

Contents/Kazalo

1/2011

RESEARCH PAPERS	3	FRANC BRCAR, SILVO LAH	Innovation Management and an Innovative Ideas System
	11	DAN PODJED	Multiple Paradigm Research on Organisational Culture: An introduction of Complexity Paradigm

DODATEK

RAZPRAVE	A2	SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, SONJA TREVEN, MATJAŽ MULEJ	Povezava med psihičnim dobrim počutjem zaposlenih in duhovno inteligentnostjo kot dejavniki primerno celovitega menedžmenta
	A11	VLADO DIMOVSKI, MATEJ ČERNE, SANDRA PENGER, MIHA ŠKERLAVAJ, MIHA MARIČ	Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba
	A23	STANISLAV LITROP, FRANKA PISKAR	Banke in gospodarska kriza: zadovoljstvo uporabnikov e-bančništva NLB
	A30	DALIBOR STANIMIROVIČ, MIRKO VINTAR	Analitično hierarhični procesni model odločanja za zunanje ali notranje izvajanje informacijskih storitev v javnem sektorju
	A39	METOD ŠULIGOJ	Generacije mladih in oglasi za deficitarne gostinske poklice
	A48	NEVA KOZAMERNIK, POLONA ŠPRAJC	Vloga in pomen izobraževanja svetovalcev zaposlitve na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje
	A55	JANEZ MAYER, DUNJA LABOVIČ, NEJA ZUPAN	Organizacijska antropologija - nova organizacijska veda
KNJIŽNA OCENA	A62	MOJCA DUH	Integralni management – MER model Avtor: Janko Belak
POVZETKI / ABSTRACTS	A64		
DONATORJI	A68		

UREDNIK / EDITOR

Jože Zupančič,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

SOUREDNIKI / CO-EDITORS

Marko Ferjan,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Marjan Senegačnik
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

**UREDNIŠKI ODBOR REVIJE /
EDITORIAL BOARD**

Rado Bohinc,
Univerza na Primorskem, Slovenija

Roger Blanpain,
Catholic University of Leuven, Belgium

Franc Čuš,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Vlado Dimovski,
Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel C. Ganster,
University of Arkansas, USA

Jože Gričar,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Werner Jammerneegg,
Vienna University of Economics and
Business Administration, Austria

Marius Alexander Janson,
University of Missouri, USA

Milton A. Jenkins,
University of Baltimore, USA

Stefan Klein,
University of Muenster, Germany

Mirosljub Kljajić,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Hermann Maurer,
Technical University Graz, Austria

Matjaž Mulej,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Valentinas Navickas,
Kaunas University of Technology, Lithuania

Ota Novotny,
University of Economics, Prague,
Czech Republic

Milan Pagon,
University of Iowa, Henry B. Tippie College
of Business, CIMBA Campus, Italy

Björn Pappe,
Technical University Aachen, Germany

Dušan Petrač,
NASA, USA

Hans Puxbaum,
Vienna University of Technology, Austria

Gábor Rekettye,
University of Pécs, Hungary

Markku Sääksjärvi,
Helsinki School of Economics, Finland

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Henk G. Sol,
Technical University Delft, The Netherlands

Velimir Srića,
University of Zagreb, Croatia

Paula Swatman,
University of South Australia, Australia

Brian Timney,
The University of Western Ontario, Canada

Maurice Yolles,
Liverpool John Moores University,
United Kingdom

Douglas Vogel,
City University of Hong Kong, China

Gerhard-Wilhelm Weber,
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wrycza,
University of Gdansk, Poland

Innovation Management and an Innovative Ideas System

Franc Bracar¹, Silvo Lah²

¹REVOZ d.d., Belokranjska cesta 4, 8000 Novo mesto, Slovenia, franc.brcar@renault.com

²Novoles d.d., Na žago 6, 8351 Straža, Slovenia, silvo.lah@novoles.si

Innovation management is one of the most important tasks for managers in order to make their organizations successful and efficient. A part of this ranges from innovative employee ideas for small everyday improvements up to innovations that bring enormous savings. The survey tries to determine which factors influence the number of innovative ideas and to propose methods for improvements in this area. The basic research method used was a questionnaire, which helped us gather data and the basic method used for data processing was statistical analysis. First, we established that there is a progressive correlation between the number of innovative ideas submitted in the past and the number of anticipated innovative ideas in the future. Second, we established that the following three factors have an impact on innovation and creativity: (1) work and education; (2) working and living conditions; and (3) rewards and payment. Finally, we have established that there is a correlation between satisfaction with the rewards and payment factor and the current life-cycle stage of organization. To summarize, the level of innovation and creativity of employees is influenced by their overall satisfaction in an organization.

Keywords: innovative ideas, usable proposal, innovation, innovation management

1 Introduction

Roberts (2007) argues that innovation is composed of two parts: "(1) The generation of an idea or invention; and (2) the conversion of that invention into a business or other useful application." Creativity, innovation, knowledge and learning are becoming the most important elements of competitiveness in the market. Organizations that are not capable of remaining competitive will fail. Therefore it is necessary for an organization to take advantage of every opportunity; and one of the most important ones is innovation. It can be divided into two categories: (1) innovation as part of research and development (R&D); and (2) innovation as everyday innovative ideas (II) i.e. usable proposals by all employees. Our survey will concentrate on the latter which, however, can significantly contribute to the effectiveness and efficiency of operations. Our research problem, i.e. research question, is the failure and inefficiency of the innovative ideas system – and the necessary steps to improve the situation.

The objective of our research is to develop a questionnaire, carry out a survey, make a statistical evaluation of the questionnaire results, identify the shortcomings of the innovative ideas system and, especially, to make proposals for improvement. A survey was the basic research method used and statistical analysis the basic tool used.

There are many foreign and Slovenian works on innovation and innovation management. However, authors mostly deal with R&D as one of the business functions of organizations; innovative ideas are rarely dealt with here. In addition, no recommendations or standards exist in this area, so every organization organizes innovative ideas in its own way. Especially problematic is the calculation of financial bonuses, the cause of many disputes and lawsuits.

There are two extremes in organizing innovative ideas. In some organizations – especially smaller ones – a system does not exist. They believe that submitting innovative ideas is an integral part of an employee's duty and that there is no reason for an extra reward, since it is already an integral part of the salary. Some organizations foster a high affiliation culture for employees and have introduced a flexible part of the salary which depends on innovations. Other organizations have introduced an innovative ideas system in a very consistent manner and in this way encourage their employees. The fundamental problem here is the definition of an employee's work obligation and the description of an innovation which requires a special financial or non-financial reward and finding a way to do it.

We will be treating innovative ideas as part of innovation, so we defined the following three research hypotheses:

- (1) Hypothesis 1 (H1) – The more innovative ideas were submitted by employees in the past, the more there will be submitted in the future. This assumption is derived from the spiral of personal development of each individual – the more we develop and progress, the more we strive for new achievements.
- (2) Hypothesis 2 (H2) – The number of innovative ideas depends on rewards, the nature of the work and environmental conditions. Tangible and intangible rewards, creative, innovative and dynamic work and good conditions of professional and private life are the basis for creative thinking and work which consequently improves results.
- (3) Hypothesis 3 (H3) – Employee satisfaction with rewards depends on the current life-cycle stage of an organization. We talk about the birth phase after the establishment of the organization, followed by the period of progressive growth, then comes the period of maturity, i.e. quiet progress, and lastly the phase of decline. We assume that organizations in the final phase of their life-cycle, i.e. a decline of activity, are much less interested in investing in employees, thereby significantly worsening the working conditions and consequently the satisfaction of employees.

A theoretical framework of innovative ideas is presented in the second chapter; the methods of research in the third chapter; chapter four deals with the statistical results of the survey; in chapter five suggested improvements are introduced. In the conclusion our findings are summarized.

2 Literature review and theoretical framework

Tidd (2001) divides innovations into: (1) disruptive; (2) radical; (3) complex; and (4) continuous incremental innovation; innovations having an impact on: (1) process; (2) product; and (3) service. Innovation management is critical for the efficiency and effectiveness of organizations. This close link makes it necessary for top management to ensure the successful and efficient operation of innovation process management (Cormican and O'Sullivan, 2004; Ernst, 2002). Analysis of correlation between innovation and performance is a complex task (Feeny and Rogers, 2003). Adams, Bessant and Phelps (2006) list seven categories of innovation management measurement: (1) inputs; (2) knowledge management; (3) innovation strategy; (4) organization and culture; (5) portfolio management; (6) project management; and (7) commercialization. Nineteen sub-dimensions are identified within each category. Mathisen and Einarsen (2004) propose two instruments for measuring work environments for creativity and innovation: (1) KEYA – Assessing the Climate for Creativity; and (2) Team Climate Inventory.

Hidalgo and Albers (2008) argue that different innovation management techniques enable faster incorporation of new technology into processes and products, as well as faster organizational changes. Innovation is not random, organizations must pay a lot of attention to innovation in order to remain competitive in this area (Christensen, 2002). Thompson (2004) argues that innovation and enterprise have a number of consti-

tuent elements: (1) ideas – spin-off points; (2) infrastructure – premises, incubators, suppliers, venture capital, corporate resources, etc.; (3) networks – support structures and effective enablers; (4) educated and capable people – to help with the growth of the initiative or business; and (5) – the entrepreneurs and innovators themselves.

An innovative ideas system is important for organizations for two reasons: (1) generated savings contribute to a more successful business; and (2) encourage creative and innovative thinking and actions of employees. In Slovenia there is still a wide way to go to an innovative society. Shingo (2007) states that an employee in Japan on average submits twenty-four improvements every year. Andrew, DeRocco and Taylor (2009) classify Japan into ninth place among innovative countries and Slovenia into thirty-third. Stanovnik et al. (2008) note that in comparison with the EU, Slovenia is lagging behind in the area of innovation productivity. In our study we calculated that respondents on average have submitted less than five innovative ideas per year. This shows that there are many opportunities in this area. The level of organization in the area of innovative ideas can be most easily assessed by calculating the number of innovative ideas per employee. This method is most suitable as innovative ideas usually do not bring big savings and savings are also not calculated in detail.

In large organizations the innovative ideas system is complex. Typically there has to be a separate department responsible for the coordination of innovation. There has to be a policy that precisely defines the rules of operation. The most important part of the policy is the calculation of savings and rewards. An IT support system is also important for successful operation. However the most important are adequately trained leaders who can motivate employees, as this will achieve significantly better results compared to impersonal labour delegation. Kotter (2001) states that the leader has to be capable of: (1) developing a vision; (2) coordinating the staff; and (3) motivating and inspiring the staff. True leaders focus on the future, just solving daily problems no longer suffices in today's market conditions. A creative and innovative climate plays an important role with all employees being an integral part of this climate.

Bukovec (2009) believes that modern organizations must cultivate values enabling the establishment of communication that will provide a unique and clear understanding of tasks, while motivating employees to make innovation a part of every job they do. In this way, innovation and greater added value become an integral part of every product. In connection with this, Amabile (2010) highlights the following motivating factors: (1) receiving recognition for a job well done; (2) incentives and rewards; (3) mutual help; (4) supporting their own development; and (5) precisely defined objectives. Progress created by employees is the best motivator – challenges are also important. Skarzynski and Gibson (2008) put forward four factors that enable innovation: (1) education for innovation, including a wide range of employees; (2) new technology; (3) coaching and mentoring, performed by leaders and specially trained internal or external collaborators; and (4) rewards and recognitions. Facilitators of innovation – at three levels of analysis – summarized by Anderson, De Dreu and Nijstad (2004) are: (1) individual level – personality, motiva-

tion, cognitive ability, job characteristics and mood states; (2) work group level – team structure, team climate, team member characteristics, team processes and leadership style; and (3) organizational level – structure, strategy, size, resources and culture. Jones and Chung (2006) identify three burnout constructs: (1) de-personalization; (2) personal achievement; and (3) emotional exhaustion; and eight turnover constructs: (1) overall job satisfaction; (2) goals; (3) comfort; (4) challenge; (5) financial rewards; (6) relationship with co-workers; (7) resource adequacy; and (8) promotions. Katz (2005) summarizes five professionals' orientation priorities: (1) skill variety – to learn and develop new skills and abilities; (2) task identity – to become a contributing member of the profession; (3) task significance – to work on projects that are exciting within the profession; (4) autonomy – operational autonomy; and (5) feedback – objective data and information processes. At the same time Kubo and Saka (2002) summarize motivation of knowledge workers into three categories: (1) monetary incentives; (2) human resource development; and (3) job autonomy.

3 Research Method

3.1 Questionnaire

The basic research method used is a survey based on a questionnaire with ten questions. In the first type of questions the respondents were asked to provide their answers in the form of a five point Likert scale ranging from 1 to 5. These were followed by questions with several possible responses, in which the respondents were also asked to answer according to the before mentioned scale where they express their opinion from full disagreement to full agreement. These answers are treated as ordinal variables. The next type of questions are open questions with answers in the form of numeric values. These variables are treated as scale variables. The last type are also closed questions with several possible responses – these variables are nominal. The survey questions and possible answers are derived from literature:

- (1) How useful or necessary is the innovative ideas system in your organization?
- (2) How does the innovative ideas system currently function?
- (3) How should the system function in the future?
- (4) How many innovative ideas have been submitted by employees in the last three years?
- (5) How many innovative ideas will be submitted by employees in the next three years (an estimate)?
- (6) How much do individual factors influence the number of submitted innovative ideas?
- (7) How much do individual factors influence the satisfaction of employees in the organization?
- (8) How much do individual factors influence the profitability of the organization?
- (9) How far are you satisfied with individual factors and what are your wishes for the future?
- (10) In which phase of the life-cycle is the organization?

3.2 Population, sample and survey

The sample is completely random. Part-time students of post-secondary vocational schools from Novo mesto, Ljubljana and Ajdovščina were chosen for the survey. The period of study of respondents is two years after secondary school. The respondents were studying the following programmes: Mechanical Engineering, Environmental Engineering, Electronics, Transport and Logistics, Computer Science and Woodworking. All respondents are employed in manufacturing (66%) or service (34%) organizations. The average age of respondents is 32 years, ranging from 21 to 53 years. The average employment period is 12 years, from beginners to those with 34 years of employment.

The target population are employees in the most creative period of their lives, with secondary education, with around twelve years of employment and the desire for additional education and promotion. The study results on the basis of the sample can be generalized to the general population with similar characteristics.

The questionnaire was completed by 70 respondents – they are the sample. Not all questionnaires were filled in properly, so we will treat the variables with missing values individually, depending on the statistical analysis used.

4 Results

4.1 Introductory remarks

The survey results were obtained through descriptive statistics, frequency statistics, regression statistics, comparison of averages and factor analysis. Statistics were recorded in accordance with the recommendation of the American Psychological Association (APA), numeric values in the text are given with an accuracy of two decimal places. The effect size is denoted by r , which is small at 0.1, medium-sized at 0.2 and large at 0.3. Pearson's correlation coefficient is also denoted by r . Significance is denoted by p and defined at 0.05, i.e. 5%. If only p is given, we have a two-tailed test i.e. $p(2\text{-tailed})$, a one-tailed test is denoted by $p(1\text{-tailed})$.

4.2 How the innovative ideas system functions

In the first question the respondents were asked how useful, i.e. necessary, they find the innovative ideas system in their organization, in the second question they were asked whether they were satisfied with the current situation in the area of innovative ideas and in the third question how should the system function in the future. Mean (M) of the first response is 4.48, the second $M = 2.90$ and the third $M = 4.64$. The results of descriptive statistics are summarized in Table 1. The findings correspond to the sample.

Table 1: Descriptive statistics of innovative ideas (II)

	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error
Necessity of II	69	4.48	0.720	0.087
II current functioning	69	2.90	1.087	0.131
II future functioning	67	4.64	0.644	0.079

There is a substantial gap between the actual and desired situation, so we will check whether this difference is statistically significant. Since both variables are ordinal we selected the non-parametric Wilcoxon's signed-rank test. Variables are dependent, since all respondents answered both questions. Assessment of the current state of the innovative ideas system is low with median (*Mdn*) of 3; the desired state being assessed with *Mdn* = 5. Wilcoxon's signed-rank test statistics can be written in the form of $T = 9.5$, $p < 0.001$, $r = -0.82$, with the corresponding z -test ($z = -6.7$, $p < 0.001$); we can reject the null hypothesis and confirm the statistically significant difference between means.

4.3 The number of innovative ideas

Respondents were asked how many innovative ideas have been submitted in the past three years and what was their estimate of submitted innovative ideas in the next three years. With the fourth and fifth question we checked whether there were any patterns in the data. Using scatterplot and a regression line we established that there is a correlation between the variables – the more innovative ideas we had in the past, the more we will have in the future. This assumption can be proven by regression statistics. In the first step, we calculate the correlation coefficient between the innovative ideas made in the past and the projection for the future. It is expressed by Pearson's correlation coefficient $r = 0.92$, confirming very strong correlation. The regression model is constructed in such a manner that we can explain 84% of innovative ideas in the future by their number in the past, while the remaining 16% can be explained by other influences as $r^2 = 0.84$. An F -test was also performed and can be written in the form of $F(1) = 301.02$, $p < 0.001$. Table 2 contains the regression coefficients $b_0 = 1.58$ and $b_1 = 1.18$. The correlation between variables is

progressive. The regression equation can be explained in the following way: if an employee did not submit any innovative idea in the past three years, he will submit an average of 1.58 innovative ideas in the next three years; if he submitted a certain number of innovative ideas in the past three years, he will on average submit 1.58 innovative ideas, plus an additional 18.2% more than in the previous three years. This confirms our first hypothesis (H1) about the progressive number of innovative ideas.

4.4 Factors affecting the number of innovative ideas

We asked the respondents which factors influence innovation in an organization. Instead of using a direct question about these factors, we decided to use three closed indirect questions. Each of these three questions lists thirteen factors, the influence of which needs to be evaluated i.e. ranked from 1 to 5. Questions six, seven and eight are: (1) How much do individual factors influence the number of submitted innovative ideas; (2) How much do individual factors influence the satisfaction of employees in the organization; (3) How much do individual factors influence the profitability of the organization? This can be called the innovation and creativity model of the organization, which is established through the use of three parameters: (1) the number of innovative ideas; (2) employee satisfaction; and (3) profitability of the organization.

We create thirteen data constructs, as each element belongs to three questions. Non-parametric correlation coefficient Kendall's tau (τ) is greater than 0.2 in all cases, which is sufficient for further analysis. Internal consistency of constructs is checked by Cronbach's coefficient α , which is greater than 0.5 in all cases, which is still acceptable. For the purpose of the factor analysis, we create thirteen variables from data of constructs by calculating mean of the individual factors for all three questions. Variables and results of factor analysis are shown in Table 3.

Primary analysis was performed on the basis of thirteen variables with orthogonal rotation (varimax). The appropriateness of the sample for factor analysis was confirmed by Kaiser-Meyer-Olkin's test: $KMO = 0.81$, which is very good. The Bartlett's test of sphericity ($\chi^2(78) = 946.94$, $p < 0.001$), confirmed that the correlations between variables are strong enough. With further analysis, we checked eigenvalues for all variables. Three factors had eigenvalues over Kaiser's

Table 2: Regression statistics' coefficients of number of innovative ideas

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.578	1.467		1.077	0.286
Number of innovative ideas submitted	1.182	0.068	0.917	17.350	0.000

Regression equation: (Number of II in the next 3 years) = 1.58 + 1.18 x (Number of II in the last 3 years)

Table 3: Factor analysis of factors affecting the number of innovative ideas

	Work & education (Factor 1)	Working & living conditions (Factor 2)	Salaries & awards (Factor 3)
1) Access to new technologies	0.812		
2) New work challenges (creative work)	0.783		
3) Orderly working environment	0.752		
4) Specialized courses (education)	0.701		
5) Performing important tasks	0.668		
6) Possibility of work from home		0.819	
7) Flexible working time		0.799	
8) Minimum time to get to work		0.711	
9) Balance between work and private life		0.591	
10) Financial rewards			0.873
11) Salary			0.818
12) Recognition (prize) by managers			0.609
13) Promotion chances			0.559
Eigenvalues	3.10	2.42	2.39
% of variance	23.86	18.63	18.41
Cronbach's Alpha	0.76	0.82	0.74

criterion of 1 and this combination accounts for 60.9% of the variance. Given the sample size, the convergence of the screeplot and Kaiser's criterion, we can conclude that the three factors determined were appropriate. Table 3 shows factors after rotation: factor 1 represents the work end education opportunities, factor 2 working and living conditions and factor 3 salaries, bonuses, recognitions and promotion chances. Finally, we checked the factor's reliability with Cronbach's α test and confirmed hypothesis (H2).

4.5 Satisfaction with influence factors

In the previous chapter we defined three factors affecting the number of innovative ideas: (1) work, (2) conditions; and (3) rewards. The ninth question served to determine the current satisfaction of employees and preferences related to these factors. Again we used the thirteen variables from Table 3, which are related to three factors of influence. Frequency sta-

tistics are given in Table 4. With Wilcoxon's signed-rank test we confirmed that a significant difference of means between dependent variables exists: (1) between satisfaction with work and desired work, $Mdn = 3$ and $Mdn = 5$; (2) between the current and desired working and living conditions, $Mdn = 3$ and $Mdn = 4$; and (3) between the satisfaction with rewards and desired rewards, $Mdn = 3$ and $Mdn = 4$. Wilcoxon's signed-rank test statistics of differences for all three cases can be given in the form of $T = 425$, $r = -0.77$, $T = 169.5$, $r = -0.72$ and $T = 358.5$, $r = -0.56$, with $p < 0.001$ in all cases and the corresponding z -tests of $z = -12.84$, $z = -13.53$ and $z = -9.38$, statistical significance is always $p < 0.001$. Interestingly, the biggest gap between current and desired situation has the work factor regarding median, and rewards factor regarding mean.

Respondents replied to the tenth question that 20 organizations were in their growth life-cycle phase, 34 in the phase of maturity, 16 in the decline phase and 0 in the birth phase. We checked whether there existed a correlation between life-cycle phase of the organization and employee satisfaction

Table 4: Frequency statistics of work, condition and rewards factors

	Work (current)	Work (desired)	Conditions (current)	Conditions (desired)	Rewards (current)	Rewards (desired)
Mean	3.19	4.39	3.30	4.09	2.68	4.15
Std. Deviation	1.197	0.725	1.356	1.092	1.166	0.907
Std. Error of Mean	0.064	0.039	0.081	0.065	0.070	0.054
Median	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00
Mode	3	5	5	5	3	5
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5

with the reward factor. We used non-parametric comparison between independent groups, i.e. Kruskal-Wallis' test. Statistics can be written as follows: $H(2) = 20.16, p < 0.001$, thus confirming that there are significant differences in satisfaction depending on the life-cycle phase of the organization. For a more detailed analysis we used the Mann-Whitney's test. We established that the difference in satisfaction between employees who work in organizations in the growth phase ($M = 2.87$) and maturity phase ($M = 2.84$) is very small ($U = 5236, r = -0.01, p > 0.05$). However there is a significant difference in satisfaction between those employed in organizations in the decline phase ($M = 2.11$) and those in the growth ($U = 1579.5, r = 0.33, p < 0.001$) or maturity ($U = 2826.5, r = 0.28, p < 0.001$) phase. This confirms the third hypothesis (H3). There are even greater differences in the work factor, while the differences in the factor working and living conditions are smaller.

5 Discussion of research results

5.1 Comments on individual survey questions

Based on the responses to the first question – which is considered the model – we can conclude that respondents attach high importance to an innovative ideas system ($M = 4.38$). The task of the management is to unlock and exploit this potential.

Respondents assessed the current state of the innovative ideas system as poor ($Mdn = 3$) but they are very optimistic ($Mdn = 5$) and strive for improvement. The findings of the second and third questions can be generalized to the entire population.

By using regression statistics on the fourth and fifth question we demonstrated that a progressive correlation between the number of innovative ideas submitted in the past and the number expected to be submitted in the future exists. 1.58 innovative ideas in three years can be attributed to the natural creativity of the employees. More interesting is the fact that the employees will make 18.2% more innovative ideas in the future than they did in the past – which confirms the first hypothesis (H1). This is an important finding as it proves that higher investments in the innovative ideas system will yield more innovative ideas in the future. However, a matter of concern is the fact that 20% of respondents announced that they will submit less innovative ideas in the future than in the past as a result of dissatisfaction with the current state.

Questions six, seven and eight have an indirect purpose, serving to help us determine how different factors affect innovation and creativity within organizations. By reducing the variables, which is the primary purpose of the factor analysis, we identify three factors – confirmation of the second hypothesis (H2) – affecting the number of innovative ideas submitted and they are:

- (1) Work and education – Creative and dynamic work, work challenges, access to knowledge, tools and technologies, orderly working environment, access to professional and managerial education and in particular the awareness that an employee's work is important in stimulating creativity and innovation.

- (2) Working and living conditions – Minimum time to get to work, flexible working time, the possibility of work from home (if the nature of work allows it), normal psycho-physical work load and in particular the balance between work and family life are factors which employees will increasingly seek for – even at the expense of money and career. Only workers who are comfortable in both their private life and at work will deliver good work results and creative thinking.
- (3) Salaries and rewards – Workers will only work creatively, if they are satisfied with their salary, get financial and other rewards, get recognition and praise from their colleagues and leaders when they perform good work, and have a chance to get promoted if they prove that they are capable.

The answers to the ninth question revealed a large gap between the current and desired situation in work, condition and rewards factors. Mean, median and mode have the lowest values in the current reward, but surprisingly the desired work factor has the highest values. These disparities are most often the cause of employee dissatisfaction.

The tenth question served to determine the life-cycle stage the organizations were in. It is surprising that none of the organizations were in the birth phase, which reflects the low number of start-ups in recent years. By comparing the satisfaction with rewards (salaries, financial and non-financial rewards, recognition and promotion opportunities) and the life-cycle stage of the organizations we can confirm the existence of differences. Employees in organizations in the phase of decline are more dissatisfied with rewards compared to employees working for organizations in growth or maturity phases – confirming the third hypothesis (H3). This makes sense as organizations in the phase of decline are already in the termination phase and there is no real interest for innovations anymore.

5.2 Proposals for improvement

We defined the well-being of employees by three factors. It is important that every employee has the feeling that his salary is in accordance with his performance and ability. Furthermore they should be able to express their creativity through work and, finally, they should not have the feeling that they are being exploited at work or in life. The most important task of any leader is to make their employees feel comfortable as this is a pre-condition for achieving good or even excellent results. A well-regulated system of innovative ideas in the organization can be of significant assistance. Below is a summary of findings on how to make the innovative ideas system efficient and effective:

- (1) The entire innovative ideas system should be as simple as possible, all employees have to be familiar with it and believe that it is good and fair.
- (2) The formal description in the form of a policy should be clear and understandable for all.
- (3) With smaller innovative ideas, where savings are not very significant, it is best that the organization awards a symbolic financial or non-financial reward without taking into account whether the innovative idea was an employee's obligation or not.

- (4) For innovative ideas that deliver greater savings – the innovations not being part of employee's obligations – it has to be precisely defined what is an innovation for each individual worker and not for the workplace as this is not precise enough.
- (5) The calculation of savings and the amount of reward have to be as simple as possible and have to stimulate the employees.
- (6) The rewards for small innovative ideas should be defined by the leader, for bigger innovative ideas there should be a professional and independent commission which in addition to technical, technological and economic parameters takes into account also the so called "soft" factors.

6 Conclusions

The innovative ideas system is an important part of innovation in the organization. Even small daily improvements which all employees contribute are important. In order for the system to function it must be formalized. However, most important are leaders who are capable of motivating and mobilizing employees.

We established that the number of innovative ideas is progressive, which means that the more innovative ideas the employees submitted in the past, the more innovative ideas they will submit in the future (H1). This is a very important finding as it proves that we will get multiple returns in the future from all the money and effort invested. It confirms the fact that it makes sense to invest in the education and development of employees.

We have also established that only satisfied employees can work creatively and innovatively (H2). And they are satisfied when their expectations are met regarding: (1) work and education opportunities; (2) working and living conditions; and (3) salaries, rewards and promotion chances.

Working conditions in organizations are different and also depend on the life-cycle stage which the organizations are in. In organizations in the birth phase, we can expect many new challenges and initial difficulties. Work in organizations that are in the growth or maturity stage is less stressful and dynamic because most technical and technological problems have been solved, work is more routine, but there are still a lot of promotion and training opportunities as the organizations have to invest heavily in research and development. The situation in organizations which are in the decline stage is completely different. There is no interest for development any more and working conditions are worse. We established that employees in such organizations are extremely dissatisfied with salaries and rewards (H3).

In conclusion, we would like to give three theses as a challenge for further research:

- (1) Innovation is i.e. will become a condition for the survival of organization.
- (2) Salaries must be i.e. will also have to be related to innovation.
- (3) Organizations must i.e. should systematically educate for innovation.

References

- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, (8)1: 21–47. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x.
- Amabile, T. M. (2010). What Really Motivates Workers. *Harvard Business Review*, 88(1): 44–45.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 147–173. DOI: 10.1002/job.236.
- Andrew, J. P., DeRocco, E. S. & Taylor, A. (2009). *The Innovation Imperative in Manufacturing: How the United States Can Restore Its Edge*. The Boston Consulting Group, Boston.
- Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb [New Paradigm of Change Management]*. Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica.
- Christensen, C. M. (2002). The Rules of Innovation. *Technology Review*, 105(5): 32–38.
- Cormican, K. & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10): 819–829. DOI: 10.1016/S0166-4972(03)00013-0.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, (4)1: 1–40. DOI: 10.1111/1468-2370.00075.
- Feeny, S. & Rogers, M. (2003). Innovation and Performance: Benchmarking Australian Firms. *Australian Economic Review*, 36(3): 253–264. DOI: 10.1111/1467-8462.00285.
- Hidalgo, A. & Albers, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2): 113–127. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x.
- Jones, E. C. & Chung, C. A. (2006). A Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity. *Engineering Management Journal*, 18(1): 32–38. DOI: 10.1109/EMR.2006.261383.
- Katz, R. (2005). Motivating Technical Professionals Today. *Research Technology Management*, 48(6): 19–27.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11): 85–96.
- Kubo, I. & Saka, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6(3): 262–271. DOI: 10.1108/13673270210434368.
- Mathisen, G. E. & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1): 119–140. DOI: 10.1207/s15326934crj1601_12
- Roberts, E. B. (2007). Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, 50(1): 35–54.
- Shingo, S. (2007). *Kaizen and The Art of Creative Thinking*. Enna Products Corporation, Bellingham.
- Skarzynski, P. & Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Harvard Business Press, Boston.
- Stanovnik, P. (ur.), Kos, M., Bavec, C., Slabe-Erker, R., Bučar, M. & Sever, U. (2008). *Tehnološka predvidevanja in slovenske razvojne prioritete: Končno poročilo – II. faza [Technological Projections and Slovenian Development Priorities: Final Report - II. Phase]*. Inštitut za ekonomska raziskovanja, Fakulteta za management – Primorska univerza, Fakulteta za družbene vede – Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Thompson, J.L. (2004). Innovation through people. *Management Decision*, 42(9): 1082–1094. DOI: 10.1108/00251740410565127.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, (3)3: 169–183. DOI: 10.1111/1468-2370.00062.

Franc Brčar holds a university degree in mechanical engineering and a master's degree in information management sciences. Currently he is working for REVOZ d.d. company. He started there as a specialist in the area of operation systems and databases. He continued his work in the area of implementation and maintenance of CAD systems and integrated ERP solutions. Recently he has been working

on general management, information system management, business process management and quality management.

Silvo Lah holds a university degree in work organization and a master's degree in organizational sciences. He started his career at REVOZ d.d. company, where he worked in quality at different levels. Recently he has been engaged in management problems, both in theory and practice; the stress being on systematic problem solving and continuous improvement of business processes. He also lectures at a post-secondary vocational school.

Menedžment inovativnosti in sistem koristnih predlogov

Menedžment inovativnosti je ena najpomembnejših nalog vodij za zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacij; in pomemben del tega so koristni predlogi vseh zaposlenih – od majhnih vsakodnevnih izboljšav do inovacij z velikimi prihranki. Cilj raziskave je ugotoviti od česa je odvisno predlagano število koristnih predlogov in podati predloge za izboljšanje stanja na tem področju. Osnovna uporabljena raziskovalna metoda je anketa – s katero smo zbrali podatke –, osnovno orodje za obdelavo le-teh pa statistična analiza. Prva ugotovitev je, da obstaja progresivna korelacija med številom predlaganih koristnih predlogov v preteklosti in pričakovanim številom le-teh v prihodnosti. Druga ugotovitev je, da na inovativnost in kreativnost vplivajo trije dejavniki: (1) delo in izobraževanje; (2) pogoji za delo in življenje in (3) nagrade in plače. Zadnja ugotovitev je, da obstaja korelacija med zadovoljstvom z dejavnikom nagrade in plače, in fazo razvoja organizacije. Na koncu lahko zaključimo, da je stopnja inovativnosti in kreativnosti zaposlenih povezana z njihovim splošnim zadovoljstvom v organizaciji.

Glavne besede: koristni predlogi, inovativnost, menedžment inovativnosti

Multiple Paradigm Research on Organisational Culture: An Introduction of Complexity Paradigm

Dan Podjed

University of Ljubljana, Faculty of Arts, Aškerčeva 2, 1000 Ljubljana, Slovenia, dan.podjed@ff.uni-lj.si

The author presents multiple paradigm research into the organisational culture of a birdwatching association, where he conducted his ethnographic research. On top of the functionalist, interpretive, radical structuralist and radical humanist paradigms as presented by Gibson Burrell and Gareth Morgan, he applies the fifth paradigm into the analysis of the organisation. The so-called complexity paradigm, which was formed in 1980's based on findings about complex systems and networks that emerged in natural and social sciences, summarizes all other paradigms, integrating them into a coherent unit. According to the author, the approach that exploits the benefits of each previously known paradigm illustrates comprehensively the complexity of organisational cultures, whereas the new paradigm upgrades our previous knowledge on organisations.

