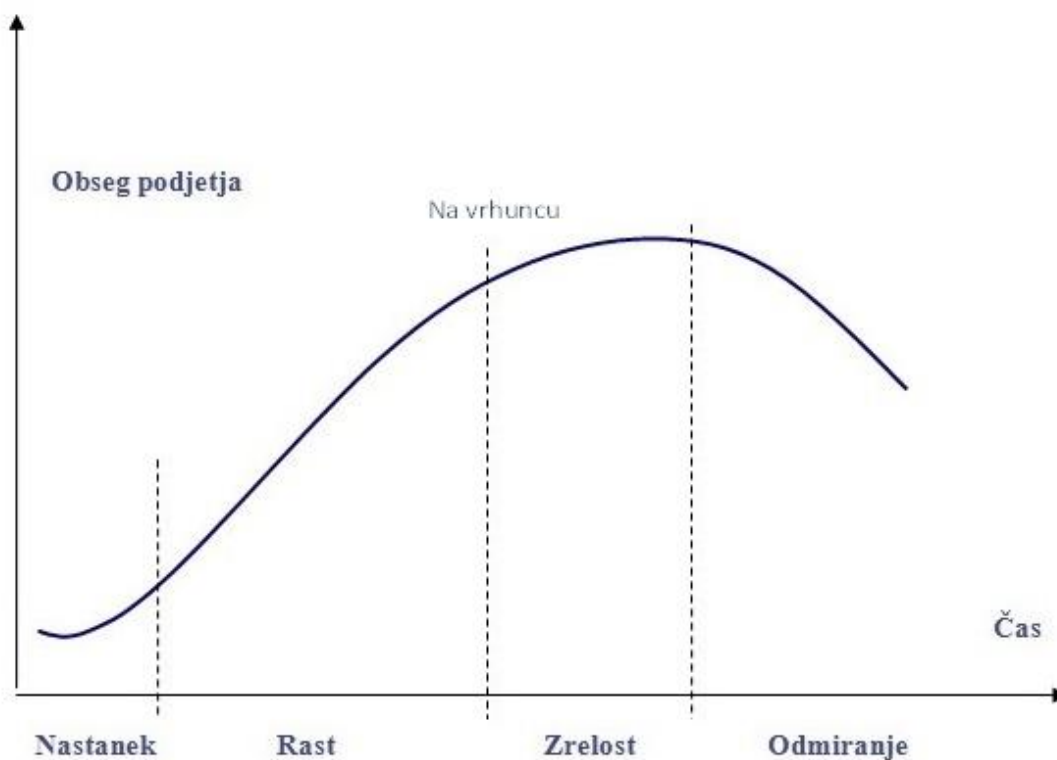
Pri tem se vedno spomnim besed našega ruskega kolega dr. Borisa Lapteva (dr. fiziologije in farmakologije), da informacije vplivajo tudi na fizični del naše pojavnosti, torej na telo oz. njegovo staranje oz. pomlajevanje. Bolj ko smo odprti do informacij iz okolja, bolj vplivajo na nas na način, da nas pomlajujejo. Enako velja pri konceptu plastičnosti možganov, saj so v mnogih raziskavah ugotovili, da se z našim aktivnim razmišljanjem/delovanjem tvorijo nove nevronske povezave, kar pomeni, da tudi naši možgani vsebujejo t. i. dinamični koncept razvoja.

Poglejmo si primer dojenčka, ki sprejema praktično 100 odstotkov informacij iz okolja: vsak od nas, ki ima otroke, se spomni tega obdobja, ko je malemu vse novo, ko kar srka vase nove in nove informacije, spremlja dogajanje okoli sebe in mu nič ne uide. Po drugi strani lahko rečemo, da s smrtjo ne sprejemamo več nobenih informacij iz okolja (seveda, če ne verjamemo v reinkarnacijo ali druge oblike posmrtnega življenja). Poenostavljeno bi lahko rekli, da je naravna usmeritev ta, da od rojstva do smrti naša odprtost za informacije pada. Seveda pa lahko ta naravni tok prekinemo in se začnemo zanimati za okolico, pridobivati nova znanja, osvajati nove izkušnje (kar je lastnost zdravega, vedoželjnega človeka), kar nas pomlajuje in poživlja. Če si pogledamo primer Borisa Pahorja ali pa Jurija Gustinčiča, ki sta pri svojih dobrih 90 letih (bila) še vedno agilna, aktivna, se zanimata za nove stvari in sprejemata čim več informacij iz okolja, vidimo razliko tudi v njunem izgledu v primerjavi z nekim mladim upokojemcem, ki takoj po nastopu pokoja praktično preneha živeti, se zanimati zase in druge, postane pasiven – kot da ne bi imel še toliko let aktivnega življenja pred seboj. Posledice vidimo tudi na zunaj – njegovo telo se postara in človek deluje precej starejši, kot je. No, seveda ne opazimo teh razlik samo pri

upokojencih – pomislimo samo na kakšnega sošolca iz osnovne šole, ki je po srednji šoli nehal »hoditi v šolo« (pri tem ne mislim samo na formalno izobraževanje, temveč na to, da se je nehal učiti za življenje, se osebnostno in strokovno razvijati), začel delati, se poročil, dobil par otrok, se nehal rekreirati. Koliko starejši tak sošolec izgleda od svojih vrstnikov, ki so mentalno in fizično aktivni, ko se vidijo npr. na 20. obletnici mature?

Povsem enako velja za organizacije oz. podjetja. Podjetje, ki se neha zanimati za svojo okolico, ki postane samozadovoljno, ne prisluhne potrebam in željam strank, ne sliši ambicij in ne prepozna talentov svojih zaposlenih, postane staro, neodzivno, nekonkurenčno in je na poti navzdol. Obratno pa velja za podjetja, ki so senzibilna tako navzven (do strank in vseh drugih deležnikov: lokalne okolice, dobaviteljev, podizvajalcev idr.) kot navznoter (stalno testirajo in preverjajo želje in potrebe vseh njihovih zaposlenih) – to so zmagovalci prihodnosti.

Če si pogledamo življenjski cikel posameznega podjetja (Slika 1), lahko velikokrat opazimo podobno zgodbo – podjetja, ki so v rastoči fazi, se izredno zanimajo za trg, njegove potrebe in želje, včasih jim uspe tudi to, da trg prehitijo in sami ustvarijo potrebo na trgu, najmanj, kar dosežejo, pa je, da soustvarjajo potrebe skupaj s svojimi strankami (t. i. co-creation princip). To pomeni, da večino svoje energije taka organizacija vlaga navzven, če podjetje opazujemo po slavnem Adizesovem modelu .



Slika 1: Adizesov življenjski cikel razvoja organizacije
(Adizes, 2011)

Bolj ko se podjetja »stara«, bolj se zanima samo zase (npr. za izpopolnjevanje internih postopkov, birokratiziranje procesov in standardov, deljenje takih in drugačnih privilegijev, ki niso nujno povezani z uspešnostjo, ki jo prepoznava trg, temveč bolj odvisni od interne politične moči in strukture) in postaja birokratsko ali celo aristokratsko vodena organizacija.

Podjetje, ki želi biti uspešno in učinkovito, mora na svoji poti (p)ostati senzibilno tako do svojih eksternih strank (klientov) kot tudi do internih strank (zaposlenih) ter seveda vseh ostalih deležnikov. To pomeni, da **mora skrbeti za sistematično in stalno absorpcijo (ter prenos in uporabo) informacij, ki jih pridobiva od vseh svojih deležnikov, ter poskrbeti, da z njimi celovito upravlja.**

Poslovni primer: zgornje razmišljanje uvrščam v praktično izrazoslovje na podlagi primera proizvodnega podjetja, ki je v zadnjih desetih letih vedno bolj prehajalo v fazo staranja oz. odmiranja ravno zaradi tega, ker se je menedžment preveč ukvarjal s samim seboj (z

navkrižnimi interesi glede prihodnjega razvoja podjetja, ustvarjanjem privilegijev na podlagi neustreznih (netržno usmerjenih) kriterijev, birokratizacija podjetja itd.) in bistveno premalo s trgom (in njegovimi potrebami) oz. krepitvijo kadrovskega potenciala podjetja. S tem v zvezi smo v fazi svetovalnega projekta poslovne revitalizacije predlagali naslednje ukrepe s področja večje tržne usmerjenosti in dolgoročnega zdravja podjetja:

- okrepitev in osvežitev menedžerske in trženjske ekipe ter sistematičen razvoj kompetenc, talentov in potencialov menedžerske in trženjske ekipe;
- vodje so postali coachi svojim zaposlenim, zato je bilo potrebno sistematično razvijati njihove trenerske in coaching kompetence s ciljem, da sami rešujejo svoje kadrovske izzive, namesto da jih za njih rešuje kadrovska služba – vzpostavitev interne akademije, s ciljem sistematične krepitve znanj/kompetenc v podjetju (na strokovnem, menedžersko vodstvenem in osebnostnem nivoju);
- spremenjen sistem ciljnega vodenja – nagrajevanje odgovornosti za rezultate (posledice morajo biti v obeh smereh – za uresničene in neuresničene cilje);
- absolutno povečanje trženjskih kontaktov s ciljem bistveno večje prisotnosti tržnikov na trgu;
- s krepitvijo zaupanja in stalnim zanesljivim servisiranjem obstoječih kupcev je fokus postal razširitev poslovanja z obstoječimi kupci;
- sistematično upravljanje matrike trženjskih priložnosti: pridobivanje novih kupcev z obstoječimi proizvodi in pridobivanje novih kupcev z novimi proizvodi;
- drugačen sistem kalkulacij, ki je znižal lastno ceno (proizvodnja v smeri maksimalne kapacitete in temu prilagojena lastna cena) in stimuliral prodajalce k prodaji večjih količin (trg dandanes ne prenese višje cene, kar pomeni, da moramo višje prihodke pridobiti z večjo prodano količino) in posledičnega manjšega fiksnega stroška na proizvedeno/prodano enoto;
- usmeritev v prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo (zagotavljanje dobičkonosnosti produktov);
- zmanjševanje števila posrednikov in direktna prodaja kupcem;
- boljše izkoriščanje fleksibilnosti proizvodnje (majhne serije morajo rezultirati v višjih cenah);
- bolj vitko upravljanje podjetja na vseh nivojih: analiza in upravljanje s ključnimi izgubami/prihranki v okviru poslovnih procesov podjetja – pregled procesov in aktivnosti znotraj njih s stališča dodane vrednosti, ki jo prinašajo;
- napredovanja so osnovana na prispevku in dodani vrednosti, ki jo ustvarja zaposleni;
- uvedba principa soustvarjanja produktov oz. rešitev skupaj s strankami – interaktivno vključevanje strank v procese na vseh nivojih podjetja;
- stalno posodabljanje poslovnega modela podjetja (iskanje dodatnih tržnih niš in priložnosti za osveževanje poslovnega modela).

Omenjene aktivnosti so skupaj s sistematično krepitvijo kadrovskega potenciala v podjetju le-temu omogočile ponovni poslovni preobrat v fazo zrelega (podjetje, ki je na vrhuncu svoje moči) in uspešnega podjetja, ki je ponovno senzibilno navzven in navznoter ter s tem ohranja svojo poslovno vitalnost.

Ali je tako podjetje tudi dovolj agilno? Zna hitro pretvoriti potrebe (strank, zaposlenih, drugih deležnikov) v svoje rešitve? O tem, kako do agilnosti v podjetju, pa v naslednjem poglavju.

Ali je vaše podjetje dovolj agilno?

V današnjem hiperpropulzivnem poslovnem okolju v naši svetovalni partnerski mreži vsakodnevno slišimo s strani organizacij, da je njihov ključni cilj izboljšati poslovno agilnost – sposobnost razumevanja sprememb na trgu, hitrega prilagajanja tem spremembam (oz. še boljše proaktivnega upravljanja sprememb) in delovanja kot globalno intergiran poslovni sistem.

Kakšna je torej agilna organizacija? Agilna organizacija je organizacija, ki se je sposobna hitro prilagoditi spremenjenim (zunanjim ali notranjim) okoliščinam. Zanja je značilno, da zna takoj odgovoriti na spremembe na trgu oz. drugačne potrebe svojih (potencialnih) strank. Sposobna je hitrega inoviranja svojega produktnega oz. storitvenega asortimana in ga soustvarja skupaj s svojimi ključnimi deležniki (stranke, zaposleni, dobavitelji, lastniki itd.) na način, da intenzivno in proaktivno deli svojo bazo znanja ter informacij po celi organizaciji kot tudi nasproti zunanjemu okolju.

Jim Collins, avtor svetovne uspešnice »Good to Great«, v svoji knjigi govori o tem, kako je njegov tim pet let raziskoval, kaj je potrebno, da dobro podjetje spremenimo v odličnoⁱⁱⁱ. Poglejmo, ali je agilnost tudi ena izmed determinant odličnosti. Jean Tabaka razmišlja o desetih značilnostih resnično agilne organizacije, ki lahko pomagajo pri doseganju poslovnega preobrata in so navedene po naraščajoči pomembnosti^{iv}.

1. **Doseganje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem zaposlenih ter kakovostna izvedba nalog:** s tem v zvezi je potrebno razvijati in opolnomočiti time, ki so predani organizacijskim in zasebnim ciljem. Ustvarjati je treba kulturo krajših časov izvedbe.
2. **Služiti in voditi:** vsi menedžerji morajo s svojim načinom/stilom vodenja služiti svojim zaposlenim. Namesto da se odločajo v imenu tima, naj podpirajo zaveze, ki jih sklenejo člani v timu.
3. **Trajnostna in uspešna:** vse divizije oz. oddelki v organizaciji se morajo osredotočiti na ustvarjanje vrednosti za kupce ob vzdrževanju ustreznega tempa in stabilnosti v organizaciji.
4. **Prispevek k skupnosti in vzdrževanje profitabilne organizacije:** poleg ustvarjanja profitabilnosti in izvajanja ključnih procesov naj se organizacija osredotoči tudi na pozitiven učinek na skupnost oz. druge deležnike organizacije.
5. **Sodelovalna in pametna:** zaposlujte pametne ljudi (naj velja rek: od pridnosti k umnosti) in spodbujajte sodelovanje s ciljem stimulacije njihovega intelekta.
6. **Obojestranski način odločanja** (od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol): voditelje o znanju informirajo delavci kot tudi obratno. Na ta način t. i. tiho znanje spodbuja in razvija eksplicitno znanje v organizaciji.
7. **Osebnostna fleksibilnost in organizacijski ritem:** ustvarjajte redne cikle izvajanja aktivnosti in ustvarjanja vrednosti za stranke (npr. redni kvartalni sestanki za korporativno strateško planiranje) – pravi organizacijski ritem pospešuje fleksibilnost in rast, fleksibilnost in rast pa pomagata razviti večji tok vrednosti v organizaciji.
8. **Kakovost in hitrost:** celotna organizacija naj se osredotoči na ustvarjanje vrednosti in na hitro povratno informacijo s tem v zvezi.
9. **Ustvarjate svojo lastno realnost in organizacijsko vizijo:** namesto, da izvedbo vaše vizije naslonite na rigidne delovne vloge v organizaciji, agilne organizacije raje najamejo odlične posameznike, ki s svojo strastjo in zavzetostjo usmerjajo organizacijsko vizijo.
10. **Zavezanost k odličnosti, močna agilna kultura in organizacijske metrike:** agilne organizacije poleg tradicionalnih metrik (prihodki, dobiček) uporabljajo tudi netradicionalne metrike, kot so npr. ravnotežje med poslovnimi in zasebnimi cilji, obojestransko odločanje, podporne voditeljske prakse, inovacijski procesi, vzdrževanje organizacijskega ritma in fleksibilnosti, itd., za razvijanje močne, trajnostne organizacijske kulture.

Mike Beedle med drugim poudarja, da ima resnično agilna organizacija naslednje karakteristike^v:

- menedžerska piramida je obrnjena;
- večja svoboda in samostojnost pri opravljanju delovnih nalog in aktivnosti;
- stalno učenje, ustvarjanje in prenos znanja;
- delovno okolje, ki je zaposlenim bolj prijetno in humano;
- hiper učinkovit in timski način dela;
- nove vrednote, ki spodbujajo sodelovalno kulturo;
- kakovost življenja.

Mike Cottmeyer pa razlaga, da se vzorci, ki jih lahko opazimo pri resnično agilnih organizacijah, kažejo v naslednjih značilnostih^{vi}:

- interfunkcionalni timi;
- opolnomočeni člani timov – osredotočenost na poslovne rezultate, člane tima se spodbuja, da sami izbirajo smer in odločitve, ki jih pripeljejo do poslovnih rezultatov;
- biznis določa prioritete in dodano vrednost, ki so podlaga za razvoj tima;
- soodgovornost – vsakdo prevzema odgovornost za poslovne rezultate;
- podporno voditeljstvo;
- kontinuiran tok vrednosti – prepričajte se, da organizacija na redni osnovi ustvarja dodano vrednost;
- vrednost pred aktivnostmi – vsaka delovna aktivnost mora prinesiti nekaj k dodani vrednosti organizacije;
- pozornost tehnični odličnosti: kakovost in zanesljivost sta v poslovne procese vgrajena že od samega začetka;
- zgodnja povratna informacija in prilagajanje;
- popolna odprtost in transparentnost – v resnično agilni organizaciji ne sme biti nič skrito. Ljudi se ne sme skrivati. Razvoja se ne sme skrivati. Metrik se ne sme skrivati. Slabe kakovosti se ne sme skrivati. Tveganja in napak se ne sme skrivati.
- Zaupanje – okolje in kultura, kjer si zaposleni medsebojno zaupajo.

Če povzamemo, lahko vidimo, da večina karakteristik resnično agilne organizacije **poudarja opolnomočenje, odprto komunikacijo in sodelovanje**. Ključno je torej **razvijati okolje zaupanja, nenehnega učenja in ustvarjanja poslovne vrednosti za stranke s stabilnim organizacijskim ritmom**.

V spodnji tabeli povzemam tri ključne elemente agilne organizacije^{vii}. Če želi organizacija biti optimalno prilagodljiva in okretna, mora sistematično krepiti vse tri elemente in podporne sisteme ter prakse v organizaciji.

1. **Fokus** – merilo tega elementa agilnosti je stopnja, do katere je organizacija sposobna agilno prilagajati poslanstvo, strateške usmeritve in cilje z namenom, da hitro odgovori na tržne priložnosti in nevarnosti oz. spremenjene poslovne okoliščine.
2. **Viri** – ta element agilnosti se uresničuje s stalnim prerazporejanjem kadrov, procesov, denarnih sredstev, kapitala in drugih organizacijskih sredstev. S tem v zvezi v organizaciji potrebujete sistem, ki ažurno pokaže, kdaj je treba določene vire prerazporediti s ciljem, da bodo lahko bolje služili za doseg poslanstva in strateških usmeritev organizacije.
3. **Zmogljivosti** – najpogostejši element agilnosti. Številna podjetja uporabljajo orodja ter sisteme za višjo učinkovitost ter uspešnost, kot so npr. vitko upravljanje, Kaizan, TQM, 20 ključev, teorije omejitev idr. s ciljem izboljšati procese oz. načine delovanja. Poleg agilnih procesov pa je za uspeh organizacije ključno tudi, da razvija agilne zaposlene, time in kulturo. To pomeni, da moramo podobno kot pri operativnih procesih tudi pri tem stalno prilagajati in usklajevati načine, kako zaposleni izvajajo delovne naloge in kako sodelujejo med seboj. Seveda ni dovolj, da zaposleni samo sprejmejo spremembe – treba jih je proaktivno sprožati in ponotranjiti ter zagovarjati po celotni organizacijski strukturi.

Tabela 3: Elementi agilne organizacije
(Haneberg, 2010)

Elementi agilne organizacije		
Fokus (smer)	Viri (hitrost)	Zmogljivosti (uspešnost)
Elementi: Poslanstvo Strateške usmeritve Cilji Poslovni načrti	Elementi: Ljudje Denar Kapital Outputi Blagovna znamka	Elementi: Podatki in informacije Procesi Upravljanje uspešnosti ROI Merila
Premisleki: Ocena tveganj SWOT analiza Predvidevanja/scenariji Ocena vrednosti Tržni trendi	Premisleki: »JIT« timi Hitro preusposabljanje Realokacija virov Integracija Rekonfiguracija Partnerstva	Premisleki: Izboljšave procesov Nova merila uspešnosti Organizacijsko učenje Kultura Tehnologije Sodelovanje

Za menedžerje, ki boste na te načine gradili agilno delovno okolje in kulturo v organizaciji, so koristi izjemne. S tem neposredno vplivate na ključne konkurenčne sposobnosti vaše organizacije ter na doseganje njenega poslanstva in vizije. To pa nenazadnje vpliva na bolj strateško pozicioniranje vaše funkcije znotraj vaše organizacijske strukture.

Prava mera – kako do trajnega razvoja organizacij in posameznikov v njih

Naslednja razmišljanja glede kompetenc zmagovalcev prihodnosti gredo v smeri iskanja prave mere na različnih poslovnovoditeljskih področjih, ki podjetjem oz. njihovim vodjem zagotavljajo kar najboljše osnove za trajnostno uspešnost oz. konkurenčnost na poslovnem trgu.

Vsi sistemi v naravi (obenem pa tudi poslovni sistemi, kamor spadajo organizacija, poslovni procesi, korporacijska kultura in klima itd.) **namreč na dolgi rok težijo k vrnitvi v točko ravnotežja**, zato je iskanje oz. vzpostavljanje prave mere oz. ravnotežja med posameznimi ekstremi tista prava pot, ki dolgoročno zagotavlja najboljše rezultate za vse vključene deležnike.

Dobre prakse oz. potrebni razmisleki s tem v zvezi so predvsem naslednji – iskanje prave mere:

1. Med usmerjenostjo k ciljem in usmerjenostjo k ljudem: če smo usmerjeni samo v doseganje ciljev, lahko delujemo preveč krizno in na dolgi rok izčrpavamo kadrovske (in druge) potenciale oz. vire podjetja, če pa smo usmerjeni samo v doseganje najvišjega zadovoljstva ljudi, lahko to delamo na račun podjetja (zato raje kot zadovoljstvo zaposlenih uporabljamo termin zavzetost zaposlenih, saj združuje v

sebi zadovoljstvo in poslovno uspešnost posameznika – ali je nekdo motiviran, angažiran, da naredi nekaj več za podjetje na osnovi svojega zadovoljstva v organizaciji).

2. Med kratkoročnim (t. i. mikroskopski pogled) in dolgoročnim (t. i. teleskopski pogled) upravljanjem poslovanja strateški (dolgoročnejši) koncepti oz. jasen (in skomuniciran) pogled v prihodnost predstavlja okvir za učinkovito kratkoročno delovanje v sedanjosti.

3. Med pozitivnim upravljanjem in vodenjem organizacije oz. njenih zaposlenih ter odločno in trdo držo, kar se spoštovanja pravil, norm in vrednot organizacije tiče (t. i. princip vodenja »mehak kot žamet in trd kot jeklo« oz. biti »sweet and sour« hkrati, kot bi temu rekli Angleži).

4. Med pretirano agresivnim vodenjem/komuniciranjem na eni strani in pretirano servilnostjo na drugi – voditi/komunicirati torej z ravno pravo mero odločnosti in suverenosti, samozavestno in asertivno. Prava mera komuniciranja je potrebna tudi na področju obveščenosti zaposlenih – stimulirati transparentno interno komunikacijo povsod tam, kjer je to potrebno, zaželeno in smiselno, ter na drugi strani znati držati poslovne skrivnosti v krogu zaupnikov, ki jih ne bodo zlorabili oz. imajo za to ustrezne pristojnosti.

5. Med preventivnimi in kurativnimi aktivnostmi: biti odličen v kurativi ne sme iti na račun preventive – v organizacijske sisteme oz. stil vodenja je treba vgraditi preventivne aktivnosti in čas za razvoj (t. i. TTT – time to think), ko si vzamemo čas, da na stvari pogledamo od daleč (op. p. »You can not see the picture if you are a part of the picture.«), prepoznamo določene vzorce (dobre in slabe prakse), ki nas peljejo (ali odvrtaajo) od (poslovnih) ciljev, ter načrtujemo aktivnosti, ki bodo zmanjšale vrzeli med ciljnim ter obstoječim /trenutnim stanjem (t. i. akcijska gap-analiza).

6. Med usmerjenostjo v sisteme in procese (t. i. trdi del organizacije – »hardware«) in usmerjenostjo v ljudi (t. i. mehki del organizacije – »software«): treba je delati na obeh elementih – ni dovolj, če delamo (sistematično razvijamo) npr. samo na motivaciji in usposabljanju ljudi, na drugi strani pa to ni povezano z doseganjem njihovih rezultatov skozi procese ciljnega vodenja, ocenjevanja, motiviranja in nagrajevanja, kontroliranja ipd., kot seveda tudi ni dovolj obratno – misliti, da smo naredili dovolj za uspešno implementacijo v vsakodnevno poslovno prakso organizacije samo z vzpostavitev odličnega sistema in procesov v organizaciji.

7. Med akcijo in regeneracijo: uspeh delovanja na dolge proge je tudi v tem, da kombiniramo obdobja aktivnega in regenerativnega delovanja (op. p. če to primerjamo s telesom – mišice rastejo takrat, ko počivamo po napornem aktivnem treningu), čemur se v poslovnem smislu najbolj približamo s kontinuirano stabilno rastjo poslovanja.

8. Ravno prava mera senzibilnosti med eksternimi in internimi elementi poslovanja: kot pravi znani menedžerski guru dr. Ichak Adizes, je vsota med energijo, ki jo porabimo za eksterne (stranke, dobavitelje, medije, lokalno skupnost idr.) ter interne stvari (ukvarjanje z zaposlenimi in njihovim razvojem ter motivacijo, internim komuniciranjem in politiko, igrami, intrigami, lobiranjem) konstanta – kar pomeni, da bolj kot se ukvarjamo sami s seboj, manj energije bomo imeli za ukvarjanje z našimi strankami (ali drugimi pomembnimi deležniki) ter njihovimi potrebami.

9. Med motivacijo ter opolnomočenjem zaposlenih in kontrolo nad doseganjem ciljev.

10. Med inputi ter outputi: pomeni npr. iskanje ravnotežja med pragmatičnostjo sistemov (npr. vzpostavitev ciljnega vodenja in ključnih kazalnikov poslovanja) ter njihovo celovitostjo in kompleksnostjo (da pokrijejo vsa področja poslovanja podjetja) oz. vloženi viri (stroški, čas, energija) na drugi strani (op. p. vsak sistem je mogoče zmeriti in zanj postaviti mehanizem spremljanja, vprašanje pa je, koliko inputov je smiselno vložiti za določen output).

11. Med fleksibilnostjo in rigidnimi organizacijskimi sistemi na drugi strani: dopuščati nove poglede in ideje, opolnomočiti zaposlene za to, jih motivirati z različnimi motivacijskimi sistemi, po drugi strani pa vse skupaj usmerjati z jasnimi strateškimi elementi poslovanja podjetja (poslanstvo, vizija, vrednote, strateške usmeritve) oz. strukturiranim poslovnim modelom podjetja.

12. Med zagotavljanjem širše slike in fokusiranjem na konkretne naloge: naloga organizacije oz. njenih vodij je, da znajo prenesti/promovirati posameznim zaposlenim širšo sliko delovanja organizacije (poslanstvo, vizijo, strateške cilje, vrednote) s pravo mero zanosa te na razumljiv in jasen način, s čimer osmislijo konkretne cilje in naloge posameznega delavca (ki povsem naravno vidi ožjo sliko oz. je njegovo gledišče bolj naravnano na cilje in naloge delovnega mesta).

Iskanje prave mere je vsakodnevna vaja vodstva oz. vodij organizacije, ki je odvisna tudi od tega, v kakšni dejavnosti, s kakšnim poslovnim modelom in v kakšni organizacijski kulturi delujemo (oz. želimo delovati) ter pomeni stalno približevanje idealnemu stanju.

Zaključne ugotovitve

Zaradi stalno spreminjajočega se poslovnega okolja morajo organizacije **stalno prilagajati svoje strategije** in se nemalokrat prilagoditi posameznemu trgu oz. veliki skupini kupcev.

Inovativnost naj se vse bolj seli iz razvoja novih izdelkov na področje inovacij poslovnih modelov.

Izvesti je treba tudi **premik od osredotočenosti na ponudbo k osredotočenosti na razumevanje potreb posamezne stranke in tudi potrebe strankinih strank** (tržno usmerjena organizacija). Stranke morajo v kreativno sooblikovanje svojih rešitev vključiti prav tako partnerje in še posebej zaposlene (t. i. interne stranke).

Princip soustvarjanja naj bo eden ključnih konceptov motivacije oz. večje zavzetosti (naj bo to s strani eksternih strank – partnerjev oz. internih strank – zaposlenih).

Obenem morajo uspešne organizacije razmisliti tudi o **vpeljavi novih (bolj timsko usmerjenih) metrik za spremljanje učinkovitosti ter uspešnosti organizacije in zaposlenih** ter vzpostaviti kulturo, vrednote, norme in pravila, ki spodbujajo povezovanje in sodelovanje ter medsebojno zaupanje zaposlenih, zavedanje in prevzemanje odgovornosti, odprto inoviranje, prenos znanja, odprto komunikacijo ter transparentno in tekočo izmenjavo informacij.

Za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti je ključno, da bo znalo prepoznati ključne poslovne, menedžersko-voditeljske ter kadrovske trende in s tem povezane dobre prakse doma in v svetu ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej glede na to, da so kadri, njihove kompetence in vrednote tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije danes in tudi v prihodnje.

Viri, literatura in opombe

ⁱ Hamel, G. in Prahalad, CK. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

ⁱⁱ Drucker, P. (2003). *The Essential Drucker*. ReganBooks.

ⁱⁱⁱ Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

^{iv} Tabaka, J. (2009). *Top 10 Characteristics of an Agile Organization*.

^v Prav tam.

^{vi} Prav tam.

^{vii} Haneberg, L. (2010). *A Model of Organization Agility*.



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: Prispevek obravnava pomen vlaganja v zaposlene skozi vseživljenjsko izobraževanje, v kolikor želimo imeti zavzete zaposlene. Različne raziskave namreč to tezo potrjujejo. Medtem ko najbolj napredne organizacije povečujejo vložke v prenos notranjega znanja, smo bili v Sloveniji priča prav ukinitvam notranjih izobraževalnih centrov. Tudi število organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je v vpadu. V prihodnje morajo ponudniki skupaj z uporabniki pripraviti nove programe, ki bodo primerni za jutrišnje izzive industrije 4.0.

Ključne besede: zavzetost, prenos znanja, izobraževanje, usposabljanje

INOVATIVNI IN ZAVZETI ZAPOSLENI – DA, VENDAR NE BREZ VLAGANJA V NJIHOVO IZOBRAŽEVANJE

Ljudje so največji kapital podjetja – a res?

Praktično v vsakem poslovnem poročilu je moč najti frazo, da so ljudje najpomembnejši vir vsakega podjetja oz. organizacije, kljub vsemu pa se podatki o vrednosti zaposlenih oz. o intelektualnem kapitalu, ki ga posedujejo, ne najdejo v računovodskih izkazih. Ker gre za skrito vrednost potencialov v organizaciji, bi morale organizacije, ne glede na velikost in dejavnost, oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala. i

Vzroki ali posledice?

Ko smo se leta 2008 praktično (ne)pričakovano znašli v primežu gospodarske krize, se je takratno slovensko politično vodstvo, namesto da bi pomagalo (ob)držati optimizem, odločilo krčiti potrošnjo, preusmeriti v socialne transferje in širiti pesimizem. Gospodarska elita povečini zelo zadolženih podjetij pa je tej logiki sledila. Soočili smo se z največjo krizo po svetovni gospodarski depresiji v 30. letih prejšnjega stoletja. Med poglavitne vzroke za njen nastanek številni avtorji prištevajo: nastanek in pok nepremičninskega balona v ZDA, prekomerno potrošnjo v ZDA, premajhno regulacijo finančnega sektorja in človeški pohlep. A bolj kot njen nastanek nas zanima reševanje in njen vpliv na izobraževalne institucije in posledično izobraževanje zaposlenih v podjetjih.

O finančni krizi je danes, ko jo lahko že gledamo s časovne distance, znano to, da je na evropskih tleh izbruhnila proti koncu leta 2008. A napovedi o recesiji v ZDA so se pojavile že leto poprej, vendar jih nismo vzeli resno. Slovenska podjetja so dobila napovedi o zmanjšanju naročil. Prva prizadeta panoga je bila avtomobilska industrija, kasneje ji je sledilo gradbeništvo. Rezultat tega je bilo (ne)racionalno obnašanje podjetij, ki so začela krčiti potrošnjo. Zdrava podjetja so izkoristila takratno situacijo, se očistila vseh nepotrebnih proizvodov, procesov, stroškov in seveda tudi ljudi. Skratka, čiščenje podjetij je potekalo v smeri, da se znebiš vsega, kar ti ne prinaša dovolj velike dodane vrednosti. Iz tega, kar se je kasneje poimenovalo gospodarska kriza, so očiščena podjetja izstopila še vitkejša, fleksibilnejša, odzivnejša in močnejša. Drugi del podjetij in organizacij, s krediti zasvojenih podjetij, vezanih na konstantno pomoč in izvajanja investicij, katerih naročnik je država, pa se je po prvem krčenju sesul sam vase. Tudi država se je namreč obnašala kot »pravi« gospodar in se je očistila vseh »nepotrebnih« stroškov. Če se je avtomobilska industrija pobrala in iz krize izšla kot zmagovalec, je šla v stečaj večina gradbenih in inženirskih podjetij. Država pa se je kljub temu, da je zmanjšala »nepotrebne« stroške, dodatno zadolžila. Danes skoraj nimamo več gradbenega podjetja, ki bi bilo sposobno samostojno izvesti večji gradbeni projekt. Večje projekte se izvaja z najemanjem zunanjih izvajalcev – prekarcev. Podobno je tudi v drugih panogah. Namesto da bi širili svojo bazo redno zaposlenih sodelavcev, se raje odločajo, da najemajo s.p.-je. Z vidika optimizacije in fleksibilnosti je to lahko pametna rešitev. Z vidika notranjega znanja organizacije pa je to lahko že na srednji rok pogubno.