Keywords: anthropology, organisational culture, multiple paradigm research, complexity paradigm, ornithological association.

1 Introduction

Burrell and Morgan (1979) introduced four paradigms into the organisation theory: functionalist, interpretive, radical structuralist and radical humanist. They arranged these into a table presenting the approach based on order, regulation and stability, as opposed to the approach emphasizing radical change, at the same time comparing the subjective approach to the objective one. In the article I shall present each of their para-

digms, and then explain how to review an organisation through these four "prisms" – just what Hassard (1991) achieved in the *multiple paradigm research*. Finally, I shall present the fifth, i.e. complexity paradigm, integrating the aforementioned paradigms into a coherent unit (Figure 1).

To explain how to implement multiple paradigm research including the complexity paradigm, I shall use the example of analysing the Bird Watching and Bird Study Association of Slovenia (DOPPS), where I carried out ethnographic research

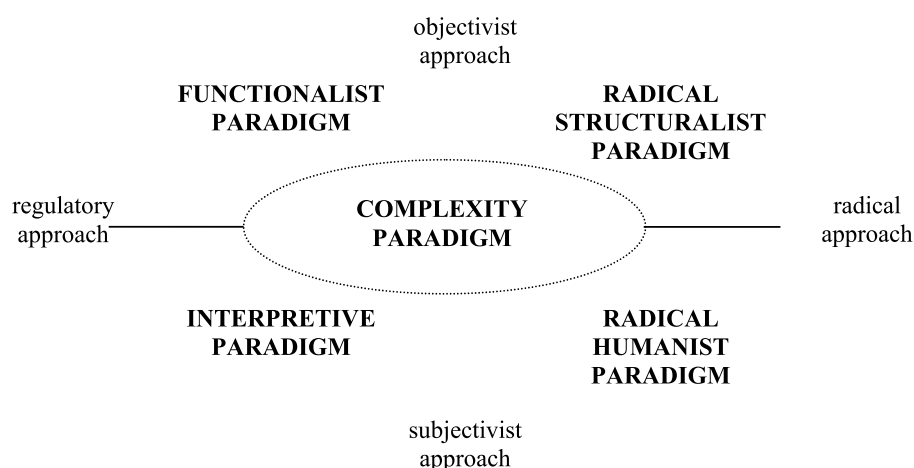


Figure 1: Five paradigms of organisational culture.

Received: 17 April 2010, received in revised form: 4 January 2011, accepted: 10 January 2011.

between 2006 and 2008 within the European project *EuMon*.¹ In the course of research I conducted thirty semi-structured interviews and organised three focus groups (group debates on a topic). I also participated in various actions and bird surveys, thus executing participant observation.

I had chosen this association to perform my ethnographic research due to their relatively long history² as well as their familiarity in the Slovenian public, which had partly been achieved by the cooperation between DOPPS and a telecommunication company resulting in resounding advertising campaigns. However, the main cause for studying this association was its complex organisational structure intertwining voluntary efforts and professional work. As well as having approximately 1000 members, DOPPS also employs 19 people. What was once a purely voluntary organisation has thus since mid 1990's been growing into a (semi-)professional organisation. In my opinion, the complexity of this association can best be presented using multiple paradigm research, as this provides us with the most transparent image of its organisational culture.

2 Functionalist paradigm

The functionalist paradigm was predominant in 1970's and 1980's. As explained by Burrell and Morgan (1979: 26), it is based on positivism, its formation having been influenced by the sociologists August Comte, Herbert Spencer, Émile Durkheim and Vilfredo Pareto. Ouchi and Wilkins (1985: 460) also consider anthropologists as its founding authors, i.e. Alfred Radcliffe-Brown and Bronisław Malinowski, partly also Ruth Benedict and Margaret Mead, who all influenced Deal and Kennedy (1982), Peters and Waterman (1982), Ouchi (1993) and Schein (1987, 1992, 1994).

The theories that are considered to be contained in the paradigm emphasize order, stability and balance in organisations, usually being oriented pragmatically towards problem solving. Using this approach, researchers try to discover how best to control people and what is the "right" way of knowing within an organisation. Such a representative is the central organisation theorist, Edgar Schein (1992), who introduced the organisational culture scheme that sets the so-called *basic assumptions* as the basis for cooperation among the members of an organisation (Figure 2).

According to Schein, the next, shallower layer of organisational culture are values and norms. Values are the principles that the organisation members believe to function well, whereas norms are unwritten rules explaining what is right and what not in various situations. Taking into account the shallowest layer of organisational culture, therefore the easiest to be approached by researchers, artefacts are material mani-

festations of basic assumptions. To reach the core of organisational culture, we first have to analyse the artefacts, i.e. the most visible cultural elements.

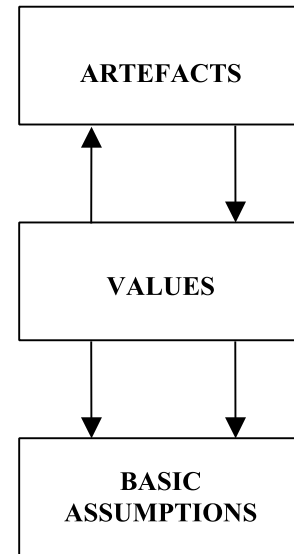


Figure 2: Threefold model of organisational culture (Schein 1992).

While performing ethnographic research at DOPPS, I used such approach to record artefacts and establish their meanings (Table 1). It was clear that the association emphasises birds in their publications and other products, thus stressing their mission: the protection of birds and their habitats. This was further highlighted by the ordinary attire of members (cf. Pratt and Rafaeli, 1997), e.g. sports clothing for outdoor excursions, and some other artefacts, e.g. photographs and images of birds used by members to decorate their offices. The central value to be noticed in the organisation is egalitarianism or the emphasis on the "spirit of the association" as my interviewees would often refer to it. This value shows in mutual informal address among the members, in "equal" and modest office furnishing as well as the appearance of members at formal gatherings, where only few show in prestigious clothing, rather emphasizing in their formal speeches their commitment to the global community of the like-minded. Considering this it can be deduced for the basic assumptions of DOPPS organisational culture to be voluntarism and altruism, both based on the feeling of being connected with other members of the organisation as well as with birds and the nature (Podjed, 2008, 2011).

1 Full name of the project: *EU-Wide Monitoring Methods and Systems of Surveillance for Species and Habitats of Community Interest*. Acronym: EuMon. Financing: EU Seventh Framework Programme. Head of project: Dr Klaus Henle, UFZ Leipzig-Halle, Germany. Project webpage: <http://eumon.ckff.si/>.

2 DOPPS was formed three decades ago, which is a long period as compared to other Slovenian nature monitoring associations. However, as compared with e.g. the British Royal Society for the Protection of Birds (RSPB), boasting a history of more than a hundred years and having more than a million members, it becomes clear that amateur ornithology in Slovenia is yet in its beginner stage.

Table 1: Organisational culture artefacts in DOPPS (categories and subcategories prepared according to Hatch, 2006).

Category	Subcategory	Examples
Objects	art, design, logo	- a bird in the association logo - photographs or drawings of birds in publications
	architecture, decoration, furnishing	- functional office furnishings (including the worn-out furniture) - photographs or drawings of birds on walls - “desktops” on computer screens featuring scenes from nature
	dress, appearance, costume, uniform	- sports clothing (also at workplace) - good and sturdy outdoor clothing - clothing often of “natural” colours (green, khaki, brown, grey, sand, light blue)
	products, equipment, tools	- quality binoculars and telescopes (Swarovski, Leica, Carl Zeiss etc.) - field notebooks for bird surveying
	displays of posters, photos, memorabilia, cartoons	- the premises of DOPPS Office feature many posters and photographs (e.g. illustrations of completed and planned projects and activities) - photographs and drawings featuring scenes from nature
	signage	- a panel with the association logo at the entrance
Verbal expressions	jargon, names, nicknames	- members usually call each other by first names - some people have nicknames
	explanations, theories	- rationalism, positivism and evolutionism – “each event in nature makes sense and can be explained” (older members) - ecologism, holism and connectionism – “we are a part of nature and we are therefore responsible for it” (younger members)
	stories, myths, legends and their heroes and villains	- field stories (including individual acts of heroism) - “mythologizing” the charismatic founder of the association
	superstition, rumours	- little superstition (pragmatic, down-to-earth thinking) - spreading rumours through informal channels (“mouth-to-mouth”)
	humour, jokes	- many jokes related to birds and nature - field anecdotes
	metaphors, proverbs, slogans	- slogans in cooperation with the main sponsor (e.g. Sharing the sky with birds, A day without birds is like a night without stars)
	speeches, rhetoric, oratory	- speeches present nature as the central value - emphasizing commitment to the global community of the like-minded
Activities	ceremonies, rituals, rites of passage	- field work (practical actions, surveys etc.) as rites of passage - youth ornithological camps as rites of passage - annual assembly as the core formal ceremony
	meetings, leisure, parties	- weekly meetings of the professional team (DOPPS Office) - regular meetings of members of association regional branches - meetings of the whole association (e.g. annual assembly) - annual informal meeting - international meetings of BirdLife International partners
	communication patterns	- informal address - informal discussions - democratic exchange of views
	traditions, customs, social routines	- traditional excursions - common vegetarianism - protective attitude to animals and plants - firstly reserve towards novices, then profound friendship - simultaneous execution of various activities
	gestures	- frequent handshake
	play, recreation, games	- recreation as basic activity (surveys, actions etc.)
	rewards, punishments	- awards <i>Aviana</i> and <i>Golden Bee-eater</i> (best published work in ornithology)

It is notable that even DOPPS members identify with Schein's threefold model, seemingly without being aware of it. The manager of the association thus mentioned in an editorial of the journal published by the association how their organisational model could be compared to the structure of a tree being composed of "roots (basis), the trunk (contents) and the treetop (appearance)" (Medved, 2009: 3). However, can the culture really be presented by means of such a simple model and described by means of the functionalist approach? Sackmann (1991) declares the latter far from perfect, as there is no clear "instructions" for analysing artefacts, therefore she considers it better when analysing organisations only to focus on the conceptual ingredients of culture. Likewise, Wright (1994) warns that Schein struggles too much to adopt the positivist stance in the slippery area of elusive organisational culture. She therefore considers it more productive to interpret culture rather than "measure" it positivistically, to analyse the organisation's dynamics rather than "dissect" it statically.

3 Interpretive paradigm

The interpretive paradigm is based on the works by representatives of German idealist tradition of philosophy and sociology, i.e. Immanuel Kant, Wilhelm Dilthey, Max Weber, Edmund Husserl and Alfred Schütz (Burrell and Morgan, 1979: 31–32), while the anthropologist to influence it most was Clifford Geertz (1973). Its main representatives seek to understand the world at the level of subjective experience (e.g. Alvesson, 1987; Alvesson and Berg, 1992; Czarniawska-Joerges, 1988, 1992; Pettigrew, 1979; Rosen, 2000; Smircich, 1983), whereas the social reality – if it does exist outside the individual – is hardly anything more than a network of assumptions and common intersubjective meanings (Burrell and Morgan, 1979:

30–31; see also Berger and Luckmann, 1988). Therefore the interpretivists place emphasis on symbols rather than dealing with tangible objects, i.e. artefacts.

To be found within this paradigm is one of the main contemporary organisation theoreticians, Mary Jo Hatch, who explains that organisations are based on common interpretive schemes, which show in the language and other symbolic constructs (Hatch, 1993, 2006). Such schemes and systems of meaning further enable for everyday activities to become self-evident (Smircich, 1983). The importance of symbols within the paradigm is most obvious in the so-called *dynamic model* of organisation culture, which Hatch (1993) created by upgrading the Schein model by adding the fourth, symbolic level, eventually integrating all the levels in a circular manner. Her model therefore ceases to be static, rather emphasizing the dynamics of the changing culture (Figure 3).³

How could then the symbols in DOPPS be exposed using this approach? The most obvious and noticeable symbolic meaning is that of birds appearing in association publications and other products, such as T-shirts, badges, labels etc. According to the findings of my ethnographic research, birds usually carry positive symbolic connotations, standing for freedom, love and happiness (Atwood Lawrence, 1997). Such symbolic meaning is particularly ascribed to some of the most "charismatic" birds, such as storks, swallows, owls etc., which makes birds in general, as it was explained to me by a prominent member of the association, "winners" in comparison to other, more "dull" taxonomic groups of animals. It is notable that some members of the association also identify with seemingly boring birds, such as the tawny Corn Crake, resembling the more familiar Quail. This seemingly unremarkable bird is ascribed particular value in conceptual notions of the members of the association based on the environmental projects implemented by the association – i.e. based on the efforts

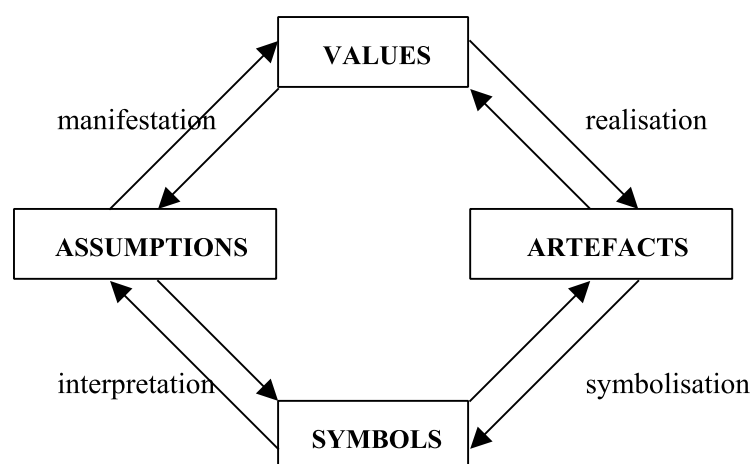


Figure 3: Dynamic model of organisational culture (Hatch, 1993).

³ Hatch also focused on the processes (manifestation, realisation, symbolisation and interpretation) that run between various levels of organisational culture.

that have been made to preserve corncrake and its habitats, as the number of birds had been found to decrease greatly due to developments in agriculture and pasture management (Božič et al., 2007). Its protection has been particularly intense since 2004, when project funds were acquired from the European Union. Since then, the pastures where Corn Crakes breed have been managed in several areas, numerous educational activities have been prepared and a small natural reserve featuring the so-called *Corn Crake natural trail* has been arranged. Corn Crake was thus made the DOPPS bird, which is used on covers of many publications. The artefact was thus transformed into a symbol of the association's view of the world and nature, particularly emphasizing the harmony of humans and other living creatures.

Other artefacts that I recorded during my research can also be "exposed" as symbols. The modest and functional furnishings of the premises as well as sturdy clothing illustrate the non-hierarchical nature of the organisation and the egalitarianism of its members who are (supposedly) equal, at the same time showing an altruist attitude towards nature and the environment. Yet even in the community of bird watchers, symbols of prestige can be found. However, it is not expensive four-wheel drives, which would defy the philosophy of harmony with nature. Envious glances are rather triggered by prestige brands of telescopes and binoculars.

During ethnographic research of organisational culture, the interpretive paradigm can also be applied to try and trace a hint of organisational culture in each symbol and set of concepts. While doing so, we can imagine metaphorically to be fitting the pieces of a broken hologram, as we try to see the whole picture in each artefact (cf. Morgan, 1986). But this approach soon makes us realise that there is always a piece of "hologram" missing, while the image of uniform culture – if indeed it does exist – is never perfectly clear.

4 Radical structuralist paradigm

As explained by Parker (2000), the smallest share of research in organisations has been made using the approach of radical structuralist paradigm⁴, the formation of which was particularly influenced by Karl Marx, its development also having been affected by Friedrich Engels, Vladimir Ilich Lenin and Nikolai Bukharin, and later Louis Althusser. According to this paradigm, the organisation mainly transforms under the influence of the social context, its representatives stressing that radical change and conflict are "built" in the society (Burrell and Morgan, 1979: 24).

DOPPS can also be looked at from this viewpoint. In its early period, which lasted almost two decades, the association was marked by the informal and non-hierarchical cooperation of members. At the time the association recorded a great rise in the number of members; in mid 1980's there were around

250, and at the turn of the millennium almost a thousand and then the growth stopped. In late 1980's and in 1990', the organisational structure of DOPPS formalized and two branches formed in the organisation having distinct views of its mission. The group of young members emphasized environmental campaigns and professionalisation of activities, whereas older members supported preservation of "original" activities of DOPPS, i.e. bird watching and ringing as well as preservation of the voluntary approach.

The situation grew tenser until the shift in 1999, which was described by some members as the "*revolution*" that transformed the organisation. The main founder of DOPPS and charismatic informal leader was dismissed as the editor-in-chief of the association's journal, which resulted in his withdrawal from the association and cessation of any contact with the organisation. The changes that followed his leave were not at all surprising, as many events had indicated a possible break with the traditional values and manner of operation. Already in the early 1990's, DOPPS began approaching the international association of ornithological organisations BirdLife International, and in mid 1990's they acquired an important sponsor – a telecommunication company. Both novelties hinted at a new orientation towards environmentalism and more professionalized operation. Such changes can also be related to the transformation from socialism to capitalism, which influenced the voluntary ornithology (Bell et al., 2011). The new circumstances demanded a new way of acting and thinking as amateur bird watching and studying could not support the preservation and development of the organisation. It thus had to transform radically from a voluntary into a (semi-) professional organisation and move to a new level of organisational culture (Podjed and Muršič, 2008).

5 Radical humanist paradigm

Radical humanist or postmodern paradigm (Parker, 2000; see also Boje, 1991, 1995, 2008; Clegg, 1990), which was most affected by the central postmodernist theoreticians Michel Foucault, Jacques Derrida, Jean-François Lyotard and Jean Baudrillard, also explains conflicts in organisations as generative and not problematic as functionalists or interpretivists would say. According to Parker (2000), one of its main representatives in studying organisations, postmodern theories of organisations are actually "anti-organisational" as they emphasize internal divisions instead of looking for integrity and consensus, at the same time describing the organisational culture as a constant struggle for prevalence between different fractions and coalitions, all trying to define the common aims in their own way (see Batteau, 2000; Parker, 1995). Parker's approach particularly emphasizes the split of a single organisational culture into several sub-cultures, which are further

4 Burrell and Morgan (1979) state Beynon's (1973) and Clegg's (1975) monographs as representative works.

5 The terminology in the field is quite unclear. The notions amateur and volunteer are often interchanged, and so are the professional and expert (see Ellis and Waterton 2004, 2005; Podjed and Muršič 2008).

spread fractally into “sub-subcultures” and “sub-sub-subcultures” (cf. Strathern, 2008).

And how is DOPPS segregated? I first noticed the split between the professionals and volunteers or amateurs.⁵ Those employed are often seen by others as “more equal”, being paid for the job that some perform free of charge. The second split separates the experts or specialists from the beginners. Some members are extremely skilled in recognizing birds and in biology in general, whereas some don't know much about birds, but they like to spend time in nature and enjoy the company of like-minded. The only problem is that the experts and the beginners often have to cooperate, e.g. in surveys, which poses the question whether the surveyors with “better” knowledge can trust the beginners and the results of their work. The third is the generation gap and it was the differences between the two generations, i.e. the older one that formed the association and the younger one that joined later, that led to the aforementioned “revolution”. In the years following the change, a new situation appeared in the association: the youngest members, i.e. the representatives of DOPPS third generation often appear as a homogeneous group fighting the principles of the current older or former younger generation. The fourth split is based on where the members come from, the most notable difference being the one between the centre and the periphery. In the focus group that I organised in one of the regional branches, the members for example complained about the association being centralised as all the information gathered in Ljubljana and only limited knowledge about the happenings at the association reached them. Yet one of the employees explained that the centre was also aware that the representatives of this branch considered “*stupid everything said or done in Ljubljana.*”

It is obvious that the organisational culture in DOPPS is not uniform as representatives of functionalist or interpretive paradigm might assume, but split at several layers. Each member of the association is positioned into “subgroups” defined in relation to other “subgroups” that all try to prevail over the others based on their ideas about how the organisation should work. Such struggles are not necessarily counterproductive as they stimulate the organisation to transform and adapt to members' needs and environmental demands. Although the members seemingly pull each into their own direction, there are shifts going on in the organisation all the time, while conflicts prompt new ideas and test possibilities for further development of the organisation.

6 Complexity paradigm

It is my belief that apart from the aforementioned four paradigms as stated by Burrell and Morgan (1979), there is the fifth paradigm of organisational culture. It contains the features of all the paradigms mentioned and, being neither objectivist nor subjectivist it integrates them. From the viewpoint of radicalism or regularity it can be positioned neither to the left nor the right side of the table illustrating the layout or paradigms (Figure 1). The “entrance” of the fifth paradigm that I call the complexity paradigm into social sciences was first described explicitly by Urry (2003), as he wrote of the so-called “com-

plexity turn”. The paradigm doesn't (only) originate in sociology, anthropology, psychology, philosophy and economy like the other four, it is also based on findings in natural sciences. That is to say, it is grounded in the theories of chaos, complexity, complex adaptive systems, self-organisation, synergetics and autopoiesis (see e.g. Ashby, 1962; Haken, 1983, 1994; Kauffman, 1995; Maturana and Varela, 1998; Nicolis and Prigogine, 1977; Prigogine and Stengers, 1984; Waldrop, 1992), which flourished in 1980's and are largely based on system theory and cybernetics (see e.g. Bateson, 1987; Bertalanffy, 1968; Luhmann, 2001; Wiener, 1948). What is common to the researchers of complexity is their attempts in using their holistic, connectionist or ecological approach, however we call it, to establish a new perspective for understanding the systems, be it natural or social, and use this perspective to consider them not a sum of isolated objects but a system of mutually related phenomena (Capra, 1997). Thus the theories of complexity are not only analogies or metaphors that can be used in social sciences (Morgan, 1986), as they provide the conceptual framework for a different view of the world (Mitleton-Kelly, 2003).

The formation of a new paradigm was also influenced by *network analysis*, which was mostly designed by mathematicians. Its originators were Paul Erdős and Alfréd Rényi who studied the so-called *random graphs* (Erdős and Rényi, 1959), and their work was continued by Steven H. Strogatz and Duncan J. Watts, who particularly dealt with the *small world model* (Watts, 2004; Watts and Strogatz, 1998), as well as Albert-László Barabási and Réka Albert, who unveil the secrets of the *scale-free networks* (Albert, Jeong and Barabási, 2000; Barabási, 2003). When it comes to contemporary social scientists, the transition into the so-called *network society* was studied in much detail by Manuel Castells (1996) who describes the networks as dynamic open structures, whereas the importance of networks in social research was discussed earlier by many sociologists and anthropologists (Boissevain and Mitchell, 1973; Granovetter, 1973; Mitchell, 1969, 1974; Radcliffe-Brown, 1940; Wolfe, 1978).

What is the essence of the complexity paradigm? This question can be answered in a simplified way by explaining the etymology of the word complexity. It derives from the Latin verb *complexi*, which stands for knit, weave, or from the noun *complexus*, meaning a network or web (Capra, 2003: 236; Mitleton-Kelly, 2003: 26). The seemingly inexplicable behaviour in complex systems that exceeds the sum of individual component parts originates in mutual connections between elements and their connections to the environment. In case of social systems, the complexity is further influenced by the fact that people, as opposed to elementary particles studied by physicians and chemists, have free will, which means that they can use their actions to affect intentionally other individuals and the entire system. An individual can thus (co)decide how the system develops and transforms, and help weave new patterns of relationships between people (Mitleton-Kelly, 2003: 34). This is the reason why the so-called *butterfly effect* is so much more explicit in social systems as small changes can induce consequences of gigantic extent (Capra, 1997: 132–134).

Complex social systems cannot be studied as if being isolated from the environment, as they always remain open and intertwined rhisomatically with other systems (cf. Deleuze and Guattari, 1990). There are connection being made not only between individuals, they also intertwine the technology, symbols, conceptual systems etc. (Latour, 2005; Urry, 2003), therefore such systems can be considered multi-layered and multi-dimensional networks of relations between people and other living creatures and objects. The dimensions and contents so intertwined are more than a sum of components, as the behaviour of the system transcends the ingredients that make it up (Urry, 2003: 13). The complexity perspective therefore exceeds reductionism and attempts at explaining the whole as the sum of its component parts. Therefore organisations cannot simply be “dismantled” into individuals and then analysed, but always considered units or organisations of “higher order” (cf. Maturana in Varela, 1998).

The dividing line between the system and the environment being blurred, the system creates and transforms the environment, at the same time transforming itself. Is therefore the society like “the invisible hand” (cf. Smith, 1991) that directs the lives and operations of individuals, something that doesn't exist, but only serves as a “virtual reality, a *cosa mentale*, a hypostasis, a fiction” (Latour, 2005: 163)? This is what Latour (2005) tries to persuade us, and likewise is claimed by Giddens (1979, 2003) who mentions *structuration*, which is supposed to exceed the dichotomy between agency and structure and between the micro and macro perspective, as well as Urry (2003), ensuring us there is no difference between the structure and the process, between stability and changes, between the system and its environment. There are other researchers claiming the same (e.g. Byrne, 1998; Waldrop, 1992), having created in the past decades a new paradigm that exceeds the dividing line between social and natural sciences. This paradigm is increasingly useful and being used both in anthropology (see e.g. Cohen, 1995; Lansing, 2003, 2006; Mosko and Damon, 2005; cf. also Hannerz, 1992) as well as in organisation theory (see e.g. Anderson, 1999; Czarniawska-Joerges, 1992; Frank and Fahrbach, 1999; MacIntosh and MacLean, 1999; MacIntosh et al., 2006; Marion, 1999; Mitleton-Kelly, 2003; Morel and Ramanujam, 1999; Stacey, 1996; Styhre, 2002; also see Hatch, 2006: 330–332).

7 Organisation as a complex system

The starting point for my analysis of DOPPS from the perspective of complexity paradigm will be the ten features of complex systems according to Cilliers (1998: 2–7), which will be compared to my findings about the association (“the system”) and its members (“elements”). I shall thus prove DOPPS to be a complex system and at the same time show how general features of such a system comply with general definitions that apply to both natural and social systems.

The first feature of complex systems is a great number of their component elements. If the elements are few, the system can be described (i.e. mathematically using the system of differential equations). However, if it has many elements, we cannot describe the system or predict its development. The

association integrates around a thousand members, interrelated in various ways. Considering this, the system is complex and unpredictable, but not chaotic.

The second feature of such systems is dynamics. To construct a complex system, the elements have to cooperate to establish new configurations, which in turn changes the system. Similarly, the association members show dynamism in activities within the association, while they also participate in information flow and exchange as well as establishing new contacts. An individual with no connections and interactions, and no information link to the network turns into an insignificant factor in the system – i.e. fails to be a part of it.

The third feature is a high level of interactions as each element in the system affects several other elements. The level of interactions in the association is also high – each individual cooperates with several members – and growing over the years, which is partly due to the growing number of members, but particularly thanks to new media of communication, such as e-mail, webpages and easily accessible publications. Considering this the complexity of the system has been on the increase.

The fourth feature is nonlinearity, which depends on asymmetrical relations between elements. Those having more connections thus have a greater “influence” and greater “power” to change the system. This feature enables minor reasons to cause great consequence (the so-called *butterfly effect*). In the association, the relations among individuals are also asymmetrical as the “elements” connect among themselves in various ways, some being more influential than the others. Of key importance in case of changes are the most influential individuals (in the network theory vocabulary referred to as *nodes*) who can easily direct the activities of a network or a system thanks to their numerous connections.

The fifth feature of complex systems is short reach of interactions as information is mainly transferred among close (“neighbouring”) elements, and only reaches the elements furthest away through numerous “mediators”. At first sight this is not the case in social systems, such as the association, as an individual can also be influenced by a person over a great distance. However, in my opinion the spatial proximity can be replaced by the social or habitual proximity (cf. Podjed, 2010). Therefore in social complex systems “vicinity” does not stand for two people (“elements” in the system) being physically close, as they can be close only in the manner of thinking or based on past cooperation, thus influencing each other.

The sixth feature is the appearance of feedback loops transforming the system. Each activity can thus be strengthened by means of positive loops or weakened by negative ones. Likewise it is possible to observe the flow of information (e.g. rumours) in the association, which is transmitted among people and either strengthened or weakened before returning to the original “author”, whom it reaches changed and reinterpreted.

The seventh feature is the openness of complex systems, which refers to their constant interaction with the environment. It is therefore difficult to set its boundaries, rather, they are arbitrary and defined by the observer, which actually makes the environment part of the system. In the case of the association it is also impossible to define who is inside the sys-

tem and who isn't. This is because the association cooperates with several other organisations and many of its members are simultaneously members of similar non-governmental organisations as well as institutions and companies. Furthermore, the organisation is part of a greater international organisation, i.e. the BirdLife International partnership. It is therefore impossible to define precisely where the organisation begins or ends.

The eighth feature is the operation of complex systems under the circumstances that are far from balanced. This comprises the "flow" of elements leaving the system and of new elements joining it – just like in a whirlpool that only retains its shape when water is flowing through it. Balance, stability and symmetry in this case mean that the system is no longer dynamic and therefore ceases to exist. I noticed something similar when analysing the organisation's history. The association was formed in late 1970's and has since retained its original form, activity and aims, with members "flowing" through as they joined or left various activities within the association, at the same time bringing new ideas into the organisation. From this perspective, the association has closed organisation as it retains its original "form" and mission, at the same time having an open structure, meaning that its "elements" interchange constantly (cf. Maturana and Varela, 1998).

The ninth feature of complex systems is being influenced by history. Thus events from the past "change" the present and the future of the system. According to Cilliers (1998), each system analysis that fails to consider the dimension of time is imperfect and only an "illustration" of the diachronic process. Similarly, we can only get to know and understand the association if we learn about its past (history), which has been co-created by its members. We thus learn that seemingly insignificant events from the past can transform the association radically.

The tenth feature of complex systems is the fact that its individual elements don't possess information on the entire system. If any element "knew" what was happening to all the other elements, it would have to contain the complexity of the whole system – which is naturally impossible. In case of social complex systems it often seems that some individuals ("elements") – such as leaders – know about all the activities within the organisations. Of course this is not the case, therefore an integral image of complexity of the association cannot be acquired from individuals (only), e.g. through interviews, but only as an integral insight.

8 Conclusion and discussion

I have showed in the article how organisational culture can be looked at from the perspective of different paradigms: functionalist, interpretive, radical structuralist, radical humanist and that of complexity. In this respect, the complexity paradigm functions as the binder for contrasting views, not denying other paradigms, but upgrading and explaining them. When contrasted to the functionalist paradigm, it functions like Einstein's to Newton's physics, as both can explain the same phenomena on different levels. The complexity paradigm also relies on empirical proofs and tries to explain how an organisation functions, yet it states further that happenings in orga-

nisations are not predictable, foreseeable or manageable, but rather dynamic, complex and mostly unpredictable. However, this does not mean that an individual – say the head of organisation – cannot direct the course of events through his action. Quite the contrary: active participation of any individual can influence the future of a complex dynamic system.

The complexity paradigm also employs the holism or integrity as advocated by the representatives of the interpretive paradigm. From this perspective, each member of organisation (and each artefact produced by the organisation) is an important component part of organisation, interpreting and transforming the whole. The organisation thus changes as well, and in turn the organisation changes the individual.

The radical changes of late 1990's can partly be explained using Hegelian and Marxist theories of conflicting approaches or views of the world (thesis and antithesis) causing the crucial break and the formation of a new social form (synthesis). However, from the perspective of complex systems we can particularly pay attention to the effect of positive feedback loops, which in the crucial moment overrule the "self-regulating" negative feedback loops (Capra, 1997: 56–64). Positive loops thus lead to radical changes or *bifurcations* and to a sudden emergence of new forms of order (Capra, 1997: 186). Such dialectical changes can also be looked at from the viewpoint of networks. If DOPPS is to be considered a complex network, in which some nodes are more networked (meaning more influential), it becomes clear why and how the transformation of 1999 occurred. It was then that the founder, i.e. the central node of the network and the informal leader, left the association in protest. His resignation provided an opportunity for a practically sudden establishment of new centres of power and new relations between members as well as new organisational culture.

The radical humanist or postmodern paradigm can also be replaced by the complexity paradigm. If an organisation is to be considered a dynamic complex network and its culture primarily a process rather than a state, internal struggles, oppositions, fractures, divides etc. become clearer. Particular parts of a multidimensional cultural system can also self-define, which enables the emergence of subcultures becoming further fractally divided into sub-subcultures and merging vertically into supercultures. Actually the advocates of the radical humanist paradigm also support the change of perspective from hierarchical organisations to more egalitarian, non-hierarchical networks saying that "organisational life is more indeterminate, more differentiated, more chaotic, than it is simple, systematic, monological, and hierarchical" (Boje, 1995: 1001).

The complexity paradigm provides an important advantage by rejecting the objectivity of the researcher, thus the importance of their participation is not relativised. According to the Cartesian paradigm, scientific descriptions are believed to be objective, thus independent from the observer and the cognitive process. However, the new paradigm explains that epistemology should be included in phenomena explicitly. Such consideration comprises the "shift from objective to 'epistemic' science; to a framework in which epistemology – 'the method of questioning' – becomes an integral part of scientific theories" (Capra, 1997: 40). On the one hand this means that the observer is part of the system he examines, thus influen-

cing through his actions the phenomena examined; but on the other hand the observer defines the object of his research, thus setting the boundaries of the system examined.

References

- Albert, R., Jeong, H. & Barabási, A. (2000). Error and Attack Tolerance of Complex Networks, *Nature*, 406(6794): 378–382, DOI:10.1038/35019019.
- Alvesson, M. (1987). Organizations, Culture, and Ideology, *International Studies of Management and Organization*, 13(3): 4–18.
- Alvesson, M. & Berg, P. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, 10(3): 216–232, DOI: 10.1287/orsc.10.3.216.
- Ashby, W.R. (1962). Principles of the self-organizing system. In: *Principles of Self-Organization: Transactions of the University of Illinois Symposium*, H. von Foerster & G.W. Zopf Jr. (eds.), Pergamon Press, London, pp. 255–278.
- Atwood Lawrence, E. (1997). *Hunting the Wren: Transformation of Birds to Symbol*, University of Tennessee Press, Knoxville.
- Axelrod, R. (1990). *The Evolution of Co-Operation*, Penguin Books, London.
- Barabási, A. (2003). *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life*, Plume, New York.
- Bateson, G. (1987). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, Jason Aronson Inc., Northvale, New Jersey & London.
- Batteau, A.W. (2000). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization, *American Anthropologist*, 102(4): 726–740, DOI: 0.1525/aa.2000.102.4.726.
- Bell, S., Reinert, H., Cent, J., Kobierska, H., Podjed, D. & Vandzinskaite, D. (2011). Volunteers on the Political Anvil: Citizenship and Volunteer Biodiversity Monitoring in Three Post-Communist Countries, *Environment and Planning C* (in press).
- Berger, P.L. & Luckmann T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books & Doubleday, New York etc.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York.
- Beynon, H. (1973). *Working for Ford*, Allen Lane, London.
- Boissevain, J. & Mitchell, J.C. (eds.) (1973). *Network Analysis: Studies in Human Interaction*, Mouton, Haag & Pariz.
- Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Storytelling Performance in an Office Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 106–126.
- Boje, D.M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”, *Academy of Management Journal*, 38(4): 997–1035.
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling Organization*, Sage Publications, Los Angeles etc.
- Božič, L., Kmecl, P., Medved, A. & Vukelič, E. (2007). *Kosec, varuh vlažnih travnikov [Corn Crane, a Guardian of Humid Meadows]*, DOPPS, Ljubljana.
- Burrell, G. & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.
- Byrne, D. (1998). *Complexity Theory and the Social Sciences: An Introduction*, Routledge, London & New York.
- Capra, F. (1997). *The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter*, Flamingo, London.
- Capra, F. (2003). *The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living*, Flamingo, London.
- Castells, M. (2003). *The Rise of Network Society*, Blackwell, Oxford.
- Clegg, S.R. (1975). *Power, Rule, and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*, Routledge & Paul, London & Boston.
- Clegg, S.R. (1990). *Modern Organization: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Newbury Park.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London & New York.
- Cohen, R.S. (1995). How Useful Is the Complexity Paradigm With Quantifiable data? A Test Case: The Patronage of 5th–6th Century Buddhist Caves in India. In: *Chaos and Society*, A. Albert (ed.), IOS Press, Amsterdam, pp. 83–100.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological Control in Nonideological Organizations*, Praeger, New York.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage Publications, Newbury Park, London & New Delhi.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2004). *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*, Continuum Books, London & New York.
- Ellis, R. & Waterton, C. (2004). Environmental Citizenship in the Making: The Participation of Volunteer Naturalists in UK Biological Recording and Biodiversity Policy, *Science and Public Policy*, 31(2): 95–105, DOI: 10.3152/147154304781780055.
- Ellis, R. & Waterton, C. (2005). Caught between the Cartographic and the Ethnographic Imagination: The Whereabouts of Amateurs, Professionals, and Nature in Knowing Biodiversity, *Environment and Planning D: Society and Space*, 23(5): 673–693, DOI: 10.1068/d353t.
- Erdős, P. & Rényi, A. (1959). On Random Graphs, *Publicationes Mathematicae* 6: 290–297.
- Frank, K.A. & Fahrbach, K. (1999). Organization Culture as a Complex System: Balance and Information in Models of Influence and Selection, *Organization Science*, 10(3): 253–277, DOI: 10.1287/orsc.10.3.253.
- Geertz, C. (1973). *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Macmillan, London.
- Giddens, A. (2003) (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360 - 1380.
- Haken, H. (1983). *Synergetics: An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York & Tokio.
- Haken, H. (1994) Can Synergetics Service as a Bridge between the Natural and Social Sciences? In: *On Self-Organization: An Interdisciplinary Search for a Unifying Principle*, R.K. Mishra, D. Maaß & E. Zwierlein (eds.), Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York etc.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning*, Columbia University Press, New York.
- Hassard, J. (1991). Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study, *Organization Studies*, 12(2): 275–299, DOI: 10.1177/017084069101200206.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review* 18(4): 657–693.
- Hatch, M.J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York.

- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Viking, Harmondsworth.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, Oxford & New York.
- Luhmann, N. (1999). *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford.
- MacIntosh, R., MacLean, D., Stacey, R. & Griffin, D. (eds.) (2006). *Complexity and Organization: Readings and Conversations*, Routledge, London & New York.
- MacIntosh, R. & MacLean, D. (1999). Conditioned Emergence: A Dissipative Structures Approach to Transformation, *Strategic Management Journal*, 20: 297–316, DOI: 0.1002/(SICI)1097-0266(199904).
- Mainzer, K. (1994). *Thinking in Complexity: The Complex Dynamics of Matter, Mind and Mankind*, Springer-Verlag, Berlin etc.
- Marion, R. (1999). *The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*, Sage Publications, Thousand Oaks, London & New Delhi.
- Maturana, H.R. & Varela, J.F. (1992). *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*, Shambhala Publications, Boston.
- Medved, A. (2009) V partnerstvu je prihodnost varstva ptic [Partnership is the Future of Bird Protection], *Svet ptic [World of Birds]* 15(2): 3.
- Mitchell, J.C. (1974). Social Networks, *Annual Review of Anthropology*, 3: 279–299.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten Principle of Complexity and Enabling Infrastructures. In: *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*, E. Mitleton-Kelly (ed.), Pergamon, Amsterdam etc., pp. 23–50.
- Morel, B. & Ramanujam, R. (1999). Through the Looking Glass of Complexity: The Dynamics of Organizations as Adaptive and Evolving Systems, *Organization Science*, 10(3): 278–293, DOI: 10.1287/orsc.10.3.278.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills itd.
- Mosko, M.S. & Damon, F.H. (eds.) (2005). *On the Order of Chaos: Social Anthropology and the Science of Chaos*, Berghahn Books, New York & Oxford.
- Nicolis, G. & Prigogine, I. (1977). *Self-Organization in Nonequilibrium Systems: From Dissipative Structures to Order through Fluctuations*. John Wiley and Sons, New York etc.
- Ouchi, W.G. & Wilkins A.L. (1985). Organizational Culture, *Annual Review of Sociology*, 11: 457–483.
- Ouchi, W.G. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon, New York.
- Parker, M. (1995). Working Together, Working Apart: Management Culture in a Manufacturing Firm, *Sociological Review*, 3: 519–547, DOI: 10.1111/j.1467-954X.1995.tb00614.x.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*, Sage Publications, London, Thousand Oaks & New Delhi.
- Peters, J.T. & Waterman, H.R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570–581.
- Podjed, D. (2008). Paradoksi volonterstva [The Paradoxes of Voluntarism], *Glasnik Slovenskega etnološkega društva [Bulletin of the Slovene Ethnological Association]*, 48(3/4): 36–44.
- Podjed, D. (2010). Omreženi prostori: Facebook kot znanilec vzpona omrežij in zatona prostorske paradigme [Network Spaces: Facebook as a Herald of the Rise of Networks and the Downfall of the Spatial Paradigm]. In: *Ustvarjanje prostorov [Creation of Spaces]*, M. Mencej & D. Podjed (eds.), Scientific Publishing of the Faculty of Arts, Ljubljana, pp. 133–161.
- Podjed, D. (2011). Narava pod kožo: Habitacija ornitoloških veččin ter naravovarstvenih načel [Nature under the Skin: Habituation of Ornithological Skills and Nature Conservation Principles], *Glasnik Slovenskega etnološkega društva [Bulletin of the Slovene Ethnological Association]* (in press).
- Podjed, D. & Muršič, R. (2008). Dialectical Relations between Professionals and Volunteers in a Biodiversity Monitoring Organisation, *Biodiversity and Conservation*, 17(14): 3471–3483, DOI: 10.1007/s10531-008-9443-z.
- Pratt, M.G. & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities, *Academy of Management Journal* 40(4): 862–898.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, Bantam Books, New York.
- Radcliffe-Brown, A. (1940). On Social Structure, *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland* 70(1): 1–12.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*, Random House, New York.
- Rosen, M. (2000). *Turning Words, Spinning Worlds: Chapters in Organizational Ethnography*, Harwood Academic Publishers, Amsterdam.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Sage Publications, Newbury Park, London & New Delhi.
- Schein, E.H. (1987). *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Sage Publications: Newbury Park etc.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E.H. (1994). *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339–358.
- Smith, A. (1991). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Campbell, London.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Styhre, A. (2002). Non-Linear Change in Organizations: Organizational Change Management Informed by Complexity Theory, *Leadership and Organizational Change Development Journal*, 23(6): 343–351, DOI: 10.1108/01437730210441300.
- Strathern, M. (2004). *Partial Connections: Updated Edition*, AltaMira Press, Walnut Creek.
- Urry, J. (2003). *Global Complexity*, Polity, Oxford.
- Waldrop, M.M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Viking, London etc.
- Watts, D.J. (2004). *Six Degrees: The Science of Connected Age*, Vintage Books, London.
- Watts, D.J. & Strogatz, S.H. (1998). Collective Dynamics of "Small-World" Networks, *Nature*, 393(6684): 440–442, DOI:10.1038/30918.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Wolfe, A.W. (1978). The Rise of Network Thinking in Anthropology, *Social Networks* 1: 53–64.
- Wright, S. (1994). "Culture" in Anthropology and Organizational Studies. In: *Anthropology of Organizations*, S. Wright (ed.), Routledge, London & New York, pp. 1–31.

Dan Podjed holds B. A. and Ph. D. degrees in Ethnology and Cultural Anthropology. Since 2005 he is a researcher and teaching assistant at the Department of Ethnology and Cultural Anthropology of the Faculty of Arts (University of Ljubljana, Slovenia). He carries out courses in Business

Cultures and International Contacts and Anthropology of Complex Systems. His research interests include organizational cultures, intercultural cooperation, social networks, online identities, volunteering and altruism.

Večparadigmatska raziskava organizacijske kulture: Predstavitev kompleksnostne paradigme

Avtor predstavi večparadigmatsko raziskavo organizacijske kulture v slovenskem ornitološkem društvu, kjer je od leta 2006 do 2008 izvajal etnografsko raziskavo. Poleg funkcionalistične, interpretivistične, radikalno-strukturalistične in radikalno-humanistične paradigme, ki sta jih predstavila Gibson Burrell in Gareth Morgan, uvede pri analizi te organizacije še peto, kompleksnostno paradigmo, ki se je na podlagi naravoslovnih in družboslovnih odkritij o kompleksnih sistemih in omrežjih oblikovala v osemdesetih letih 20. stoletja in povzema vse ostale paradigme ter jih povezuje v celoto. Avtor trdi, da lahko s takšnim pristopom, pri katerem izrabimo prednosti vsake od štirih doslej znanih paradigem, celovito prikažemo kompleksnost organizacijskih kultur, s kompleksnostno paradigmo pa nadgradimo dosedanje védenje o organizacijah.

Ključne besede: antropologija, organizacijska kultura, večparadigmatska raziskava, kompleksnostna paradigma, ornitološko društvo

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Kadrovanje

VESNA NOVAK



Založba Moderna organizacija

Dodatek

Kazalo 1/2011

RAZPRAVE	A2	SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, SONJA TREVEN, MATJAŽ MULEJ	Povezava med psihičnim dobrim počutjem zaposlenih in duhovno inteligentnostjo kot dejavniki primerno celovitega menedžmenta
	A11	VLADO DIMOVSKI, MATEJ ČERNE, SANDRA PENDER, MIHA ŠKERLAVAJ, MIHA MARIČ	Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba
	A23	STANISLAV LITROP, FRANKA PISKAR	Banke in gospodarska kriza: zadovoljstvo uporabnikov e-bančništva NLB
	A30	DALIBOR STANIMIROVIČ, MIRKO VINTAR	Analitično hierarhični procesni model odločanja za zunanje ali notranje izvajanje informacijskih storitev v javnem sektorju
	A39	METOD ŠULIGOJ	Generacije mladih in oglasi za deficitarne gostinske poklice
	A48	NEVA KOZAMERNIK, POLONA ŠPRAJC	Vloga in pomen izobraževanja svetovalcev zaposlitve na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje
	A55	JANEZ MAYER, DUNJA LABOVIČ, NEJA ZUPAN	Organizacijska antropologija - nova organizacijska veda
KNJIŽNA OCENA	A62	MOJCA DUH	Integralni management – MER model Avtor: Janko Belak
POVZETKI / ABSTRACTS	A64		
DONATORJI	A68		

Povezava med psihičnim dobrim počutjem zaposlenih in duhovno inteligentnostjo kot dejavniki primerno celovitega menedžmenta

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Matjaž Mulej

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova 14, 2000 Maribor,
simona.sarotar-zizek@uni-mb.si, sonja.treven@uni-mb.si, mulej@uni-mb.si

Kriza kaže, da je menedžment podjetij premalo celovit; med drugim se preveč omejuje na ekonomske in tehnološke dejavnike. Zaradi porasta kompleksnosti in hitrosti porajanja izzivov okolja se organizacije med drugim soočajo z demografskimi in socialnimi spremembami, s spreminjanjem vrednot, zahtev in stališč zaposlenih, z njihovo čustveno nestabilnostjo in zastavljanjem temeljnih bivanjskih vprašanj, s katerimi spoznavajo najgloblji namen življenja. Duhovno zavedanje in način življenja postajata priznana nepogrešljiva vrednota ljudi, ki ne skrbijo le za optimalno uresničevanje svojih življenjskih vlog, ampak tudi za osebni in osebnostni razvoj. Duhovna inteligenca kot filozofija vodenja podjetja spreminja pomen in smisel poslovanja: ukinja omejenost na racionalni del osebnosti. Nadgrajena je z duhovnim kapitalom, zato predstavlja zavedanje, da gre za višje poslanstvo (od zgolj dobička), in je osnova za doseganje psihičnega dobrega počutja zaposlenih, katero podpira ustvarjalnost, inovativnost, zato konkurenčnost organizacij. V prispevku se osredotočamo na duhovno inteligenco in duhovni kapital, ki ju povezujemo s psihičnim dobrim počutjem človeka, katero izvira iz optimalnih izkušenj in delovanja. Psihično dobro počutje determinirata dve perspektivi: hedonistična in eudajmonična. Eudajmonični pristop, ki v ospredje postavlja samo-realizacijo, je raziskovalce vodil k psihološkemu dobremu počutju in samo-determinacijski teoriji. Hedonistični pristop kot lastno vrednotenje počutja ljudi opredeljuje subjektivno dobro počutje. Spoznanja obeh pristopov združuje psihično dobro počutje človeka, ki determinira njegovo zadovoljstvo, ustvarjalnost, uspeh pri delu in produktivnost. To pomeni, da so pričakovani (ekonomski) rezultati organizacij pogosteje posledica subjektivnega dobrega počutja kot obratno. Vodstva to pogosto spregledujejo.

Ključne besede: duhovnost, duhovna inteligenca, duhovni kapital, pozitivna psihologija, psihično dobro počutje

1 Uvod

Kriza kaže, da je menedžment podjetij premalo celovit; med drugim se preveč omejuje na ekonomske in tehnološke dejavnike: ljudje niso zgolj racionalna bitja. Veliko se da brati o tehnoloških inovacijah, ki so sicer nujne, a očitno niso dovolj. Sicer ne bi po vsem svetu videli toliko izrazov nezadovoljstva ljudi. Gospodarjenje in menedžment torej dajeta ljudem vtis, da nista sredstvo, da bi ljudje bili srečni, ampak nekako namenjena sama sebi in zgolj lastnikom (Več v: Mulej, 2009; Mulej idr., v tisku, in v tam omenjenih virih). Ljudi so pač obravnavajo kot najete priveske strojev, v bistvu pa so ustvarjalni viri uspeha poslovanja. Da bi to bili v čim bolj polni meri, jih morajo menedžerji obravnavati čim bolj celovito, predvsem kot večplastna bitja. V sinergiji, ne le posamično, so (a) telesna, (b) duševna, (c) družbena, (d) strokovna, (e) ekonomska in (f) duhovna bitja. Zato jih zaznamuje celostni vzorec rela-

tivno trajnih značilnosti, po katerih se ljudje, tudi kot specializirani strokovnjaki, razlikujejo med seboj. Ljudje so torej tudi duhovna bitja, ki hodijo po poti duhovne evolucije s ciljem izraziti lastno duhovno naravo. Za človeka je torej nujno dojetje naslednjih duhovnih principov (Kononenko, 2006: 1): (i) smisel življenja presega samo njegov materialni vidik; (ii) vse kar obstaja, je eno - izhaja iz istega izvora in služi istemu namenu; (iii) resnica je neopisljiva in zato razumu nedosegljiva, vsak jo mora nujno začutiti sam, s subjektivno izkušnjo; (iv) namen življenja je učenje, cilj je preseganje omejenosti tega, subjektivno spoznanje resnice in doseganje modrosti; (v) duhovno življenje temelji na gojenju duhovnih vrednot, kot so ljubezen in sočutje, ponižnost in strpnost, preprostost in skromnost, sprejemanje in odpuščanje, iskrenost, zaupanje in pogum. Zato je pri vodenju nujno upoštevati ta splet lastnosti ljudi, ki jih vodimo, npr. v podjetju je zato potrebno poznati pozitivno psihologijo in duhovnost, da bi bili vodje celovitejši in organizacije zato bolj uspešne. Problem izpostavlja ustvar-

janje motivirajočega delovnega okolja na osnovi dobrega počutja zaposlenih kot posledice vnosa duhovnih vrednot v menedžment.

2 Pozitivna psihologija – kratka predstavitev bistva

Pozitivna psihologija raziskuje razsežnosti pozitivnega doživljanja sveta, drugih oseb in samega sebe, dejavnikov, ki vplivajo na te razsežnosti in tudi spodbujanje dejavnikov, ki ustvarjajo optimalno doživljanje (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi in Haidt, 2000).

Musek in Avsec (2002: 8) navajata, da so se v okviru pozitivne psihologije pojavile pomembne sistemizacije raziskovalnih izsledkov in sicer na področjih psihičnega dobrega počutja in življenjskega zadovoljstva, pozitivnega afekta, optimizma, srečnosti, preplavitve, upanja, modrosti, skromnosti in drugih vidikov pozitivne psihične naravnosti npr. Baltes & Staudinger (2000); Baumeister & Exline (2000); Charles, Reynolds & Gatz (2001); Csikszentmihalyi (1990, 1997); Diener (1994); Diener, Diener & Diener (1995); Lykken (1999); McCullough (2000); McCullough & Snyder (2000); Seligman (1998a,b); Seligman & Csikszentmihalyi (2000); Sheldon idr. (2000); Simonton (2000); Snyder (1994, 2000); Tangney (2000); Taylor idr. (2000); Watson, Clark & Tellegen, (1988). Med najpomembnejše modele sodijo (Musek, 2005: 176):

- model subjektivnega (emocionalnega) dobrega počutja (zadovoljstvo z življenjem);
- model pozitivnega afekta - Watson, Clark in Tellegen (1988);
- model optimizma - Seligman (1998a,b);
- model sreče oziroma srečnosti - Myers (1992); Myers in Diener (1996);
- model preplavitve - Csikszentmihalyi (1990, 1997);
- model upanja - Snyder (1994, 2000);
- model dobrega življenja - Baltes in Staudinger (2000); Baumeister & Exline (2000); Simonoton (2000); Snyder (1994, 2000); Tangney (2000).

Pojem psihičnega dobrega počutja je eden izmed konstrukтов pozitivne psihologije, ki ga bomo podrobneje osvetlili.

3 Duhovnost kot del pozitivne psihologije in smisla življenja

Duhovnost, ki temelji na subjektivnem čutenju in zaupanju, služi iskanju življenjskega smisla in izpopolnjevanju življenjskega poslanstva. Oba po raziskavah Frankla (1962) presegata druge aspekte pozitivne psihologije in pomenita njen najvišji domet. Torej: iskanje smisla življenja predstavlja ključen del pozitivne psihologije, ki se zanima za psihično zdravje in zadovoljstvo, psihološke aspekte kakovosti življenja, pozitivno emocionalnost in doživljanje ter temu ustrezajoče osebnostne dimenzije kot so npr. srečnost, preplavitve, upanje, skromnost (Musek in Avsec, 2002: 6-7). Pomembno področje raziskovanja pozitivne psihologije je psihično dobro počutje človeka. Omenjeno raziskovanje zaznamujeta dva pristop-

pa: hedonistični z modelom subjektivnega (emocionalnega) dobrega počutja, ki ga je razvil Diener (1984), in eudajmonični z modelom psihološkega dobrega počutja. Vmes med obema modeloma pa je samo-determinacijska teorija. Dobro psihično počutje krepi zadovoljstvo in uspeh pri delu ter produktivnost. Zato je pomembno, da organizacije spremljajo subjektivno dobro počutje zaposlenih in ustrezno ukrepajo za njegovo izboljšanje. Pogled na dobro psihično počutje ljudi s psiholoških in socioloških vidikov nam pokaže probleme in možnosti za izboljšave ekonomskih dosežkov, ki niso razvidni iz ekonomskih pokazateljev, ker ljudje niso zgolj niti predvsem racionalna bitja brez čustev.

4 Duhovnost – povzetek opredelitve iz osrednjih virov

Duhovni pogled na svet je po raziskavah Kononenka (2006: 1) temelj vseh učenj velikih modrecev pomembnih filozofskih in religioznih šol ter svetih tekstov vzhoda in zahoda, kot so npr. Milčinski (1992); Krishnamurti et al. (1993); Shah (2000); Meera (2002); Jogananda (2003); Aurobindo (1991); Shankar (2000); Tolle (2002); Osho (1998); Pilgrim (1999); Po (1977); de Mello (1989). Čeprav vsa učenja odstopajo v podrobnostih, v pristopih in tehnikah duhovnih poti, imajo enake temelje in poglavitne skupne točke (Kononenko, 2002: 1):

1. Človek je sestavljen iz osebnosti (ega, nižje narave), individualne duše in enotnega duha (višje narave). Pri tem se osebnost sestoji iz fizičnega telesa, življenjske energije (energijskega telesa), čustev (čustvenega telesa) in razuma (mentalnega telesa). Duh je sestavljen iz (višje, čiste) inteligence (modrosti), (brezpogojne) ljubezni (dobrote) in (svobodne) volje (moči). A duša je vmesni člen, ki povezuje osebnost z duhom.
2. Namen življenja človeka je učenje modrosti in gojenje duhovnih vrednot (preprostosti, skromnosti in prave mere ponižnosti, sprejemljivosti, strpnosti in potrpežljivosti, vztrajnosti, iskrenosti in poguma, vere in zaupanja ter ljubezni in sočutja). Končni cilj življenja človeka je spoznati samega sebe in preko razsvetljenja (blaženosti, nirvane) združiti materialno z duhovnim, tako da učenec postane mojster modrosti, preseže svoj ego, vzpostavi nadzor nad svojo osebnostjo, živi duhovne vrednote in postane učitelj. Modrecu se razširi metafizično srce (t.j. preseganje otipljivega) preko vseh ljudi in ne dela več razlik med ljudmi. Ker se njegova zavest razširi, spozna medsebojno povezanost z vsemi.
3. Temeljni princip, ki omogoča učenje in napredovanje na duhovni poti, je reinkarnacija (duša se vedno znova spušča v telo, se uči in nabira izkušnje, dokler ne obvlada svoje osebnosti in doseže razsvetljenja).

Temelj duhovnega pogleda na svet izvira iz starodavnih tradicij in je plod notranjega uvida mnogih velikih mislecev in filozofov. Temelji na naslednjih osnovnih principih (Kononenko, 2005: 1):

- »smisel življenja presega njegov samo materialni vidik;
- vse, kar obstaja, je eno - izhaja iz istega izvora in služi istemu namenu;

- resnica je neopisljiva in zato razumu nedosegljiva, vsak jo mora nujno začutiti sam, s subjektivno izkušnjo;
- namen življenja je učenje, cilj je preseganje omejenosti tega, subjektivno spoznanje resnice in doseganje modrosti;
- temelj duhovnega življenja je gojenje duhovnih vrednot, kot so ljubezen in sočutje, ponižnost in strpnost, preprostost in skromnost, sprejemanje in odpuščanje, iskrenost, zaupanje in pogum«.

Zato po spoznanjih Kononenka (2003: 1) veliki modreci ljudem sporočajo, da se mora vsak soočiti sam s seboj in se spoznati. Ker ima vsak človek pri tem odločilno vlogo, je tudi vsak pomemben, enkraten, drugačen od ostalih (po zunanem in po notranjem delu lastnosti). Človeka veliki učitelji spodbujajo, vendar ne morejo storiti ničesar namesto njega. Zato je filozofija nujno – vedno in prav zdaj – za vsakega človeka vir, da lahko začne odkrivati stvari z razumom in s srcem. Ker duhovnost nujno temelji na subjektivnem čutenju in zaupanju, je z razumom ni mogoče niti potrditi niti ovreči. Prav tako duhovnosti, ker je nujna subjektivna izkušnja, ni mogoče objektivizirati - je nemerljiva in neponovljiva v objektivnem smislu (Kononenko, 2005: 1).

Tudi Prosenak in Mulej (2008: 13) povzemata dognanja s področja ved, ki se ukvarjajo s proučevanjem duhovnosti ter nekaterih naravoslovnih (predvsem kvantne fizike) in družboslovnih ved. Ta so naslednja:

- Vsi subjekti so medsebojno povezani (vsaj z energetskih vidikov) ter zaradi tega soodvisni.
- Človek dela bistveno napako, ko samega sebe pojmuje kot subjekt, neodvisen od drugih subjektov družbe in narave.
- Odmik od soodvisnosti ga vodi v necelovito, enostransko delovanje, ki ima nepredvidljive in pogosto tudi nezaželene posledice.

Za praktične poslovne potrebe torej racionalnost, a niti duhovnost ne zadošča, ampak mora preiti v duhovno inteligenco.

5 Duhovna inteligentnost – povzetek spoznanj po virih

5.1 Razlika med čustveno in duhovno inteligenco

Vaughan (2002: 13-23) opredeljuje duhovno inteligentnost kot (1) notranje življenje uma in duha ter njune povezave s širnim svetom, (2) kot zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter (3) kot zavedanje duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije.

»Da bi ustvarili bogastvo (duhovni kapital), ki nastaja iz namena življenja, življenjskih vrednot in osnovnega smisla življenja, mora človek imeti čut za namen življenja in njegove vrednote ter čut za osnovni smisel življenja (duhovno inteligenco). Duhovna inteligenca je tista inteligenca, ki človeku omogoča spoznati najgloblji namen življenja, njegove najvišje vrednote, smisel in najgloblje motive. Je način uporabe nje-

govega procesa razmišljanja, ko se odloča in ko počne stvari, za katere meni, da jih je vredno narediti« (Zohar, 2006: 13). Zoharjeva in Marshall (2000: 15) trdita, da se duhovna inteligenca od čustvene razlikuje po preobražajoči moči. To pomeni, da nam:

- čustvena inteligenca omogoča, da ocenimo, v kakšnem položaju se nahajamo in kako naj se v njem vedemo (gre za delovanje v okviru meja položaja), medtem ko nam
- duhovna inteligenca zagotavlja, da se vprašamo, ali želimo biti v tem določenem položaju.

Pri duhovni inteligenci gre za filozofijo bivanja, sodelovanja in vodenja, ki tudi spreminja pomen in smisel poslovanja s ciljem zagotavljanja blaginje. Zato duhovna inteligenca, nadgrajena z duhovnim kapitalom, pomembno prispeva k sodobnemu vodenju in poslovanju organizacij ter postavlja novo, celovitejšo in zato sodobno paradigmo poslovanja.

Ljudje, posebej pa menedžerji, morajo pozornost nameniti razvoju lastne odgovornosti v vseh okoliščinah in spoštovanju drugih, ne glede na to, koliko napak so naredili in kako negativna je njihova osebnost. Prav tako morajo zaupati in skrbeti za druge, še preden začnejo skrbeti za lastne potrebe, in biti empatični. Omenjene značilnosti so izraz osebnih duhovnih moči s koreninami globoko v podzavesti. Iz tega izhaja, da sta čustvena in duhovna inteligenca v zapleteni povezavi, torej je razumevanje temeljev duhovne inteligence pogoj za razvoj čustvene inteligence. Duhovna inteligenca, ki jo razvijajo le ljudje, ne pa tudi organizacije, zastavlja osem bistvenih vprašanj in predvideva, da zmore nanje odgovoriti vsaka oseba, ki je pripravljena žrtvovati čas in delovati globoko na njihovi osnovi. Ta vprašanja so: 'Kdo sem? Kakšna je moja prava narava? Kako deluje moja zavest? Kaj je zveza? Po katerih zakonih deluje življenje? Kaj je smisel življenja? Kaj je moj namen? Kakšna je moja vizija prihodnosti?'. Taka bivanjska, temeljna vprašanja presegajo racionalne vidike bivanja.

5.2 Razlika duhovne inteligentnosti od religije

Duhovne inteligentnosti ne moremo enačiti z religijo, saj je slednja skupek dogem, navad, običajev, ki ustvarjajo nadzor nad vernikovim vedenjem, hkrati pa upošteva le svoje videnje sveta, s čimer udejanja monopol nad duhovnim. Borysenko (1997: 17) pravi, da skušajo religije človeka obvladovati s strah vzbujajočimi trditvami (da smo hudobni, da utegnemo izgubiti dušo), s čimer »ustvarjajo duhovni pesimizem, ki poraja strah, bolno dušo, občutek nevrednosti in krivde«. Prav nasprotno je duhovna inteligentnost usmerjena k večji povezanosti in globljim stikom s človeško notranjostjo in preko tega s celotnim svetom. Njena najvišja oblika je čista brezpogojna ljubezen mimo človeškega zavestnega uma, ki pridobiva informacije za življenje iz omejeno, zgolj racionalno dojetega zunanjega sveta.

5.3 Lastnosti oseb z visoko razvito duhovno inteligentnostjo

Duhovno inteligentnost je na podlagi testov težko izmeriti. Najboljša metoda merjenja je opazovanje sebe, vendar je tak-

šen način dolgotrajen. Lastnosti visoko duhovno inteligentne osebnosti so (Zohar in Marshall, 2000: 24):

- prožnost (dejavna in spontana prilagodljivost),
- visoka stopnja samozavedanja,
- sposobnost prenašati in presegati trpljenje,
- sposobnost prenašati in presegati bolečine,
- navdihnjenost z vizijo in vrednotami,
- obotavljanje, ko bi lahko po nepotrebnem škodovali,
- nagnjenje k dojetanju povezav med različnimi stvarmi,
- izrazito nagnjenje k postavljanju vprašanj »Zakaj?« ali »Kaj, če?« in k iskanju »temeljnih« odgovorov in
- človeška samobitnost (človek je sposoben delovati v nasprotju s konvencijami).

Duhovna inteligentnost pomeni izrazito prisotnost zgoraj omenjenih lastnosti. Poleg tega vključuje še (1) modrost in sočutje v odnosu do drugih, ne glede na starost, spol, status ali etnično pripadnost, (2) razumevanje stvari, kakršne so, in prepoznavanje iluzij, (3) brezpogojno ljubezen ter (4) zavedanje posmrtnega življenja. Vaughan (2002) govori o duhovni inteligenci kot o povezavi med notranjim življenjem uma in duha z zunanjim življenjem dejanj in služenja svetu.

Visok količnik duhovne inteligentnosti (SQ) lahko omogoča uspešnemu vodji samozavestno delovanje na podlagi intuicije, neposrednega izkustva, ki ga vodi v sprejemanje na videz nelogičnih, ampak kasneje izredno učinkovito odločitev. Za razliko od količnikov racionalne (IQ), ki kaže analitične spretnosti, in emocionalne inteligence (EQ), ki kaže čustveno odzivne spretnosti človeka, npr. nadrejenega, SQ odseva sposobnosti človeka, npr. vodje, delovati na podlagi notranje vesti, s čimer izboljšuje lastno življenje in bivanje njegovih soljudi.

5.4 Vodenje na temelju duhovne inteligentnosti

Uspešen vodja - po merilih duhovne inteligentnosti - ni oseba, ki se je povzpela na visok položaj na delovnem mestu, si ustvarila izvrstno ime v družbi in pripomogla k visokemu dobičku podjetja, temveč nasprotno. Bogastvo vodje se kaže v tem, da je zmožen odvreči vsa oblačila in maske, ki si jih je nadel zaradi socialnega okolja, v katerem živi, ter radoživo pokazati sebe takšnega, kakršen je; s tem lahko pomaga drugim ljudem v stiski. Zavedati se mora, da je tudi on le človek z napakami, in na tem dejstvu graditi pristne odnose s svojimi sodelavci. Tudi vodja ni zgolj racionalno bitje.