Kakšna je povezava med gradbenim in izobraževalnim sektorjem?

Če primerjamo, kaj se je dogajalo z izobraževalnimi institucijami, vidimo, da se je tudi njihovo število zelo skrčilo. Trenutnoⁱⁱ število izvajalcev izobraževanja odraslih se ocenjuje na 200 in te izvajajo 3.463 formalnih in neformalnih programov za odrasle. Primerjava pokaže, da je to bistveno manj kot leta 2011, ko je 282 izvajalcev ponujalo 4.615 programov. Pravo sliko dobimo šele, ko primerjamo podatke s podatki z let pred gospodarsko krizo. Tako je bilo na slovenskem trgu v letu 2005 zabeleženih 326 izvajalcev izobraževanj za odrasle. Izvajali so kar 6.242 programov. Iz tega bi kazalo sklepati, da se trg izobraževanja krči, saj predstavlja manj kot 60 % trga iz leta 2005. Napovedi, kje in kdaj se bo ta trend ustavil, so nevhvaležne. Vsekakor pa ni pričakovati, da bi se to zgodilo v naslednjih letih. Pričakovati je še dodatne spremembe in pretrese.

Inovativnost izobraževalnih programov ter razvoj posameznika in organizacije

Že bežen pregled ponudbe izobraževalnih programov pokaže na izredno neinovativnost izvajalcev in ponudnikov izobraževanja. Večinoma se ponujajo dokaj sorodni, lahko bi jim rekli tudi »štanc« programi. To je seveda z vidika ponudnikov in izvajalcev normalen tržen pristop. Ponujaš pač tisto, kar je preizkušeno ter kar trg in naročnik sprejme. Zakaj bi se mučil in uvajal nove programe, ko pa je potrebno veliko časa, energije in finančnih sredstev, da jih trg prepozna kot uporabne. Tu se ponovno kaže slovenska (ne)inovativnost. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so na ta način rasle prehrabene trgovine v vsaki slovenski vasi, duty-free shopi ob vsaki cesti, ki je vodila izven Slovenije. Kasneje so se po istem vzorcu pojavile prodajalne avtomobilov in nenazadnje prej omenjena gradbena podjetja. Vendar so tako, kot so vzniknili iz nič, kasneje v večini primerov tudi poniknili in propadli.

Potrebe po izvajanju izobraževanja za različne EU-programe so omogočile vstop novim igralcem. Razvili so se programi, ki so izhajali iz EU-razpisov, ni pa nujno, da so bili povezani z realnimi potrebami trga. Zagotovo pa še nimajo prave podlage v potrebah gospodarstva 21. stoletja kot tudi ne v socialnih, družbenih in kulturnih spremembah, ki smo jim vsakodnevno priče.

Izobraževanje v podjetju je treba povezati z notranjimi razvojnimi centri. Uvajanje novih izdelkov in storitev mora biti podprto z izobraževanjem. Industrijska revolucija 4.0 bo popolnoma prenovila procese. Obstali in uspeli bodo le tisti, ki se bodo znali prilagoditi. Vendar pa gre pri tem za dolgoročen proces od analize, zaznave pa do implementacije. Zaposleni namreč nimajo enakih kompetenc za prilagajanje. Poleg tega nimajo osnovnih znanj na enaki bazni osnovi. To je morda celo največja ovira. Da bi lahko zaposlene ustrezno usmerili, jim moramo ponuditi enovit program. Šele od tega nivoja dalje lahko gradimo posameznika individualnoⁱⁱⁱ.

Zavzetost zaposlenih za učenje

Zametki izobraževanja zaposlenih segajo že v **obdobje gradnje piramid**, ko so lahko sužnje pripravili do visoke produktivnosti brez nasilnih pritiskov. Pomembna je bila le pravilna predstavitev končnega cilja in to, da so jih stalno usposabljali za delo ter da so tisti najuspešnejši napredovali na bolj odgovoren položaj. Prve znanstvene podlage upravljanja z zaposlenimi najdemo v različnih eksperimentih, začenši s **Hawthornovim eksperimentom**,^{iv} ki je pokazal, kako produktivnost delavcev ni odvisna zgolj od fizičnih delovnih okoliščin, temveč v prvi vrsti od tega, kako se zaposleni počuti med sodelavci na delovnem mestu.

Vendar z leti ni bilo dovolj, da smo svoje sodelavce motivirali, ampak da so le-ti tudi **zavzeti pri delu**. Pri tem terminu gre po Gostiši za **kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti**.^v **Zavzetost že več let spremlja Gallupov inštitut**.^{vi} Tako iz njihove svetovne raziskave izhaja, da je **le 13 odstotkov zavzetih delavcev**, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je **aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev kar 24 odstotkov, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (63 odstotkov)**. Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice.

Koliko so zaposleni zavzeti, ugotavljamo z dvanajstimi trditvami. Ti indikatorji so razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne zavzetosti zaposlenih. Opisujejo jih naslednje trditve^{vii}:

- (1) Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- (2) Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.
- (3) Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najboljše.
- (4) V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.
- (5) Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.
- (6) Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.
- (7) Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.
- (8) Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.
- (9) Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
- (10) Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.
- (11) V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.
- (12) V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.

Kot vidimo, je indikator najvišje ravni prav učenje in rast.

Po letu 2007 smo priča vsesplošnemu velikemu zmanjševanju stroškov v organizacijah in premiku k bolj vitkemu upravljanju (op. p. ki pa mora imeti svoje meje). Pri tem **zmanjševanje sredstev za izobraževanja in usposabljanja ni izvzeto in je v nekaterih organizacijah celo na prvem mestu**. Kar pa je ravno v povezavi z mejami vitkega upravljanja, ki smo jih omenili: za organizacijo je pomembno, da zmanjša stroške, ki so povezani z opravljanjem procesov oz. aktivnosti, ki ne prinašajo več dodane vrednosti (za deležnike te organizacije, zunanje oz. notranje) – lahko bi rekli, da je za organizacijo pomembno, da odstrani nepotrebni balast (t. i. nekoristno maščobo), ki se je nabrala

skozi leta njenega delovanja, vendar pa ob tem pazi, da ne poseže oz. zareže tudi v svoje mišice, potrebne za uspeh v sedanjosti in prihodnosti (op. p. mišice predstavljajo ravno vlaganja v razvoj, usposabljanja in krepitev kompetenc zaposlenih).

Organizacije so se ravno napačno usmerile in ohranile predvsem tista izobraževanja in usposabljanja, ki so zakonsko predpisana. Vse manj pa je takih oblik, ki so bodisi razvojno bodisi procesno usmerjena. Izobraževanja in usposabljanja se izvajajo ali izven delovnega časa ali pa nanje zaposlenih sploh ne napotujejo. Kljub napotitvam morajo zaposleni opraviti vse dnevne zadolžitve. To v praksi pomeni, da če se zaposleni odloči udeležiti izobraževanja, bo moral v naslednjih dneh podaljšati svoj urnik. Zato smo priča nepripravljenosti udeležbe na izobraževanjih tudi s strani zaposlenih.

Toda kako naj bo organizacija seznanjena z novostmi in trendi, v kolikor se njeni zaposleni ne vključujejo v te procese? Proces dajanja koristnih predlogov, izboljšav procesov in idej se začne prav z izobraževanjem in usposabljanjem. Najboljša rešitev so **problemske svetovalne delavnice**. Gre za kombinacijo samoanalize, predavanja in priprave akcijskih načrtov. Tako vsak udeleženec iz delavnice prinese na delovno mesto analizo problemskega stanja in tudi konkreten akcijski načrt, kako ta odstopanja odpraviti v svoji vsakodnevni poslovni praksi. Zato se bo strošek dela in usposabljanja hitro (po)vrnil oz. bo usposabljanje postalo predvsem investicija v razvoj in izboljšave, čemur bi moralo biti dejansko namenjeno.

Zaključne misli

Naj v zaključku omenim primer finskega podjetja Nokia^{viii}. Družba se je v svoji 150-letni zgodovini ukvarjala z različnimi industrijskimi panogami. Prvotno je bila ustanovljena kot mlin celuloze. Proizvajala je avtomobilске gume, obleke, gumijaste škornje, televizije, računalnike ipd. Trenutno se v podjetju osredotočajo na velike telekomunikacijske infrastrukture, tehnološki razvoj in licenciranje. Vmes je družba postala pomemben dejavnik v industriji mobilne telefonije, ki je pomagal pri razvoju standardov GSM in LTE. V enem obdobju je bila največji prodajalec mobilnih telefonov na svetu. Vendar, ker niso verjeli v pametne telefone, so jo zasenčili konkurenti. Potem ko je sklenila pakt z Microsoftom, je prodala del svoje proizvodnje. Danes pa se skozi zadnja vrata vrača z novo generacijo telefonov.

Ob branju zgodovinskega pregleda podjetja se mi poraja misel: Kako so se zaposleni uspeli prilagajati vsem tako različnim vlogam? Resda večina zaposlenih ni bila neposredno soudeležena pri proizvodnji različnih proizvodov, saj so delali zgolj v enem obratu. Znano pa je, da so določene obrate zaprli in v istih prostorih z drugo proizvodno opremo in istimi zaposlenimi začeli proizvoditi popolnoma nove izdelke. Tega vsekakor ne bi bili zmožni, v kolikor podjetje in zaposleni ne bi imeli ponotranjene mentalitete sprejemanja in uvajanja sprememb. Spoštovani politiki in gospodarstveniki. Ne nosite nam rib, raje nas naučite loviti ribe. Torej ne vlagajte denarja v socialo, vlagajte ga v izobraževanje. Predvsem pa spodbudite procese prenove izobraževanja in usposabljanja na vseh nivojih in stopnjah. Predvsem je pomembno, da se tega lotite v podjetjih. Tam najbolj veste, kaj so vaše ključne in predvsem realne potrebe, ki vam bodo omogočile, da boste bolj inovativni in s tem tudi bolj konkurenčni.

Viri, literatura in opombe

ⁱ Možina, S. (2010). Pomen znanja kot sestavine intelektualnega kapitala in udeležba zaposlenih pri dobičku. *Ekonomska demokracija*, 14(6), 3–7.

ⁱⁱ Poročila - Pregled izobraževanja odraslih v Sloveniji. (2017). Retrieved September 11, 2017, from <https://pregled.acs.si/index.php/porocila>

ⁱⁱⁱ Sam to pojmem »poslovni fitness in wellness prebojnik«, s katerim se prepozna ozka grla in se na podlagi ugotovitev pripravi akcijski načrt. Od tu dalje lahko poteka izobraževanje v podjetju ali pa zunaj podjetja.

^{iv} Mayo, E. *Hawthorne Experiments*. (n.d.). Retrieved September 11, 2017, from <http://www.learnmanagement2.com/eltonmayo.htm>

^v Gostiša, M. (2011). Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. *Ekonomska demokracija*, 2(9–12).

^{vi} Gallup. (2013). *Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage*. Retrieved September 11, 2017, from http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g_source=measuring+employee+engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles

^{vii} Gallup. (2013). *Organizations Lead the World in Creating Cultures of Engagement*. Retrieved September 11, 2017, from http://www.gallup.com/opinion/gallup/190604/organizations-lead-world-creating-cultures-engagement.aspx?g_source=Opinion&g_medium=sidebottom&g_campaign=tiles

^{viii} *150 years of Nokia* (n.d.). Retrieved September 11, 2017, from <https://www.youtube.com/watch?v=9ly28oZIGNQ>



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: V prispevku je predstavljena spletna raziskava o tem, kakšna usposabljanja si želijo zaposleni v slovenskih podjetjih. Raziskava ni bila izvedena na reprezentativnem vzorcu, zato ugotovitev ne moremo posploševati. Kljub vsemu pa daje neke usmeritve, saj si zaposleni želijo kombinacijo klasičnega, e-usposabljanja in coachinga, s katerim bodo dobili nova znanja, trende in tehnike ter postali bolj delovno učinkoviti. V primeru celodnevni usposabljanj jim vožnja na usposabljanja ne predstavlja ovire. Prav tako so pripravljene v ta namen žrtvovati del svojega popoldanskega časa.

Ključne besede: zaposleni, usposabljanje, on-line, delovna obveznost, delovnik

KAKŠNA USPOSABLJANJA SI ŽELIJO ZAPOSLENI V SLOVENSkih PODJETJIH

Uvod

Poznavanje želja zaposlenih po usposabljanju je za načrtovalce politik usposabljanja ena od ključnih informacij, če želijo postaviti izobraževalne programe, ki bodo ustvarjali zavzete zaposlene. Iz želja zaposlenih lahko namreč razberemo tudi realne potrebe. Zaposlenim je namreč lažje podati anonimne predloge, kot pa da bi svojim nadrejenim priznali, da jim določena kompetenca primanjkuje. Zaposleni potrebujejo tako eksplicitna (trda) kot implicitna (mehka) znanja. Ozko gledano, je trdo znanje tisto, po katerem iz A vedno sledi B. Je znanje, ki se ga da kodificirati in ga pridobivamo v šoli ali na izobraževanju ob delu. Daje odgovore na vprašanja: kaj in zakaj. Gre za formalno znanje, ki se ga da prenašati, saj je ločeno od njegovega nosilca in je eksplicitno izraženo z besedami, številkami, podatki, formulami, zapisi ali priročniki (npr. priročnik za delo z računalnikom je trdo znanje, medtem ko je mehko znanje delo z računalnikom samo). Na drugi strani so mehka tista neoprijemljiva znanja, ki jih je težko kvantificirati, kodificirati in skladiščiti ter prenašati, saj se nanašajo bolj na osebnostne značilnosti ali poteze ter vključujejo presoje in izkušnje.ⁱ

Zaposleni za normalno delo potrebujejo tako trda kot mehka znanja. Pravilno je, da se poleg klasičnih oblik izobraževanja in usposabljanja poslužujemo tudi on-line usposabljanj. In nenazadnje je prav, da bi si strošek in čas za izvedeno usposabljanje delavec in delodajalec tudi delila. Bolj kompetenten zaposlen bo pri menjavi delodajalca pridobljeno znanje nesel s seboj in bo zato lažje zaposljiv, postavil pa bo lahko tudi višje zahteve po plačilu.

Slediti je treba prostodostopnosti do znanja. Open Educational Resources je koncept, ki je razširjen po vsem svetu. V zadnjih letih so vlade spoznale, da se da s tem konceptom privarčevati in da gre za kakovostne vire, zato so jih začele sistematično uporabljati. Preobrazba izobraževanja je zagotovo dokaj abstraktna, saj gre trenutno še za proces razvoja povsem novih konceptov. V osnovi pa je to izobraževanje, ki je dostopno vsem, izobraževanje, ki je zastoj, in izobraževanje, ki je popolnoma prilagojeno posamezniku.ⁱⁱ

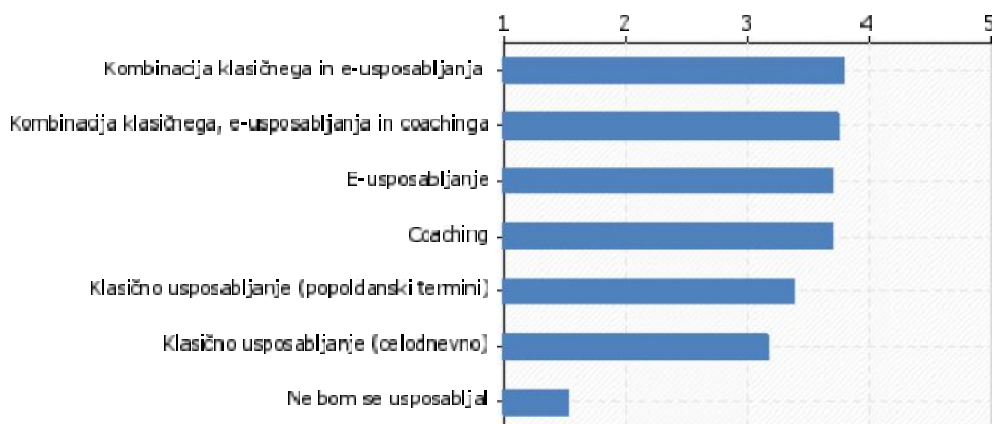
Ozadje raziskave

Da bi izvedeli, kako gledajo zaposleni v slovenskih podjetjih na v uvodu zastavljeno vprašanje, smo spomladi 2017 izvedli e-raziskavo. Anketo smo postavili v okolje 1kaⁱⁱⁱ. Link do povezave smo po metodi snežne kepe razposlali po elektronski pošti in objavili na socialnih omrežjih. Vsem, ki so v raziskavi sodelovali, smo ponudili možnost sodelovanja v žrebanju za tri praktične nagrade. Pogoj za to je bil, da so nam zaupali kontaktne podatke. Raziskava je potekala od 9. 1. do 9. 4. 2017. Kljub temu da je na nagovor ankete kliknilo kar 1522 oseb, je anketo v celoti izpolnilo le 140 oseb.