Duhovna inteligentnost sili vodjo k visoki stopnji samozavedanja, ki ga spodbuja, da razmišlja o sebi, svojem notranjem življenju in motivih. Covey (1999) je spoznal, da vodja s samozavedanjem izbere odziv ali odgovornost za svoje življenje in biva v skladu s svojo notranjo močjo. S tem preseže vlogo žrtve, ki za svoja dejanja ali občutke krivi druge (npr. zaposlene). Zohar in Marshall (2000: 265) dodajata, da je bistvo samozavedanja spoznavanje meja svojega udobja. To pomeni, da mora človek določiti rob svojih zasebnih in poklicnih odnosov ali dejavnosti; čezenj se mora razširiti in soočiti z izzivi ter nenehno sprejemati in preoblikovati svoje odnose do novih možnosti, ki se mu nudijo.

Značilnost duhovno inteligentne vodje je tudi, da živi v vsakem trenutku, torej se ne oklepa svoje preteklosti in/ali zamišljene prihodnosti. Da lahko vzpostavi mir v telesu in umu, se mora otresti strahu, skrbi in napetosti, ki ga kot odgovornega vodjo vsak dan pestijo.

5.5 Duhovni kapital – posledica duhovne inteligentnosti

Z duhovno inteligentnostjo spoznavamo najgloblji namen življenja, njegove najvišje vrednote, smisel in najgloblje motive; tako lahko oblikujemo duhovni kapital, ki predstavlja temelj oblikovanja materialnega kapitala, ki se gradi z racionalno inteligenco in socialnega kapitala, ki se gradi z emocionalno inteligenco. Za oblikovanje duhovnega kapitala Zoharjeva (2006) ponuja naslednjih dvanajst načel transformacije: (a) samozavedanje, (b) stremljenje k boljšemu življenju, (c) celovitost, (č) spontanost, (d) pozitivno učenje na napakah, (e) spoštovanje razlik med nami, (f) osebna/mnenjska neodvisnost, (g) pripravljenost učiti se novih stvari, (h) postavljanje temeljnega vprašanja »zakaj?«, (i) sposobnost spremeniti svoja temeljna prepričanja, (j) empatija in zavedanje višjega poslanstva. S temi ljudje postanejo »arhitekti lastne zavesti« in lažje razvijajo lastni duhovni kapital. – Tako zmorejo tudi bolj celovito uporabljati svoj racionalni del lastnosti.

Naj vključimo še eksistencialno analizo in Franklovo (1962; 1994) razumevanje človeškega razvoja in delovanja v svetu. Njegov koncept izpostavlja, da ima nesporno prvenstvo duhovna motivacija, po kateri je v ospredju volja do smisla – notranja želja človeka, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno. Frankl, utemeljitelj logoterapije, pomanjkanje občutja, da ima življenje smisel, navaja kot poglavitno »nevroz« sodobnega človeka, ki se kaže v občutju nesmiselnosti, praznine življenja – kot bivanjske praznine. Torej človek, ki ne občuti svojega življenja kot smiselnega, ni zares srečen. V sodobni družbi, kjer so ljudje temeljne racionalne potrebe vedno bolj zadovoljene, postajajo duhovne, zlasti sreča in zadovoljstvo z življenjem, vedno pomembnejše. To je tudi podlaga za razvoj pozitivne psihologije.

5.6 Duhovni razvoj

Sodja (2008: 91) z duhovnim razvojem misli predvsem na kompleksno in večplastno spreminjanje razmišljanja, spoznavanja in dojetanja vsega možnega ter samo-preseganje in iskanje višjega smisla.

Peck (1998, povzeto po Sodja 2008: 93) je dopolnil teorijo o stopnji duhovne rasti. Ločuje štiri stopnje, ki zajemajo različne stopnje dojetanja in posledično delovanja ljudi, ki jih predstavljamo v tabeli 1. Peck (1998, povzeto po Sodja, 2008: 93) opozarja na nevarnost preveč preprostega razumevanja teh stopenj ter na upoštevanje stopenj znotraj posamezne stopnje ter prehode med njimi. Med drugim tudi ugotavlja, da so posvetni ljudje 3. stopnje bolj duhovno razviti kot večina vernikov ter da so mnogi ljudje 2. stopnje izjemno kritični do »posvetnih humanistov« tretje stopnje.

Duhovni razvoj se kaže v zavedanju, ki ga Carter-Scott (1999) opredeljuje kot proces, s katerim postajamo sposobni se

Tabela 1: Stopnje duhovne rasti

STOPNJE DUHOVNE RASTI	
<p>Kaotična – antisocialna 1. stopnja: Ljudje na tej stopnji so morda videti religiozni ali posvetni, vendar je njihov sistem prepričan površinski in odločilno nenačelen; gre za obdobje brezzakonja.</p>	<p>Skeptična – individualna 3. stopnja: Doseže jo večina posvetnih ljudi; ljudje na tej stopnji so po navadi znanstveno naravnani, razumni, moralni in človekoljubni, njihov pogled na svet je v glavnem materialističen, duhovne zadeve jih ne zanimajo in o njih tudi dvomijo.</p>
<p>Formalno – institucionalna 2. stopnja: Predstavlja stopnjo doslednega in dobesednega spoštovanja zakonov, kar zajema tudi religiozni »fundamentalizem« (popolno privrženost religioznim normam); značilnosti so togost in nestrpnost.</p>	<p>Mistično – skupnostna 4. stopnja: Ljudje na tej stopnji so razumni, vendar ne častijo razuma, dvomijo o lastnih dvomih, počutijo se povezane z »nevidnim redom stvari«, čeprav ga ne morejo jasno določiti, skrivnost svetega jim ne vzbuja nelagodja.</p>

(Peck 1998, povzeto po Sodja, 2008: 94)

polno zavedati. Zavedanje je po spoznanju Chopre (2006: 34) enako zavesti, ki jo opredeljuje kot potencial vsega stvarstva. Po njegovem mnenju več zavesti pomeni tudi več ustvarjalnega potenciala, ki se med drugim lahko odraža tudi v višji stopnji subjektivnega dobrega počutja. Le-to ni samo fizično, ampak tudi psihično. Tu se bomo nekoliko posvetili slednjemu.

6 Psihično dobro počutje

Raziskovanje psihičnega dobrega počutja je v razcvetu. Znotraj tega področja sta se razvila dva vidika, relativno različna, a se vendarle prekrivata; oba sta namenjena empiričnemu vpogledu v dobro počutje in izhajata iz dveh različnih filozofij. Prva se najsplošneje imenuje hedonizem (Kahneman idr., 1999; povzeto po Ryanu in Deci, 2001: 142-143) in zagovarja tezo, da je psihično dobro počutje sestavljeno iz zadovoljstva in sreče. Drug pogled, sicer enako antičen in hkrati aktualen kot prvi, pravi, da dobro počutje pomeni več kot zgolj srečo. Gre za aktualizacijo človeških potencialov, imenovano eudajmonizem (Waterman, 1993; povzeto po Ryanu in Deci, 2001: 142-143); zagovarja prepričanje, da dobro počutje sestavlja izpolnitev oziroma uresničitve človekovega daimona, t.j. njegove resnične narave. Obe tradiciji sta se razvili iz različnih pogledov na človeško naravo, zato tudi predpisujeta različne pristope k načinu življenja. Obe na kratko predstavljamo in ju na koncu nadgrajujemo z generalnim faktorjem dobrega psihičnega počutja. Hkrati povzamemo še nekaj o samo-determinaciji.

6.1. Subjektivno (emocionalno) dobro počutje

Enačenje blaginje in hedonističnega užitka ima dolgo zgodovino. Aristip, starogrški filozof iz 4. stol. p. n. št., je mislil, da je smisel življenja užiti največjo možno količino zadovoljstva, zato je sreča celota vseh hedonističnih trenutkov (Ryan in

Deci, 2001: 143). Največ raziskav na področju hedonistične psihologije uporablja evalvacije subjektivnega dobrega počutja (SWB – subjective well-being) (Diener & Lucas, 1999).

Subjektivno dobro počutje je osrednji pojem v pozitivni psihologiji (Musek in Avsec, 2006: 51), povzete tukaj prej. Diener in Seligman (2004) ga opredeljujeta kot pozitivno vrednotenje človeškega življenja, vključno s pozitivnimi čustvi, delom, zadovoljstvom z življenjem in pomenom¹. Koncept subjektivnega dobrega počutja zajema tri komponente: (a) dimenzijo pozitivnih emocij in razpoloženj, (b) odsotnost negativnih emocij in razpoloženj ter (c) oceno zadovoljstva z življenjem (Musek, 2005: 178). Ker se drugi faktor subjektivnega dobrega počutja nanaša na emocionalni aspekt zadovoljstva, ki je sestavljen iz dveh neodvisnih komponent – pozitivnega in negativnega afekta, je za merjenje le-teh bilo potrebno razviti merski instrument. Watson, Clark & Tellegen (1988; povzeto po Museku, 2005: 178) navajajo, da pozitivni in negativni afekt (PA in NA) meri več instrumentov, pri čemer je najbolj pogosto v rabi vprašalnik PANAS (Positive Affect Negative Affect Scale).

Diener in Biswas-Diener (2000; povzeto po Museku, 2005: 179) trdita, da v koncept subjektivnega dobrega počutja kot dimenziji sodita tudi optimizem in občutje izpolnitve. Zato lahko govorimo o emocionalnih komponentah subjektivnega dobrega počutja, kamor sodita pozitivni in negativni afekt, in kognitivnih komponentah, kamor sodi npr. zadovoljstvo z življenjem. Čeprav navedene komponente nedvomno korelirajo, vendar ne pomenijo istega (Diener & Biswas-Diener, 2000; povzeto po Museku in Avsec, 2002: 12)².

6.2 Psihološko dobro počutje

Ker je človek tudi duhovno bitje, so psihologi Jung, Goldstein, Maslow in Rogers, ki so poudarjali samo-aktualizacijo, in Frankl, ki je izpostavljajal življenjski smisel, oblikovali novo pozitivno psihološko obliko eudajmonske smeri in jo povezali

1 Iz opredelitve izhaja, da je zadovoljstvo z življenjem, katerega del je tudi zadovoljstvo z delom, eden izmed elementov dobrega počutja.

2 To lahko predstavimo tudi s primerom dveh oseb, ki npr. lahko enako globalno vrednotita subjektivno blaginjo, vendar se razlikujeta v komponentah: ena ima višjo stopnjo pozitivnega afekta, druga pa nižjo stopnjo negativnega afekta. Razlikovati je treba tudi emocionalne dimenzije subjektivne blaginje od zadovoljstva: npr.: ko uspešno končamo neko dolgočasno delo, lahko čutimo zadovoljstvo, čeprav bi težko govorili o kakem večjem pozitivnem afektu.

s pojmom psihološko dobro počutje (Musek, 2008: 143). To pomeni, da eudajmonsko tradicijo krojijo avtorji, ki govorijo o samo-aktualizaciji in o življenjskem smislu (eksistencialni, fenomenološki in humanistični psihologi). Psihološko dobro počutje zajema več kategorij, kot je subjektivna ocena emocionalnega in kognitivnega zadovoljstva.

Jahoda (1958) je svoje raziskovanje usmerjala na pozitivno psihično zdravje. Analizirala je obstoječo znanstveno literaturo o vseh že poznanih spremenljivkah, ki so povezane z normalnim psihičnim delovanjem na eni strani in patološkim psihičnim ter emocionalnim funkcioniranjem na drugi strani. Velja pa poudariti, da so se vse raziskave pred njo osredotočale predvsem na patološko delovanje in normalno funkcioniranje kot odsotnost patološkega. Zato se je Jahoda odločila, da bo raziskala optimalno oziroma uspešno funkcioniranje v vsebinskem smislu in ne zgolj kot odsotnost negativnega.

Ryff (1989) ter Ryff in Keyes (1995) sta na podlagi obstoječe literature v zvezi s psihičnim zdravjem oblikovala vprašalnik s šestimi lestvicami: (1) sprejemanje sebe, (2) pozitivni odnosi z drugimi, (3) avtonomnost, (4) obvladovanje okolja, (5) smisel življenja in (6) osebnostna rast. Teh šest elementov določa čustveno in psihično zdravje (Ryff & Singer, 1998). Postregla sta z dokazi, da eudajmonično življenje, kot je prikazano v dobrem psihološkem počutju, lahko vpliva na nekaj psiholoških lastnosti, ki so povezane z imunološkim funkcioniranjem in skrbjo za zdravje.

Nekoliko drugačne vidike uporablja teorija samo-determinacije.

6.3 Model samodeterminacije

Musek (2008: 144) poudarja, da se med obema povzetima paradigama nahaja model determinacije, po katerem so dimenzije psihološkega dobrega počutja dejavniki, ki spodbujajo psihično dobro počutje, vendar ga ne opredeljujejo. Model predvideva, da je temeljni dejavnik, ki deluje na subjektivno (emocionalno) in na psihološko dobro počutje, zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb.

Ryan in Deci (2001: 146-147) samo-determinacijsko teorijo (SDT – self-determination theory) označujeta kot vidik, ki je po eni strani vključil koncept eudajmonije ali samo-realizacije kot osrednji vidik dobrega počutja in po drugi strani poskušal določiti, kaj je to samega sebe realizirati in kako je to mogoče doseči. SDT predpostavlja tri osnovne psihološke potrebe: avtonomijo, kompetenco in povezanost – in trdi, da je zadovoljevanje teh potreb bistveno za psihološko rast (intrinzično motivacijo), integriteto (ponotranjenje in asimilacijo kulturnih praks) in blagostanje (življenjsko zadovoljstvo in psihološko zdravje); prav tako so bistvene izkušnje z vitalnostjo (Ryan & Frederick, 1997) in skladnost s samim sabo (Sheldon & Elliot, 1999).

V okviru pozitivne psihologije obstajajo še drugi modeli, ki so povezani z optimalnim človekovim delovanjem. Ti modeli so (Musek, 2007: 312-317): (a) sreča, (b) afekt in emocionalnost, (c) optimizem, (č) upanje, (d) zanos, (e) dobro življenje, (f) smisel in duhovnost ter duhovna inteligenca. To pa pomeni, da delovanja ne povezuje z duhovnostjo samo eudajmonska tradicija proučevanja dobrega počutja, temveč

tudi drugi modeli, ki so povezani z optimalnim človekovim delovanjem.

6.4 Dejavniki psihičnega dobrega počutja

Izkušnje kažejo, da je pojem psihičnega dobrega počutja najbolje razumeti kot mnogo-dimenzionalni fenomen, ki vključuje aspekte tako hedonističnega kot eudajmoničnega koncepta dobrega počutja (Ryan in Deci, 2001: 148). Tudi Musek (2008: 140) je vse tri omenjene modele združil v generalni faktor psihičnega dobrega počutja. Omenjeni model v širok faktor zadovoljstva vključuje hedonistični in eudajmonični del dobrega počutja (Musek 2008: 152). Široki faktor zadovoljstva vključuje faktor zadovoljstva, faktor negativne in faktor pozitivne emocionalnosti, medtem ko široki faktor smisla zajema faktor odnosa in faktor rasti.

O odnosu med racionalnim in neracionalnim delom človekove osebnosti je mogoče dodati tudi to. Po spoznanju Dienerja in Seligmana (2004: 1) so z rastjo blaginje v družbi razlike v dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004: 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni sodelavci so boljši, pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše družabne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno.

Za menedžerje je važno tudi naslednje.

Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje le-tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman, 2004: 1). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje. James (2007) opozarja na mejo med dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna (Prim.: Prah, 2008).

Dodamo lahko, da bi tako spremljali psihično dobro počutje, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbenega in osebnega blagostanja. Hornung (2006) nudi zanimiv

skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravlja človeka. Za podrobnosti pogledajte navedene vire, tu ni več prostora.

Dodati pa moramo, da je uvajanje duhovnih vrednot v menedžment na kratek rok izredno težavno, saj je težko zagotoviti kritično maso ozaveščenih ljudi, ki bi menedžment na novih osnovah lahko sprejeli. Z ozaveščanjem, ki podpre tudi približevanje človeka k njegovi zadostni in potrebni osebni celovitosti, pa je menedžment na temelju duhovnega kapitala temelj posameznikove osebne in tudi družbene odgovornosti organizacij. To pozitivno vpliva na posameznika, delovno okolje in družbo na sploh in lahko vodi tudi v spremembo družbenega sistema, pete faze razvoja, ki jo je po mnenju Muleja idr. (2009), Muleja in Potočana (2009), Šarotar Žižekove, Muleja in Trevnove (2009), Prosenaka in Muleja (2008), Prosenaka, Muleja in Snoja (2008) itn. potrebno še ustvariti; morala bo temeljiti na povezovanju (i) družbene odgovornosti kot pojavnih oblik obnašanja ljudi po zakonu zadostne in potrebne celovitosti in (ii) ustvarjanja s prevlado ustvarjalnega razreda, da bi se približali Frommovemu prehodu od človeka lastnika k človeku ustvarjalcu. V pričujočem prispevku dodajamo, da si tako posameznik kot tudi družba morajo prizadevati, da bi dosegli zadostno in potrebno osebno celovitost posameznika, ki je danes notranje neizpolnjen in soočen z bivanjsko praznino. Ne smemo pa pozabiti, da spreminjanje česar koli, sistema odnosov še bolj, trči ob nasprotovanje in opozicijo. Uveljavljanje novosti je bistveno vprašanje, za katerega tu ni več prostora (Glejte Mulej idr., v tisku).

6.5 Dejavniki psihičnega dobrega počutja

Menedžerji morajo skrbeti za svoj duhovni razvoj, ki se odraža v duhovnem kapitalu; pri tem so mu na voljo različne tehnike duhovnega razvoja kot npr. meditacija, joga, logoterapija, praktični budistični principi za vzpostavitev ravnovesja idr. Na temelju svojega duhovnega kapitala postaja človek osebno odgovornejši in si z vodenjem prizadeva dvigniti psihično dobro počutje zaposlenih; zato uvaja program, ki temelji na:

- posnemanju lastnosti srečnih ljudi, npr. značilnosti, kot so: biti urejen, biti zaposlen s čim, uporabiti več časa za socializacijo (družabnost), razvijati pozitiven pogled na življenje, truditi se za zdravo osebnost (Fordyce, 1977),
- uvedbi strategij preprečevanja in premagovanja stresa,
- osebnem razvoju zaposlenih, v katerega uvrščamo strokovni in osebnostni razvoj ter delovne izkušnje,
- ustvarjanju priložnosti za starejše odrasle, da ohranjajo udeležnost in angažiranost znotraj organizacije,
- vzpostavitvi medgeneracijskega sodelovanja,
- optimalni organizaciji dela (skrb, da zaposleni (1) razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti, (2) imajo zagotovljeno varnost delovnega mesta in na njem, (3) imajo na voljo fleksibilni delovni čas, (4) imajo organizirane mikro pavze, proste dneve in dneve počitka, (v) se zaposleni ne soočajo z negotovostjo,...),
- vzpostavitvi možnosti usklajevati delovno in družinsko življenje, skrbti za dobre odnose in dobro organizacijsko klimo,

- skrbti za fizično in umsko zmogljivost zaposlenih, tako da jim omogoča sproščanje v npr. posebnem, zatemnjenem prostoru s sprostitveno glasbo in udobnimi ležalniki, sofincanciranjem rekreacije, zdravimi obroki prehrane itn.

7 Zaključek

Človek ni le racionalno, ampak je večplastno bitje, ki predstavlja s svojimi zmožnostmi, v katere poleg sposobnosti, znanj, spretnosti in osebnostnih značilnosti vključujemo tudi motiviranost, voljo, vrednote in druga čustva, ključni faktor uspeha organizacij. Da bi zaposleni obvladovali zahteve delovnega okolja, čedalje več časa preživijo na delovnem mestu in to ne glede na to, ali se na delovnem mestu poskušajo uveljaviti ali pa jim opravljanje dela pomeni le vir zaslužka. To pa tudi pomeni, da ob strani puščajo uresničevanje lastnega potenciala in samo-izpopolnjevanje (samo-aktualizacijo), kar se odraža v njihovi duhovni naveličanosti in otopelosti.

Ljudje kot zaposleni torej premalo časa posvečajo samim sebi, so negotovi in zato tudi pogosto ne čutijo jasnega poslanstva. Nesporno prvenstvo ima duhovna motivacija, kjer je v ospredju volja do smisla – notranja želja človeka, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno.

Duhovno zavedanje in način življenja postajata vse bolj nepogrešljiva vrednota ljudi, ki si vedno bolj prizadevajo odkriti smisel svojega življenja in ga udejaniti. S tem pa krepijo tudi generalni faktor psihičnega dobrega počutja, ki združuje psihološko in subjektivno dobro počutje ter model samo-determinacije.

Psihično dobro počutje ljudi se v organizacijah pozitivno odraža v motivirajočem delovnem okolju in zato v večjem zadovoljstvu in uspehu pri delu ter produktivnosti. Zaradi tega je pomembno, da organizacije dobro počutje sodelavcev spremljajo in ustrezno ukrepajo za njegovo izboljšanje. Ne smejo se omejevati na racionalni del lastnosti sodelavcev.

Literatura:

- Aurobindo, S. (1991). *Slapovi luči*, Mohorjeva družba.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence, *American Psychologist*, (55): 122-136.
- Baumeister, R. F. & Exline, J. J. (2000). Self-control, morality, and human strength, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 29-43.
- Borysenko J. (1997). *Čudežna preobrazba*, Ganeš, Ljubljana.
- Carter-Scott, C. (1999). *Zlata pravila za srečno življenje*, Učila, založba, d.o.o., Tržič.
- Charles, S.T., Reynolds, C.A., & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over twenty-three years, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80:136-151.
- Covey, S. 1999. 7 Habbits of Higly Effective People, dosegljivo na: <http://bombaybookclub.com/download/7%20Habits%20Of%20Highly%20Effective%20People.pdf>. (15.9.2009).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, HarperCollins, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, Basic Books, New York.

- de Mello, A. (1989). *Žabja molitev - Meditativne zgodbe*, Župnijski urad Ljubljana-Dravljane.
- Diener, E. & Biwas-Diener, R., (2000). *Income and subjective well-being: Will money make us happy?* Manuscript submitted for publication.
- Diener, E. & Lucas, R. E. (1999). Personality, and subjective well-being. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Uredili: Kahneman, D., Diener E. in Schwarz, N. New York: Russell Sage Foundation, 213-229.
- Diener, E. & Seligman E. P. M. (2004). Beyond Money; Toward an Economy of Well Being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(July): 1-31.
- Diener, E. 1984. Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3): 542-575.
- Diener, E. 1994. Assessing subjective well-being: Progress and opportunities, *Social Indicators Research*, 31: 103-157.
- Diener, E., Diener, M. in Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations, *Journal of Personality and Social Psychology*, (69): 851-864.
- Fordyce, M. W. (1977). Development of a program to increase personal happiness, *Journal of Counseling Psychology*, 24: 511-520.
- Frankl, V. E. (1994). *Zdravnik in duša: osnove logoterapije in bivanjske analize*, Mohorjeva družba, Celje.
- Frankl, V. E.. (1962). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*, Beacon Press, Boston.
- Hornung, B. R. (2006). Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach, *Kybernetes*, 35 (3/4): 323-346.
- Jahoda, M. 1958. *Current concepts of positive mental health*, Basic Books, New York.
- James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*, Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc, London.
- Jogananda, P. (2003). *Avtobiografija Jogija*, Gnostica, Ljubljana.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. 1999. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*, Russell Sage Foundation, New York.
- Kononenko, I. (2002). Znanost preverja duhovnost = Science examines spirituality. *Spoznajmo komplementarno in naravno zdravilstvo tudi v zdravstveni negi: zbornik člankov s strokovnega srečanja - 1. simpozija Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana, Uredila, Urbančič, K. in Klemenc, D. Kranjska gora 4. decembra 2002. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov*, str. 131-137. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/Znanost%20preverja%20duhovnost.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2003). Znanost preverja fenomene zavesti. *Mind-body studies: proceedings of 6th International Conference on Cognitive Science, Uredil Kononeko, I. in Jerman, I. Ljubljana 13-17th October 2003. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/clanki/KOGN2003%20IGOR-ZNANOST%20PREVERJAFENOMENE.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2005). Objektivna znanost in subjektivna duhovnost sta komplementarni. *Zbornik 8. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2005, Uredila: Markič, Olga in sod. Ljubljana 11. do 17. oktober 2005. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*. dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/Igor-Komplementarnost.doc>. (17.2.2009).
- Kononenko, I. (2006). Učitelji modrosti vseh kultur sporočajo isto. *9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, Uredil: Bohanec, M. idr., Ljubljana 9. do 14. oktober 2006. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«*, dosegljivo na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/modrosti/ucitelji/ucitelji-modrosti60.doc>. (17.2.2009).
- Krishnamurti, J., Watts, A., Trungpa, R., Maharshi, Dalaj Lama in Steiner. R. (1993). *Knjiga duhovnih zakladov*, Julija Pergar, Ljubljana.
- Lykken D. (1999). *Happiness*, Golden Books, New York.
- McCullough, M. E. & Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting and old home and rebuilding a new one, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9: 1-10.
- McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 43-54.
- Meera, Mo. (2002). *Odgovori matere Meere, 1.del*, Samozaložba, Tolmin.
- Milčinski, M. (ur. in prev.). (1992). *Klasiki daoizma: Dao de jing, Zhuang Zi, Lie Z.*, Slovenska matica, Ljubljana.
- Mulej, M. & Potočan, V. (2009). From the innovative to the socially responsible enterprise. *Proceedings of the GSMI 1st Global Business Summit Conference: 15th-17th June 2009, (Proceedings of the ... Global Business Summit Conference, Vol. 1, 1st Conference)*. [Compact disk ed.]. Beverly Hills (Michigan): *Global Strategic Management; Malaysia: Institute of Business Excellence: Faculty of Business Management; Kelantan: Universiti Teknologi MARA*.
- Mulej, M. (2009 – v tisku). Stop Causing Humankind's Suicide, Please! Five Good Cases of Systemic Thinking About Crucial Issues Put in Synergy for Solution to the Global Crises. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Mulej, M., Belak, J., Potočan, V., Štrukelj, T., Ženko, Z., Šarotar Žižek, S., Hrast, A., Prosenak, D. & Božičnik, S. (2009). Kriza - povod za inoviranje planiranja in vodenja v smeri k družbeni odgovornosti (podjetij) ter zadostni in potrebni celovitosti obnašanja ljudi. *Planiranje in vodenje organizacij v kriznih razmerah s poudarkom na aktualno temo Kriza - priložnost za pozitivne spremembe s primeri dobre prakse različnih organizacij: 34. posvetovanje, Društvo ekonomistov Maribor, Maribor, četrtak, 21. maja 2009. Maribor: Društvo ekonomistov*.
- Mulej, M., in soavtorji (by ABC order). S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, T. Jere Lazanski, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič, Z. Ženko (v tisku): *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism*. ISCE publishing, Goodyear, Arizona.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Musek, J. (2007). *Pozitivna psihologija*, Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Musek, J. (2008). Dimenzije psihičnega blagostanja. *Anthropos*, 1(2): 139-160.
- Musek, J. & Avsec, A. (2002). Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem, *Anthropos*, 34(1/3): 41-68.
- Musek, J. & Avsec, A. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje, *Anthropos*, 38(1/2): 51-75.
- Osho. (1998). *Zvok ploskanja ene roke*, Satja, Ljubljana.
- Peck, M. S. (1998). *Ljubezen in duhovna rast v obdobju negotovosti*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Pilgrim, P. (1999). *Romarka za mir - O svojem življenju in delu, Prijatelj Romarke za mir*, Satja, Ljubljana.
- Po, H. (1977). *Učenje o prenosu duha*, Horizonti, Beograd.
- Prah, S. (2008). Vpliv motivatorjev in higienikov na zadovoljstvo zaposlenih, *Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU, Zbornik prispevkov. Uredil: Blažič, M. Novo mesto 2008. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje*, 523-527.
- Prosenak, D. & Mulej, M. (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja, *Naše gospodarstvo*, 54(3-4): 10-22.

- Prosenak, D., M. Mulej & Snoj, B. (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being, *Kybernetes*, 37 (9/10): 1508-1529.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryan, R. M. & Frederick, C. M. 1997. On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being, *J. Pers.*, 65: 529-565.
- Ryff, C. D. & Singer, B. 1998. The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M. & Treven, S. (2009). Dobro počutje/ subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3): 122 - 131.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998a). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (2nd. ed.), Pocket Books, New York.
- Seligman, M. E. P. (1998b). *Positive psychology network concept paper*, Philadelphia, Dosegljivo na: <http://www.positivepsychology.org/ppgrant.htm> (22.6.2000).
- Shah, I. (2000). *Put Sufija*, Gnosis, Ljubljana.
- Shankar, Sri Sri Ravi. (2000). *In Intimate note to the Sincere Seeker: Volumes 1-7*, Art of Living Foundation; 1997-2003. Idries Shah: *Put Sufija*, Gnosis, Ljubljana.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 76: 482-497.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M. & Haidt, J. (2000). *Positive psychology manifesto (Rev.ed.)*, Philadelphia. dosegljivo na: <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.html>. (22.6.2000).
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects, *American Psychologist*, 55: 151-158.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope*, Free Press, New York.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*, Academic Press, New York.
- Sodja, T. (2008). Pomen duhovnega razvoja civilizacije za upravljanje in organizacijo turističnih struktur ter razvoj človeških virov, *Academica Turistica*, 1 (3-4): 91-96.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M. & Treven, S. (2009). Dobro počutje/ subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3): 122 - 131.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions of future research, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19:70-82.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E. & Gruenewald, T. L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health, *American Psychologist*, 55: 99.
- Tolle, E. (2002). *Zdaj!: resnično tvoj je samo ta trenutek: vodnik za samouresničenje*, Ganeš, Kranj.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, San Francisco.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic expressiveness. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 64: 678-691.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of a brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 1063-1070.
- Zohar, D. & Marshall I. (2000). *Duhovna inteligenca*, Učila, Tržič.
- Zohar, D. (2006). *Duhovni kapital*, TOZD, Ljubljana.

Simona Šarotar Žižek, rojena 01.02.1973 v Murski Soboti, je na EPF v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program, smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je na isti fakulteti vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede, in sicer na smer Management in organizacija in ga uspešno zaključila leta 2000. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomiranju se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d., kjer je svoj karierni razvoj končala kot sekretarka uprave in vodja strateškega razvoja. Od leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru kot višja predavateljica za področje managementa človeških virov. Mag. Simona Šarotar Žižek je avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter na znanstvenih ter strokovnih konferencah.

Sonja Treven je bila rojena leta 1956 v Ljubljani. Zaposlena je kot redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Zadov, ...), je avtorica treh knjig (Management človeških virov, Mednarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.

Matjaž Mulej je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavlja več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti. Je predsednik IFSR (s 37 asociacijami članic in članstvom na vseh celinah) itd. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko 1400 postavk. Ima okrog 120 citiranosti in preko 40 člankov v tujih revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997-2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. Izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, München, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov. Je tudi v drugih podobnih publikacijah.

Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba

Vlado Dimovski¹, Matej Černe², Sandra Penger¹, Miha Škerlavaj¹, Miha Marič³

¹Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, sandra.penger@ef.uni-lj.si, miha.skerlavaj@ef.uni-lj.si

²Center odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo – COBIK, Velika pot 22, 5250 Solkan, Slovenija, matej.cerne@cobik.si

³Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, miha.maric@fov.uni-mb.si

Avtentično vodenje je v zadnjem času zelo popularno znanstveno področje, na katerem pa so kvantitativne analize maloštevilne. Cilj prispevka je razviti raziskovalni model vpliva avtentičnega vodenja na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih ter ga z empirično kvantitativno raziskavo potrditi z linearnim strukturnim modeliranjem na vzorcu vseh 22 vodij in 289 njihovih zaposlenih v slovenskem podjetju s približno 500 zaposlenih. Konstrukt avtentičnega vodenja v raziskovalnem modelu sestavljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Rezultati so pokazali, da zaznana avtentičnost vodje vpliva na avtentično sledenje. Razviden je tudi pozitiven vpliv avtentičnega sledenja na rezultate. Na podlagi rezultatov smo potrdili, da avtentični vodje ustvarjajo nove avtentične zaposlene, razvijajo njihove avtentične značilnosti in sposobnosti, kar ima za posledico zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost in dobro vzdušje v kolektivu.

Ključne besede: avtentično vodenje, avtentično sledenje, konstrukt, zaznavanje

1 Uvod

Na področju vodenja se je po letu 2003 pojavilo novo področje preučevanja, avtentično vodenje. Razlog za nastanek tega konstrukta so turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio in Gardner, 2005: 316), družbeni izzivi in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu ter škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij (Cooper et al., 2005: 476-477; Walumbwa et al., 2008: 90).

Na preučevanem področju smo priča številnim teoretičnim prispevkom, zelo malo pa je kvantitativnih analiz, pa še te merijo vpliv avtentičnosti na katerega od rezultatov z vidika zaposlenih in pri tem ne sledijo procesu razvoja avtentičnega vodenja, saj zanemarjajo ustvarjanje avtentičnih sledilcev (Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Marič in Ferjan, 2010). Tudi v Sloveniji, kjer je tema pritegnila pozornost številnih znanstvenikov, gre zaenkrat večinoma za kvalitativno raziskovanje (Penger, 2006; Peterlin, 2007; Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Zato je temeljni cilj prispevka z vsebinsko teoretičnim metodološkim procesom razviti raziskovalni model avtentičnega vodenja in ga z empirično raziskavo potrditi.