Glede na **položaj v podjetju** se je odzvalo: 48 % anketirancev iz vrst zaposlenih; 24 % direktorjev oz. članov posloводства podjetja; 14 % vodij z več kot 10 neposredno podrejenimi sodelavci; 14 % vodij z manj kot 10 neposredno podrejenimi sodelavci. Zastopani so **sektorji**: vodstvo ali neposredna podpora vodstvu – 37 %; kadrovska služba – 13 %; storitve (drugo delo v storitvah, ki ni posebej navedeno) – 10 %; prodaja – 7 %; računovodstvo – 3 %; nabava – 3 %; proizvodnja (delo v proizvodnji) – 3 %. 23 % anketirancev je bilo iz drugih sektorjev. Glede na **območje**, od koder anketiranci prihajajo, je bilo stanje naslednje: Ljubljana (osrednjeslovenska statistična regija) – 28 %; Nova Gorica (goriška statistična regija) – 28 %; Maribor (podravska statistična regija) – 21 %; Murska Sobota (pomurska statistična regija) – 10 %; Kranj (gorenjska statistična regija) – 7 %; Celje (savinjska statistična regija) – 3 %; (Trbovlje (zasavska statistična regija) – 3 %; ostale regije (Koper (obalno-kraška statistična regija); Novo mesto –(statistična regija jugovzhodna Slovenija); Krško (posavska statistična regija); Postojna (notranjsko-kraška statistična regija); Slovenj Gradec (koroška statistična regija) niso imele svojih predstavnikov.

Kateri obliki usposabljanja boste v prihodnosti dali večji poudarek?

Na lestvici od 1 do 5 je trditev »Ne bom se usposabljal.« dobila povprečno oceno 1,5; »Klasično usposabljanje (celodnevno)« povprečno oceno 3,2; »Klasično usposabljanje (popoldanski termini)« povprečno oceno 3,4; »E-usposabljanje« povprečno oceno 3,7; »Coaching« povprečno oceno 3,7; »Kombinacija klasičnega in e-usposabljanja« povprečno oceno 3,8; »Kombinacija klasičnega, e-usposabljanja in coachinga« pa povprečno oceno 3,7.

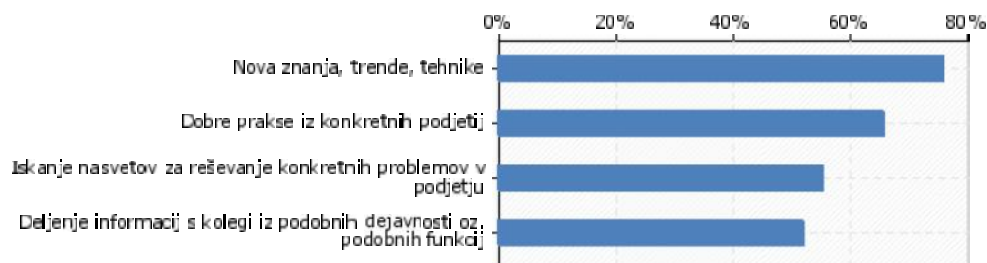


Zaključimo lahko, da se današnji zaposleni nagibajo k celovitemu usposabljanju, ki ima vključene moderne tehnologije. Prav tako so pripravljeni žrtvovati del svojega prostega časa za usposabljanje, ki so prioriteto potrebna za delo, ki ga opravljajo.

Vedno več podjetij se odloča za e-izobraževanje, saj poveča produktivnost zaposlenih za 50 %, prinaša velike prihranke in omogoča hiter dostop do izjemno kakovostnih vsebin. Zaposlenim je zelo pomembno, da lahko do učnega gradiva dostopajo kjerkoli in kadarkoli. Po dolgem dnevu jim ni treba sedeti v predavalnici, prav tako pa zaradi dodatnega izobraževanja ne trpi njihovo delo. Najbolj navdušeni so nad e-izobraževalnimi platformami, do katerih lahko dostopajo preko mobilnih aplikacij, ki jim omogočajo hiter in enostaven dostop preko pametnega telefona. Učijo se lahko, kadar so spočiti, zato so tudi bolj zbrani in produktivni. Zapomni si od 40 do 60 % več podatkov kot pri klasičnem usposabljanju.^{iv}

Kakšno dodano vrednost iščete pri usposabljanjih?

Odgovori na vprašanja so pokazali, da anketiranci iščejo »Nova znanja, trende, tehnike« – 73 %; »Dobre prakse iz konkretnih podjetij« – 63 %; »Iskanje nasvetov za reševanje konkretnih problemov v podjetju« – 53 %; »Deljenje informacij s kolegi iz podobnih dejavnosti oz. podobnih funkcij« – 50 %.



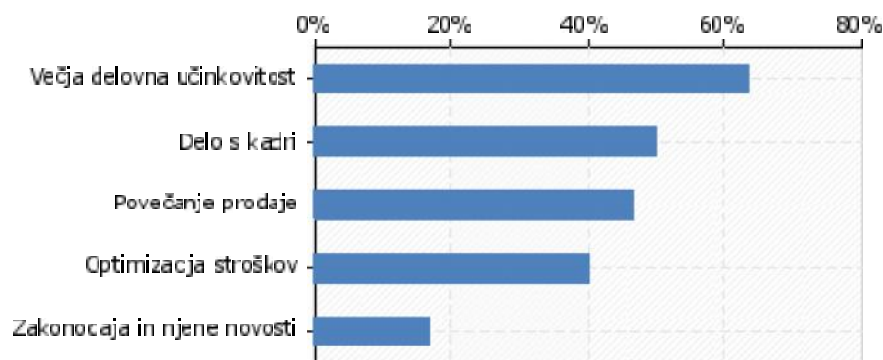
Čeprav se z vsemi odgovori anketiranci strinjajo, kaže izpostaviti to, da si na tovrstnih srečanjih želijo pridobiti nova znanja, trende in tehnike, ki so podkrepjeni s primeri dobrih praks iz konkretnih podjetij. Večjo težo dajejo informacijam, ki jih deli strokovna avtoriteta, kot informacijam, ki jim jih prenašajo njihovi kolegi.

Katere teme vas najbolj zanimajo?

Anketirane zanimajo teme: »Večja delovna učinkovitost« – 63 %; »Delo s kadri« – 50 %; »Povečanje prodaje« – 47 %; »Optimizacija stroškov« – 40 %; »Zakonodaja in njene novosti« – 17 %; »Tehnika« – 3 %.

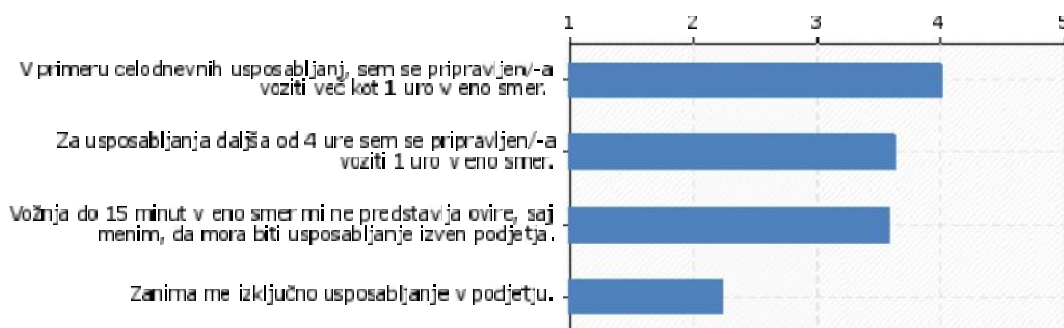
Nizko uvrščanje pomembnosti trdega znanja (npr. zakonodaje) je verjetno rezultat več dejavnikov: prvič, samoumevnostne logike anketirancev, da je znanje (npr. zakonodaje, stroke) pač nujen predpogoj za uspešno delo, in ga zato posebej ne izpostavljajo, poleg tega je bilo to znanje tudi predpogoj, da so bili sploh izbrani na delovno mesto, ki ga zasedajo; drugič, ker je danes večji poudarek na tem, kako bomo bolj učinkoviti, koordinirali, vodili sestanke in iskali kompromise – tu pa je trdo znanje relativno manj pomembno; ter tretjič, ker so le redki pripravljeni priznati, da nečesa ne obvladajo dovolj.^v

Za večjo delovno učinkovitost je prvi predpogoj potrebno strokovno znanje. Drugi pa je zmožnost postavljanja prioritet pri sebi in šele nato pri sodelavcih, ki jih vodiš.



Koliko časa ste pripravljeni porabiti za vožnjo na usposabljanje

»Zanima me izključno usposabljanje v podjetju.« – 2,2; »Vožnja do 15 minut v eno smer mi ne predstavlja ovire, saj menim, da mora biti usposabljanje izven podjetja.« – 3,6; »Za usposabljanja, daljša od 4 ur, sem se pripravljen/-a voziti 1 uro v eno smer.« – 3,6; »V primeru celodnevnih usposabljanj sem se pripravljen/-a voziti več kot 1 uro v eno smer.« – 4,0



Ugotovitve kažejo, da zaposlenim vožnja na usposabljanja ne predstavlja nobene večje ovire. Tudi v praksi vemo, da je možno strokovna usposabljanja dobiti le na trgu. V podjetju se lahko organizirajo le tista usposabljanja, ki so potrebna širši skupini zaposlenih. Te pa je najbolj organizirati preko notranjih izobraževalnih centrov.

Zaključne misli

Iz samega prispevka lahko zaključimo, da si zaposleni v slovenskih podjetjih, ne glede na položaj in funkcijo, želijo novega znanja, ki bo temeljilo na prenosu novih znanj, s katerimi si bodo povečali učinkovitost pri svojem delu. Poleg klasičnega usposabljanja si želijo tudi e-usposabljanja. Prav e-izobraževanju se daje velik pomen in napovedi za njegov razvoj so optimistične, saj Evropa na tem področju še zelo zaostaja za Severno Ameriko^{vi}. Značilnost industrije 4.0 pa je, da se znanje, informacije, izkušnje ipd. prenašajo prav preko e-medijev.

V Organizaciji za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) so 12. septembra 2017 uradno objavili mednarodni zbornik kazalnikov OECD v izobraževanju "EDUCATION AT A GLANCE" – "Pogled na izobraževanje 2017" (EAG). Za Slovenijo je mogoče iz zbranih podatkov EAG 2017 razbrati, da je v obdobju od leta 2010 do leta 2014 zabeležen padec izdatkov za izobraževanje, velikost deleža sredstev za izobraževanje v celotnih javnih izdatkih pa se je v tem obdobju v Sloveniji zmanjšala najbolj v primerjavi z vsemi državami OECD.^{vii}

Viri, literatura in opombe

ⁱ Svetličič, M., & Kajnč, S. Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter uč inkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU1.

ⁱⁱ Kako bo potekalo izobraževanje 21. stoletja? Pot bo pokazala Slovenija. Dostopno prek: <http://www.poznavalec.si/slovenija/kako-bo-potekalo-izobrazevanje-21-stoletja-pot-bo-pokazala-slovenija/>

ⁱⁱⁱ <https://www.1ka.si/a/113960>

^{iv} Zaradi e-izobraževanja so zaposleni uspešnejši in srečnejši. Dostopno prek:

https://biguacademy.com/bigu_blog/700/zaradi_e_izobrazevanja_so_zaposleni_uspesnejsi_in_srecnejši/

^v Svetličič, M., & Kajnč, S. Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter uč inkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU1.

^{vi} Piccioli, V. (2014). E-Learning Market Trends & Forecast 2014-2016 Report. Athens (GA)-USA.

^{vii} Pogled na izobraževanje 2017 – kazalniki OECD. Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/62/10164/





MAJA PTIČAR je magistra poslovnih ved, ki že več kot 13 let dela kot strokovni sodelavec na področju varnosti in zdravja pri delu (ALARM, d.o.o.). Njeno delo obsega usposabljanje iz področja varstva pri delu in požarne varnosti, izdelavo strokovnih podlag izjav o varnosti z oceno tveganja, sodelovanje pri implementaciji novih zakonskih zahtev v obstoječi poslovni sistem podjetja ter iskanje rešitev glede izboljšanje obstoječega stanja varstva pri delu.

Povzetek: Članek obravnava promocijo zdravja na delovnem mestu, ki ima namen spremembo življenjskega sloga in osveščanja zaposlenih o tveganjih za zdravje. V članku so predstavljeni rezultati različnih raziskav o vlaganju v promocijo zdravja pri delodajalcih in je primerjano stanje bolniškega staleža v Sloveniji od začetka sprejetja Zakona o varnosti in zdravja pri delu leta 2011 do danes. Rezultati kažejo zaskrbljujoče stanje – porast absentizma med zaposlenimi. Možnosti izboljšanja se vidi v postavljanju konkretnih smernic in predstavljanju promocije zdravja na lokalni ravni ter zagotavljanju delodajalcem, da se vložek v promocijo zdravja dolgoročno obrestuje.

Ključne besede: promocija zdravja na delovnem mestu, poklicna obolenja, delovno okolje, bolniški stalež, absentizem, zakonodaja

PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Uvod

Kaj sploh je promocija zdravja na delovnem mestu? Ptičar se sprašuje, kaj ta koncept, ki ga zadnje čase zasledimo na vsakem koraku, sploh pomeniⁱ. Nekateri menijo, da je promocija zdravja že skica na oglasni deski, ki delavca uči, kako telovaditi. Ali so s tem res pripomogli k boljšemu zdravju delavca? So ga z nekim letakom, ki poziva zaposlene, naj med odmori delajo počepce, spodbudili, da bo to res počel? Ali poseduje ustrezna orodja, s katerimi bo motiviral delavca, ali gre tu za kompleksnejši problem, ki izhaja iz ekonomskega statusa delavca, njegovih vrednot in življenjskega stila?

Splošno dejstvo je, da se vsak razumen delodajalec zaveda, da le zdrav delavec pripomore k večji uspešnosti podjetja. Sicer bi lahko tukaj rekli, da se dejansko izvajanje promocije zdravja lahko definira kot prikrite stroške, s katerimi lahko podjetje privarčuje, v kolikor bi gledali z vidika prihodkov in dohodkov. Vendar pa ne moremo in ne smemo zanemariti dejstva, da so zdravi delavci bolj zadovoljni in s tem posledično tudi bolj produktivni. Zadovoljen delavec ne bo bežal v bolniški stalež, ki je lahko posledica bolezni ali poškodbe pri delu.

Hlastan - Ribič et al. navajajo, da je »promocija zdravja na delovnem mestu integrirani pristop k delovnemu mestu; je kombinacija promocije zdravja v celoti in dobrega počutja z bolj tradicionalnim pristopom k ohranjanju zdravja in varnosti na delovnem mestu«ⁱⁱ. Avtorji večkrat izpostavijo dejstvo, ki je kljub besedi »zdravje« v konceptualnem smislu to še vedno zapostavljeno – promocija zdravja mora biti usmerjena v ohranjanje ter povečevanje zdravja in ne v panični strah delodajalca pred v prvi vrsti globo, ki jo lahko dobi, v kolikor le-tega ne izvaja. V drugi vrsti pa je tukaj strah delodajalca pred boleznimi, bolniško odsotnostjo in drugimi stroški, povezanimi s socialno-zdravstvenimi pravicami delavcaⁱⁱⁱ.

Teoretična utemeljitev obravnavane tematike

Dejanski namen promocije zdravja je, da bi število poškodb in obolenj v povezavi s samim delom oz. delovnim mestom upadlo oz. se zmanjšalo na minimum, hkrati pa da izvajanje le-te za delavca ni prisila, temveč prijetnejši del delovnika, ki bi ga lahko prenesel tudi v svoj prosti čas. »Za razliko od naših želja pa je delodajalec že bolj pragmatičen – po navadi glasno izraža željo po produktivnih, zdravih in zadovoljnih delavcih, ki se ne bodo pritoževali, v istem stavku pa si želi čim manj stroškov z zagotavljanjem varnosti ter zdravja pri delu, čim krajše bolniške staleže in čim višji ugled v družbi. Podobne so tudi želje države – zaposliti čim več sposobnih ljudi, ki bi državi plačevali davke.«^{iv}

Instrumenti, ki so delodajalcem na razpolago, so ohlapni in ne dajo natančnih navodil, kako bi se lahko promocija zdravja implementirala v sam delovni postopek oz. na kakšen način bi se lahko promocija zdravja izvajala. Ravno tako je mnenje, da so redki delodajalci, za katere bi se lahko reklo, da imajo znanje in vire, s katerimi bi delavce navdušili za izvajanje promocije zdravja. Vendar pa je dejstvo, da smo si ljudje različni, kar pomeni, da če bo nekdo dovzeten za navodila, kako spremeniti svoje življenjske navade, ki bodo pozitivno vplivale na zdravje, jih bo spet drugi ostro zavračal in bo ostal »zvest« svojim starim navadam.

Realnost je, da delodajalec gleda skozi oči kapitalista, torej samo kako bo najceneje prišel skozi, da bo zadostil zakonskim obveznostim.

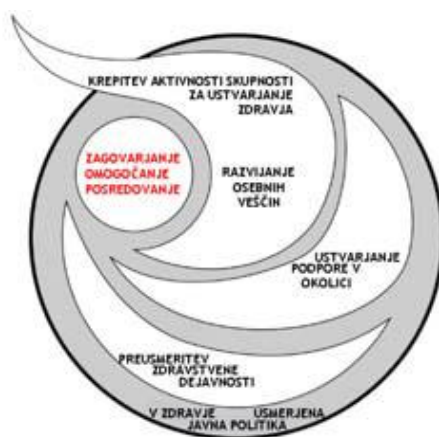
Promocija zdravja

Na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu^v mora delodajalec izdelati oz. sprejeti interni akt, v katerem je opredeljeno, kako in na kakšen način bo v sklopu podjetja izvajal promocijo zdravja na delovnem mestu. Tukaj bi lahko rekli, da ima delodajalec proste roke, saj ni nikjer zakonsko predpisano, na kakšen način bo le-to izvajal. Obstajajo sicer smernice, ki jih je izdalo Ministrstvo za zdravje, vendar ne dajejo konkretnih primerov, kaj naj delodajalec v sklopu promocije zdravja izvaja. »Promocija zdravja je širok spekter, ki ga lahko različne stroke razlagajo različno, saj pod tem pojmom najdemo številne v zdravje usmerjene aktivnosti. Njen osrednji namen je v čim večji meri doseči zdravju naklonjeno družbeno okolje in za zdravje ugodno naravno okolje, ki sta osnovna pogoja za dobro zdravje posameznikov.«^{vi}

Ne smemo pa biti preveč kritični, saj so se delovni pogoji v zadnjem stoletju zelo izboljšali, čeprav je zdravje pri delu še vedno obravnavana kot drugorzredna tema. Na delovnem mestu preživimo skoraj polovico našega časa, iz tega je nujno, da se vzpostavi dobre odnose s sodelavci. Delodajalčeva naloga pa je, da poskrbi za okolje, ki stremi k zdravemu načinu življenja. »Doseganje dobrega zdravja na delovnem mestu predstavlja proces vlaganja skupnih naporov delodajalcev, zaposlenih in družbe, ki zaposlenim omogoča, da povečajo nadzor nad svojim zdravjem in ga s tem čim dlje ohranjajo ali celo krepijo. Zdravje zaposlenih je ključni element dolgoročne uspešnosti podjetja.«^{vii}

»Veliko današnjih programov promocije zdravja na delovnem mestu izvira iz »fitnes programov«, ki so bili ustvarjeni v zgodnjih letih po drugi svetovni vojni. Začelo se je z vodilnimi kadri, ki so potrdili prednosti zdravega življenjskega sloga, število internih podjetniških programov za izboljšanje pa od leta 1970 vztrajno narašča. Čeprav se je promocija zdravja v ZDA izvajala od petdesetih let prejšnjega stoletja, se je o promociji oz. njenih začetkih, kot jih poznamo, začelo govoriti šele v poznih osemdesetih letih.«^{viii}

»Leta 1986 je bila prva mednarodna konferenca o promociji zdravja v Ottawi, v Kanadi, kjer je bila pod okriljem Svetovne zdravstvene organizacije sprejeta Ottawska listina – definicija promocije zdravja je do današnjih dni povzeta prav po Ottawski listini. Ta je definirana kot proces, ki omogoča ljudem povečanje kontrole nad lastnim zdravjem in izboljšanje le-tega. Popolno fizično, duševno in socialno blagostanje mora posameznik ali skupina biti sposoben prepoznati in uresničevati pričakovanja, zadovoljiti potrebe ter se prilagoditi ali obvladati okolje. Zdravje je namreč pogoj za vsakodnevno življenje. Zdravje tako ni samo odgovornost zdravstvenega sektorja, ampak zdrav življenjski slog posameznika.«^{ix}



Slika 1: Logotip 1. svetovne konference o promociji zdravja v Ottawi leta 1986
(Zaletel Kragelj et al.)

Bilban podobno navaja, da je promocija zdravja proces, ki omogoča posamezniku ali skupini, da poveča nadzor nad lastnim zdravjem, ga ohranja in krepí. Njen cilj je prek osveščanja prebivalcev in zmanjševanja števila ljudi z nezdravim življenjskim slogom doseči boljše zdravje, ki je ena od osnovnih potreb in za večino ljudi najvišja vrednota v življenju.^x

Sami pri sebi se moramo zavedati, da je »promocija zdravja pri delu združeno prizadevanje delodajalcev, delavcev in družbe izboljšati zdravje ter blaginjo zaposlenih. Vizija promocije zdravja pri delu so zdravi ljudje v zdravih podjetjih/ustanovah/organizacijah.«^{xi} Promocija bo uspešna takrat, ko bomo našli pravo razmerje med spodbujanjem osebnostnega razvoja, omogočanjem izbire zdravega načina življenja, spodbujanjem delavcev, da se udeležujejo zdravih dejavnosti, in nenazadnje omogočanjem izboljšane organizacije dela ter delovnega okolja. »Nemotivirani in psihofizično izčrpani delavci so dokazano manj produktivni kot delavci, ki so motivirani, spočiti in psihosocialno zadovoljni.«^{xii}

Z idejo izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu se ne ukvarja samo Slovenija. Vanjo je vpleteno več držav članic EU. »Sicer so v začetku uvajanja promocije zdravja sodelujoče države članice EU te ohranile ideje opredeljevale vsaka po svoje. «Iz tega razloga je bila leta 1996 ustanovljena Evropska mreža za PZD pri delu (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP), dobro desetletje kasneje, leta 2007, pa sprejeta Luksemburška deklaracija.«^{xiii} V njej se je 31 članic mreže zavezalo k »skupnemu razumevanju promocije zdravja pri delu«^{xiv} ter na ta način omogočile »širjenje primerov dobre prakse na področju promocije zdravja pri delu«. K doseganju tega cilja prispeva tudi ustanavljanje neformalnih mrež na nacionalni ravni.«^{xv}

Slovenija se je kot enakopravna članica EU zavezala k temu, da bo osveščala in promovirala »Promocijo zdravja« znotraj sistema zdravstvenega varstva. Sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji določata Zakon o zdravstvenem varstvu^{xvi} in Zakon o zdravstvenem varstvu^{xvii} ter vse direktive in priporočila Sveta Evrope. »Vlada z resornim ministrstvom nekatere aktivnosti izvaja samostojno, ostale pa prek agencij, inštitutov in javnih zavodov z javnimi pooblastili.«^{xviii} Na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) je vlada združila oba akta in s tem razširila promocijo zdravja na delovna mesta oz. je naložila obveznost delodajalcu. V primeru, da delodajalec le-tega ne bo izvajal, ga lahko inšpektor Inšpektorata RS za delo oglobi.

Metodološki okvir

V prvem delu članka je predstavljen teoretični vidik promocije zdravja, da bralec dobi občutek, na podlagi česa se le-ta izvaja, ter da je promocija zdravja že uveljavljena praksa v ostalih članicah Evropske unije. V drugem delu članka smo na podlagi deskriptivne metode analizirali rezultate različnih raziskav o vlaganju v promocijo zdravja pri delodajalcih in primerjali stanje bolniškega staleža Sloveniji od začetka sprejetja Zakona o varnosti in zdravju pri delu leta 2011 do danes.

Analiza podatkov

Raziskave, ki so jih je opravili Bauer, The European Network for Workplace Health Promotion in Baicher na področju Evrope in ZDA in so predstavljene v tabeli 1, so dokazale, da so v podjetjih, kjer izvajajo učinkovito promocijo zdravja, zabeležili dolgoročen prihranek zaradi absentizma in zdravstvenih težav. Zaposleni lažje vzpostavljajo in vzdržujejo boljše odnose s kupci in z drugimi poslovnimi partnerji podjetja.

Tabela 1: Rezultati raziskav o vlaganju v promocijo zdravja na delovnem mestu

Izvajalec raziskave/leto	Ugotovitev	Prihranek
BAUER, 2007	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 2,3 - 5,9 \$
BAUER, 2007	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,3 - 10,1 \$
BAUER, 2007	Skupni prihranek zaradi zmanjšanja absentizma in stroškov zdravljenja	1 : 3,4 - 6 \$
ENWHP, 2009	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,5 - 4,8 €
Baicher, 2010	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 3,27 \$
Baicher, 2010	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,73 \$
ENWHP, 2012	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 2,3 - 5,9 \$
ENWHP, 2012	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 4,85 - 10,1 \$

»Pomemben podatek je, da je vlaganje v promocijo zdravja naložba z visokim donosom. Raziskave so pokazale, da vsak evro, namenjen promociji zdravja na delovnem mestu, prinaša donos v višini od 2,5 do 4,8 evra zaradi manjših stroškov izostajanja z dela.«^{xix} Dodatno zmanjšanje stroškov in znatnejše povečanje prihodkov pa se izraža tudi skozi stabilnost podjetja in manjšo fluktuacijo: »Zdravi in zadovoljni delavci so tudi bolj motivirani za dobro delo ter le redko menjavajo zaposlitev. Delovna organizacija, ki skrbi za svoje zaposlene, pridobi tudi ugled v ožjem in širšem okolju.«^{xx} Ker delodajalci potrebujejo za izvajanje promocije zdravja usmeritve iz področja promocije zdravja, je pristojno Ministrstvo za zdravje izdalo smernice, sicer kasneje, kot je bilo zakonsko predvideno, ki so oz. bodo v pomoč delodajalcu pri načrtovanju promocije zdravja.

Smernice so bile sprejete oktobra 2015, čeprav je Zakon o varnosti in zdravju pri delu^{xxi} zahteval od delodajalca izvajanje promocije zdravja pri delu že od decembra 2011. To pomeni, da so bili delodajalci v tem času prepuščeni sami sebi. Iz tega razloga smo se obrnili na pristojno ministrstvo, to je Ministrstvo za zdravje, in jih povprašali, zakaj oz. kaj je botrovalo, da so se smernice sprejele tako pozno, in kaj želijo s smernicami doseči glede na dejstvo, da so delodajalci že pričeli z izvajanjem promocije zdravja po svoji presoji. Na spletni naslov smo dne 20. 10. 2015 iz Direktorata za javno zdravje dobili naslednji odgovor: »Smernice so bile kasneje objavljene, kot je bilo predvideno oz. zakonsko določeno, vendar smo želeli pred objavo smernice uskladiti z vsemi partnerji. Ne želimo, da bi delodajalci pripravili načrt PZDM tako kot oceno tveganja (plačilo zunanjemu izvajalcu). Smernice smo poskušali pripraviti tako, da so koristne in da jih lahko uporabijo tudi manjši delodajalci (saj teh je 90 % na našem trgu.) Izvajanje PZDM prinaša številne koristi za delodajalca, za zaposlene in širšo družbo.«

Postavili smo več vprašanj, vendar pa je treba izpostaviti tistega pomembnejšega, in sicer zakaj so promocijo zdravja prenesli na delodajalca, če se mora izvajati na državni ravni, in zakaj so sploh uvedli promocijo zdravja, kaj je botrovalo k temu. Dobili smo naslednji odgovor: »Promocija zdravja na delovnem mestu poteka v okviru zdravstvenega sistema. Zakon o varnosti in zdravju pri delu to obveznost nalaga delodajalcu, delavec je pa tisti, ki izbira, ali se bo odločil za neko spremembo ali ne. S PZDM želimo spremeniti življenjski slog posameznika oz. s posameznimi aktivnostmi in ukrepi vplivati, da se ohrani in krepi telesno, duševno in socialno zdravje posameznika. Nezdrav življenjski slog (prekomerno uživanje alkohola, kajenje, premalo gibanja, nezdrava prehrana, stres ipd.) je povezan s številnimi kroničnimi nenalezljivimi boleznimi (srčno-žilne bolezni, kostno-mišična obolenja, diabetes ipd.) in bolj ko bo delavec ozaveščen z vsemi tveganji, ki jih povzročata nezdrav način življenja, bo lažje pristopil k neki spremembi oz. bo vsaj imel možnost izbire.«

Na podlagi odgovora smo raziskali odsotnost dela zaradi bolniškega staleža in razloge zanj. Podatke smo pridobili na spletni strani Inštituta za varovanje zdravja, ki je vrhovna državna institucija, na kateri opravljajo letne analize bolniškega staleža, do katerega pride zaradi poškodb na delovnem mestu. Upoštevali smo kazalnik bolniškega staleža po skupinah in vseh gospodarskih dejavnostih na letni bazi. Podatki so podani v tabeli 2.

Tabela 2: Kazalniki bolniškega staleža
(NIJZ, 2017, dostop 4. 9.2017)

MKB - 10	2011	2012	2013	2014	2015
I Nekatero infekcijske in parazitarne bolezni (A00-B99)	468054	417284	472478	404220	543090
II Neoplazme (C00-D48)	655487	757192	693235	655274	637404
III Bolezni krvi in krvotvornih organov (D50-D89)	39282	41147	43314	43218	36204
IV Endokrine, prehranske in presnovne bolezni (E00-E90)	91248	87776	89257	81696	89294
V Duševne in vedenjske motnje (F00-F99)	820255	798369	750042	724623	747401
VI Bolezni živčevja (G00-G99)	295281	280504	275928	245665	262934
VII Bolezni očesa in adneksov (H00-H59)	110216	113552	114251	99187	103812
VIII Bolezni ušesa in mastoida (H60-H59)	69075	70591	64073	61184	62102
IX Bolezni obtočil (I00-I99)	584066	603756	528334	477138	510942
X Bolezni dihal (J00-J99)	977655	833816	877676	794376	958630
XI Bolezni prebavil (K00-K93)	479790	440898	46318	408148	442515
XII Bolezni kože in podkožja (L00-L99)	187360	182555	161570	159105	170912
XIII Bolezni mišičnoskeletnega sistema in vezivnega tkiva (M00-M99)	2424229	2496767	2335531	2146800	2320498

Iz tabele 2, ki nam prikazuje izgubljene koledarske dneve zaradi bolniškega staleža, je razvidno, da v zadnjih petih letih beležimo največ izgubljenih dni zaradi bolezni mišičnoskeletnega sistema, katerim sledi bolezen dihal, duševne in vedenjske motnje, takoj za njimi pa so neoplazme^{xxi}, bolezen obtočil, prebavil in ostale.

V kolikor primerjamo izpostavljene med posameznimi leti, je razvidno, da je le odsotnost zaradi neoplazem v upadanju, medtem ko so preostale v porastu, kar pomeni, da je stanje zaskrbljujoče. Merela je dobro povzel stanje v Sloveniji, kjer navaja da: »Zaradi bolezni in posledične odsotnosti z delovnega mesta oz. absentizma^{xxiii} je v Sloveniji letno izgubljenih okoli 10 milijonov delovnih dni, kar pomeni, da dnevno zaradi bolezni od dela izostane okoli 38.500 ljudi. Na delodajalca poleg financ vpliva tudi izplačilo bolniške, saj na domostila plač v breme delodajalca znašajo kar od 235 do 250 milijonov evrov letno.«^{xxiv}

»Absentizem je izostajanje oz. odsotnost od dela, ki vpliva tako na posameznika kot na druge zaposlene. Posameznik, ki je velikokrat odsoten z dela, se mora sprijazniti z nižjo plačo (odvisno od sistema nagrajevanja in plač), z manjšimi možnostmi napredovanja in težavami pri povratku na delo.«^{xxv}

»Odsotnost z dela lahko ločimo na prostovoljno in neprostovoljno«, meni Steel^{xxvi}. »Neprostovoljna odsotnost je odsotnost, na katero zaposleni nima vpliva – na primer bolezen zaposlenega ali družinskega člana. Prostovoljna odsotnost pa je odsotnost, ki je bolj povezana z osebnostjo in motivacijskimi dejavniki – tipični primeri so nezadovoljstvo z delom, odnos do dela, občutek odgovornosti itd.«^{xxvii}

Tavčar ugotavlja, da lahko na bolniške odsotnosti oz. absentizem gledamo z različnih vidikov. To so lahko dejanske zdravstvene težave določenih delavcev, ki so realne in popolnoma osebne narave, lahko pa imajo razloge v neprimernem in zdravju škodljivem delovnem okolju, kar na dolgi rok vodi v bolezen^{xxviii}.