2 Avtentično vodenje, avtentično sledenje in rezultati z vidika zaposlenih

Biti avtentičen torej pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir in Eilam, 2005: 396). Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005: 347). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje; svoje misli, čustva in hotenja. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005: 324-325). Stik s samim sabo posameznik doseže s poglobitvijo v lastno osebnost in svojo bit s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter njegovih takratnih reakcij in čustvovanj (Ladkin in Taylor, 2010: 69). Gre za proces, pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente ter tako razvije razumevanje samega sebe (Gardner et al., 2005: 349).

Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij,

transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005: 347). Uravnoteženo procesiranje vključuje točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Poleg tega pomeni tudi primerjanje z drugimi na način, ki je v veliki meri neodvisen od na ego temelječih obrambnih mehanizmov (Gardner et al., 2009: 468). Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008: 95). Taki vodje sprejemajo tudi informacije, ki zamajajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005: 468).

Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003: 244-252) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepi (Penger, 2006: 101). Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Endrissat in raziskovalci (2007: 208) ter Shamir in Eilam (2005: 398) izražajo skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi. Vendar so pozitivna čustva ključna sestavina procesa razvoja avtentičnega vodenja (Penger, 2006: 98; Černe in Penger, 2010), natančneje pozitivnega modeliranja, zato obvelja, da avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu (Fields, 2007: 196).

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vodenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003: 244-255). Pozitivna čustva, ki jih avtentični vodje izražajo in spodbujajo pri sledilcih (Avolio et al., 2004), so temelj za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah. To vodi v pripadnost, zadovoljstvo in uspešnost (Avolio in Gardner, 2005).

Pri pozitivnem modeliranju, naslednjem elementu avtentičnega vodenja, gre za proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, kar povratno vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio in Gardner, 2005). V tej fazi širijo avtentični vodje skupne kognitivne vedenjske vzorce preko vseh članov organizacije (Penger in Dimovski, 2006). Sledilci se navzamejo pozitivnih psiholoških stanj (Sparrowe, 2005: 423). Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005: 383), krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo tudi učenje, ustvarjajo torej pogoje za njihov lasten pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis in Slawinski, 2008).

Pozitivno modeliranje se pri sledilcih zrcali v lastnem pozitivnem razvoju. Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja, torej neposrednega vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in bodočih zmoglosti spreminja. Spoznajo samega sebe in postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in v ostalih odnosih (Avolio in Gardner, 2005: 327). Razvija se podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006: 104). Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo (Ilies et al., 2005). Tako zaposleni prevzamejo iniciativo tudi za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili. Pri tem ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje, temveč za bolj angažiran lasten pozitiven razvoj sledilca

zaradi zgleda vodje. Tako sledilci sami delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Vsak lahko postane avtentičen s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj (George, 2007).

Konceptualni prispevki avtorjev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Harvey, Martinko in Gardner, 2006) in deloma tudi empirične študije (Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008) nakazujejo, da avtentični vodje razvijajo avtentičnost tudi pri sledilcih in s tem ustvarjajo nove avtentične vodje (Gardner et al., 2005: 363-364). Navedene empirične študije dokazujejo gradnjo vsaj nekaterih elementov avtentičnosti pri sledilcih.

Avtentični vodje vplivajo na samozavedanje in samoregulacijo sledilcev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Harvey et al., 2006). Ob tem dvigajo raven pozitivnih psiholoških zmoglosti. Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev (Luthans in Avolio, 2003; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277), ustvarjajo v njih upanje (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Clapp-Smith et al., 2009: 230), vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005: 383; Clapp-Smith et al., 2009), krepijo prožnost (Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Gardner et al., 2005: 363-364) in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Poleg tega avtentični vodje spodbujajo pri sledilcih učenje, torej ustvarjajo pogoje za njihov lasten pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis in Slawinski, 2008).

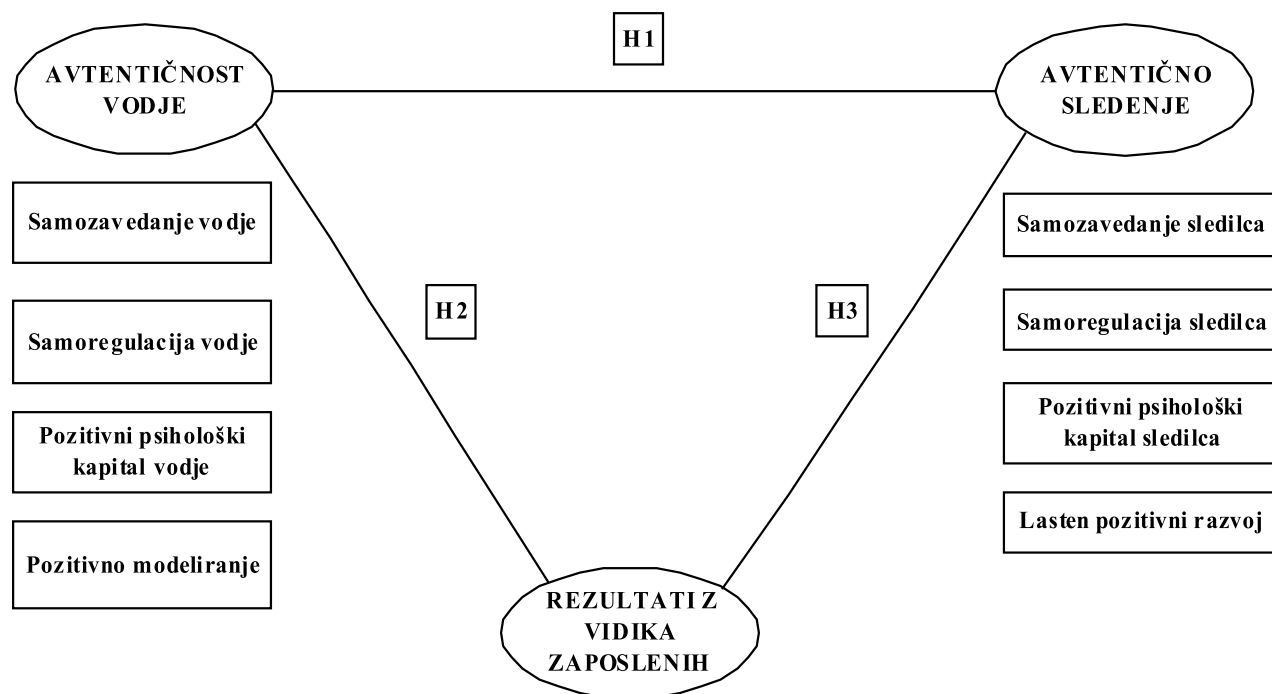
H1: *Avtentičnost vodje (Zazn AV) pozitivno vpliva na avtentično sledenje (AV Sled).*

Avtentično vodenje v skladu s teoretičnimi predpostavkami avtorjev vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Gardner et al., 2005: 366-367). To potrjujejo tudi rezultati predhodno izvedenih empiričnih raziskav; izboljša se zadovoljstvo, pripadnost in veselje, povezano z delovnim mestom (Jensen in Luthans, 2006), zniža se fluktuacija (Peterson in Luthans, 2003) ter poveča uspešnost zaposlenih (Luthans et al., 2007), kar poveča uspeh podjetja (Peterson in Luthans, 2003).

H2: *Avtentičnost vodje (Zazn AV) pozitivno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Emp).*

Raziskovalci so najpogosteje merili neposreden vpliv zaznane avtentičnosti vodje s strani zaposlenih na rezultate z vidika zaposlenih (Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008). Teoretični modeli pa nakazujejo, da se preko ustvarjanja avtentičnih zaposlenih, torej preko procesa razvoja avtentičnega vodenja, izboljšajo tudi rezultati z vidika zaposlenih (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Harvey et al., 2006). Avtorji se merjenju tega vpliva in s tem empiričnem potrjevanju teoretičnih modelov še niso celovito posvetili, čeprav Clapp-Smith in raziskovalci (2009) preučujejo vpliv avtentičnega vodenja na zaupanje (kot element avtentičnega sledenja) in preko tega na rezultate z vidika zaposlenih. Zaradi pomanjkanja pozornosti avtentičnemu sledenju in zaradi želje po empiričnem potrjevanju teoretičnih modelov avtentičnega vodenja postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

H3: *Avtentično sledenje (AV Sled) pozitivno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Emp).*



Slika 1: Raziskovalni model vpliva avtentičnosti vodje na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih

3 Zasnova raziskave in metodologija

3.1 Raziskovalni instrument

Za preverjanje postavljenih hipotez uporabljamo raziskovalni pristop, kakršnega predlaga Koufteros (1999). Najprej smo razvili anketni vprašalnik na podlagi teoretičnih osnov, prispevkov relevantnih avtorjev, in s tem zagotovili vsebinsko veljavnost. Vprašalnik je skladen z vprašalnikom ALQ, ki so ga razvili in zaščitili Walumbwa in raziskovalci (2008), v enem elementu – samoregulaciji. Samozavedanje pokriva dva elementa iz ALQ vprašalnika, uravnoteženo procesiranje in ponotranjeno moralo. Pozitivno modeliranje in pozitivni psihološki kapital pa sta elementa, ki smo ju dodali in operacionalizirali na podlagi prej navedenega pregleda literature. V nadaljevanju (podpoglavje 3.1) poročamo, kako zagotavljamo veljavnost in zanesljivost merskih konstruktov.

Pilotna raziskava je bila izvedena na vzorcu treh vodij in štirih zaposlenih v podjetju, v katerem izvajamo tudi pravo raziskavo. Merski instrument vključuje 25 spremenljivk (merjenje konstruktov avtentičnosti vodje, avtentičnega sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih). Za merjenje uporabljamo strukturiran vprašalnik s pet-stopenjsko Likertovo lestvico.

3.2 Operacionalizacija konstruktov

Pri določanju spremenljivk za merjenje tako avtentičnega vodenja kot sledenja sledimo temeljnemu modelu avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005). Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja (Zasn AV) kot tudi avtentičnega sle-

denja (AV Sled) sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005: 347; Walumbwa, 2008; Clapp-Smith et al., 2009). Med samozavedanjem (ZSZV) vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, motive oziroma cilje (Avolio in Gardner, 2005: 324-325). Pri samoregulaciji vodje (ZSRV) gre za konsistentno ravnanje vodje v skladu z njegovimi lastnimi vrednotami in ohranjanje transparentnih odnosov s sledilci (Gardner et al., 2005: 347; Walumbwa et al., 2008: 95). Vodja bo bolj avtentičen tudi, če bo nadzoroval svoje obnašanje v skladu z moralno-etičnimi pravili (May et al., 2003; Begley, 2006: 581-582; Novicevic et al., 2006: 72).

Tretji konstrukt avtentičnosti vodje je pozitiven psihološki kapital (ZPPKV). Ta ima velik pomen pri pozitivnem modeliranju (ZPMV), torej pri procesu ustvarjanja avtentičnih sledilcev (Luthans in Avolio, 2003; Avolio in Gardner, 2005). V našem raziskovalnem modelu sledimo paradigmi, ki avtentičnemu vodenju pripisuje pozitivne psihološke kapacitete (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003; Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja; samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003: 244-255).

Tudi pri avtentičnem sledenju so elementi avtentičnega vodenja podobni; avtentično sledenje tako merimo s konstrukti samozavedanje sledilca (SZS), samoregulacija sledilca (SRS) in pozitivni psihološki kapital sledilca (PPKS). Namesto pozitivnega modeliranja, torej vplivanja na sledilce, pa gre pri sledilcih v procesu avtentičnega vodenja za lasten pozitiven razvoj (LPRS). Ker se jim poveča intrinzična motivacija (Ilies et al., 2005) in verjamejo, da lahko dosežejo več (Avolio et al., 2004), avtentični sledilci tudi sami proaktivno (George, 2007)

delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samoza-vesti in ustvarjanja upanja.

V raziskovalnem modelu merimo zgolj subjektivne rezultate z vidika zaposlenih (Emp). Prva spremenljivka je pripadnost podjetju (EMP1). Številni avtorji (Brazhear et al., 2003; Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski, 2007; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Cho et al., 2009; Ponnu in Tennakoon, 2009; Liu et al., 2009; Hon in Lu, 2010; Yi et al., 2010) pripadnost vidijo kot pomemben odraz rezultatov z vidika zaposlenih, saj je le zaposleni, ki je pri svojem delu zadovoljen, pripaden podjetju. Taki zaposleni se bolj poistovetijo, identificirajo s podjetjem (EMP6) in »dihajo« z njim v dobrih ali v slabih časih.

Zadovoljstvo na delovnem mestu (EMP2) je največkrat sopomenka rezultatom z vidika zaposlenih, vendar gre za ožjo opredelitev od rezultatov z vsemi ostalimi dimenzijami. Poleg tega ga tudi drugi raziskovalci merijo ločeno (Brazhear et al., 2003; Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Luthans et al., 2007; Liu et al., 2009; Hon in Lu, 2010; Yi et al., 2010).

Tudi varnost zaposlitve (EMP4) je, sploh v negotovih, gospodarsko nestabilnih časih, pomemben rezultat z vidika zaposlenih (George in Jones, 1996). Poleg zadovoljstva in varnosti je vedno bolj pomembno tudi, da delo, ki ga posameznik opravlja, zadovoljuje njegove cilje (Zupan, 2001; Gardner et al., 2005) - EMP5. Zaposleni, katerega delo uresničuje njegove cilje in ki opravlja zanimivo delo, ob njem uživa (EMP7). Ob tem je za višjo stopnjo zadovoljstva oziroma za boljše rezultate z vidika zaposlenih pomembno tudi, kako dobro se posameznik razume s svojimi sodelavci oziroma, ali se zaposleni v kolektivu počuti dobro (George in Jones, 1996). Zato bo zadnja spremenljivka za merjenje rezultatov z vidika zaposlenih vzdrušje v oddelku (EMP9).

3.3 Zbiranje podatkov in značilnosti vzorca

Empirične podatke v slovenskem podjetju s približno 500 zaposlenih, ki deluje v proizvodni in predelovalni panogi, smo zbrali v aprilu 2010. Tako smo želeli zbrati odgovore o elementih, povezanih z avtentičnostjo, od vseh vodij v podjetju ter od čim večjega števila njihovih zaposlenih, da bi bili rezultati kar se da objektivni in relevantni. Tak način je bolj smiseln od pošiljanja vprašalnikov naključnim podjetjem, saj bi bilo vprašljivo, ali bi odgovarjali res tisti, ki imajo neposredni stik z vodjo. Skupno je odgovorilo 23 vodij in 289 njihovih zaposlenih. Če ne ločujemo vodij in zaposlenih, gre za 70,7% stopnjo odgovora. Struktura zaposlenih po starosti v vzorcu je naslednja. 6,8 % zaposlenih je starih do 25 let, največ, 37,7 %, jih je starih od 26 do 35 let, 34, 9 % zaposlenih je starih od 36-45 let, 19,9 % anketirancev je starih od 46 do 55 let, 0,7 % pa jih je starih nad 56 let. 64,9 % anketirancev je moških, 35,1 % pa žensk.

3.4 Raziskovalne metode

Empirični del prispevka temelji na kvantitativni raziskavi, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Z njo potrjujemo ali zavračamo raziskovalne hipoteze, s katerimi skušamo

potrditi raziskovalni model. Potrjevanje raziskovalnega modela opravljamo z linearnim strukturnim modeliranjem (angl. *Structural Equation Modelling - SEM*), za katerega se uporablja tudi izraz model strukturnih enačb, s pomočjo analitično-statističnega programa Lisrel 8.80.

Za namen dokazovanja veljavnosti merilnega instrumenta in modeliranja strukturnih razmerij med konstrukti avtentičnega vodenja, sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih je uporabljen kombiniran raziskovalno potrditveni pristop. Najprej smo podatke analizirali z odkrivalno faktorsko analizo (angl. *exploratory factor analysis*), ki poda začetni vpogled v to, katere spremenljivke sestavljajo določene konstrukte (Segars in Grover, 1993). Pri tem je bila uporabljena metoda glavnih komponent in VARIMAX rotacija faktorjev. Rezultate odkrivalne faktorske analize predstavljamo v Prilogi 1.

Poleg odkrivalne smo uporabili tudi potrditveno faktorsko analizo (angl. *confirmatory factor analysis - CFA*) z uporabo programa Lisrel 8.80. Raziskali smo konvergentno veljavnost (angl. *convergent validity*) in enodimenzionalnost (angl. *unidimensionality*) s pregledom uteži (angl. *loading*) vseh spremenljivk na konstrukte, ki morajo biti statistično značilne in večje od 0,50 (Prajogo in McDermott, 2005). Pri tem so bile v procesu prečiščenja in izboljšanja modela 4 spremenljivke izločene iz nadaljnje analize. V končni verziji modela je uporabljenih 36 spremenljivk za merjenje petnajstih konstruktov in treh faktorjev drugega reda. Enostavni modeli drugega reda za vsakega od treh faktorjev drugega reda so bili analizirani za združevanje konstruktov zaznano samozavedanje vodje, zaznana samoregulacija vodje, zaznan pozitivni psihološki kapital vodje, zaznana pozitivno modeliranje, samozavedanje sledilca, samoregulacija sledilca, pozitivni psihološki kapital sledilca, lasten pozitivni razvoj v seštevke vključenih spremenljivk.

Da bi preverili, do kakšne mere so konstrukti različni drug od drugega, preverjamo tudi diskriminacijsko veljavnost (angl. *discriminant validity*) z merjenjem korelacij med pari konstruktov, kot priporoča Venkatraman (1989). Diskriminacijsko veljavnost nakazujejo nizki korelacijski koeficienti (nižji od 0,85), poleg tega naj korelacija oziroma združevanje spremenljivk v konstrukte temelji na teoretičnih predpostavkah (Venkatraman, 1989).

Za oceno zanesljivosti konstruktov izračunamo indeks kompozitne zanesljivosti (angl. *composite reliability index - CRI*) in povprečje izločenih varianc (angl. *average variance extracted - AVE*). Kompozitna zanesljivost pomeni, da je vrsta prikritih (latentnih) faktorjev konsistentna v merjenju. Koufteros (1999) predlaga vrednosti nad 0,80 kot ustrezne, medtem ko se Diamantopoulos in Siguaw (2000) zadovoljita z mejo 0,60. Hair, Anderson, Tatham in Black (2002) postavijo mejo pri 0,70. Povprečje izločenih varianc neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstruktu, v primerjavi z deležem variance, ki pripade napaki (Fornell in Larcker, 1981: 45); podobno kot CRI, le da so standardizirane uteži na faktorje kvadrirane pred seštevanjem (Koufteros, 1999). Meja, nad katero mora AVE vsekakor biti, je 0,40 (Diamantopoulos in Siguaw, 2000).

Za ocenjevanje ujemanja (angl. *fit*) celotnega modela, torej za ocenjevanje kakovosti modela, obstajajo številni kazalci (Koufteros, 1999): χ^2 na stopinje prostosti (χ^2/df), indeks primerjalnega ujemanja (angl. *comparative fit index*

– CFI), nenormiran indeks ujemanja (angl. *non-normed fit index* – NNFI). Razmerje med χ^2 in stopinjami prostosti (χ^2/df) ne sme presegati vrednosti 2, medtem ko imajo modeli z vrednostmi CFI in NNFI, večjimi od 0,90, primerno ujemanje (Škerlavaj et al., 2007: 356). Poudariti je treba tudi, da je test multivariatne normalnosti pokazal nenormalno distribucijo podatkov, zato je potrebno upoštevati Sattora-Bentlerjev χ^2 .

Na koncu uporabljamo linearno strukturalno modeliranje (SEM) za testiranje strukturalnih razmerij med konstrukti. Razlogi za uporabo SEM so dopuščanje modeliranja tako opazovanih kot tudi prikritih spremenljivk ter testiranje več strukturalnih razmerij naenkrat (Prajogo in McDermott, 2005). SEM združuje faktorsko in regresijsko analizo in na ta način omogoča visoko stopnjo kontrole nad kvaliteto merjenja in zmanjšuje pristranskost zaradi merskih napak. Vključuje postopek izgradnje stabilnega merskega modela, s čimer zagotovim, da merski instrument res meri ključne raziskovalne pojme. Vključuje tudi postopek preverjanja strukturalnega modela, s čimer ocenimo statistično značilnost predpostavljenih vzročno-posledičnih odnosov med spremenljivkami (Diamantopoulos in Sigua, 2000). Za ocenjevanje vrednosti parametrov, kot Škerlavaj in raziskovalna skupina (2007), uporabljamo metodo največjega verjetja (angl. *maximum likelihood method*). Za vsako endogeno spremenljivko poročamo (Tabela 1 in Tabela 2) determinacijske koeficiente (R^2) uteži faktorjev, ki navajajo delež variacije endogene spremenljivke, ki jo predpostavljeni model razlaga.

4 Rezultati analize podatkov

4.1 Veljavnost in zanesljivost

Veljavnost vseh konstruktov je bila ocenjena z uporabo potrditvene faktorske analize (CFA), ki razlaga, kako dobro spremenljivke merijo ustrezne pripadajoče konstrukte. V Tabeli 1 in Tabeli 2 poročamo nestandardizirane in povsem standardizirane uteži faktorjev in ustrezne *t*-vrednosti za vsako spremenljivko in konstrukt, vključene v končno različico merskega modela. Še 4 spremenljivke so bile, kot rečeno, po CFA izločenih iz nadaljnje analize (ZV8, ZS8, EMP3 in EMP8). Vse spremenljivke in konstrukti presegajo mejo 0,50 za konvergentno veljavnost.

Analiza modelov drugega reda za avtentičnost vodje, avtentično sledenje in rezultate z vidika zaposlenih je zagotovila empirično potrditev združevanja pripadajočih konstruktov samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega modeliranja in lastnega pozitivnega razvoja ter spremenljivk za merjenje rezultatov z vidika zaposlenih v seštevke (angl. *aggregates*). Indikatorji ujemanja za vse modele drugega reda so ustrezni (vsi $\chi^2/df < 2$, vsi NNFI > 0,90 in vsi CFI > 0,95), poleg tega so vse spremenljivke statistično značilno ($p < 0,05$) povezane s konstrukti, medtem ko se standardizirane uteži razprostirajo od vrednosti od 0,59 do 0,99 (Tabela 1 in Tabela 2).

Tabela 1: Veljavnost konstruktov prikritih spremenljivk avtentičnosti vodje

Faktorji drugega reda	Konstrukti	Merske spremenljivke (končne)	Nestandardizirane uteži faktorjev		Popolnoma standardizirane uteži faktorjev		t-vrednosti	
AV	ZSZV	ZV1	0,96	1,12	0,84	0,88	17,6	18,82
		ZV2		1,15		0,7		13,37
		ZV3		0,89		0,77		15,44
		ZV4		0,85		0,87		18,39
		ZV5		0,91		0,89		19,09
	ZSRV	ZV6	1,24	0,99	0,97	0,85	22,35	17,97
		ZV7		1,13		0,91		20,18
		ZV9		1,04		0,79		15,94
	ZPPKV	ZV10	0,99	1,01	0,85	0,93	17,74	20,61
		ZV12		0,94		0,78		15,48
		ZV13		1,01		0,84		17,4
		ZV11	1,04	0,98	0,81	0,8	16,62	16,38
	ZPMV	ZV14		1,09		0,88		18,91
		ZV15		1,04		0,91		19,89
		ZV16		1,05		0,88		18,99
		ZV17		0,94		0,89		19,22

Tabela 2: Veljavnost konstruktov prikritih spremenljivk avtentičnega sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih

Faktorji drugega reda	Konstrukti	Merske spremenljivke (končne)	Nestandardizirane uteži faktorjev		Popolnoma standardizirane uteži faktorjev		t-vrednosti		
AV Sled	SZS	ZS1	0,99	0,86	0,83	0,9	18,02	19,58	
		ZS2		0,97		0,88		19,06	
		ZS3		0,99		0,85		17,19	
		ZS4		1,03		0,93		20,83	
		ZS5		1,05		0,86		18,36	
	SRS	ZS6	1,06	1,11	0,88	0,87	18,92	18,4	
		ZS7		0,94		0,95		21,25	
		ZS9		0,92		0,81		16,57	
	PPKS	ZS10	1,04	1,12	0,89	0,74	19,09	14,38	
		ZS12		0,97		0,88		18,28	
		ZS13		1,02		0,88		18,28	
	LPRS	ZS11	1,12	1,14	0,85	0,68	17,92	12,9	
		ZS14		1,03		0,86		18,32	
		ZS15		1,06		0,88		19,04	
		ZS16		1,08		0,92		20,49	
			ZS17		1,01		0,9		19,71
	Emp	EMP1	EMP1	1,01		0,74		14,4	
EMP2		EMP2	1,25		0,85		17,74		
EMP4		EMP4	1,05		0,78		15,46		
EMP5		EMP5	1,11		0,78		15,34		
EMP6		EMP6	1,06		0,82		16,5		
EMP7		EMP7	0,98		0,74		14,38		
EMP9		EMP9	0,67		0,59		10,7		

Vrednosti CRI in AVE za zanesljivost konstruktov so predstavljene v Tabeli 3 za vse konstrukte in faktorje drugega reda. Vse presegajo zahtevane vrednosti (CRI>0,60 in AVE>0,40), večina konstruktov (razen PMV) presega tudi najostrejšo mejo za kompozitno zanesljivost (CRI>0,80).

Matriko Pearsonovih korelacijskih koeficientov za ugotovitev diskriminacijske veljavnosti za pare merskih konstruktov predstavljamo v Tabeli 4. Rezultati nakazujejo, da je v večini primerov diskriminacijska veljavnost dosežena, saj

večina konstruktov ustreza potrebni meji za diskriminacijsko veljavnost (manj od 0,85). Da v nekaterih primerih prihaja do previsoke korelacije med konstrukti je logično, saj so elementi avtentičnega vodenja med sabo zelo podobni. Gre namreč za osebnostne in vedenjske značilnosti, ki skupaj sestavljajo enoten konstrukt avtentičnega vodenja. Ker tudi v literaturi avtentičnega vodenja še ni konsenza pri točni opredelitvi elementov, bi bilo morda smiselno določene konstrukte glede na analizo empiričnih podatkov še združiti (npr. samozavedanje

Tabela 3: Zanesljivost konstruktov

Prikrita spremenljivka	Števek spremenljivk	Število spremenljivk (končno)	CRI		AVE	
Last AV	SZV	4	0,75	0,83	0,58	0,66
	SRV	3		0,81		0,65
	PPKV	3		0,8		0,64
	PMV	5		0,78		0,63
Zazn AV	ZSZV	5	0,85	0,87	0,67	0,69
	ZSRV	3		0,86		0,69
	ZPPKV	3		0,92		0,72
	ZPMV	5		0,89		0,7
AV Sled	SZS	5	0,81	0,86	0,64	0,68
	SRS	3		0,83		0,66
	PPKS	3		0,82		0,64
	LPRS	5		0,88		0,69
Emp	EMP1	1	0,93		0,73	
	EMP2	1				
	EMP4	1				
	EMP5	1				
	EMP6	1				
	EMP7	1				
	EMP9	1				

in samoregulacijo ali pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje, saj imajo ti pari konstruktov med seboj visoke korelacijske koeficiente). V vsakem primeru pa večina korelacijskih koeficientov zadošča zahtevi, zato lahko potrdimo diskriminacijsko veljavnost merskih konstruktov, uporabljenih v raziskovalnem modelu.

4.2 Preverba raziskovalnega modela

Raziskava je namenjena preverjanju strukturnih razmerij med avtentičnim vodenjem (zaznamim s strani sledilcev), avtentičnim sledenjem in rezultati z vidika zaposlenih. V ta namen prikazujemo diagram poteka raziskovalnega modela, ki preverja vpliv avtentičnosti vodje na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih (Slika 2). Standardizirane vrednosti koeficientov poteka so predstavljene s *t*-vrednostmi v oklepaju. Poleg tega so predstavljeni tudi determinacijski koeficienti (R^2) za vsakega od endogenih konstruktov. Kot omenjeno pri opisu raziskovalnih metod, je bila za oblikovanje modela uporabljena kombinacija odkrivalnih in potrditvenih metod s ciljem razviti model, ki bi imel teoretični smisel in se obenem dobro prilagajal podatkom (Prajogo in McDermott, 2005: 116).

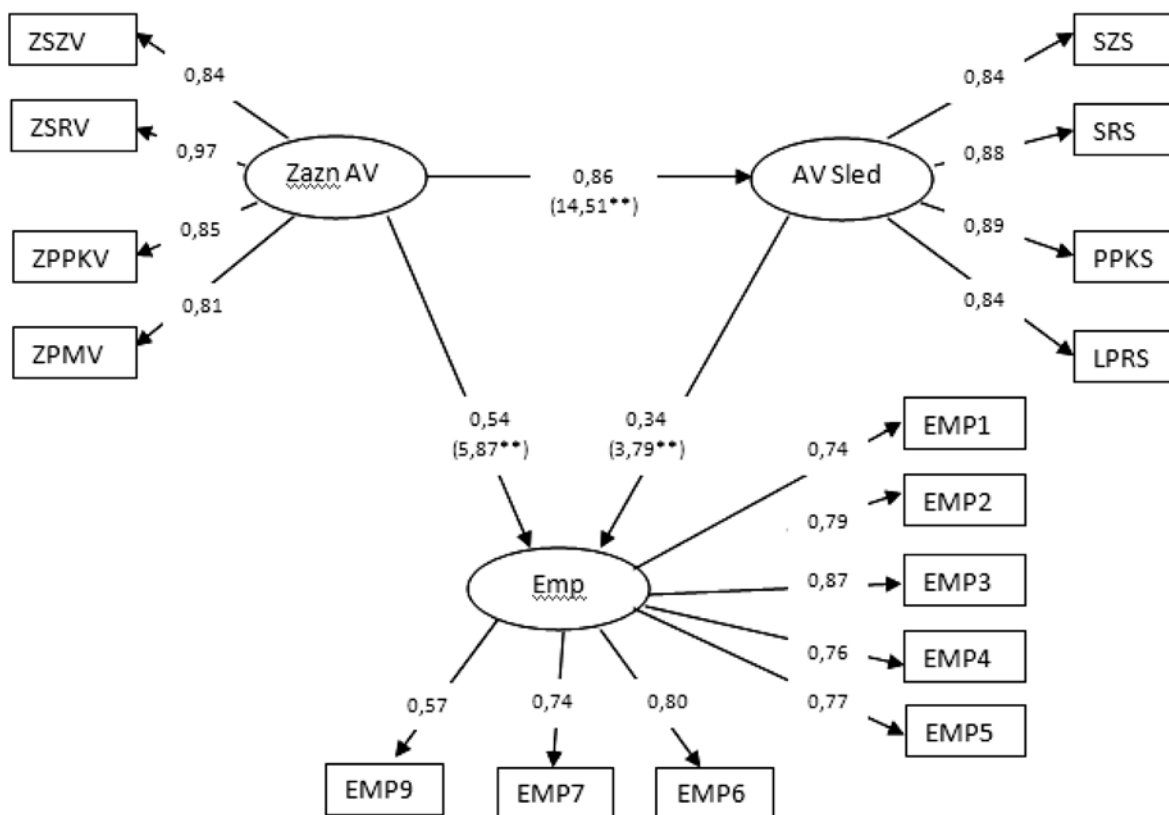
Rezultati ujemanja strukturnega modela (Slika 2) podatkom kažejo na dobro ujemanje, kar nakazuje vrednost $\chi^2/df = 7,4$, NNFI = 0,937 in CFI = 0,947. S hipotezami preverjamo tri razmerja med konstrukti tega modela; vsa tri so statistično značilna pri stopnji značilnosti $p < 0,001$. Višja stopnja avtentičnosti vodje (zaznavanja vodje kot avtentičnega s strani zaposlenih) vodi k avtentičnem sledenju. Vpliv je zelo močan (0,86), pozitiven in statistično značilen ($t = 14,51$). Višja stopnja avtentičnega sledenja (kar pomeni, da so sledilci bolj avtentični) v tem primeru zmerno, pozitivno in statistično značilno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (vpliv = 0,34; $t = 3,79$). Ta vpliv je manj močan, ker zaznana avtentičnost (za razliko od lastne v prejšnjem modelu) že neposredno, močno (0,54) in statistično značilno ($t = 5,87$) vpliva na rezultate z vidika zaposlenih.

5 Diskusija in priporočila

Avtentičnost vodje (zaznana s strani sledilcev) pozitivno vpliva na avtentično sledenje. Tako vodje, ki jih zaposleni zaznavajo kot bolj avtentične, v skladu s procesom razvoja avtentičnega

Tabela 4: Diskriminacijska veljavnost

	Faktor drugega reda ali konstrukt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	SZV	1												
2	SRV	0,87	1											
3	PPKV	0,6	0,83	1										
4	PMV	0,56	0,87	0,89	1									
5	ZSZV	0,72	0,52	0,3	0,52	1								
6	ZSRV	0,26	0,33	0,42	0,77	0,86	1							
7	ZPPKV	0,12	0,24	0,52	0,24	0,77	0,88	1						
8	ZPMV	0,22	0,53	0,52	0,45	0,74	0,82	0,75	1					
9	SZS	0,58	0,52	0,44	0,32	0,78	0,75	0,52	0,66	1				
10	SRS	0,38	0,53	0,41	0,36	0,74	0,79	0,58	0,72	0,79	1			
11	PPKS	0,12	0,39	0,34	0,3	0,71	0,67	0,71	0,82	0,77	0,84	1		
12	LPRS	0,18	0,35	0,43	0,42	0,75	0,7	0,75	0,76	0,69	0,81	0,82	1	
13	Emp	0,13	0,37	0,38	0,36	0,74	0,85	0,79	0,75	0,63	0,73	0,8	0,73	1



Slika 2: Diagram poteka raziskovalnega modela vpliva avtentičnosti vodje
 Legenda: *** $p < 0,001$

vodenja ustvarjajo avtentične sledilce. Hipotezo 1 lahko torej potrdimo. Pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje, jih usmerjajo v samoregulacijo in krepijo elemente pozitivnega

psihološkega kapitala. Poleg tega avtentični vodje prepričajo sledilce, da prevzamejo odgovornost za lasten pozitiven razvoj in proaktivno delujejo na razvijanju svojih sposobnosti.