»Absentizem je pojav, ki je poleg objektivnih dejavnikov (bolezni) močno povezan z organizacijsko kulturo in medosebnimi odnosi v podjetju. V kolikor gre za prve, ga je mogoče do določene mere zmanjšati tudi s pomočjo vzpostavitve projektnih skupin, ki jih sestavljajo:^{xxix}

- zdravnik specialist s področja varnosti in zdravja pri delu;
- predstavnik vodstva organizacije;
- predstavnik kadrovske službe;
- predstavnik zaposlenih.«

Razprava

Ministrstvo za zdravje se zaveda, da je za uresničitev končnega cilja – boljšega zdravja in podaljševanje pričakovanih zdravih let življenja – potrebno poglobljeno razumevanje kompleksnosti in prepletenosti vplivov širših socialno-ekonomskih, okoljskih, kulturnih in drugih dejavnikov ter individualnih danosti na zdravje posameznika in populacije. Prav tako socialno-ekonomski status posameznika pomembno vpliva na njegov življenjski slog, na dejavnike tveganja, na koriščenje zdravstvenih in drugih storitev.

Vendar pa ne moremo mimo dejstva, da se le majhen delež delodajalcev lahko pohvali z izvajanjem promocije zdravja in pri tem tudi beleži pozitivne rezultate. Delodajalec gleda s finančnega vidika in ko se odloči za izvajanje promocije zdravja, se odloči za najcenejšo obliko, to so razni plakati in ostala spodbujajoča pozitivna obvestila. V svetlih primerih, ko se delodajalec le odloči, da bo financiral in omogočil npr. obisk telovadnic, pa je udeležba s strani zaposlenih skoraj nična.

Torej, poraja se vprašanje, kaj lahko kot družba naredimo, da se stanje na področju odsotnosti z delovnega mesta zaradi bolniškega staleža zmanjša. Družba kot celota se mora seznaniti z obstojem smernic, ki so vodilo oz. pripomoček v zvezi z izvajanjem promocije zdravja, vendar pa zopet ne moremo mimo dejstva, da bi morale biti smernice konkretnije. Poudariti je treba, da vsakič, ko se vlaga v naprednejšo tehnologijo, se s tem pripomore k izboljšanju delovne klime, kar je tudi že neke vrste promocija zdravja. Na podlagi izboljšanja delovne klime se lahko delavci zavedajo, da je njihovo delo pomembno, kar pa posledično pomeni boljšo produktivnost. Preden pa delodajalec prične z izvajanjem promocije zdravja, se mora najprej vprašati, koliko svojega truda je pripravljen vložiti v izvajanje, kaj pričakuje od izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu in v kolikšnem časovnem razponu želi videti rezultate.

Zaključek

Na podlagi rezultatov, ki jih je podal Inštitut za varovanje zdravja, je sicer dokazano, da se je bolniški stalež zmanjševal v letih 2013 in 2014 v primerjavi z letom 2011. Upad bolniškega staleža lahko povezujemo z dejstvom, da je bil omenjenega leta sprejet zakon, ki narekuje delodajalcu, da izvaja promocijo zdravja na delovnem mestu. V letu 2012 so omenjeni zakon implementirali v delovni proces oz. so bolj natančno pričeli z izvajanjem promocije zdravja. Praksa je pokazala, da so delodajalci uporabili najcenejši način izvajanja promocije zdravja, in sicer osveščanje z različnimi plakati. Avtorji sicer ne trdijo, da je to napačen pristop, vendar pa smo mnenja, da je treba na promocijo zdravja gledati z različnih zornih kotov, saj je le-ta kompleksnejša, kot je bilo sprva mišljeno.



medicina dela sodelovati z roko v roki.

Mnenje avtorjev je, da se delodajalci še vedno niso začeli povsem zavedati pomena promocije zdravja. Prevečkrat se namreč zgodi, da delodajalec gleda z vidka finančnih sredstev, ki jih mora vložiti v samo izvajanje, hkrati pa se ne zavedajo, da se vsak vložek povrne v dvakratnem znesku. Ravno tako pa je treba izpostaviti, da se je verjetno zaradi neupoštevanja promocije zdravja bolniški stalež v letu 2015 ponovno povečal, kar je tudi razvidno v tabeli 2. Glede na navedeno je mnenje avtorjev, da bi morale biti v smernicah konkretniji predlogi za izvajanje promocije zdravja. Smernice bi morale biti predstavljene na lokalni ravni na različnih seminarjih, ki bi bili dostopni vsem tudi s pomočjo multimedije. Iz zgoraj navedenega je apel avtorjev pristojnem ministrstvu, da prične s predstavitvami promocije zdravja na lokalni ravni, saj bi bilo na omenjen način o pozitivnem učinku, ki ga prinese izvajanje promocije zdravja, lahko seznanjeno večje število delodajalcev. Da pa bo imela promocija zdravja smisel, morata delodajalec in

Viri, literatura in opombe

- ⁱ Ptičar, M. (2014). Učinek promocije zdravja na delovnem mestu na poslovanje delodajalca (Magistrsko delo). Maribor: [M. Ptičar]. 1–9.
- ⁱⁱ Hlastan – Ribič, C., Maučec-Zakotnik, J., Kozel, D., et.al. (2009). Pristopi promocije zdravega prehranjevanja in zdravja v delovnih organizacijah. *Zbornik referatov Sekcije medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v Medicini dela, prometa in športa* (str. 2). Rogaška Slatina. (samo za interno uporabo).
- ⁱⁱⁱ Prav tam.
- ^{iv} Kavaš, B., Hovnik, D., Topalović, D. (2014). *Učinkoviti dejavniki za zmanjševanje absentizma v JU*. Pridobljeno 15. 11. 2015 na spletni strani <http://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/04/uc48dinkoviti-dejavniki-za-zmanjc5a1evanje-absentizma-v-javni-upravi.pdf>. 24.
- ^v Ur. list RS, št. 43/11 - ZVZD1
- ^{vi} Steel P. R. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*. 13. str. 245
- ^{vii} Skupina IRI Ljubljana. *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno 8. 9. 2014 s spletne strani <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/75-zakaj-uvajati-promocija-zdravja-na-delovnem-mestu>.
- ^{viii} Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno 16. 10. 2015 na spletni strani https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/sl_93.pdf.
- ^{ix} Javno zdravje. Pridobljeno 15. 10. 2015 s spletne strani <http://www.zzv-kp.si/javno-zdravje/skupina-za-promocijo-zdravja/>.
- ^x Bilban, M. (2010). *Promocija zdravja v delovnem okolju s poudarkom na zdravem prehranjevanju: Posvet prehrana delavcev*. Ljubljana: Zavod za varnost pri delu. 45.
- ^{xi} Čili za delo. Promocija zdravja: Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. (2006). Ljubljana: UKC KIMDPŠ. 12–31.
- ^{xii} Bilban, M. (2009). *Delo, delovno okolje in zdravstveni absentizem*. Ljubljana: Zavod za varnost pri delu. 6.
- ^{xiii} Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno 16. 10. 2015 na spletni strani https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/sl_93.pdf
- ^{xiv} Čili za delo. Promocija zdravja: Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. (2006). Ljubljana: UKC KIMDPŠ. 12–31.
- ^{xv} Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno 16. 10. 2015 na spletni strani https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/sl_93.pdf
- ^{xvi} Ur. list RS, št. 9/92
- ^{xvii} Ur. list RS, št. 36/04
- ^{xviii} Merela, G. (2014). Promocija zdravja. Ljubljana: Združenja delodajalcev obrti in podjetnikov. 6.
- ^{xix} Evropski predpisi. Pridobljeno 16. 11. 2015 na spletni strani <https://osha.europa.eu/sl/legislation>.
- ^{xx} Skupina IRI Ljubljana. *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno 8. 9. 2014 s spletne strani <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/75-zakaj-uvajati-promocija-zdravja-na-delovnem-mestu>.
- ^{xxi} Ur. list RS, št. 43/11
- ^{xxii} Neoplazma je skupek izrojenih celic kakega tkiva, novotvorba: zdraviti neoplazme (SSKJ, 2017).
- ^{xxiii} Do absentizma lahko pride zaradi različnih vzrokov: bodisi zaradi bolezni, poškodbe bodisi zaradi družinskih težav. Vendar do absentizma prihaja tudi zaradi neizvajanja promocije zdravja (alkoholizem, pretirano ukvarjanje s športom – privede do poškodb, prisilne drža med delom itd.). Zaposlene in tudi ostale je treba osveščati o zdravem načinu življenja ne samo v delovnem, temveč tudi v bivalnem okolju.
- ^{xxiv} Merela, G. (2014). *Promocija zdravja*. Ljubljana: Združenja delodajalcev obrti in podjetnikov. 6.
- ^{xxv} EVKLIB. Pridobljeno 16. 11. 2015 na spletni strani <http://www.ekvilib.org/sl/produkti-drubeno-odgovornega-upravljanja-s-lovekimi-viri/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu>.
- ^{xxvi} Steel P. R. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*. 13. 245.
- ^{xxvii} Benčina, B. (2007). *Vzroki in vrste absentizma v IP Ribnica, d. o. o.* Pridobljeno 19. 9. 2014 s spletne strani <http://diplome.fov.uni-mb.si/vis/12543Bencina.pdf>. 6.
- ^{xxviii} Tavčar, R. (2014): *Zmanjševanje absentizma*. Pridobljeno 12. 11. 2015 s spletne strani <http://ruditavcar.com/moje-delo/zmanjsevanje-absentizma/>. 34.
- ^{xxix} Javno zdravje. Pridobljeno 15. 10. 2015 s spletne strani <http://www.zzv-kp.si/javno-zdravje/skupina-za-promocijo-zdravja/>



BOJAN MACUH je dr. edukacijskih ved, mag. soc. ter prof. soc. in slov. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na področju pedagoškega dela (učitelj, ravnatelj, predavatelj). Je avtor znanstvenih in strokovnih monografij, prispevkov na znanstvenih konferencah ter mnogih znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. Znan je kot avtor več kot desetih del za mladino in odrasle.

Povzetek: Čas je zelo kompleksna potreba, s katero se soočamo vsi posamezniki. Največkrat se nam dogaja, da ga ne znamo pravilno razporediti oz. z njim upravljati. Posledično lahko to vpliva na našo kakovost dela kakor tudi koriščenje prostočasnih aktivnosti. V okviru časa in delovnega časa posameznika je vedno bolj pomemben tudi prosti čas. Prosti čas je vse manj res prost. Vse bolj ga polnimo z raznimi obveznostmi, organiziranimi aktivnostmi in pripravami na delo.

Ključne besede: delo, poklic, čas, prosti čas, delo, posameznik

UPRAVLJANJE S ČASOM, PROSTI ČAS IN PASTI LE-TEGA V ŽIVLJENJU POSAMEZNIKA

Uvod

Različni strokovnjaki v nadaljevanju podajajo svoja mnenja o tem, kaj zanje pomeni fenomen časa in kako upravljati z njim. Prepričan sem, da ima tudi vsakdo od nas mnenje o času, ki ga, pogovorno, »nikoli ni dovolj«.

Šarotar Žižekⁱ povzema nekaj avtorjev, ki različno opredeljujejo čas in njegovo upravljanje: za Seiwertaⁱⁱ čas predstavlja dragoceni kapital, za katerega je značilno, da je redek, da ga ni mogoče kupiti, prihraniti, uskladiščiti ali pomnožiti, in da teče nenehno in nepovratno. Mackenzieⁱⁱⁱ čas opredeljuje kot nevidni vir, ki je edinstven, ker je njegova količina končna. Zeichen^{iv} trdi, da je čas najdragocenejši kapital človeka, Atkinson^v pa ga opredeljuje na naslednji način: »Čas je najdragocenejši vir, ki ga imamo na razpolago. Časa ne moremo shraniti v banki, niti ga ne moremo kupiti. Vse, kar lahko storimo, je, da ga konstruktivno uporabimo ali ga tratimo. Čas je materialna naložba, ki se ne da zamenjati z ničemer drugim in ga je treba tudi tako jemati. Čas je skopo omejen vir in odločilen pogoj upravljanja«. Ker je čas edinstven omejen vir, je pomembno upravljanje časa, za katerega Zeichen^{vi} trdi, da je zavestno odrejanje poteka dneva in je kot takšno del osebnega menedžmenta. Whetten in Cameron^{vii} učinkovito upravljanje časa opredeljujeta takole: (1) posameznik svoj čas porabi za pomembne stvari; (2) ljudje so sposobni jasno razlikovati med tem, kar je pomembno in kar je nujno; (3) strategije pri upravljanju časa se osredotočajo na rezultate bolj kot na metode; (4) ljudje nimajo nobenega razloga, da bi se počutili krive, če morajo reči »ne«.

Harvard Business Essentials^{viii} opredeljuje upravljanje časa kot zavestno prizadevanje za nadzor nad časovnimi viri in za določanje končnih časovnih virov. Učinkovito upravljanje časa ima veliko koristi: od zmanjšanja tratenja časa in preobremenitve z delom do višje stopnje osebne produktivnosti. Morda pa je še pomembneje, da ta način zagotavlja izvedbo najpomembnejših nalog. Manktelow^{ix} pravi, da je upravljanje časa niz medsebojno smiselno povezanih veščin, ki pomagajo uporabiti čas na najučinkovitejši in najbolj produktiven način, medtem ko Forsyt^x pravi, da se upravljanje časa nanaša na aktivnosti, ki omogočajo uresničevanje zelenih ciljev na učinkovit in uspešen način. Razlikujemo lahko med mikro in makro nivojem upravljanja časa. Upravljanje časa na makro ravni se osredotoča na porabo časa kot celote z namenom doseči življenjske cilje, medtem ko upravljanje časa na mikro ravni obravnava izboljševanje načinov izvajanja specifičnih nalog in aktivnosti. Osredotoča se na opravljanje več stvari v manj časa, ne osredotoča pa se na spremembo že ustaljenega načina dela. Upravljanje časa na makro ravni se usmerja na delo v času, ki je na voljo. Predvideva, da pomanjkanje časa ne obstaja, obstaja samo slaba izbira porabe časa. Makro raven upravljanja časa obsega razvoj življenjskih ciljev in dolgoročnih načrtov, medtem ko je zmanjšanje motenj, povečanje učinkovitosti elektronske pošte, organiziranje pisarne, sistem shranjevanja, načrtovanje individualnih aktivnosti ipd. predmet upravljanja časa na mikro ravni^{xi}.

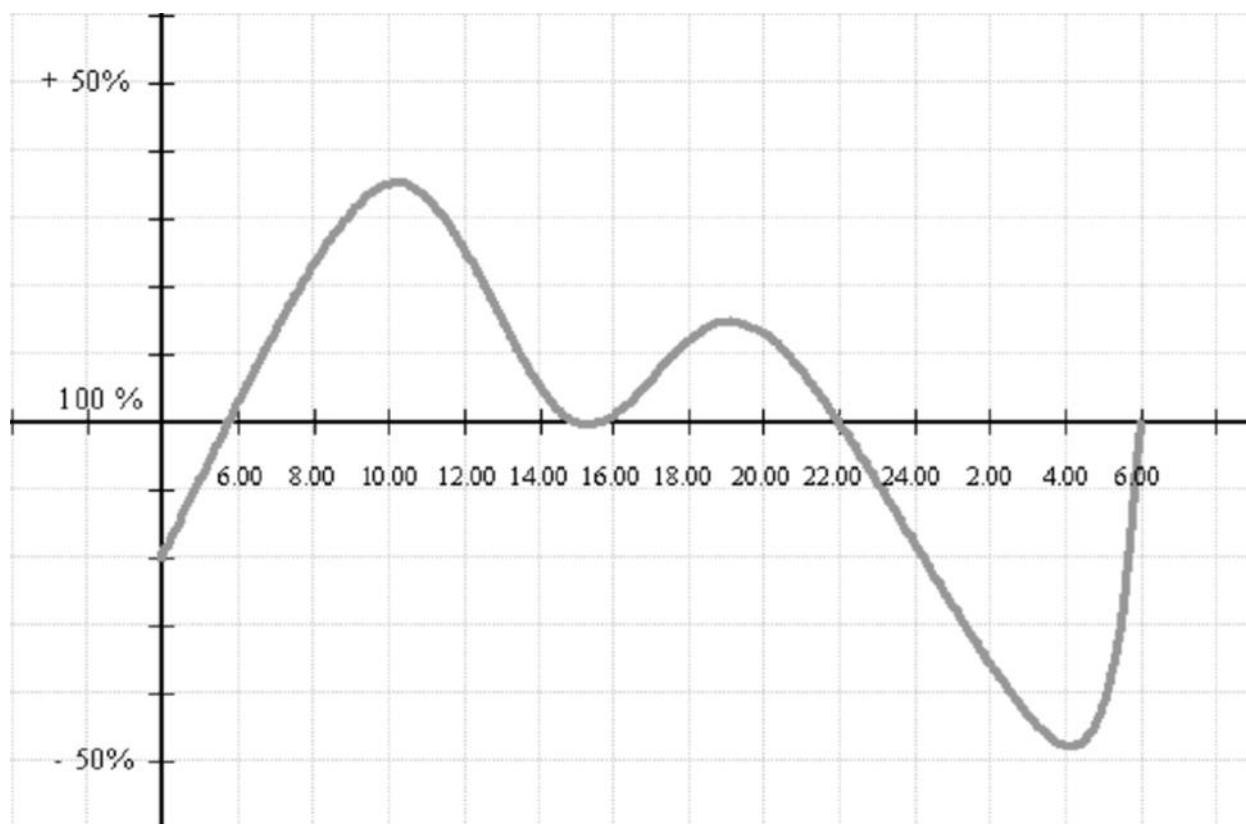
Načrtovanje časa

Vsakdo izmed nas ustvari vsak dan svoj, lasten urnik, v katerem načrtuje aktivnosti (časovno opredeljene) za posamezni (delovni) dan. Ugotavljamo, da je razporejanje časa nuja, saj na osnovi le-tega lahko ne samo pravočasno, temveč predvsem kakovostno izvedemo posamezne delovne ali prostočasne aktivnosti.

Šarotar Žižek^{xii} ugotavlja, da je zelo pomembno razporejanje časa, zato je najboljša izbira – urnik in pri tem navaja nekaj avtorjev^{xiii}, ki dajejo odgovor, koliko časa je namenjeno »elektronski pošti«, »administraciji«, »službenim potem«, »planiranju«, »sestankom« idr. Po opredelitvi nalog in njihovem razvrščanju po prioritetah je naslednji korak njihovo sistematično urejanje. Pri tem je pomembno snovanje urnika, ki je pisna obveznost za opravljanje nalog v določenem času. Urnik omogoča vizualno razporeditev časa po posameznih nalogah, ki jih je treba izvesti. S tem je zagotovljen vpogled v časovno razporejanje obveznosti. Z urnikom je mogoče naloge razporejati po prioritetah A, B in C, pri čemer je A najvišja prioriteta. Pod prioriteto C se razporejajo naloge, ki so nujne, vendar nepomembne, in se jim

ni moč izogniti ali jih preložiti. Na voljo je več tipov urnikov, vendar je njihova vsebina podobna^{xiv}. Veliko organizacij oziroma podjetij uporablja programsko opremo Microsoft Outlook, ki vsebuje elektronsko pošto, koledar, stike in opravila ter omogoča snovanje urnika na osebem računalniku. Če računalniški sistem dopušča povezavo s sodelavci, je dana možnost medsebojnega vpogleda v urnike sodelavcev. Sestavljanje urnika se začne z aktivnostmi pod prioriteto A, s čimer je zagotovljen čas za opravljanje vseh najpomembnejših nalog. S tem je manj možnosti za udejanjanje časovnih ovir. Potem ko so vse aktivnosti pod prioriteto A razvrščene po dnevni, tedni ali mesecih, sledi vnašanje nalog pod prioriteto B in šele nato razporejanje aktivnosti, ki imajo prioriteto C. Pri sestavljanju urnika mora ostati del delovnega časa nerazporejen, neizvedene tedenske aktivnosti pa je treba razporediti v nezaseden čas naslednjega delovnega dne. Naloge, kot so npr. branje elektronske pošte, administracija in telefonski pogovori, je treba izvajati takrat, ko je zato opredeljen čas^{xv}.

Oblikovanje urnika mora temeljiti tudi na energijskem ciklu posameznika. Kljub individualnim razlikam, pogojenim z osebnostnimi značilnostmi, je višek delovne storilnosti dopoldne. Takšne ravni čez celotni dan ni moč več doseči. Popoldne se pojavi popoldanska utrujenost, po ponovnem kratkotrajnem dvigu v zgodnjem večeru krivulja neprestano pada, da nekaj ur po polnoči doseže absolutno najnižjo točko. Zato je naloge s prioriteto A primerno izvajati dopoldne, popoldne v padcu storilnosti pa izkoristiti za socialne stike in rutinske naloge. Po vzponu storilnostne krivulje pozno popoldne se lahko spet posvetimo pomembnejšim aktivnostim^{xvi}. Statistično povprečno dnevno pripravljenost za delo posameznika in njegove kritične točke prikazuje slika 1.



Slika 1: Statistično povprečno dnevno pripravljenost za delo posameznika in njegove kritične točke
(Seiwert 1997, str. 67)

Zmote o upravljanju časa

V okviru dela in tudi ostalih aktivnosti se velikokrat pojavljajo tudi zmote o upravljanju prostega časa. O kratkem pregledu le-teh lahko preverimo (tudi) pri sebi, ali se morebiti najdemo v teh definicijah.

Mackenzie^{xvii} v nadaljevanju predstavlja nekaj konceptov časa in njihove upravljalne implikacije, kar je privedlo do zbirke mitov in zmot v zvezi s časom in učinkovitostjo upravljanja z njim:

- 1 **Mit o aktivnosti:** Menedžerji, ki so najbolj aktivni, uspejo narediti največ.
- 2 **Mit o stopnji odločanja:** Čim višja je stopnja, na kateri je sprejeta odločitev, tem bolje je.

3 **Mit o delegiranju:** Delegiranje prihrani čas, skrb in odgovornost.

4 **Mit o učinkovitosti:** Najučinkovitejši menedžer je najuspešnejši.

5 **Mit o trdem delu:** Čim bolj trdo kdo dela, tem več naredi.

6 **Mit o vsemočnosti:** Če naloge opravljamo sami, so opravljene hitreje in bolje.

7 **Mit o preobremenjenosti z delom:** Večina izvršilnih direktorjev je preobremenjenih z delom.

8 **Mit o »odprtih vratih«:** Politika »odprtih vrat« izboljšuje uspešnost menedžerja v odnosu z njegovim timom.

9 **Mit o identifikaciji problema:** Identificiranje je enostavnejši del reševanja problemov.

10 **Mit o prihranku časa:** Mnogi hitri upravljavski postopki in bližnjice prihranijo čas.

11 **Mit o pomanjkanju časa:** Nihče nima dovolj časa.

12 **Mit, da se čas evidentira:** Pravimo, da čas hiti naprej.

13 **Mit, da je čas proti nam:** Menedžer, ki ga zmeraj preganja čas in se bori s hektiko ter zamuja roke, bo na čas vedno gledal kot na sovražnika.

Miti, ki se zdijo nerazrešljivi v vedenju o upravljanju časa, spodkopavajo resnično zavzetost za organiziran način življenja. Najbolj zahrbtni miti so štirje. Prvi mit je, da je upravljanje časa samo še ena etiketa za prisiljeno obnašanje. Drugi mit se nanaša na to, da upravljanje časa izbriše spontanost in veselje. Tretji mit izpostavlja naslednje: morda se jaz lahko organiziram, toda moje podjetje se nikoli ne more organizirati, medtem ko četrti mit pravi, da je en stil primeren za vse^{xviii}.

Ugotavljamo, da je zmot o upravljanju z delom sorazmerno veliko, pa vseh še navedli nismo. Zagotovo vsakdo pozna še kakšno. Reklo pravi, da se »na napakah učimo«, zato je prav, da to skušamo upoštevati tudi pri načrtovanju aktivnosti, ki so vezane na čas in vse povezano z njim. Glede na predstavljeno lahko zaključimo, da je načrtovanje časa nujno potrebno, saj bomo tako v zasebnem kot poslovnem življenju lažje funkcionirali in se posledično s tem bolj razumno lotevali zastavljenih nalog.

Dejavniki prostega časa

Veliko dejavnikov vpliva na koriščenja prostega časa. Cooke navaja, da naj pomembno vpliva količina le-tega^{xix}. Bolj kot je posameznik obremenjen z delom, manj prostega časa ima na voljo in obratno. Čim več prostega časa imajo posamezniki na voljo, tem bolj svobodni je pri izbiri in se lahko ukvarja z več različnimi dejavnostmi. Naslednji pomemben dejavnik po Cooke so finančna sredstva oz. prihodki^{xx}. To je kategorija, ki je tesno povezana z družbenim slojem in kupno močjo posameznika. Višji prihodki pomenijo več možnosti pri izbiri načina preživljanja prostega časa.

Večini predstavlja vir prihodkov njihovo delo oz. zaposlitev ter posledično plačilo za to in na osnovi tega se odločajo, kako in koliko bodo namenili za preživljanje plačljivih prostočasnih dejavnosti. Vse prostočasne dejavnosti pa niso nujno povezane s finančnimi sredstvi. Za nekatere od njih je potrebna le dobra volja in zanimanje. Le redki so tisti, ki so pri izbiri med številnimi možnimi načini preživljanja prostega časa popolnoma svobodni in se jim ni potrebno ozirati na potrebne finančne vložke. Naslednje, kar pomembno vpliva na način preživljanja prostega časa, je sklop dejavnikov, ki definirajo posameznika kot osebo: od spola, starosti, poklica oz. študijske usmeritve do njegovih interesov, potreb, motivov – vse to vpliva na izbiro.

Posamezniki imajo različne potrebe, ki jih v prostem času želijo zadovoljiti, zato se bodo tudi motivi za ukvarjanje z določeno dejavnostjo razlikovali od posameznika do posameznika. Tudi druge osebne značilnosti posameznika igrajo pomembno vlogo. Pri odprtih osebah je večja verjetnost, da bodo prosti čas preživljale v družbi, bolj zaprte pa bodo prej izbrale npr. branje knjig ali kako drugo podobno dejavnost. Pri pasivnih osebah bo preživljanje prostega časa bolj verjetno usmerjeno na lenarjenje, gledanje televizije ipd., pri aktivnejših pa bo število in raznovrstnost dejavnosti večje, prosti čas pa bolj izkoriščen in zapolnjen. Vrednote prav tako predstavljajo pomemben dejavnik pri odločanju. Značilnosti študentov, ki se nanašajo na vrednote, mogoče najbolj opisujeta naslednja stavka: »Aktivno in običajno hitro se odzivajo na spremembe v širšem družbenem svetu. Nakazujejo spremembe v življenjskih in vrednotnih usmeritvah, ki bodo postale splošno veljavne šele v bodočnosti.«^{xxi} Ko govorimo o načinih preživljanja prostega časa, govorimo tudi o vrednotah, ki bistveno vplivajo na izbiro in aktivno preživljanje prostočasnih dejavnosti. Ko govorimo o vrednotah, moramo omeniti individualizacijo le-teh. Značilno je, da ima vsak svoje določene vrednote in poglede na svet. Na podlagi tega se zato posamezniki tudi različno odločajo za aktivno preživljanje prostočasnih dejavnosti.

Ule hkrati ugotavlja, da so npr. vrednote mladih danes vse manj povezane z materialnimi odnosi, vse večji pomen imajo prijateljstvo, prosti čas (oz. kakovostno preživljanje le-tega), ustvarjalnost, užitek in samorealizacija. Veliko je odvisno tudi od tega, s katerimi ljudmi, oz. bolje povedano, s kakim profilom oseb se študenti družijo.^{xxii} Tudi Engstrom govori o tem, da se odnos do prostega časa pravzaprav razvija v interakciji z drugimi ljudmi. To je seveda logično, kajti če študent veliko časa preživi z osebami, ki se npr. ukvarjajo s športom, je bolj verjetno, da se bo tudi sam začel ukvarjati s kakšno podobno dejavnostjo.^{xxiii}

Ljudje zelo pogosto posnemajo druge in sprejemajo njihove navade, kar je logično glede na to, da smo vsi socialna bitja. Na posameznika v okviru njegovih odločitev za izbiro prostočasnih dejavnosti in na način preživljanja prostega časa pomembno vplivajo prijatelji, partnerji in člani družine, s katerimi se običajno tudi skupno odločajo o načinu in časovnih okvirih izvajanja le-teh.

Veliko dejavnikov vpliva na prost čas, a najpogosteje si ga sami odmerjamo in živimo z njim. Dovolj ga imamo, »le vzeti si ga moramo«, kot radi rečemo. Dan ima 24 ur. V kolikor bomo v tem okviru izkoristili vse časovne danosti, ki se nam ponujajo, zagotovo ostane tudi čas za prostočasne aktivnosti.

Funkcije prostega časa

Ločimo tri funkcije prostega časa:

- **počitek** (razbremenitev od intelektualnih ali fizičnih naporov),
- **razvedrilo** (prinaša nam ugodje),
- **razvoj osebnosti** (telesne, intelektualne, čustvene, estetske, delovne, moralne, socialne kvalitete), tesno povezan z neformalnim izobraževanjem in vrstniško socializacijo.

Dolgo je veljalo prepričanje, da naj izobrazba posamezniku omogoči pridobitev znanj in spretnosti, potrebnih za opravljanje dela oz. ustvarjanje profesionalne kariere. Za vzgojo, ki bi vključevala prepoznavanje in vrednotenje rezultatov prostega časa, pa ni bilo veliko posluha. Vprašati bi se morali, zakaj čas, ki si ga vzamemo zase, ni izgubljen, ter kako lahko vpliva na splošno kakovost življenja tako posameznika kot družbe. Otroke in mladostnike moramo spodbuditi, da prepoznajo možnosti, potenciale in izzive prostega časa ter se zavedajo njegovih učinkov na svoje osebno inprofesionalno življenje oziroma da spoznajo, zakaj ni vseeno, kaj s svojim prostim časom počnemo.

Še naše razmišljanje. Vzemimo si čas za počitek, saj bomo le tako lahko uspešno opravljali zadane naloge. Ne pozabimo na razvedrilo, saj je eden najpomembnejših dejavnikov življenja vsakega posameznika, hkrati pa skrbimo za zdrav način življenja, ki ob vseh ostalih aktivnostih za razvoj človekove osebnosti pomagajo, da smo sposobni opravljati vsakodnevne službene, partnerske/družinske in družabne aktivnosti.

Problemi prostega časa

Glede na *družbeni razred* Lawson meni, da je vrsta prostočasnih aktivnosti delno odvisna od višine prihodkov, s tem da ima srednji razred več razpoložljivih dohodkov.^{xxiv} Kar se tiče *spola* pa ugotavlja, da ima prosti čas mesto zunaj dela in nedelovnih obveznosti, ki vključujejo tudi domače delo. Ženske tako prevzamejo primarno odgovornost pri vzdrževanju doma, pa naj bodo zaposlene ali ne. Posledično imajo manj »prostega časa«, da bi lahko sledile prostočasnim aktivnostim, kot moški. Res je, da se tudi bolj bojijo same uporabiti javni prostor zaradi morebitnega napada ali nadlegovanja.

Haralambos in Holborn pa navajata, da vse feministične avtorice o spolu in prostočasnih dejavnosti (Greenova, Hebronova in Woodwardova) soglašajo, da se prosti čas moških razlikuje od prostega časa žensk.^{xxv} Trdijo, ne samo da ženske in moški stremijo k različnim vrstam prostega časa, ampak tudi da je ženskam dostopnih manj možnosti za preživljanje prostega časa. Iz ene od raziskav^{xxvi} je namreč razvidno, da je med moškimi in ženskami manj odstopanj glede vzorcev preživljanja prostega časa doma. Oba spola sta namreč veliko časa preživela ob gledanju televizije (99 %), obiskovanju in zabavanju prijateljev in znancev (povprečno 96 %), branju knjig (ženske 68 % in moški 56 %), dejavnosti naredi si sam pa ženske 29 in moški 58 %.

Še nekaj je zelo zanimivih primerjav med koriščenjem prostega časa pri moških in ženskah. Greenova in sodelavke so tako prišle do naslednjih ugotovitev:

- Na splošno imajo moški več časa za prosti čas kot ženske. Ženske so težje načrtovale svoj prosti čas, ker so gospodinjske obveznosti neskončne.
- Ženske imajo manj denarja kot moški, mnoge ženske so posledično tako finančno odvisne od moških. To omejuje vrste prostega časa, kjer so se lahko angažirale.
- Od ženske se pričakuje, da bodo izbrale dejavnosti svojega prostega časa izmed omejenega obsega dejavnosti, ki so osredotočene na dom in družino, ki so družbeno opredeljene kot sprejemljive za ženski način preživljanja prostega časa.^{xxvii}

Če bi za primerjavo pogledali razmišljanje moških avtorjev o koriščenju prostega časa, bi se le-ta gotovo razlikovala od predhodnih, zato vam prepuščamo, (moškimi), da sami najdete vzorce preživljanja prostega časa, ki bodo usmerjeni v skupno preživljanje le-tega tako doma kot v okviru dejavnosti, ki jih načrtujete, organizirate, izvajate oziroma se jih udeležujete.