Rezultati raziskave potrjujejo, da ima avtentičnost vodje (hipoteza 2) pozitiven vpliv na rezultate z vidika zaposlenih. Sledilci, ki zaznavajo svoje vodje kot avtentične, so na delovnem mestu bolj zadovoljni, pripadni podjetju, ob delu uživajo in so zadovoljni z vzdušjem v oddelku. Čutijo, da delo zadovoljuje njihove cilje in da je njihova zaposlitev varna. Tako zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, kar ima nedvomno tudi pozitiven vpliv na njihovo uspešnost, čeprav tega nismo preverjali v raziskovalnem modelu.

Vrednost prispevka je v tem, da prikaže, upošteva in pretehta prejšnje opredelitve avtentičnega vodenja in elementov tega konstrukta s strani relevantnih avtorjev ter v raziskovalni model vključuje najbolj pogosto in utemeljeno zastopane. Pri razumevanju pozitivnega psihološkega kapitala in integritete kot sestavini avtentičnega vodenja (ne pa tudi avtentičnosti same po sebi) se naš pogled razlikuje od nekaterih avtorjev s preučevanega področja (Cooper et al., 2005; Shamir in Eilam, 2005; Endrissat et al., 2007; Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2009; Clapp-Smith et al., 2009). Pri tem se, v skladu z videnjem določenih avtorjev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Shamir in Eilam, 2005; Fields, 2007), prispevek osredotoča tudi na vplivanje na druge in oblikovanje novih avtentičnih zaposlenih (pozitivno modeliranje) v procesu razvoja avtentičnega vodenja.

Pomemben metodološki prispevek dela je v operacionalizaciji konstrukta avtentičnega vodenja, ki služijo preverbi raziskovalnega modela. Oblikovan vprašalnik oziroma pripadajoče merske lestvice se izkažejo za zanesljive in veljavne. Potrjen strukturni model nakazuje pravilno uporabo opredelitev in teorij ter predpostavk. Metodološki prispevek je tudi v raziskovanju avtentičnega vodenja na vzorcu vseh vodij in velikega števila njihovih sledilcev v določenem podjetju. Ta pristop se razlikuje od klasičnega raziskovanja avtentičnega vodenja s pošiljanjem vprašalnikov naključno izbranim zaposlenim v različnih organizacijah, z različnimi vodjami. Uporabljen pristop bolje zajame avtentičnost določenega vodje, saj ga ocenjuje ne le eden, pač pa več njegovih sledilcev.

Raziskovalni model prvič na svetovni ravni kvantitativno meri vpliv avtentičnega vodenja na avtentično sledenje, prispeva pa tudi k posplošitvi rezultatov o vplivu avtentičnega vodenja na rezultate z vidika zaposlenih v slovenskem kontekstu. Empirična potrditev modela avtentičnega vodenja sporoča, da je izražanje avtentičnosti smotno in koristno, saj vodi v avtentično sledenje ter neposredno (preko avtentičnega sledenja) in posredno v boljše rezultate z vidika zaposlenih. To vodi v sklep, da morajo vodje, če želijo izboljšati rezultate z vidika zaposlenih, razvijati svojo osebnost in obnašanje v smeri bolj avtentičnega delovanja. Vodje naj proaktivno razvijajo veščine in kapacitete avtentičnega vodenja. To je možno s praktičnimi vajami, ki jih predlagajo Dimovski in njegova skupina (2009: 127-136).

Omejitev prispevka je povezana s prej omenjenimi že razvitimi konceptualnimi shemami; gre namreč za neenotnost raziskovalcev na področju avtentičnega vodenja glede konstrukta in elementov. Za vprašalnik, ki smo ga razvili, bi bilo potrebno ugotoviti, ali meri avtentično vodenje kot diskretno kategorijo od ostalih teorij vodenja, sploh od etičnega vodenja, transformacijskega vodenja in uslužnega vodenja, podobno kot so za svoj ALQ vprašalnik naredili Walumbwa in razisko-

valci (2008). Poleg tega bi bilo treba uporabljen raziskovalni model preveriti na več podjetjih in na kulturno različnih vzorcih, da bi lahko govorili o posplošljivosti rezultatov.

Uporabljen merski instrument vključuje tudi nekatere omejitve oziroma pomanjkljivosti, lastne raziskovanju vodenja na splošno s pomočjo vprašalnikov. Tako ne vključuje upoštevanja različnih kontekstualnih dejavnikov pri obnašanju vodij in še posebej pri zaznavanju tega obnašanja. Pri tem bi bilo, da bi se v model vključilo vpliv organizacijske klime ali kulture, pa tudi merilo vpliv avtentičnega vodenja na rezultate, potrebno izvesti analizo na več nivojih (angl. *multi-level analysis*), na primer z uporabo hierarhičnega linearnega modeliranja (angl. *hierarchical linear modeling, HLM*).

Konstrukta avtentičnega vodenja se še razvija, zato bo potrebno še dodatno delo tako pri definiranju teoretičnih izhodišč kot tudi pri empirični potrditvi. Raziskovalci morajo vključiti različne raziskovalne modele, ne pa le slediti akademikom iz šole avtentičnega vodenja. V nadaljnjem raziskovanju je potrebno določiti spremenljivke, po katerih bi bilo mogoče ločevati avtentično vodenje od neavtentičnega (Shamir in Eilam, 2005; Cooper et al., 2005) oziroma postaviti mejo na kontinuumu avtentičnosti, ki ločuje avtentične vodje od neavtentičnih. Na mestu je odločitev, ali avtentično vodenje samo po sebi vključuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala ter kakšen vpliv imajo ti elementi na uspešnost sledilcev. Odločiti se je treba, ali avtentično vodenje strogo sledi konceptu avtentičnosti, ali pa naj vključuje tudi etično komponento. To bi pomenilo, da vodja ne more biti avtentičen v negativno smer.

Glede na to, da je eden od neposrednih rezultatov avtentičnega vodenja razvoj avtentičnih sledilcev, bi bilo smotno objektivno raziskovati te spremembe pri sledilcih. Na ta način merjenje avtentičnega vodenja ne bi temeljilo zgolj na zaznavanju. Poleg tega bi bilo merilo za ugotavljanje avtentičnega vodenja sam rezultat vodenja (Garger, 2008). Seveda bi bilo treba tudi empirično preveriti, kako implementacija avtentičnega vodenja neposredno vpliva na uspešnost zaposlenih in posredno (ali neposredno) na finančno ter nefinančno uspešnost organizacije. Poseben izziv predstavlja celovito merjenje konstrukta (Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008: 90) in njegove učinkovitosti ter vpliva na uspešnost organizacije. Toor in Ofori (2008) opozarjata na pomanjkanje empiričnih raziskav, ki bi dokazale vpliv avtentičnega vodenja na organizacijske rezultate. Avtentično vodenje pa bi bilo v prihodnje potrebno meriti tudi s pomočjo eksperimentov, ne le z anketnimi vprašalniki in intervjuji.

6 Zaključek

Konstrukta avtentičnega vodenja v raziskovalnem modelu sestavljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Znotraj teh elementov upoštevamo tudi integriteto (uskaljenost vrednot z moralno-etičnimi pravili družbe), raziskovalni model pa z vključitvijo pozitivnega modeliranja (ustvarjanja avtentičnih sledilcev preko pristnih, transparentnih odnosov) sledi procesu razvoja avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005).

Rezultati kvantitativne empirične raziskave so pokazali, da zaznana avtentičnost vodje pozitivno vpliva na avtentično sledenje (hipoteza 1 je potrjena). Iz analize strukturnega modela je razviden tudi pozitiven vpliv avtentičnega sledenja na rezultate (hipoteza 3 je potrjena). Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da avtentični vodje ustvarjajo nove avtentične zaposlene, razvijajo njihove avtentične značilnosti in sposobnosti, kar ima za posledico zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost in dobro vzdušje v kolektivu.

Ker zaznana avtentičnost vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev in na rezultate z vidika zaposlenih (hipoteza 2 je potrjena), je zelo pomembno, da avtentičnost vodij postane jasno prepoznavna sledilcem. Tako morajo vodje graditi predvsem na avtentičnih odprtih, transparentnih, iskrenih in pristnih odnosih. Na ta način bo v procesu pozitivnega modeliranja notranjost vodje (njegove vrednote, čustva, motivi in prepričanja) postala prepoznavna zaposlenim, ki ga bodo zaznavali kot bolj avtentičnega, kar bo vodilo v boljše rezultate z njihovega vidika.

Literatura

- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. DOI:10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26, 0066-4308/01/0201-0001.
- Begley, P.T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589. DOI: 10.1108/09578230610704792.
- Brashear, T.G., Lepkowska-White, E. & Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 56(1), 971-978. DOI:10.1016/S0148-2963(01)00333-2.
- Chan, A.W.L., Hannah, S.T. & Gardner, W.L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W.L. Gardner, B.J. Avolio & F.O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3-41), Elsevier, Oxford.
- Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. DOI:10.1016/j.ijhm.2008.10.007.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R. & Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(3), 227-240. DOI 10.1177/1548051808326596.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.008.
- Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.
- Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učenci se organizaciji*, Planet GV, Ljubljana.
- Endrissat, N., Müller, W.R. & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 907-920. DOI:10.1016/j.emj.2007.04.004.
- Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 95-206, DOI:10.1016/j.emj.2007.04.005.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372, DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W.L. & Schermerhorn Jr., J.R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281, DOI:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004.
- Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning in Organizations*, 22(1), 14-16.
- George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
- George, M., J. & Jones, R., G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 87(2), 129-138.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2002). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., Luthans, F. & Harms, P.D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- Harvey, P., Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), -11.
- Hon, A.H.Y. & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, DOI:10.1016/j.ijhm.2010.01.002.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.002.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. DOI: 10.1108/01437730610709273
- Koufteros, X.A. (1999). Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467-488.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74, DOI:10.1016/j.leaqua.2009.10.005.
- Liu, S.W., Norcio, R. & Tu, J.T. (2009). The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 11-17.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. DOI: 10.1002/job.165
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261), Barlett-Koehler, San Francisco.
- Marič, M. & Ferjan, M. (2010). Authentic leaders empower. *10th International Conference of Postgraduate Students and Young Scientists in Informatics, Management, Economics and Administration*, IMEA, Seč.
- May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.W.L. & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260, DOI:10.1016/S0090-2616(03)00032-9.
- Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-457.
- Novicevic, M.M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M.R. & Brown, J.A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409, DOI: 10.1108/00251740510634930.
- Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R., Brown, J.A. & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Penger, S. (2006). *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427-445.
- Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo), Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31. DOI:10.1108/01437730310457302.
- Ponnu, C.H. & Tennakoon, P. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-23.
- Prajogo, D.I. & McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (11), 1101-1122.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417, DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.005.
- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439, DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.004.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367.
- Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630, DOI:10.1016/j.ijproman.2007.09.010.
- Venkatraman, S. (1989). Endogenous diffusion of technology. *International Journal of Industrial Organization*, 7(4), 471-487.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126, DOI: 10.1177/0149206307308913.
- Yi, Y., Natarajan, R. & Gong, T. (2010). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, DOI:10.1016/j.jbusres.2009.12.007.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*, GV založba, Ljubljana.

Priloga 1: Rezultati odkrivalne faktorске analize

Tabela 5: Rezultati odkrivalne faktorске analize za konstrukt zaznane avtentičnosti

Zaznana avtentičnost vodje				
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ZV1	0,223	0,362	0,396	0,875
ZV2	0,147	0,194	0,160	0,915
ZV3	0,205	0,233	0,302	0,830
ZV4	0,271	0,152	0,374	0,664
ZV5	0,520	0,204	0,315	0,875
ZV6	0,344	0,418	0,688	0,276
ZV7	0,401	0,379	0,614	0,328
ZV8	0,522	0,269	0,535	0,391
ZV9	0,275	0,313	0,640	0,152
ZV10	0,403	0,728	0,377	0,159
ZV11	0,817	0,176	0,076	0,335
ZV12	0,355	0,811	-0,047	0,307
ZV13	0,145	0,822	0,328	0,180
ZV14	0,831	0,257	0,142	0,289
ZV15	0,832	0,317	0,287	0,038
ZV16	0,835	0,208	0,291	0,077
ZV17	0,680	0,413	0,444	0,087

Faktor 1: 11,14,15,16,17 – zaupanje sodelavcem, pomoč pri razvijanju sposobnosti, pristni odnosi, upoštevanje mnenja, delovanje v najboljšem interesu sodelavcev – ZAZNANO POZITIVNO MODELIRANJE VODJE (ZPMV).

Faktor 2: 10, 12,13 – optimizem, upanje, samozavest – ZAZNANO POZITIVEN PSİHOLOŠKI KAPITAL VODJE (ZPPKV).

Faktor 3: 6,7,8,9 – ravnanje v skladu s samim sabo, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, prilagajanje spremembam, osebne težave ne vplivajo na obnašanje – ZAZNANA SAMOREGULACIJA VODJE (ZSRV).

Faktor 4: 1,2,3,4,5 – poznavanje vrednot, postavljeni cilji, poznavanje motivov, iskrenost, ne pretvarjanje – ZAZNANO SAMOZAVEDANJE VODJE (SZV).

Opomba: Po CFA je bila spremenljivka ZV8 izločena iz nadaljnje analize.

Tabela 6: Rezultati odkrivalne faktorjske analize za konstrukt avtentičnega sledenja

Avtentično sledenje				
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ZS1	0,876	0,196	0,161	0,207
ZS2	0,791	0,151	0,383	0,279
ZS3	0,731	0,200	0,492	0,198
ZS4	0,825	0,239	0,127	0,358
ZS5	0,788	0,347	-0,028	0,319
ZS6	0,508	0,642	-0,069	0,418
ZS7	0,485	0,629	0,171	0,441
ZS8	0,480	0,532	0,368	0,371
ZS9	0,493	0,732	0,120	0,239
ZS10	0,240	0,444	0,639	0,265
ZS11	0,263	-0,076	0,081	0,808
ZS12	0,247	0,248	0,645	0,533
ZS13	0,359	0,289	0,633	0,344
ZS14	0,312	0,259	0,346	0,711
ZS15	0,209	0,345	0,103	0,825
ZS16	0,271	0,347	0,192	0,778
ZS17	0,278	0,332	0,162	0,784

Faktor 1: 1,2,3,4,5 - poznavanje vrednot, postavljeni cilji, poznavanje motivov, iskrenost, ne pretvarjanje – SAMOZAVEDANJE SLEDILCA (SZS).

Faktor 2: 6,7,8,9 – ravnanje v skladu s samim sabo, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, osebne težave ne vplivajo na obnašanje –SAMOREGULACIJA SLEDILCA (ZSRV).

Faktor 3: 10, 12,13 – optimizem, upanje, samozavest – POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL SLEDILCA (PPKS).

Faktor 4: 11,14,15,16,17 – zaupanje sodelavcem, skrb za lasten razvoj, pristni odnosi, upoštevanje mnenja, delovanje v najboljšem interesu sodelavcev – LASTEN POZITIVNI RAZVOJ SLEDILCA (LPRS).

Opomba: Po CFA je bila spremenljivka ZS8 izločena iz nadaljnje analize.

Tabela 7: Rezultati odkrivalne faktorjske analize za konstrukt rezultatov z vidika zaposlenih

Rezultati z vidika zaposlenih	
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji	
	Faktor 1
EMP1	0,771
EMP2	0,858
EMP3	0,658
EMP4	0,811
EMP5	0,797
EMP6	0,840

EMP7	0,772
EMP8	0,667
EMP9	0,660

Faktor 1: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 - pripadnost, zadovoljstvo, zaupanje, varnost zaposlitve, izpolnjevanje ciljev, poistovetenje s podjetjem, uživanje ob delu, zadovoljstvo s plačilom, vzdušje v oddelku – REZULTATI Z VIDIKA ZAPOSLENIH (EMP).

Opomba: Po CFA sta bili spremenljivki EMP3 in EMP8 izločeni iz nadaljnje analize.

Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Katedri za management in organizacijo. Leta 1994 je doktoriral na Cleveland State University (ZDA) s področja menedžmenta in poslovnih financ. Poleg pedagoškega dela na fakulteti se ukvarja z raziskovalnimi projekti s področja sodobnih pristopov managementa in organizacije. Aktivno sodeluje tudi pri snovanju politik, zlasti na področju dela, managementa starejših, vseživljenjska učenja ter razvoju področja organizacijskega učenja in modela učeče se organizacije v slovenski in širši mednarodni praksi.

Matej Černe je asistent za znanstveno raziskovanje na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (COBIK). Na področju managementa in organizacije sodeluje tudi z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo inovativnost, vodenje, management človeških virov in organizacijsko kulturo.

Sandra Pengler je docentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo. Njeni raziskovalni interesi vključujejo moderne koncepte managementa, avtentično vodenje, pozitivno organizacijsko vedenje, pozitivno organizacijsko identiteto in implementacijo kvalitativnega raziskovanja v slovenski gospodarski prostor.

Miha Škerlavaj je docent za področje management in organizacije ter predsednik Komisije za kakovost na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je gostujoči profesor na Univerzi Castilla-La Mancha v Španiji, sodeluje pa je tudi v okviru Centra odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo organizacijsko učenje, inovativnost, družbena omrežja, organizacijsko kulturo in management znanja. Dejaven je v mednarodnih akademskih združenjih, kot so Academy of Management, EURAM in INSNA.

Miha Marič je asistent za kadrovsko-izobraževalno področje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Na področju managementa in organizacije sodeluje tudi z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo vodenje, management in organizacijo. Trenutno je doktorski študent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Banke in gospodarska kriza: zadovoljstvo uporabnikov e-bančništva NLB

Stanislav Litrop¹, Franka Piskar²

¹Cvetkova ul. 2e, 9000 Murska Sobota, stanislav.litrop@gmail.com

²Sanolabor, d. d., Leskoškova 4, 1000 Ljubljana, franka.piskar@sanolabor.si

Banke so v času splošne gospodarske krize prisiljene iskati nove možnosti povečanja konkurenčnih prednosti. Za banko, ki je usmerjena k uporabnikom, predstavlja njihovo zadovoljstvo strateški cilj in rešitev. Dejavnosti vključujejo stalno analiziranje in spremljanje zadovoljstva svojih uporabnikov s prilagajanjem ponudbe njihovim željam. Zadovoljstvo uporabnikov elektronskega bančništva je analizirano na primeru banke NLB. Ugotovljeno je, da ima NLB kakovostno ponudbo elektronskega bančništva in da so uporabniki v povprečju zadovoljni s splošno ponudbo, kar je potrjeno z rezultati raziskave. Podani so predlogi banki NLB za zagotavljanje višje stopnje zadovoljstva uporabnikov.

Ključne besede: banka, e-bančništvo, storitve, kakovost storitev, uporabniki, zadovoljstvo

1 Uvod

Banke morajo uporabnikom omogočiti, da lahko kadarkoli, kjerkoli, hitro, kakovostno in učinkovito opravijo vsa bančna opravila. Tem zahtevam lahko zadostijo z e-bančništvom, ki ima s sodobnimi tržnimi potmi ključno vlogo tudi pri poslovanju uporabnikov z banko.

Zaupanje uporabnikov v bančni sistem ni na zavirljivi ravni. Upada nakup nepremičnin in vrednejših premičnin (npr. novih avtomobilov). Ob hkratni visoki stopnji brezposelnosti in obstoju splošne krize, predstavlja navedena problematika izhodišče na osnovi katerega smo se v tem članku osredotočili na analizo zadovoljstva uporabnikov e-bančništva naše največje banke NLB, podali priporočila k izboljšanju kakovosti njene ponudbe in ohranitvi ključnih uporabnikov e-bančništva.

E-bančništvo danes za banke ne pomeni več le enega od načinov približevanja uporabnikom ter omogočanje cenejših in hitrejših rešitev, temveč se banke soočajo s problemom, kako najučinkoviteje izkoristiti nove tehnologije na področju bančništva in kako doseči, da bodo imele najboljše rešitve in jih ostali konkurenti ne bodo prehiteli (SCN Education, 2001: 41). E-bančništvo lahko opredelimo kot kakršenkoli način poslovanja z banko, ki je neodvisen od poslovalnic bank in temelji na informacijski tehnologiji ter elektronskih medijih. Pojavlja se v raznih oblikah kot plačilne kartice, bankomati in spletno, mobilno ter telefonsko bančništvo. Obsega torej vse bančne storitve, ki se opravljajo po elektronski poti za razliko od spletnega bančništva, kjer uporabniki opravljajo storitve preko spleta. Sodobne tržne poti v NLB pa zajemajo: Klik, Proklik, Teledom, Mobilno banko Moba, Kontaktni center, Kratka sporočila SMS o stanju na računu, Avtomatski

odzivnik in Bankomate. Množično uporabljani obliki e-bančništva sta spletna poslovalnica NLB Klik in NLB Proklik ter predstavljata storitve, ki jih uporabniki opravijo preko spleta. Področje e-bančništva ureja *Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu*. Ta zajema poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske tehnologije in uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu (ZEPEP – UPB1, 2004). Razvoj e-bančništva je prinesel kar nekaj novosti pri poslovanju med banko in uporabnikom, vendar pa je pri tem zelo pomembno, da se banka kot tudi uporabniki zavarujejo pred različnimi vrstami zlorab. Sodobna tehnologija nam omogoča rešitve za varnostne storitve in sicer z uporabo šifriranja, digitalnih podpisov, potrdil ter postavitve obrambnih zidov.

V prihodnosti naj bi se ustanovljale tudi tako imenovane »virtualne banke«, ki bodo z uporabniki poslovale zgolj preko spleta in ne bodo imele razvejane mreže podružnic (Gosar in Valher, 2002: 33). Kar se že dogaja oz. so take banke že ustanovljene. V povezavi s tem menimo, da je na področju pravne podlage e-bančništva zakonodaja še vedno (pre)malo natančno dodelana. Potrebovali bi poseben zakon, ki bi določal e-bančništvo v Sloveniji, oziroma dopolnitev obstoječih zakonov, ki po našem mnenju problematike ne obravnavajo dovolj natančno. S tem mislimo na razvoj elektronskega poslovanja oziroma e-bančništva in negotovost, ki vlada na trgu. V nasprotju z dosedanjim razvojem, ki je bil usmerjen predvsem v razvoj tehnoloških rešitev za prenos obstoječih rešitev poslovanja na elektronske medije je čedalje večja pozornost namenjena razvoju novih poslovnih modelov in storitev, ki jih na klasičen način ni bilo mogoče učinkovito uporabiti. Kot je elektronska pošta naredila revolucijo v komuniciranju med ljudmi, tako e-bančništvo ustvarja nove razsežnosti bančništva, v katerih

se ne pojavljajo samo banke, temveč tudi druga kapitalsko močna podjetja.

Glavni izziv 21. stoletja je vpeljati najboljšo prakso in predloge notranjega nadzora v samo-ocenjevanje (Piskar, 2006: 80). Za banko pa je pomembno, da najprej prepozna uporabnikove želje in potrebe ter šele nato oblikuje in posreduje storitev. Pri določanju značilnosti storitev morajo biti banke dovzetne tudi za mnenje o njej v očeh uporabnikov (Erskine, 2000: 29). Pomembno je razlikovanje med kakovostjo storitve in uporabnikovim zadovoljstvom s storitvijo. Uporabnik zazna kakovost storitve racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. Zadovoljstvo se tako lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje in užitek (Potočnik, 2004: 182). Kotler (2004: 208) pa opredeljuje zadovoljstvo kot rezultat ujemanja kupčevih pričakovanj in zaznane kakovosti izdelka.

Tako je zadovoljstvo uporabnikov za banko izjemno pomembno. Cilj namreč ni samo pridobivanje novih uporabnikov, ampak predvsem obdržati stare uporabnike. Zvesti uporabniki pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost. Raziskava oz. merjenje zadovoljstva uporabnikov banki omogoča, da lahko uporabnikom ponudi tisto, kar si uporabniki želijo, in ne tistega, kar banka misli, da si želijo. Glavni cilj članka je predvsem dokazati pet postavljenih hipotez v zvezi s preučitvijo zadane tematike. Hipoteze so:

H1: Uporabniki e-bančništva NLB si želijo »vizualne osvežitve« oziroma poenostavitve spletne aplikacije (vizualna privlačnost in priročnejši meni v aplikaciji).

H2: Največ uporabnikov e-bančništva NLB je v starostni strukturi od 19 do 29 let.

H3: Najpogostejši razlog za uporabo e-bančništva je njegova priročnost, enostavnost, ugodnost ter hitrost opravljanja bančnih storitev od doma.

H4: Več kot 70 % anketirancev uporablja zgolj storitve e-bančništva za opravljanje svojih vsakodnevnih bančnih storitev in ne zahaja več neposredno v banke opravljat te storitve preko bančnega okenca.

H5: Uporabniki e-bančništva NLB razmišljajo o zamenjavi ponudnika in sicer zaradi več razlogov.

Podobna raziskava s področja e-bančništva in sicer v zvezi z deležem uporabnikov e-bančništva med spletnimi uporabniki je bila izvedena pod okriljem Slovenske oglaševalske zbornice - SOZ. Po podatkih raziskave merjenja obiskanosti spletnih strani (MOSS) za mesec avgust 2010, uporablja storitve e-bančništva že 54 % celotne slovenske spletne populacije od 10 do 75 let. 28 % te ciljne skupine uporablja e-bančništvo na tedenski ravni ali pogosteje. Uporaba e-bančništva v Sloveniji torej narašča. Delež uporabnikov se je letos v primerjavi z enakim obdobjem lani povečal za 3 odstotne točke. V socio-demografski strukturi uporabnikov, ki posegajo po tovrstnih storitvah, sprememb ni zaznati. Več je moških uporabnikov in sicer 57 %. 89 % je starejših od 25 let. Najbolj aktivna je starostna skupina od 30 do 44 let, ki predstavlja slabo polovico oz. 46 % vseh, ki uporabljajo e-bančništvo tedensko ali pogosteje. Med uporabniki, ki e-bančništvo uporabljajo vsaj mesečno ali pogosteje, je 77 % zaposlenih. Prednosti tovrstnega poslovanja koristijo tudi študentje in upokojenci, ki pa pričakovano predstavljajo manjši delež in sicer 14 % tistih, ki uporabljajo e-bančništvo vsaj mesečno.

Preostale raziskave so bile narejene v tujini. Vse dokazujejo pomembnost in uporabnost e-bančništva. Naj omenimo nekaj le-teh, ki so prinesle podobne ugotovitve in katere smo preučili:

- Analiza razlogov za zavračanje e-bančništva (Sathye, 1999);
- Raziskava o uporabnosti in prednosti e-bančništva (Liao in Cheung, 2002);
- Raziskava o zaupanju, ki vpliva na sprejemanje e-bančništva (Suh in Han, 2002);
- Analiza v zvezi z odločilnimi dejavniki nadaljnje rabe e-bančništva (Eriksson in Nilsson, 2007);
- Analiza ključnih determinant kakovosti storitve e-bančništva (Jun in Cai, 2001);
- Raziskava zadovoljstva in uporabnosti e-bančništva v razvoju lojalnosti strank (Casaló, Flavián in Guinalfú, 2008).

Pri analizi zadovoljstva uporabnikov e-bančništva smo se usmerili tudi na kakovost storitev, usmerjenost k uporabnikom in predvsem zadovoljstvo uporabnikov. V strokovni literaturi smo zasledili razne definicije kakovosti kot izpolnjevanje in/ali preseganje pričakovanj uporabnika. Kakovost je po eni strani teoretični konstrukt, ki ima neskončno definicij, po drugi strani pa je nekaj brez pomanjkljivosti in pomeni narediti nekaj pravilno že prvič in vsakič naslednjič (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985 in 1991).

2 Metodologija raziskave

V okviru kvantitativnega dela raziskave smo uporabili pozitivistično paradigmo, ki vodi do treh stopenj raziskovalnega procesa, in sicer je prva zbiranje podatkov, sledi mu analiza in nato proces poročanja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005: 53–54 in 109). Kot element kvalitativnega raziskovanja smo pri oblikovanju anketnega vprašalnika, urejanju gradiva, iskanju in interpretaciji povezav med podatki uporabili metodo triangulacije.

Za merjenje povezanosti nominalnih spremenljivk smo uporabili Hi-kvadrat statistiko in v določenih primerih razmerje verjetij (Likelihood Ratio), ki je primernejši preizkus za manjše vzorce. T-preizkus za aritmetično sredino (One Sample t-test) smo uporabili za preverjanje hipoteze, ali se aritmetična sredina na danem vzorcu statistično značilno razlikuje od populacijske aritmetične sredine. Za preverjanje razlik v povprečnih vrednostih spremenljivke, ki meri verjetnost za zamenjavo sedanjega ponudnika e-bančništva, pa smo uporabili analizo variance (ANOVA). Poleg osnovnih frekvenčnih porazdelitev je izvedena še analiza križanja odgovorov s starostjo, izobrazbo in spolom.

Raziskava je bila usmerjena na uporabnike e-bančništva NLB, s čemer smo izključili populacijo uporabnikov pred bančnimi okenci. Zbiranje in obdelava podatkov je prikazano v tabeli 1.

V raziskavi smo izhajali iz predpostavke, da je uvajanje in posodabljanje e-bančništva nujno, če želi biti banka konkurenčna na trgu. Omejitev je predstavljala dostopnost strokovne literature, ki je je na temo e-bančništvo v Sloveniji malo ter dejstvo, da je raziskava povezana s subjektivno oceno anke-

Tabela 1: Zbiranje in obdelava podatkov

Statistična populacija	uporabniki e-bančništvav Sloveniji v letu 2009
Vzorčna enota	posamezni uporabnik e-bančništva v Sloveniji v letu 2009
Vzorčni okvir	646 uporabnikov iz populacije
Velikost vzorca	načrtovana: vsaj 200 vzorčnih enot dosežena: 259 vzorčnih enot
Postopek vzorčenja	enostavno naključno vzorčenje znotraj populacije
Raziskovalni instrument	strukturiran vprašalnik
Metoda zbiranja podatkov	spletna anketa (objava na spletnem iskalniku Najdi.si), podprta z e-pošto, s telefonskimi klici in osebnimi stiki; namen je bil doseči čim večji odziv
Čas izvedbe ankete	od septembra do oktobra 2009
Metoda obdelave podatkov	- statistična obdelava podatkov z uporabo programa SPSS - interpretacija rezultatov ankete - potrditev ali zavrnitev hipotez

tiranec, iz katere je težko izločiti npr. politične vplive. Konkretna banka je v večinski državni lasti in zagovorniki vlada-joče politične opcije lahko imajo drugačne interesne usmeritve prikazovanja stanja, kot bi jih imeli sicer.

3 Demografska struktura vzorca

V prvem delu spletne ankete je sodelovalo 646 anketirancev; v njem izvemo le, kakšna je demografska struktura anketirancev in ali so uporabniki e-bančništva NLB. V tabeli 2 je prikazana demografska struktura anketirancev.

Analiza demografske strukture anketirancev je pokazala, da je bilo v vzorec zajetih 42,9 % moških in 57,1 % žensk. Izobrazbena struktura je dokaj visoka: 2,5 % jih ima osnovnošolsko izobrazbo, 43,0 % srednješolsko, 28,0 % jih ima končano višjo ali visoko šolo, 22,9 % fakulteto in 3,6 % magisterij ali doktorat. Več kot polovica anketirancev ima tako končano

višjo ali visoko šolo oziroma fakulteto. Starostna struktura anketirancev pa je naslednja: do 19 let je sodelovalo 0,6 %, od 19 do 29 let 19,7 %, od 30 do 39 let je 29,9 % anketirancev, od 40 do 49 let predstavlja 30,8 % ter 50 let in več, kjer je sodelovalo 19,0 %.

V starostni strukturi pa je največ anketirancev starih od 30 do 49 let, kar zajema več kot 60 % vseh anketirancev. Aktivnost navedene starostne skupine je evidentna in najvišja tako pri sodelovanju v anketi, kakor tudi v pogostosti uporabe storitev e-bančništva, kar smo v nadaljevanju kot avtorji prikazali v lastni tabeli 3. Rezultati aktivnosti starostne skupine od 30 do 49 let, do katerih smo prišli v naši raziskavi, kažejo podobnost z ugotovitvami že omenjene raziskave MOSS. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da se uporabniki e-bančništva NLB v strukturi bistveno ne razlikujejo od uporabnikov v raziskavi MOSS.

Za primerjavo navajamo še empirično študijo (Suh in Han, 2002), ki predstavlja zaupanje kot dejavnik vpliva na

Tabela 2: Demografska struktura anketirancev

		Prvi del		Drugi del	
		Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)
Spol	moški	277	42,9	117	45,2
	ženske	369	57,1	142	54,8
	Skupaj	646	100,0	259	100,0
Starost	manj kot 19 let	4	0,6	0	0,0
	19 do 29 let	127	19,7	49	18,9
	30 do 39 let	193	29,9	79	30,5
	40 do 49 let	199	30,8	81	31,3
	50 let in več	123	19,0	50	19,3
	Skupaj	646	100,0	259	100,0
Izobrazba	končana osnovna šola	16	2,5	4	1,5
	končana srednja šola	278	43,0	108	41,7
	končana višja ali visoka šola	181	28,0	69	26,6
	končana fakulteta	148	22,9	65	25,1
	opravljen magisterij ali doktorat	23	3,6	13	5,0
	Skupaj	646	100,0	259	100,0

sprejemanje e-bančništva. Med vsemi anketiranimi (večinoma so bili stari med 20 in 40 let) je bilo 49 % moških in 51 % žensk. V primeru študije (Eriksson in Nilsson, 2007) v zvezi z odločilnimi dejavniki nadaljnje rabe e-bančništva pa je sodelovalo 44 % moških in 56 % žensk (v navedenih primerih raziskav vezanih na tematiko e-bančništva je sodeloval večji delež žensk, v zadnjem primeru je razmerje spolov najbolj podobno razmerju v naši raziskavi).