Kar se tiče etnične pripadnosti, se tam, kjer je prosti čas izraz kulturne identitete, na tem področju poraja segregacija.

Po Lawsonu prosti čas vse bolj prehaja v ospredje človekovega življenja, tako glede časa, ki ga temu namenja, in kot osrednji življenjski interes.^{xxviii} Upad delovnih aktivnosti zaradi uvajanja računalniške in druge tehnologije pomeni izgubljanje identitete, ki je imela izvor v zaposlitvi, in njen premik k prostemu času. Ta postaja vedno bolj privatiziran, s krčenjem javnih prostočasnih dogodkov (priložnosti, kot so sejmi in festivali) in porastom domačih oblik razvedrila (računalniške igre, televizija).

Razmišljanje o prostočasni aktivnosti glede na spol je veliko. Vse pa bolj ali manj poudarjajo, da si jih razlagamo, tako kot tudi o delovnih aktivnosti, življenju v partnerski/družinski zvezi, v javnem/družabnem življenju, tako, kot jih živimo. V kolikor je vse skladno z razumevanjem in medsebojnim dogovarjanjem, potem teh razlik ni. Jih le umetno ustvarjamo kot izgovore za to, da nekaj ne moremo/zmoremo, čeprav bi brezpogojno lahko. Noben, niti moški niti ženska, nimata »nikoli dovolj« ali preveč časa, v kolikor sta polno aktivna na vseh življenjskih področjih. Ob smiselni porazdelitvi vlog in nalog je mogoče uskladiti vse, tudi prostočasne aktivnosti.

Pasti prostega časa

Način preživljanja prostega časa naj bi bila osebna odločitev vsakega posameznika. Potrošniška družba je v ponudbi možnosti in načinov preživljanja prostega časa našla svojo tržno nišo, a tudi vpliva medijev ne smemo zanemariti, ugotavlja Uletova^{xxix}.

Namesto vprašanj: Kaj je dobro zame?, Kaj potrebuje moj um in kaj moje telo? si pogosto zastavljamo povsem napačna vprašanja, npr.: Kam naj grem? Kaj naj delam? Kaj je moderno? Pri tem ne smemo zanemariti pomena socialno-ekonomskega statusa posameznika, ki v veliki meri vpliva na možnosti, ki jih ima na voljo. Mladostnike in tudi odrasle lahko na eni strani napačno dojetje prostega časa zapelje v eksperimentiranje s socialnimi vlogami, z vedenjem in idejami (alkohol, droge, spolnost, odklonsko vedenje), na drugi pa jih vodi v dolgočasje, pasivnost v prostem času ter pomanjkanje samoiniciativnosti. Pogosto mladostniki vse več prostega časa prebijejo v virtualni resničnosti, kar ima tako telesno kot duševno negativne posledice.

Neformalno rekreacijo pojmuje kot »naravno« aktivnost, zato se njen vpliv na okolje pogosto spregleda. Moderne oblike rekreacije (npr. gorsko kolesarjenje, vožnja z motornimi sanmi, s štirikolesniki, pohodništvo po brezpotjih) lahko povzročajo okoljske probleme (potna erozija, odpadki, odplake)^{xxx}. K trajnostnemu preživljanju prostega časa pripomoremo:

- **z varovanjem okolja** – zmanjšanje hrupa, pretirane razsvetlitve, erozije, degradacije okolja, izgube biodiverzitete, preprečevanje onesnaževanja voda z različnimi odpadki itd.;
- **z izboljšanjem dostopnosti** – možnosti za javni prevoz, dostopi za invalide in starejše itd.;
- **s spodbujanjem** vključevanja lokalnega prebivalstva v proces načrtovanja;
- **z zaposlovanjem**, ki omogoča različne ekonomske možnosti;
- **z upravljanjem s prostorom** – varovanje pokrajine, kmetijskih površin, zgodovinskih, kulturnih in naravnih spomenikov;
- **z upravljanjem s stavbami** – varovanje zgodovinskih in kulturnih stavb, spodbujanje gradnje varčnih hiš in uporaba lokalnih materialov itd.^{xxxi}

V kolikor »imamo preveč časa«, je lahko za posameznika to tudi »nevarno«. Veliko je razvad, ki so pogojene s tem, da »ne vemo, kaj bi začeli« (alkoholizem in ostale družbene razvade). Še več težav kot odrasli imajo s pastmi prostega časa otroci in mladostniki, ki pa imajo vsekakor velikokrat zgled pri starejših. Če je ta pozitiven, potem je tudi njihovo življenje zapolnjeno s prostočasnimi aktivnostmi, ki mlade odvrtačajo od negativnih posledic neustreznega koriščenja prostega časa.

Delovni in prosti čas

Delovni čas in prosti čas sta vzajemno pogojena v več razsežnostih in bistveno vplivata na kakovost življenja posameznika. Danes je prosti čas privilegij načrtovalcev. Na preživljanje prostega časa vplivajo: spol, starost, socialno okolje, osebni dohodek, samostojnost pri delu, stopnja angažiranosti v delo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Arnškova je opredelila družbeno delitev časa na:

- delo – prosti čas
- eksistenca, socialna vključenost, prosti čas
 - 1 eksistenčne obveznosti**
 - 2 delo in delovne obveznosti**
 - 3 preostala socialna vključenost**
 - širše socialne obveznosti
 - ožje socialne obveznosti
 - 4 prosti čas**^{xxxii}

Delovni čas okvirno ureja Direktiva EU, ki omejuje skupno trajanje delovnega časa na največ 48 ur tedensko (skupaj z nadurami) ter odmor med delom, če traja delovni čas vsaj 6 ur dnevno, piše Potočnik^{xxxiii} in navaja trende gibanja delovnega časa v EU med leti 1990 do 2000:

- Zadnje desetletje se je povprečno število ur tedensko znižalo na okvirno 35 do 37,5 ur za redno delo.
- V letu 1993 je znašal razpon tedenskega delovnika med 32,6 urami v Belgiji do 40,1 ur na Nizozemskem, dejansko pa so največ ur delali skupaj z vsemi urami v Veliki Britaniji, in sicer 43,5 ur.
- Režim delovnega časa določa ali država z zakoni ali socialni partnerji.
- Glavno vprašanje je, ali imeti krajši delovnik in nižji zaslužek ali pa daljši delovnik in večji zaslužek. Prava izbira bi bila, da tako delodajalec kot delavec sama lahko izbereta primeren okvir, ki bi ustrezal obema.
- V Srednji Evropi je delovni čas daljši, okoli 40 ur na teden, s trendom postopnega skrajševanja.

Svetlik in Verša pa dodajata, da so delodajalci pod pritiskom delavskih zahtev in političnoekonomskih ocen popuščali v skrajševanju delovnega dne do ravni, ki omogoča optimalno razmerje med proizvodnjo in porabo.^{xxxiv} Jasno je, da je potrošnja manjša, če ljudje prislužene denarja niti nimajo časa porabiti, jasno pa je tudi, da brezposelni zaradi dohodkovnih možnosti potrošijo mnogo manj kot redno zaposleni. Celoten sistem kapitalistične produkcije, ohranjanja in nastajanja novih služb je torej odvisen prav od te menjave.

Evropa lahko v prihodnje pričakuje podaljševanje delovnega časa. Potrebno bo spremeniti obstoječi trend skrajševanja delovnega časa, saj na dolgi rok ne bo mogoče konkurirati manj razvitim državam s cenanim delom. To se bo zgodilo zaradi zmanjševanja razlik v delovnem času med razvitimi državami zaradi globalizacije, deloma pa tudi zaradi že velikokrat omenjene neuspele francoske politike, ko so delovni čas skrajšali na 35 ur. Izziv za države v prihodnosti bo predvsem povečevanje sklada dela v družbi, da bi s tem dosegali visoko zaposlenost. Za družbo pa je ključno zagotavljanje prožnega trga dela, saj bodo tako tržne zakonitosti svobodnejše delovale ter najrazličnejših predpisovanj bi bilo manj. Večja prožnost pa bo zagotovo bolj v interesu veliko bolj izobraženih delavcev prihodnosti. Ti bodo sami želeli odločiti, kdaj bodo delali večin kdaj manj ter kako bodo obdobjem dela sledila obdobja usposabljanja, izobraževanja in prostega časa^{xxxv}.

Verjetno lahko zelo hitro v Evropi pričakujemo resnejšo ustavitve skrajševanja delovnega časa. Sprememba trenda iz skrajševanja v ponovno podaljševanje delovnega časa je deloma posledica zmanjševanja razlik med razvitimi državami zaradi globalizacije, deloma pa tudi zaradi neuspešne francoske politike 35-urnega delovnega tedna. Dolžina evropskega delovnega časa postaja vse bolj vroča in zanimiva tema. Največje evropske multinacionalke, kot sta Siemens in Bosch, se v različnih evropskih državah pogajajo z delavci in sindikati o podaljševanju delovnega časa. To se ne dogaja samo v Franciji, ki je leta 2000 kljub močnim protestom delodajalcev, uzakonila 35-urni delovni teden, temveč tudi v Nemčiji, na Nizozemskem in drugih državah EU. Delodajalci večinoma zahtevajo več dela za bolj ali manj enako plačilo in grozijo delavcem, da bodo v primeru, da ne sprejmejo daljšega delovnika, proizvodnjo preselili v druge dele sveta^{xxxvi}. Delovna mesta pa se pred našimi očmi že selijo v vzhodno Evropo in Azijo, kjer je delo cenejše in so delavci pripravljeni za majhno plačilo delati dlje časa. To se dogaja predvsem v panogah, ki jih je večja konkurenca prizadela, in sicer v tekstilni, čevljarški, usnjarski in lesni panogi. Pomembno pri vsem tem pa je, da tako posamezniki kot družba sprejmemo svoj del odgovornosti za svojo usodo in prihodnost^{xxxvii}.

Morda so takšne »žrtve sistema« potrebne, saj nas vsakodnevno opominjajo na strukturne pomanjkljivosti, a kar nas pogosto omejuje mnogo bolj kot materialni pogoji, znotraj katerih delujemo, so naše predstave o možnem in realnem, naše vrednote, ideje, naša politična kultura, ki se izraža skozi naša dejanja. Ideja polne zaposlenosti skozi skrajšan delovnik lahko predstavlja dober uvod, a hkrati skriva pasti, ki zavirajo zamišljanje alternativ, saj lahko takšna ideja preusmeri pozornost s problematike načina proizvodnje dobrin in vednosti na preskrbljeno in udobno življenje, ki pa ni kvalitetno in osmišljeno. Ljudje so hitro zadovoljni tudi z odtujenim in nesmiselnim delom, in če so ljudje zadovoljni, so pridni, disciplinirani in politično pasivni. Kapitalizem in z njim neenakosti ostajajo, pa če jih proizvajajo izčrpani, nezadovoljni in cinični ali pa spočiti in preskrbljeni. In v drugem primeru ostajajo toliko bolj zanesljivo.

Zaključek

Ugotavljamo, da zaradi različnih pogledov na delovni čas, hkrati pa tudi glede na različne pogoje za izvajanje, le-ta vedno pogosteje posega v nedelovni čas, tj. čas, ki ga posameznik preživi z družino in s prijatelji. Delovnik ni več zgolj 8-urni, temveč je glede na naravo dela vedno bolj fleksibilen. S tem posega v prosti čas, ki ga je zato vedno težje definirati, saj ugotavljamo, da se čas, delovni in prosti, vse pogosteje »mešata«. Tako v prostem času zelo pogosto tudi delamo in v aktivnem času izven delovnega pogosto prosti čas izkoriščamo v okviru prvega, kar seveda negativno vpliva na posameznikovo preživljanje prostega časa.

Čas je zelo kompleksna potreba, s katero se soočamo vsi posamezniki. Največkrat se nam dogaja, da si ga ne znamo pravilno razporediti oz. z njim upravljati. Posledično lahko to vpliva na našo kakovost dela kakor tudi koriščenje prostočasnih aktivnosti. V okviru časa in delovnega časa posameznika je vedno bolj pomemben tudi prosti čas. Prosti čas je vse manj res prost. Vse bolj ga polnimo z raznimi

obveznostmi, organiziranimi aktivnostmi in pripravami na delo. Še posebej to velja za otroke, ki sploh ne poznajo več svobodne igre na dvoriščih ali travnikih. Zaradi sodobnih tehnologij se briše meja med službo in prostim časom, pa tudi po upokojitvi ostane potreba po prostem času velikokrat neuresničena. Za boljše razumevanje t. i. nestrukturiranega prostega časa si pogledajte oddajo Polnočni klub (<http://4d.rtvsllo.si/arhiv/polnocni-klub/174416728>). Gotovo boste slišali kaj uporabnega tudi zase in vaše otroke.

Viri, literatura in opombe

- ⁱ Šarotar Žižek, S. (2008). Učinki upravljanja časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*, 54(5–6).
- ⁱⁱ Seivert, J. L. (1997). *Novi 1 x 1 obvladovanje časa*. Maribor: Doba.
- ⁱⁱⁱ Mackenzie, A. R. (1990). *New time management methods*. Chicago: The Dartnell Corporation.
- ^{iv} Zeichen, A. (1994). *Zeitmanagement, Mehr Zeit für das Wichtige*. Wien: Wirtschaftsförderung der Handelskammer.
- ^v Atkinson, L. P. E. (1990). *Achieving results through time management*. London: Pitman.
- ^{vi} Zeichen, A. (1994). *Zeitmanagement, Mehr Zeit für das Wichtige*. Wien: Wirtschaftsförderung der Handelskammer.
- ^{vii} Whetten, D. A. in K. S. Cameron (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education.
- ^{viii} Harvard Business Essentials (2005). *Time management*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- ^{ix} Manktelow, J. (1995). *How to achieve more with your time* [online]. Mind Tools, Ltd. Dostopno na: <http://www.psychwww.com/mts/site/tmintro.html>.
- ^x Forsyth, P. (2003). *Successful time management*. London: Kogan Page Limited
- ^{xi} Harold Taylor Time Consultants. (2003). Macro vs. Micro Time Management [online]. Harold Taylor Time. In Forsyth, P. (2003). *Successful time management*. London: Kogan Page Limited
- ^{xii} Šarotar Žižek, S. (2008). Učinki upravljanja časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*, 54(5–6).
- ^{xiii} Harvard Business Essentials (2005). *Time management*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- ^{xiv} Prav tam.
- ^{xv} Prav tam.
- ^{xvi} Seivert, J. L. (1997). *Novi 1 x 1 obvladovanje časa*. Maribor: Doba.
- ^{xvii} Mackenzie, A. R. (1990). *New time management methods*. Chicago: The Dartnell Corporation.
- ^{xviii} Mancini, M. (1994). *Time management*. Boston: Onelwin/Mirror Press Business.
- ^{xix} Cooke, A. (1994). *The economics of leisure and sport*. Longon, New York: Routledge.
- ^{xx} Prav tam.
- ^{xxi} Ule, M. (2008). *Za vedno mladi? Socialna psihologija odraščanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- ^{xxii} Prav tam.
- ^{xxiii} Engstrom, L-M. (1979). Psihical activity during leisure time: a strategy for researche. *Scandinavian Journal of Sport Science*. (11). 32–39.
- ^{xxiv} Lawson, T. idr. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- ^{xxv} Haralambos, M. in Holborn, M. (2001). *Sociologija. Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- ^{xxvi} *Splošne raziskave gospodinjstev*. (1990). London: General Housebold Surwey. HSMO, 159.
- ^{xxvii} Green, E., Hebron, S. in Woodward, D. (1990). *Women's Leisure, What Leisure?* London: Macmillan.
- ^{xxviii} Lawson, T. idr. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- ^{xxix} Ule, M. (2008). *Za vedno mladi? Socialna psihologija odraščanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- ^{xxx} Prav tam.
- ^{xxxi} Prav tam.
- ^{xxxii} Arnšek, T. *Kakovost življenja na delovnem mestu*. Dostopno na: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/KONFERENCE/9_Konferenca/ARNSEK_kakovost_zivljenja_na_delovnem_mestu.pdf.
- ^{xxxiii} Potočnik, M. (2000). *Posnemati primerljive države*. Ljubljana: Glas gospodarstva, str. 24–25.
- ^{xxxiv} Svetlik, I. in Verša, D. (2002). Skrajševanje delovnega časa. V *Politika zaposlovanja*, ur. Svetlik, I., Glazer, J. Kajze, A. in Trbanc, M. str. 118–143. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- ^{xxxv} Malačič, J. (2005). *Podaljš(ev)anje delovnega časa*. Ljubljana: Finance. 8–9.
- ^{xxxvi} Prav tam.
- ^{xxxvii} Prav tam.

Z veliko trdega dela.