4 Zadovoljstvo uporabnikov e-bančništva

Zadovoljstvo uporabnikov predstavlja strateški cilj banke in je neposredno povezano s kakovostjo storitev. Primeren standard za presojanje kakovosti so namreč prav pričakovanja uporabnikov storitev. Priročnost, enostavnost in preglednost so glavne prednosti uporabe e-bančništva ter predstavljajo pomembno merilo doseganja zadovoljstva uporabnikov. Pri razvoju storitev e-bančništva je zato potrebno upoštevati tudi vrsto tehnologije, ki bo dostopna in sprejemljiva za uporabnike z namenom zagotovitve visoke stopnje varnosti in pridobitve zaupanja uporabnikov v storitev. Te elemente je potrebno slediti in nadgrajevati s stalnim analiziranjem potreb in zadovoljstva uporabnikov ter kakovostno izvedbo storitev.

Merjenje zadovoljstva uporabnikov je smiselno ponavljati v določenih časovnih presledkih, kar bi omogočilo primerja-

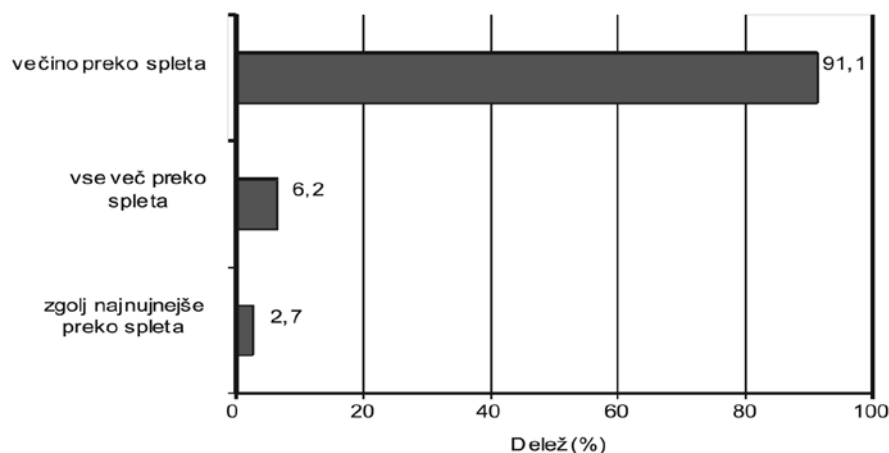
vo rezultatov s preteklimi raziskavami in pridobitev povratnih informacij o učinkih ukrepov za izboljšanje zadovoljstva uporabnikov. Za banko je to izrednega pomena ne samo v smislu pridobivanja novih uporabnikov, temveč v ohranjanju dolgoročnega poslovnega sodelovanja.

4.1 Uporabnost in poznavanje e-bančništva

Vprašanje se je nanašalo na spletno bančništvo. Rezultati so pokazali, da velika večina anketirancev (91,1 %) opravi večino storitev preko spleta, 6,2 % jih uporablja ta način vse pogosteje, le 2,7 % pa zgolj najnujnejša opravila. Uporaba e-bančništva v Sloveniji torej narašča, kar potrjuje tudi raziskava MOSS.

Za primerjavo lahko navedemo, da je na osnovi opravljene raziskave v Veliki Britaniji, leta 2006, e-bančništvo uporabljalo približno 16.9 milijonov uporabnikov, kar predstavlja eno tretjino odraslega prebivalstva Velike Britanije (Čelik 2008, 354). Nemčija bi naj istega leta imela kar 2 milijona uporabnikov več kot Velika Britanija. Najbolj razširjeno e-bančništvo v Evropi pa imajo nordijske države (43% prebivalstva nordijskih regij). Rezultati te študije nudijo raziskovalcem in uporabnikom dragocen vpogled v kontekstualne dejavnike prilagajanja e-bančništva.

Slika 1 prikazuje deleže anketirancev pri opravljanju bančnih storitev preko spleta in sicer po ugotovitvah avtorjev v analizi NLB.



Slika 1: Opravljanje bančnih storitev preko spleta

V povezavi z obravnavanim vprašanjem se glede na starost pojavijo statistično značilne razlike. V tabeli 3 so prikazani deleži starostnih skupin.

Porazdelitev deležev odgovorov najbolj odstopa od povprečja v starostni skupini od 19 do 29 let in sicer pri odgovoru, da vse več bančnih poslov opravljajo preko spleta. Ti uporabniki se po vsej verjetnosti šele privajajo na različne bančne storitve. Podobna porazdelitev odgovorov je tudi v starostni skupini 50 let in več. Kot kaže, so v najstarejši starostni skupini bančne storitve preko spleta najmanj domače. Starostna skupina od 40 do 49 let ima največji delež tistih, ki večino

bančnih storitev opravijo preko spleta (96,3 %) in je v tem pogledu najbolj napredna. Razmerje verjetij znaša 12,7 in je statistično značilno pri manj kot 5 % tveganju. Podobne rezultate o ugotavljanju najbolj aktivne starostne skupine navaja tudi že omenjena raziskava MOSS. Kot glavno prednost za uporabo spletnega bančništva so anketiranci izbrali odgovor »priročnost, enostavnost in preglednost«, kar je izbralo 70,3 % anketirancev. Vpliv pogostosti uporabe spleta smo preučili iz raziskave o dejavnih nadaljnje rabe »samopostrežne« tehnologije na primeru e-bančništva (Eriksson in Nilsson, 2007). Ugotovljeno je, da je za tiste, ki splet uporabljajo pogosteje,

Tabela 3: Opravljanje bančnih storitev preko spleta glede na starost

		Starost					Skupaj
		19 do 29 let	30 do 39 let	40 do 49 let	50 let in več		
Kako opravljate bančne posle?	večino preko spleta	N	42	72	78	44	236
		%	85,70	91,10	96,30	88,00	91,10
	vse več preko spleta	N	7	4	1	4	16
		%	14,30	5,10	1,20	8,00	6,20
	zgolj najnujnejše preko spleta	N	0	3	2	2	7
		%	0,00	3,80	2,50	4,00	2,70
Skupaj	N	49	79	81	50	259	
	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)		12,688 (df=6, p<0,05)					

učinek dojemanja uporabnosti nadaljnje rabe močnejši kot pri tistih, ki splet uporabljajo redkeje.

Naslednja vprašanja so se nanašala na e-bančništvo. Rezultati ankete so pokazali, da skoraj dve tretjini anketirancev (61,0 %) poznata vse produkte e-bančništva NLB, dobra tretjina (36,3 %) pozna samo nekatere, 2,7 % pa nobenega.

Slika 2 prikazuje deleže anketirancev glede poznavanja produktov e-bančništva NLB.

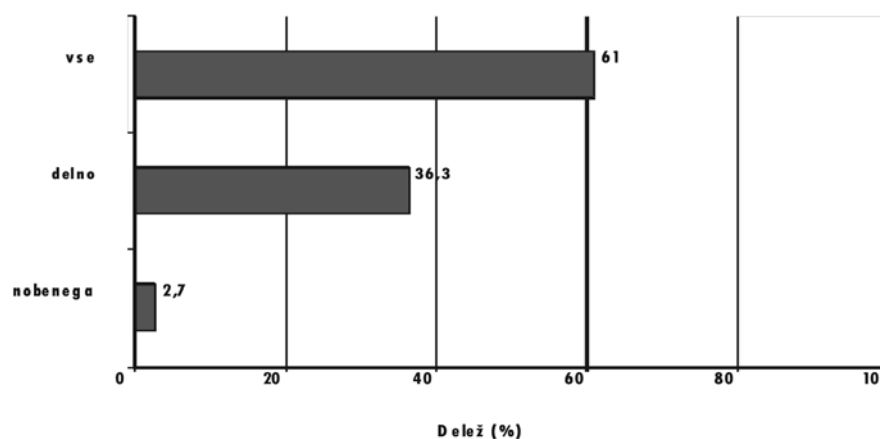
Po rezultatih največji delež anketirancev uporablja NLB Klik (96,5 %) in bankomat (95,8 %). Slednji prinaša prednosti kot so plačilo položnic, polog bankovcev, omogočajo zamenjavo osebne identifikacijske številke, dvig gotovine, vpogled v stanje, omogočajo polnjenje Mobi, Halo in Tušmobil računov. V povezavi z e-bančništvom lahko uporabo bankomatov opredelimo kot način poslovanja z banko, ki je neodvisen od poslovalnic bank in temelji na informacijski tehnologiji ter elektronskih medijih. Anketiranci najmanj uporabljajo avtomatski odzivnik za stanje na računu (10,8 %). Podatke o deležih uporabnikov smo zbirali iz odgovorov anketirancev na konkretno vprašanje o uporabi posameznih produktov e-bančništva.

V zvezi z zadovoljstvom s splošno ponudbo spletnega bančništva NLB je večina anketirancev (55,2 %) svoje zado-

voljstvo ocenila z oceno 4, 29 (na lestvici od 1 do 5), oceno 3 je podalo 11,6 % anketirancev, le 4,3 % pa nižjo oceno. Povprečna ocena tako znaša 4,08. Zadovoljstvo s splošno ponudbo narašča s starostjo. Izračunana vrednost F statistike znaša 4,11 in z manj kot 5 % tveganjem lahko potrdimo, da starost pomembno vpliva na zadovoljstvo.

Največkrat navedeni razlog za morebitno zamenjavo ponudnika so visoki stroški storitev, kar je navedlo 43,6 % anketirancev. Za dobro petino (20,5 %) je razlog uporabnost in funkcionalnost. Pri razlogih visoki stroški storitev kažejo rezultati statistično značilno povezanost s starostjo, kar je prikazano v tabeli 4.

Visoke stroške storitev kot razlog za morebitno zamenjavo ponudnika elektronskih storitev je navedel večji delež anketirancev v mlajših starostnih skupinah: 49 % v starosti do 29 let in 54,4 % v starosti od 30 do 39 let. V iskanju najpogostejšega vzroka oz. razloga za zavračanje e-bančništva smo med drugim preučili empirično raziskavo o privzemanju e-bančništva na primeru avstralskih uporabnikov (Sathye, 1999). Prišli smo do podobnih rezultatov: namreč, 60% vprašanih posameznikov navaja ceno kot razlog za zavračanje storitve, oz. 55 % vseh vprašanih trdi, da jim nerazumne cene onemogočajo rabo e-bančništva. Cena je bila navedena kot najpogostejši razlog



Slika 2: Poznavanje produktov e-bančništva NLB

Tabela 4: Visoki stroški kot razlog za zamenjavo ponudnika glede na starost

			Starost				Skupaj
			19 do 29 let	30 do 39 let	40 do 49 let	50 let in več	
Visoki stroški storitev	ni navedeno	N	25	36	54	31	146
		%	51,00	45,60	66,70	62,00	56,40
	navedeno	N	24	43	27	19	113
		%	49,00	54,40	33,30	38,00	43,60
Skupaj		N	49	79	81	50	259
		%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Hi-kvadrat			8,45 (df=3, p<0,05)				

za zavračanje e-bančništva tudi v Singapurju. Izbira razloga visokih stroškov je v času zdajšnje splošne gospodarske, socialne in finančne krize pričakovana.

4.2 Statistično preverjanje hipotez

Ker bi naj enostavnost e-bančništva predstavljala prednost za uporabnike, smo v tem smislu raziskali, ali si poenostavitve spletne aplikacije želijo tudi anketirani uporabniki NLB. Hipotezo smo preverili s t-preizkusom za aritmetično sredino (One Sample t-test). Ugotovljena vrednost t-preizkusa znaša 10,557 pri tveganju, manjšem od 1 %, kar pomeni, da si uporabniki v povprečju ne želijo posodobitve. Hipotezo H1 smo zavrnili.

V uvodnem delu teoretičnih opredelitev našega raziskovalnega problema smo ugotovili, da se predvsem starejši ljudje še vedno »bojijo« poslovati preko interneta in da po raziskavah zaupanje v bančne transakcije e-bančništva ni posebej visoko. Da je zaupanje, kot dodatno prepričanje, eden najpomembnejših determinant, potrjuje študija o učinku zaupanja na uporabniško sprejemanje e-bančništva (Suh in Han, 2002). Na tej osnovi smo se odločili za preverjanje te hipoteze za navedene starostne skupine. Hipotezo H2 smo preverili s Hi-kvadrat preizkusom oziroma z njegovim približkom, tj. razmerjem verjetij in ugotovili, da preizkus razmerja verjetij ni statistično značilen, kar se kaže tudi v majhni razliki deležev v starostnih skupinah anketirancev, ki so uporabniki spletnega bančništva NLB. Deleži uporabnikov se s starostjo povečujejo. Hipotezo smo zavrnili.

Omenili smo, da avtor Oseli (2004: 23) navaja, da pomsleki uporabnikov glede varnosti s časom uporabe interneta padajo. Po našem mnenju so razlogi za uporabo e-bančništva predvsem v prednostih, ki jih tovrstno bančništvo nudi uporabnikom. S preučitvijo objav in literature drugih avtorjev smo tudi ugotovili, da naše mnenje o uporabnosti in prednostih e-bančništva, potrjuje tudi empirična študija o spletnem e-bančništvu in uporabniških odnosih (Liao in Cheung, 2002). Rezultati navedene študije so lahko uporabni za razvojno načrtovanje in trženje poslovno uspešnega e-bančništva. Kakovostne lastnosti kot so natančnost, varnost, hitrost omrežja, prijaznost do uporabnika in priročnost prispevajo k dojamu uporabnosti in pripravljenosti uporabe. Z razvijanjem (v vrstnem redu) glede na njihov pomen, bi lahko finančne inštitucije

izboljšale uporabniški odnos do e-bančništva in zmanjšala čas, ki je potreben, da si ta finančna inovacija zagotovi sprejetje na tržišču. Za testiranje tretje hipoteze smo uporabili Hi-kvadrat preizkus za enakost deležev. Rezultati so potrdili našo domnevo, da so razlogi za uporabo e-bančništva v navedenih prednostih, ki jih nudi uporabnikom. Hipoteza H3 je s tem potrjena.

V raziskavi smo predhodno teoretično ugotovili, da smo le še korak od popolnoma »virtualnih bank«. Na tej osnovi smo pričakovali visok delež anketirancev, ki uporabljajo zgolj storitve e-bančništva NLB. S Hi-kvadrat preizkusom za deleže smo ugotovili, da delež tistih anketirancev, ki uporabljajo bodisi NLB Klik ali NLB Proklik, znaša 98,5 %. E-bančništvo je torej iz dneva v dan bolj razširjeno, kar sta že potrdila tudi avtorja Gosar in Valher (2002: 33). Pri manj kot 1 % tveganju hipotezo H4 potrjujemo.

Izhajajoč iz preučitve literature, trenutnih razmer (splošna kriza) in teoretičnih spoznanj iz raziskave menimo, da na uporabnike vpliva več morebitnih razlogov, ki bi posledično lahko privedli do zamenjave ponudnika e-bančništva. Glede na izračunano vrednost t-preizkusa lahko pri manj kot 1 % tveganju navedeno hipotezo H5 potrdimo.

5 Zaključek

Raziskava potrjuje, da ima NLB kakovostno ponudbo e-bančništva in da so uporabniki v povprečju zadovoljni s splošno ponudbo, na kar kaže visoka povprečna ocena, ki je 4,08 (na lestvici od 1 do 5). Ugotovili smo, da zadovoljstvo s splošno ponudbo s starostjo narašča. Pretežna večina anketirancev opravi večino storitev preko spleta. Je pa med vsemi starostnimi skupinami najnižji delež tovrstnih uporabnikov v skupini od 19 do 29 let, v kateri se uporabniki šele privajajo na različne bančne storitve. Na tej osnovi je smiselna usmeritev aktivnosti banke predvsem v pridobitev in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z uporabniki navedene starostne skupine, ki predstavlja bodočo srž ključnih uporabnikov spletnega bančništva NLB. Mlada populacija ima dovolj znanja za uporabo sodobne tehnologije (internet, mobilna telefonija ipd.), le storitve morajo biti prilagojene njihovim potrebam in željam.

Ugotovljamo, da anketiranci sorazmerno dobro poznajo produkte e-bančništva NLB. Ker pa poznavanje produktov še ne pomeni dejanske uporabe, se mora banka usmeriti v analizo uporabnosti posameznih produktov e-bančništva. Anketiranci

v največji meri uporabljajo NLB Klik in NLB Bankomate. Razloge, da delež uporabnikov NLB Teledoma s starostjo narašča, lahko iščemo tudi v usmerjenosti v pristnejše verbalne komunikacije, ki so pri starejših starostnih skupinah bolj pomembne. Vendar je pri tem čakanje na zvezo z operaterjem zaradi trenutne zasedenosti operaterjev (telefonsko sporočilo uporabniku, ki je na čakanju povezave) za uporabnike predolgo. Posledično lahko postane storitev nezanimiva za uporabnike, ki bodo možnosti zadovoljitve svojih potreb iskali pri drugih storitvah ali celo drugih bankah. Iskanje rešitve tega problema je v analizi zasedenosti delovnih mest, komunikacij in drugih dejavnikov, ki lahko posledično vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov.

Ugotovili smo, da so za uporabnike visoki stroški storitev najpomembnejši razlog za morebitno zamenjavo ponudnika. Piskar in Faganel (2009: 201) opozarjata, da zadovoljen uporabnik ne pomeni vedno tudi zvestega kupca, lahko ponavljajo nakupe, v prihodnosti pa kupujejo tudi pri konkurenci. Pri izbiri morebitnega novega ponudnika e-bančništva, se največji delež anketirancev v starostni skupini do 29 let navdušuje za eno izmed več v vprašalniku omenjenih bank, v starosti 40 let in več, pa se nagibajo k drugi omenjeni banki. V nadaljnjem raziskovanju priporočamo preučitev korelacij in vzgibov tovrstnih usmeritev uporabnikov storitev e-bančništva NLB. Potrebno usmeritev NLB pa vidimo v uvajanju sistemov obvladovanja kakovosti. Mislimo na standard ISO 9001, ki združuje osnovne zahteve TQM in temelji na znanem načelu Demingovega kroga PDCA (plan-do-check-act).

V trenutnih razmerah splošne gospodarske krize in v prihodnje lahko pričakujemo ostrejši konkurenčni boj bank za pridobitev in ohranitev uporabnikov e-bančništva. Banka brez kakovostnih storitev in podpore e-bančništva ne bo mogla preživeti.

Literatura

- Casaló, L.V., Flavián, C. & Guinalú, M. (2008). The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *The International Journal of Bank Marketing*, 26 (6): 399–417.
- Çelik, H. (2008). What determines Turkish customers' acceptance of internet banking? *International Journal of Bank Marketing*, 26 (5): 353–370.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Eriksson, K. & Nilsson, D. (2007). Determinants of the continued use of self-service technology: The case of Internet banking. *Technovation*, 27: 159–167.
- Erskine, M.J. (2000). The use of technology increases customer loyalty and generates revenue for your bank. *Michigan Banker*, 4: 29–30.
- Gosar, V. & Valher, A. (2002). E-bančništvo in varnost. *Kapital*, 12 (300): 32–34.
- Jun, M. & Cai, S. (2001). The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (7): 276–291.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Liao, Z. & Cheung, M.T. (2002). Internet-based e-banking and consumer attitudes: an empirical study. *Information & Management*, 39: 283–295.
- MOSS, Storitve spletnega bančništva uporablja že več kot polovica slovenskih spletnih uporabnikov, dosegljivo na: <http://www.moss-soz.si/si/novice/4641/detail.html> (8.10.2010).
- Oseli, P. (2004). Banke v očeh uporabnikov. *Kapital*, 14 (334): 22–25.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4): 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L.L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4): 420–451.
- Piskar, F. (2006). Quality audits and their value added. *International Journal of Services and Standards* 2 (1): 69–83.
- Piskar, F. & Faganel, A. (2009). A successful CRM implementation project in a service company : case study. *Organizacija*, 42 (5): 199–208.
- Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Republika Slovenija (2000). *Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (uradno prečiščeno besedilo) ZEPEP – UPB1*. Ur.l.RS, št. 98/2004 (9. 9. 2004).
- Sathye, M. (1999). Adoption of Internet banking by Australian consumers: an empirical investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (7): 324–334.
- SCN Education B. V. (2001). *Electronic banking*. Braunschweig/Viesbaden: Vierweg.
- Suh, B. & Han, I. (2002). Effect of trust on customer acceptance of Internet banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1: 247–263.

Stanislav Litrop je zaključil magistrski študij na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem. V preteklosti izbran za vodjo depoja bankovcev Banke Slovenije pri depotni banki. Kot pobudnik in predlagatelj pripravil predlog projekta s študijo izvedljivosti za uvedbo sistema obvladovanja kakovosti po standardu ISO 9001 v sektor, v katerem trenutno opravlja dela specialista področja. Večino delovne dobe opravljal dela in naloge na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih. Trenutno zaposlen v Vodstvu Sektorja za trezor in oskrbo z gotovino v NLB d.d.

Franka Piskar je zaključila svoj doktorat na Ekonomski fakulteti v Ljubljani s področja Poslovedenja in organizacije. Trenutno je zaposlena v podjetju Sanolabor, d. d., kot direktorica medicinskega področja in vodja sistema kakovosti v sektorju prodaje in trženja že dvanajst let. Odgovorna je za marketinško strategijo, za zadovoljevanje potreb odjemalcev ter za razvoj sistema vodenja kakovosti. Prav tako predava predmete s področja marketinga in kakovosti na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper, Slovenija.

Analitično hierarhični procesni model odločanja za zunanje ali notranje izvajanje informacijskih storitev v javnem sektorju

Dalibor Stanimirovič, Mirko Vintar

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Inštitut za informatizacijo uprave, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana, dalibor.stanimirovic@fu.uni-lj.si, mirko.vintar@fu.uni-lj.si

Članek se osredotoča na poglobljeno analizo sodobnih pro et contra argumentov in predstavlja raziskovalne izsledke glede zunanjega oziroma notranjega izvajanja (outsourcing oziroma insourcing) IT storitev v javnem sektorju v Sloveniji. Kljub dvomom mnogih strokovnjakov v upravičenost in racionalnost projektov zunanjega izvajanja, smo priča velikemu številu javnih razpisov z namenom sklepanja pogodb za zunanje izvajanje IT storitev. Po nekaterih ocenah se je višina stroškov za projekte zunanjega izvajanja v slovenskem javnem sektorju v zadnjih letih podvojila in v času aktualne gospodarske in finančne krize dosega po grobih ocenah več deset milijonov evrov. Prispevek analizira metodološke, vsebinske, postopkovne in druge pomembne dejavnike ter ponuja Saatyjev analitično hierarhični procesni model za večkriterijsko odločanje pri načrtovanju zunanjega izvajanja IT storitev in smernice za kritično vrednotenje tovrstnih projektov v slovenskem javnem sektorju.

Ključne besede: zunanje/notranje izvajanje IT storitev, javni sektor, stroški, prihranki, izvotljenje, poslovna strategija, ključne naloge, Saatyjev analitično hierarhični večkriterijski odločitveni model.

1 Uvod

Konvergenčni razvoj tehnologije ter upravnih in ekonomskih znanosti je zaradi finančnih težav, ki so se začele pojavljati v osemdesetih letih dvajsetega stoletja, privedel do oblikovanja in vpeljave novih poslovnih strategij v javni sektor. Javni sektor se je začel posluževati nekaterih menedžerskih orodij, ki so bila poprej rezervirana izključno za zasebni sektor, ta naj bi predvsem znižala stroške poslovanja in povečala učinkovitost. Zunanje izvajanje oziroma outsourcing¹ (ang. outside source using), kar pomeni pogodbeno oddajanje nekaterih storitev in poslovnih procesov specializiranim zunanjim izvajalcem, je tako postala splošno sprejeta strategija javnega sektorja. Javni sektor je pričel, po vzgledu na zasebna podjetja, z intenzivnim oddajanjem del zasebnim ponudnikom, ki so na podlagi sklenjene pogodbe z organizacijami iz javnega sektorja, opravljali javne storitve na najrazličnejših področjih, od komunalnih dejavnosti, socialne oskrbe, zdravstva, šolstva, vzdrževanja infrastrukture pa celo do zaporov in vojaških zadev. Vendar

je navdušenje ob teh, kot so jih nekateri poimenovali revolucionarnih odkritjih, kmalu uplahnilo. Že ob koncu devetdesetih se je, po raziskavah nekaterih strokovnjakov (Chapman, Andrade, 1997), več kot 75 % organizacij pritoževalo nad učinkovitostjo zunanjega izvajanja in slabimi rezultati, nadalje pa se je več kot 50 % organizacij, ki so se v prejšnjih letih odločile za zunanje izvajanje, trudilo pripeljati storitve in poslovne procese nazaj v matično organizacijo. Organizacije so se skoraj enoglasno pritoževale nad nepredvideno rastjo stroškov in na slabšanje kakovosti storitev zunanjih izvajalcev.

Odsotnost dovolj kritičnega in analitičnega pristopa pri opredeljevanju realnih potreb po zunanjem izvajanju je organizacije večkrat pripeljala v zelo težke situacije. Organizacije so zavoljo kratkoročnih koristi ogrozile svoj dolgoročni obstoj in onemogočile prihodnji razvoj ter uresničitev svojih vizij in strategij (Outsourcing Strategies, 2010). Negativne izkušnje, ki so se trideset let nabirale na področju zunanjega izvajanja, so v zadnjih letih presegle kritično maso in pripeljale do zas-

¹ Tu je potrebno omeniti, da kadar govorimo o zunanjem izvajanju v ožjem smislu, mislimo predvsem na zunanje izvajanje nekaterih poslovnih procesov oziroma storitev, ampak še vedno znotraj države v kateri deluje organizacija, ki je delo oddala zunanjim izvajalcem, kadar pa govorimo o zunanjem izvajanju v širšem smislu, pa mislimo praviloma na oddajo poslovnih procesov in storitev subjektom v kakšno drugo državo, v takšnih primerih se pogosto uporablja tudi izraz »offshoring« ali »delokalizacija« (Outsourcing Methodology, 2010). Zunanje izvajanje bo v prispevku obravnavano predvsem v ožjem smislu, torej znotraj državnih meja.

uka oziroma povratka k notranjem izvajanju (ang. insourcing) določenih poslovnih procesov in storitev.

V kontekstu vsega povedanega je potrebno še omeniti nekatere spremljajoče dejavnike zunanjega izvajanja, ki so se dolgoročno izkazali kot faktor nestabilnosti in disfunkcionalnosti, saj je v nekaterih organizacijah opaziti t. i. »hollowing out effect«² oziroma izvotljenje organizacij, kar pomeni, da so oddani poslovni procesi odločilno vplivali na izgubo nekaterih osrednjih sposobnosti in potencialov organizacije in s tem na neučinkovito izvajanje ključnih nalog organizacije.

Prispevek se poleg analize strategij zunanjega in notranjega izvajanja posveča predvsem preučevanju zunanjega oziroma notranjega izvajanja informacijsko-tehnoloških storitev (v nadaljevanju: IT storitev) v javnem sektorju ter kriterijem na katerih temeljijo tovrstne odločitve. Predmet raziskovanja v pričujočem prispevku je interdisciplinarno področje zunanjega in notranjega izvajanja IT storitev v javnem sektorju oziroma njegovo presečišče med ekonomskimi, upravnimi ter drugimi znanstvenimi paradigmi.

Namen prispevka je na osnovi različnih teoretičnih izhodišč oblikovati strukturiran in konceptualno uravnotežen pristop za oblikovanje celostne strategije zunanjega oziroma notranjega izvajanja IT storitev v javnem sektorju, ter v nadaljevanju na podlagi ugotovitev empiričnih raziskav različnih avtorjev, pa tudi lastne raziskave, predstaviti uporabo analitično hierarhičnega procesnega modela (AHP) za sprejemanje ustreznih odločitev v konkretni problemski situaciji. V skladu z namenom se prispevek osredotoča na dva temeljna raziskovalna vprašanja, in sicer:

1. Ali je mogoče iz domače in tuje literature ter lastne empirične raziskave zunanjega izvajanja v slovenskem javnem sektorju izluščiti osnovne kriterije na katerih bi naj temeljile kakovostne odločitve za izbiro in izvedbo zunanjega izvajanja IT projektov?
2. Kako uporabna je AHP metoda v procesu sprejemanja odločitev in izbire ustrezne strategije izvajanja IT projektov oziroma odločanja za zunanje ali notranje izvajanje IT projektov v slovenskem javnem sektorju?

Po kratkem uvodu, se prispevek v drugem poglavju posveča osvetlitvi koncepta zunanjega izvajanja, oceni dosedanjih raziskovanj na tem področju ter opisu značilnosti zunanjega izvajanja na področju IT projektov. V tretjem poglavju sledi opis pristopa k razvoju večkriterijskega odločitvenega modela in opredelitev kriterijev na katerih bi le-ta naj temeljil. V četrtem poglavju se prispevek osredotoča na predstavitev uporabe večkriterijskega odločitvenega modela na konkretnem primeru. Peto poglavje vključuje vrednotenje rezultatov pridobljenih z AHP modelom ter opis njegovih pozitivnih lastnosti in omejitev. V nadaljevanju sledi šesto, zadnje poglavje, v katerem so navedene sklepne misli.

2 Zunanje izvajanje storitev

2.1 Koncept zunanjega izvajanja storitev

Pojem zunanjega izvajanja je obremenjen s številnimi konotacijami in predsodki. Temu priča cela paleta različnih definicij tega koncepta, ki segajo od nadvse jedrnatih pa vse do površnih opredelitev obravnavanega fenomena.

Greaver (1999, str. 3) opredeljuje zunanje izvajanje kot pogodbeni prenos nekaterih organizacijskih aktivnosti in pravic odločanja na zunanje izvajalce. Ker gre za ponavljajoče se aktivnosti, ki so bile opredeljene v pogodbi, lahko rečemo, da zunanje izvajanje presega uporabo zunanjih svetovalcev. Pravzaprav v večini primerov zunanjega izvajanja pride ne samo do prenosa aktivnosti in delovnih procesov, ampak tudi do prenosa delovnih sredstev in pravic odločanja. Ellramova in Maltz (1997) opredeljujeta zunanje izvajanje kot pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu organizacije, na zunanji subjekt. Preostale okoliščine pogodbenega prenosa odgovornosti so odvisne od vrste dejavnosti in logičnih potreb organizacije.

Splošno je torej zunanje izvajanje mogoče razumeti kot strategijo poslovanja pri kateri organizacija zaradi določenih razlogov (največkrat so to stroškovni razlogi) odda zunanjim izvajalcem opravljanje določenih delovnih procesov oziroma storitev, z namenom osredotočanja na svoje ključne naloge in temeljne dejavnosti.

2.2 Ocena dosedanjih raziskovanj

Znana literatura ne osvetljuje kompleksne in multidimenzionalne strategije zunanjega izvajanja s širšega vidika, enako velja tudi za posamezne segmente poslovanja organizacij, kot so IT-storitve. Literatura se namreč največkrat osredotoča predvsem na zelo ozek vidik stroškov in drugih, predvsem finančnih koristi, kar pa ne daje dovolj celovitih odgovorov glede prednosti in slabosti strategije zunanjega izvajanja storitev. Še posebej velja to omeniti v povezavi z javnim sektorjem, katerega primarna funkcija je vsekakor zadovoljevanje širših družbenih potreb in nudenje javnih storitev, ki jih ni mogoče preprosto zreducirati in prenesti na zunanjega (zasebnega) izvajalca zaradi znižanja stroškov.

Prve sistematične in strokovno utemeljene članke in razprave srečamo v poznih 80. in zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja (Ford, Farmer, 1986, Due, 1992, Willcocks, Lacity, 1995, Greaver, 1999 itd.). Temeljitejše znanstvene študije vplivov ter pomena zunanjega izvajanja pa so še vedno redke. Strokovnjaki s tega področja (Corbett, 2004, Jensen, 2007) zatrjujejo, da je fenomen zunanjega izvajanja pridobil tako velik pomen v zadnjih 20 letih predvsem zaradi globalnih

2 »Hollowing out effect« oziroma izvotljenje v slovenskem prevodu, je skupen izraz za množico negativnih posledic, ki jih največkrat prinese izguba samostojnosti ene ali več organizacij oziroma njen nakup ali priključitev s strani druge organizacije. Ta pojem se nanaša tudi na zunanje izvajanje, saj lahko zaradi oddaje storitev in/ali poslovnih procesov zunanjim izvajalcem, včasih nehote tudi ključnih, prihaja do izgube nadzora in upravljanja, izgube finančnih sredstev, kompetenc, vizije, zaupanja, znanja, kreativnega potenciala in kulturnega kapitala v organizaciji (Business Process Outsourcing, 2009).

druženih sprememb ter transformacije in razcveta javnih sektorjev po vsem svetu.

Parcialni pristopi, ter pogosto nedoslednost in neenotnost pri raziskovanju samega koncepta zunanega izvajanja predstavljajo še dodaten problem pri njegovem vrednotenju in analizah njegove ustreznosti, učinkovitosti in uspešnosti (Quinn, Hilmer, 1994). Samo z natančnimi in celovitimi raziskavami je namreč mogoče kakovostno ovrednotiti učinke in posledice strategije za katero se odločamo (Corbett, 2004). Če strateške odločitve organizacije niso podprte s kakovostnimi analizami, potem je naše odločanje pravzaprav zreducirano na intuitivno raven.

2.3 Specifičnost zunanega izvajanja storitev na področju informacijske tehnologije

IT je zaradi svoje uporabnosti znotraj vseh podsistemov v organizaciji ter neotipljivosti surovin, ki vstopajo v informacijski proces zelo specifična za preučevanje in jo je težko načrtovati (Rožanec, Krisper, 2001). Tudi vrednotenje izbrane strategije poslovanja ter njenih učinkov, ki jih prinaša organizaciji in zunanjim uporabnikom, je pogosto zelo težavno. Disperzija tako vertikalnih kot tudi horizontalnih učinkov in dolgoročnih vplivov na organizacijo, omejuje uporabnost klasičnih načinov pri vrednotenju IT projektov (Bendor-Samuel, 2001). S tega vidika vrednotenje projektov zunanega izvajanja IT storitev v javnem sektorju ter njihove uspešnosti in učinkovitosti terja poseben pristop. Narava same strategije zunanega izvajanja zahteva pri oblikovanju takšnih večkriterijsko utemeljenih odločitvenih modelov dvojni pristop, in sicer odločanje mora temeljiti na materialnem in formalnem vidiku.

Materialni vidik odločanja se osredotoča na vsebino IT-storitev, ki jih organizacija iz javnega sektorja misli oddati v zunanje izvajanje ter na pričakovane strateške koristi, ki naj bi jih organizacija z izborom te poslovne strategije dosegla (Khosrowpour, 1995). V sklopu materialnega vidika odločanja je predvsem potrebno opraviti večkriterijsko analizo dolgoročnih vplivov projektov zunanega izvajanja IT-storitev na uspešnost in učinkovitost organizacije oziroma preučiti vpliv izbrane strategije na različne organizacijske dejavnike, kot so stroški, kompetence, kakovost storitev, zadovoljstvo strank ipd.

Formalni vidik se osredotoča na celoten postopek oddajanja IT storitev zunanjemu izvajalcu in vse spremljevalne pojave. Ta vidik torej zaobjema celoten proces od ideje za zunanje izvajanje, preko javnega razpisa in izbora zunanega izvajalca, pa vse do sklenitve pogodbe z zunanjim izvajalcem in evalvacije poslovnega razmerja, ki sledi vsakemu zaključenemu poslovnemu ciklusu (Gupta, Gupta, 1995). Za kakovostno in varno implementacijo projektov zunanega izvajanja je potrebno dosledna in natančna izpeljava vseh faz postopka.

Kakovosten proces odločanja za zunanje izvajanje zahteva združitev obeh vidikov v strukturiran večkriterijski model za odločanje. Šele tako strukturiran model nam lahko pomaga pri sprejemanju ustreznih odločitev pri odločanju za projekte zunanega izvajanja.

3 Pristopi k razvoju večkriterijskega odločitvenega modela

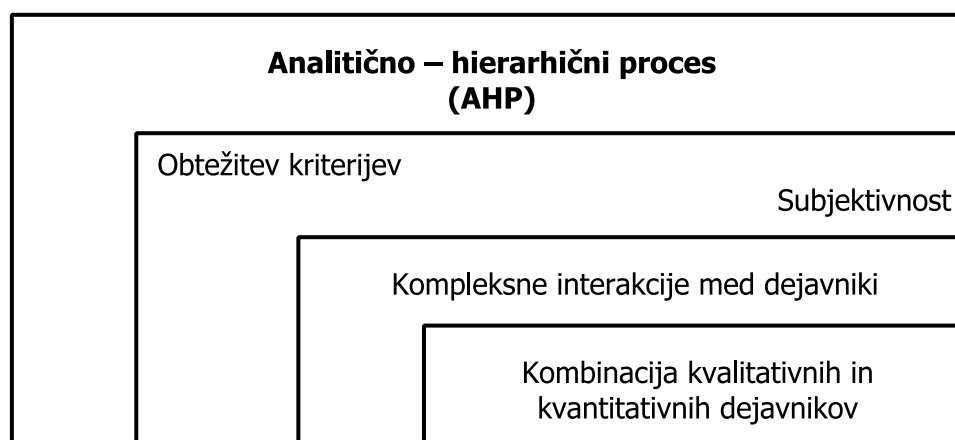
Razvoj kakovostnega večkriterijskega odločitvenega modela za odločanje o projektih zunanega izvajanja IT storitev v javnem sektorju neizbežno zahteva, še posebej v aktualnih družbeno – ekonomskih razmerah, uravnoteženje številnih različnih dejavnikov. Slednje zahteva vključitev mnogih deležnikov z različnimi prednostnimi rešitvami in cilji v vse faze razvojnega in posledično odločitvenega procesa. Upoštevajoč zgoraj navedene trditve se pričujoči prispevek v nadaljevanju osredotoča na oblikovanje in razvoj večkriterijskega odločitvenega modela (Multiple Criteria Decision Making - MCDM), ki bo v pomoč odločevalcem pri izbiri prednostnih projektov in sprejemanju kakovostnejših odločitev na področju zunanega izvajanja IT storitev v javnem sektorju.

Upoštevajoč značilnosti zunanega izvajanja IT storitev je potrebno pri planiranju, razvoju in oblikovanju večkriterijskega modela paziti, da je zadoščeno trem nujnim pogojem:

1. odločitve pri reševanju kompleksnega problema morajo biti sprejete na temelju več relevantnih kvantitativnih in kvalitativnih kriterijev,
2. vidik subjektivnosti odločevalca mora biti ovrednoten in upoštevan v celotnem procesu sprejemanja odločitev,
3. model mora biti oblikovan tako, da bo v svoji implementacijski fazi, oziroma pri sprejemanju konkretnih odločitev, omogočal uporabo in primerjavo različnih alternativ glede na definicijo ciljev, kot tudi glede na izbor ključnih kriterijev.

Pregled metodološkega okvirja, ki je bil uporabljen pri razvoju večkriterijskega odločitvenega modela je prikazan na sliki 1. V prvem koraku se je metodologija osredotočila na določitev prednostnih rešitev ter analizo kompleksne strukture problema in vključitev vseh kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov znotraj kompleksne problemske strukture. V drugem koraku metodologija vključuje bolj kompleksne interakcije med dejavniki, kot je medsebojna odvisnost med dejavniki in njihova hierarhična struktura. V tem stadiju pride tudi do dokončnega izbora in potrditve relevantnih kriterijev. V tretjem koraku je potrebno celoten nabor kriterijev še ustrezno obtežiti, glede na njihovo pomembnost, časovno ročnost in druge preference organizacije. V tej fazi je potrebno objektivno ovrednotiti tudi subjektivnost odločevalca in po potrebi prepustiti obtežitev kriterijev tudi drugim posameznikom ter potem v nadaljevanju sčasoma izbrati kompromisno rešitev, kar pripomore k večji objektivnosti samega modela, kot tudi lažji implementaciji in uporabi v prihodnosti.

Upoštevajoč vse potrebne pogoje, katerim mora biti zadoščeno in zgoraj navedene značilnosti modela, je za potrebe večkriterijskega odločanja o zunanjem izvajanju IT storitev v javnem sektorju bil izbran Analitično Hierarhični Procesni model (AHP model), ki je po analizi vseh njegovih značilnosti in presoji njegove ustreznosti zadostil vsem vnaprej definiranim zahtevam (pri podobno strukturiranih problemih na področju večkriterijskega odločanja se večkrat uporabljajo tudi drugi podobni modeli, kot so: ANP – Analytic Network Process, ELEKTRE, PROMETHEE ipd., ki so pon-



Slika 1: Metodološki okvir za razvoj večkriterijskega odločitvenega modela

vadi nadgradnja AHP modela in služijo kot korektiv za pridobitev bolj natančnih in zanesljivih rezultatov). O AHP modelu bo več povedano v nadaljevanju.

3.1 Analitično hierarhični model za večkriterijsko odločanje

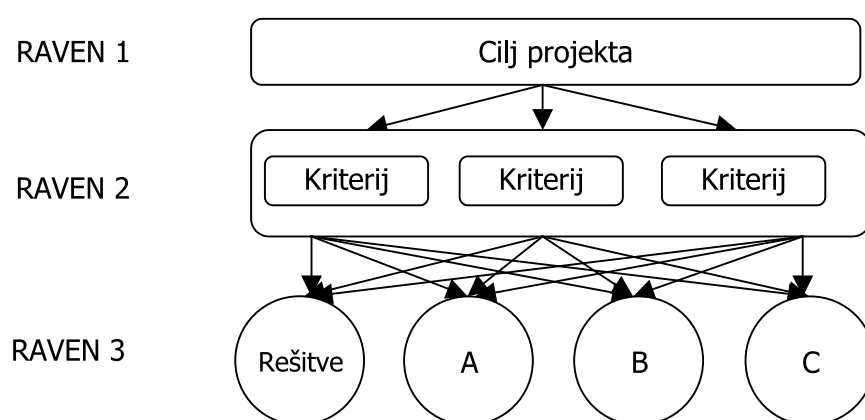
Thomas L. Saaty je avtor AHP metode na čigar platformi temelji tudi večkriterijski odločitveni model za odločanje o projektih zunanjega izvajanja IT storitev, ki je uporabljen v tem prispevku.

Zanimanje za AHP metodo, ki se smatra za eno izmed najboljših metod za podporo odločanju v zadnjem času narašča. AHP nudi številne prednosti pred podobnimi metodami, saj omogoča preučevanje tako racionalnih kot tudi intuitivnih pogojev, kar bistveno olajša izbiro najboljše rešitve. Seveda je slednja predpostavka mogoča le ob upoštevanju

določenih, ustrezno izbranih in obteženih kriterijev, o katerih bo več povedano v nadaljevanju prispevka. Celoten proces odločanja temelji na izvedbi enostavnega postopka primerjave različnih ovrednotenij, ki se v nadaljevanju postopka uporabljajo za razvrščanje rešitev podanih tekom postopka odločanja (Saaty, 1988). Na osnovi vseh parov kriterijev se v nadaljevanju postopka odločanja izbirajo najbolj optimalne rešitve (Mrvar, 1999). Enak postopek se ponovi tudi z potencialnimi podkriteriji med seboj, če tekom postopka odločanja ugotovimo, da bi dodatna cepitev kriterijev na podkriterije prispevala k bolj objektivnemu in argumentiranemu odločanju. Bistvo AHP pristopa je torej v razbijanju odločitve na več manjših odločitev (Reja, 2002).

Najenostavnejši način, ki se uporablja za strukturiranje problema je hierarhično sestavljen iz treh ravni (glej slika 2):

- Cilji so na najvišji ravni
- Kriteriji so umeščeni na srednjo raven
- Rešitve se nahajajo na tretji, najnižji ravni



Slika 2: Hierarhija odločanja za zunanje izvajanje storitev
Vir: Reja, 2002, str. 14.

Zgornja struktura omogoča klasifikacijo elementov glede na njihovo pomembnost in jih uvršča na ustrezno raven, upoštevajoč njihova razmerja do nadrejenih in podrejenih

elementov odločitvenega procesa. Ravno klasifikacija elementov oziroma izbira optimalnih kriterijev največkrat predstavlja največji problem s katerim se srečajo uporabniki

večkriterijskih odločitvenih modelov. Ko so kriteriji enkrat izbrani in strukturirani po svoji pomembnosti, je uporaba AHP modela relativno enostavna.

3.2 Izbor kriterijev in njihovo vrednotenje

Najbolj kritična faza postopka odločanja je izbira kriterijev, ki jih bomo upoštevali v procesu odločanja. Pri strukturiranju celotnega procesa odločanja se je treba omejiti le na relevantne dejavnike, ki kažejo implikacije na predmet odločanja in paziti, da v celotnem postopku ne zaidemo v preveliko disekcijo problema, saj le-ta lahko zamegli pomembnejše vidike in privede do manj kakovostne odločitve (Pandey, Bansal, 2003). Izdelava modela terja dobro poznavanje problema in uravnoteženo aplikacijo podatkov za objektivno oceno kriterijev. Prevelika količina kriterijev privede do razvrednotenja hierarhičnih relacij in odnosov med samimi kriteriji, premajhno število kriterijev, pa onemogoča upoštevanje vseh pomembnih vidikov problema, ker ne vključuje vseh relacij med elementi ter njihove medsebojne korelacije in nam v postopku odločanja lahko ponudi neuravnoteženo in zgolj parcialno rešitev.

Najbolj vidni strokovnjaki s področja proučevanja zunanjega izvajanja storitev in njegovih širših družbeno – ekonomskih implikacij (Bongard, 1994, Chapman, Andrade, 1997, Greaver 1999, Willcocks, Lacity, 1995 in drugi) poudarjajo večplastnost tega fenomena, ki se kaže v izjemno kompleksnem in težavnem vrednotenju vseh njegovih učinkov, ki so velikokrat zaradi časovne ročnosti zelo dobro prikriti in se pokažejo šele po daljšem časovnem obdobju.

V skladu z dosedanjimi ugotovitvami ter uporabljenimi raziskovalnimi metodologijami na tem področju in upoštevajoč rezultate lastne raziskave ter zgoraj omenjenih in številnih drugih avtorjev, kot tudi kompleksnost celotnega področja, bi naj kakovostne odločitve za izbiro in izvedbo zunanjega izvajanja IT projektov temeljile na naslednjih kriterijih:

1. Stroški
2. Kompetence
3. Kakovost
4. Zadovoljstvo uporabnikov
5. Tveganje
6. Organizacija
7. Razvoj
8. Inovacije

V nadaljevanju bo predstavljen in natančneje analiziran celoten postopek odločanja s pomočjo AHP modela in izbira najustreznejše rešitve (alternative) v konkretni problemski situaciji, ki bo temeljila na zgoraj navedenih kriterijih, ki so bili uporabljeni za konstrukcijo ter praktično ponazoritev delovanja in uporabe AHP modela.

4 Predstavitev uporabe večkriterijskega odločitvenega modela na konkretnem primeru (Zunanje izvajanje IT storitev)

Za potrebe prispevka je bila s pomočjo AHP modela izvedena simulacija hipotetične problemske situacije v kateri se neimenovana organizacija iz javnega sektorja odloča za eno izmed dveh ponujenih rešitev oziroma za zunanje ali notranje izvajanje določenega IT projekta. Končna odločitev mora temeljiti na zgoraj predstavljenih kriterijih, hipotetične izhodiščne vrednosti projektov pa so 500.000 € za projekt zunanjega izvajanja in 350.000 € za projekt notranjega izvajanja. Celoten postopek uporabe AHP modela za odločanje na področju zunanjega izvajanja IT projektov ter absolutno in relativno vrednotenje kriterijev, ki sledi v naslednjem poglavju in njihova delitev na podkriterije je bila izvedena na podlagi subjektivnih preferenc in služi za boljšo ponazoritev celotnega postopka večkriterijskega odločanja.

4.1 Primerjava kriterijev

Prvi korak v postopku sprejemanja odločitev s pomočjo AHP modela je primerjava vnaprej izbranih kriterijev. Primerjava parov kriterijev v analitično hierarhičnem modelu, je primerjava homogenih elementov med seboj (Reja, 2002). Obtežitev in primerjava parov kriterijev v našem konkretnem primeru, oziroma t. i. pozitivna recipročna matrika je vidna na sliki 3 in predstavlja samo eno možnost obtežitve in vrednotenja kriterijev znotraj danega okvirja AHP modela. Spodaj je prikazana osnovna lestvica primerjav:

Kriteriji	Stroški	Kompetence	Kakovost	Zadovoljstvo	Tveganje	Organizacija	Razvoj	Inovacije
Stroški	1	2:1	1:3	2:1	3:1	3:1	1	1:2
Kompetence	1:2	1	1:2	1	3:1	3:1	2:1	3:1
Kakovost	3:1	2:1	1	1:3	3:1	3:1	2:1	2:1
Zadovoljstvo	1:2	1	3:1	1	2:1	3:1	2:1	2:1
Tveganje	1:3	1:3	1:3	1:2	1	1:2	1:3	1:3
Organizacija	1:3	1:3	1:3	1:3	2:1	1	1:2	1:2
Razvoj	1	1:2	1:2	1:2	3:1	2:1	1	2:1
Inovacije	2:1	1:3	1:2	1:2	3:1	2:1	1:2	1

Slika 3: Pozitivna recipročna matrika

- 1 - kriterij i in j sta enako pomembna
- 3 - kriterij i je malce pomembnejši od j
- 5 - kriterij i je opazno pomembnejši od j
- 7 - kriterij i je bistveno pomembnejši od j
- 9 - kriterij i je absolutno pomembnejši od j

Primerjavam lahko dodelimo tudi vmesne ocene 2, 4, 6, 8, če se ne moremo odločiti za vrednosti iz tabele. Obratna vrednost pomeni, da je kriterij j pomembnejši od i, npr. $a_{ij} = 1/7$ pomeni, da je j bistveno pomembnejši od i.

Pri uporabi večkriterijskih modelov prihaja velikokrat do situacij, kjer sta si dva kriterija zelo podobna, ne pa tudi enaka (Mrvar, 1999). Kadar v postopku strukturiranja odločitvenega modela pride do opisane situacije je primerjavo najbolje izvesti na osnovi primerjave manjših delov podkriterijev med seboj in ne na osnovi primerjave dveh celot (Saaty in Vargas, 1994). Vrednosti določenih elementov je potrebno natančno razčleniti **ter jih primerjati med seboj po delih, za kar zadoštuje 9-stopenjska lestvica.**

4.1.1 Relativno in absolutno primerjanje kriterijev

Kriterije v AHP modelu lahko primerjamo med seboj na različne načine (slika 4).

Tip kriterija	
	Relativna razmerja
X	Absolutne vrednosti – manj je boljše
	Absolutne vrednosti – več je boljše

Slika 4: Možni načini primerjave kriterijev med seboj

Relativen način primerja pare vrednosti med seboj ter na podlagi primerjave ovrednoti razlike med njimi (Saaty in Vargas, 1994). V AHP modelu se uporablja tako relativna kakor tudi absolutna primerjava. Relativna primerjava (slika 5): Pri tem merjenju primerjamo vse kriterije med seboj po parih. V primeru n kriterijev je to $n(n-1)/2$ primerjav. V AHP modelu je za relativno primerjavo kriterijev predvidena 9-stopenjska lestvica, kot kaže spodnja slika.

Razmerje med kriteriji													
Stroški							Kompetence						
2:1													
						X							
9:1							1:9						

Slika 5: Relativna primerjava kriterijev »stroški« in »kompetence«

Kot vidimo na sliki 6 AHP model omogoča tudi relativno primerjavo posameznih kriterijev glede na možne rešitve (alternative).

Kriteriji	Kompetence	Zunanje izvajanje	Notranje izvajanje
	Zunanje izvajanje	1	2:1
	Notranje izvajanje	1:2	1

Slika 6: Matrika za relativno primerjavo kriterija »kompetence«

Absolutna primerjava (slika 7) se nanaša na določeno oceno kriterija. Ocena je lahko povsem poljubna, npr.: 1-odlično, 3-srednje, 5-slabo. Potrebno je še opredeliti katera ocena je boljše (nižja ali višja). Ocene podkriterijev vplivajo na vrednost sestavljenega kriterija. V našem konkretnem primeru je bila podana finančna ocena določene rešitve (alternativa) oziroma strošek za projekt zunanjega izvajanja IT storitev, ki bi po naši oceni znašal 500.000 € in strošek za projekt notranjega izvajanja taistih IT storitev, ki je bila ocenjen na 350.000 €. V Saatyevem postopku je potrebno še dodatno

definirati absolutni kriterij in vnesti katera ocena je boljše, v opisanem primeru je to ocena »Manj je boljše« (glej slika 7).

Kriteriji	Stroški	Manj je boljše
	Zunanje izvajanje	500.000
	Notranje izvajanje	350.000

Slika 7: Absolutna primerjava kriterijev med seboj

4.2 Preferenčne relacije in funkcije koristnosti

Po izboru in vrednotenju ter obtežitvi kriterijev sledi v analitično hierarhičnem procesu izračun funkcije koristnosti. Pri večkriterijskem odločanju se srečamo z dvema pojmovoma:

- Preferenčna relacija S (bolj odgovarja kot...): xS_y
- Funkcija koristnosti $\omega(x)$, ki izmeri stopnjo zaželenosti rešitve x

Slednje v konkretni situaciji pomeni, da sicer vemo katera rešitev nam bolj odgovarja (poznamo preferenčno relacijo), vendar pa rešitvam ne znamo prirediti neke vrednosti (funkcije koristnosti ne poznamo). Kvadratna matrika $A = a_{ij}$ ($i = 1. . . m$; $j = 1. . . m$)³ predstavlja vse parne primerjave m kriterijev.

3 Tako matriko imenujemo pozitivna recipročna matrika - simetrične vrednosti glede na glavno diagonalo so recipročna števila.

4.3 Matrika primerjav A in koristnost ω

Iz te matrike dobimo vektor koristnosti ω z rešitvijo problema lastnih vrednosti matrike A. Izračun lastne vrednosti matrike⁴:

$$A\omega = \lambda\omega$$

kjer je λ največja lastna vrednost matrike A, ω pa pripadajoči lastni vektor.

Lastno vrednost, ki pripada dobljenemu lastnemu vektorju izračunamo po obrazcu

$$\lambda = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{(A\omega)_i}{\omega_i}$$

V postopku obteževanja kriterijev je potrebno paziti še na usklajenostno razmerje CR (consistency ratio), ki mora biti $CR < 0,1$. V nasprotnem primeru je matrika zaradi nekonsistentnosti razmerij neuporabna.

4.4 Formalna oblika analitično hierarhičnega modela v primeru zunanje izvajanja IT storitev

V tem poglavju so prikazani elementi AHP modela in v nadaljevanju njihova vloga ter uporaba znotraj procesa odločanja s pomočjo predstavljenega modela. Ob koncu so podani še izračuni in konkretne vrednosti obeh rešitev.

1. R_j - kriteriji ($j = 1..m$)
 X_i - rešitve ($i = 1..n$)
 ω_j - prednost kriterija j ($j = 1..m$)
 q_{ij} - prednost rešitve i glede na kriterij j
 P_j - združena prednost rešitve i glede na vse kriterije
2. Rezultat Saatyvega postopka je matrika Q in vektor ω

Matrika Q

ω	ω_1	ω_2	ω_3	...	ω_j	...	ω_m
Q	R_1	R_2	R_3	...	R_j	...	R_m
X_1		P_1
X_2							P_2
...							
X_i					q_{ij}		P_i
...							
X_n							P_n

3. Vektor ω dobimo kot lastni vektor matrike parnih primerjav vseh m kriterijev.
4. Za vsak kriterij R_j ($j = 1..m$) primerjamo po parih vse rešitve med seboj. $R: X/X \Rightarrow q_j$, vektor q_j predstavlja prednosti vseh rešitev glede na kriterij R_j , postavimo ga kot stolpec pri kriteriju R_j v matriko Q.

5. Izračunamo združene prednosti glede na vse kriterije. Prednost rešitve i je:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \omega_j q_{ij}$$

Izberemo rešitev i , ki ima največjo vrednost P_i .

Glede na naš izbor kriterijev in njihove tako absolutne kot relativne primerjave je višjo oceno dobila rešitev Notranje izvajanje, kar je v spodnjem izračunu dobro vidno.

P_i za rešitev Notranje izvajanje je dosegla vrednost 0,5131. Vrednost, ki jo je dosegla v našem konkretnem primeru rešitev Zunanje izvajanje je bila nekoliko manjša, in sicer 0,4869.

Izvedena simulacija celotnega postopka odločanja v hipotetični problemski situaciji nedvomno odklanja dileme o ustreznosti predstavljene večkriterijske metode odločanja, saj dobljeni kvantificirani rezultati jasno kažejo na uporabnost AHP modela pri izbiri ustrezne strategije izvajanja IT projektov, ki s svojimi orodji zajema in omogoča vključevanje velikega števila relevantnih dejavnikov, kar ob upoštevanju določenih vsebinskih in procesnih pogojev, zagotavlja kakovosten ter objektivni in celovit pristop k sprejemanju končnih odločitev.

5 Vrednotenje rezultatov

V prispevku je predstavljen AHP model, ki je bil uporabljen v simulirani problemski situaciji kot podpora odločanju za zunanje oziroma notranje izvajanje IT storitev v javnem sektorju. Struktura AHP modela ponuja številne prednosti pred podobnimi metodami, saj omogoča preučevanje tako racionalnih kot tudi intuitivnih pogojev, kar bistveno olajša izbiro najboljših rešitev. Seveda je slednja predpostavka mogoča le ob upoštevanju določenih, glede na načrtovane cilje projekta, ustrezno izbranih in obteženih kriterijev.

Ob tem se upošteva tako kvalitativne kakor tudi kvantitativne aspekte odločanja. Kot vidimo smo v našem primeru na podlagi lastne empirične raziskave izvedene v organizacijah slovenskega javnega sektorja ter druge relevantne literature, ki obravnava tovrstno problematiko, izbrali osem kvantitativnih in kvalitativnih kriterijev. AHP model seveda ne predstavlja univerzalne in celovite rešitve za reševanje tako pomembne problematike, kot je bila predstavljena v prispevku, lahko pa zaradi enostavnosti uporabe in ob dovolj objektivni izbiri kriterijev in njihovi obtežitvi, veliko pripomore pri zastavljanju realnih ciljev ter izbiri prednostnih projektov, kot tudi olajša odločanje in zmanjša tveganja pri njihovi implementaciji.

AHP model ponuja s kvantifikacijo potencialnih rešitev dobro osnovo za nepristransko in celovito analizo možnih alternativ ter osvetljuje nekatere skrite vidike in potencialne težave, ki se lahko pojavijo v fazi implementacije podobnih IT projektov. Kljub določenim slabostim, te so lahko vidne predvsem pri nekritičnem izboru kriterijev in njihovem obteževanju, ter seveda objektivnim omejitvam politične, normativne in organizacijske narave znotraj javnega sektorja, bi lahko tovrstni modeli za podporo odločanju postali standard

⁴ Obrazložitev funkcij in parametrov sledi v naslednjih odstavkih in poglavju 4.4.

pri delovanju in sprejemanju odločitev organizacij v javnem sektorju. Uporaba večkriterijskih odločitvenih modelov in njihova potencialna nadgradnja in prilagoditev glede na specifičnost področja, bi tako postala novost pri sprejemanju odločitev za način implementacije IT projektov v javnem sektorju, saj je dosedanja praksa na tem področju temeljila predvsem na izdelavi študij, ki so tovrstne odločitve sprejemale precej enostransko in brez upoštevanja dolgoročnih učinkov sprejetih strategij na poslovanje javnega sektorja.

6 Zaključek

Izbira ustrezne strategije poslovanja (zunanje ali notranje izvajanje) je tisti dejavnik, ki lahko deluje kot katalizator pri ustvarjanju bolj učinkovitega in uspešnega javnega sektorja. Iz raziskav javnega sektorja in njegovih specifičnosti je dobro vidno, da se je potrebno poglobiti v obstoječe koncepte njegovega delovanja in identificirati elemente oziroma poslovne procese in storitve, ki jih je potrebno ohraniti in razvijati naprej, ter elemente, ki jih je potrebno spremeniti ali vpeljati na novo. Tovrstni članki lahko pomagajo in znatno prispevajo pri postavitvi temeljev za morebitno raziskovanje globljih in skritih nivojev strategije zunanega ali notranjega izvajanja IT storitev v celotnem javnem sektorju, kar je dolgotrajen, lahko večleten proces. Aktualne znanstvene paradigme z omenjenega področja odsvetujejo zunanje izvajanje ključnih poslovnih procesov, še posebej to velja za javni sektor in zatrjujejo, da osredotočanje na temeljne aktivnosti organizacije in ključne naloge postaja strateška smernica razvoja moderne organizacije.

Rezultati takšnih raziskav dobijo pomen pri strateškem načrtovanju organizacij, kar je še posebej pomembno za delovanje javnega sektorja. Sama poslovna uspešnost organizacije je namreč šele dokaz o usklajenosti sistemov in strategij znotraj organizacije same, kot tudi njihove usklajenosti s sistemskim okoljem organizacije.

Na koncu je potrebno poudariti, da je pričujoči članek samo ilustrativen primer mogoče uporabe znanstvenega modela za osmišlitev in načrtovanje strategije poslovanja organizacije, ki samo potrjuje, da je v želji po učinkovitem in uspešnem upravljanju in poslovanju v javnem sektorju, potrebno v fazi izbire dolgoročne strategije poslovanja zadostiti temeljnim vsebinskim in postopkovnim kriterijem. Odločitve organizacij v javnem sektorju za zunanje izvajanje IT storitev morajo biti večkriterijsko utemeljene in ne smejo temeljiti zgolj na kratkoročni stroškovni učinkovitosti. Poleg naštetega bi morale organizacije v javnem sektorju temeljito analizirati dolgoročne strateške implikacije odločitev za zunanje izvajanje in se na ta način izogniti morebitnim negativnim posledicam. Nenazadnje pa je potrebno razmisliti tudi o notranjem izvajanju storitev na nekaterih področjih delovanja javnega sektorja, ki lahko ob določenih pogojih in kakovostnem projektnem menedžmentu prinese dolgoročno boljše rezultate kot zunanje izvajanje.

Literatura in viri

- Bendor-Samuel, P. (2001). *How to Evaluate Which Business Functions to Outsource*. Dosegljivo na: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/issues/sep2001/best-practices.html>, 09.03.2010.
- Bešter, M. (2000). *Outsourcing logistične dejavnosti: Nujnost, izziv ali bodoča izkušnja*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Bongard, S. (1994). *Outsourcing - Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Wiesbaden. Deutscher Universität Verlag.
- Business process outsourcing. (2009). Dosegljivo na: <http://www.outsourcing-research.com/banners/pwc/bpoeur.pdf>, 12.02.2010.
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. Kaplan Business.
- Chapman, R. B. & Andrade, K. R. (1997). *Insourcing After the Outsourcing: MIS Survival Guide*. AMACOM.
- Chen, S. J. & Hwang, C. L., Hwang, F. P. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and applications*, Springer-Verlag (Berlin and New York).
- Due, R. T. (1992). The Real Costs of Outsourcing. *Information Systems Management*, 9 (1):78-81
- Ellram, L. M. & Maltz, A. B. (1997). *Outsourcing: Implications for Supply Management*, Tempe, Center for Advanced Purchasing Studies.
- Ford, D. & Farmer, D. (1986). Make or buy: a key strategic issue. *Long Range Planning*, 19: 54-62.
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM.
- Gupta, U. G. & Gupta, A. (1995). Outsourcing the IS Function: It is Necessary for Your Organization? V: Khosrowpour, M., *Managing information technology investment with outsourcing*. Harrisburg, London. Idea Group Publishing.
- Jensen, P. H. (2007). *Public Sector Outsourcing Contracts - The Impact of Uncertainty, Incentives and Transaction Costs on Contractual Relationships*. VDM Verlag, Dr. Mueller e. K.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Khosrowpour, M. (1995). *Managing information technology investment with outsourcing*. Harrisburg, London. Idea Group Publishing.
- Mrvar, A. (1999). *Saatyev večkriterijski odločitveni postopek*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Outsourcing Methodology. (2010). Dosegljivo na: <http://www.kudosidd.com/outsourcing/methodology>], 03.02.2010.
- Outsourcing Strategies. (2010). Dosegljivo na: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing/>, 24.02.2010.
- Pandey, V. & Bansal, V. (2003). *A Decision-Making Framework for IT Outsourcing using the Analytic Hierarchy Process*.
- Quinn, J. B. & Hilmer & F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35, 4.
- Reasons for Outsourcing. Dosegljivo na: <http://www.adp.com/corporate/es/outsourcnig/reasons.html>], 12.01.2010.
- Reja, D. (2002). *Implementacija Saatyvega večkriterijskega odločitvenega procesa, diplomsko delo*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rožanec, A. & Krisper, M. (2001). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategije v javni upravi*, Ljubljana.
- Saaty, T. L. (1988). *The Analytic Hierarchy Process*. RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T. L. & Vargas L. G. (1994). *Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments*. RWS Publications, Pittsburgh.
- Strategic Insights Into U.S. Outsourcing. 2000 Outsourcing Index Dosegljivo na: <http://www.outsourcing.com/common/index2000.jsp>], 18.2.2010.

Van Grembergen, W. & Van Bruggen, R. (1997). Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard, *The Electronic Journal of IS Evaluation*, 1(1).

Willcocks, L. P. & Lacity, M. C. (1995). Information systems outsourcing in theory and practice, *Journal of Information Technology*, 10 (4): 203-207, DOI:10.1057/jit.1995.24

Dalibor Stanimirović je diplomiral na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani v septembru 2003 in kasneje končal magistrski študij na isti fakulteti. Je asistent na področju informatike v javni upravi in aktivni član Inštituta za informatizacijo uprave na Fakulteti za upravo. Ves čas svojega dela je vpleten v razne projekte in raziskovalno delo ter sodeluje v številnih projektnih skupinah s tega strokovnega področja. Raziskovalna področja, ki ga najbolj zanimajo so

e-poslovanje, e-vlada, e-demokracija, socialne razsežnosti IKT in IKT orodja za večkriterijsko odločanje.

Mirko Vintar je doktoriral iz informacijsko/upravljalnih ved na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Že več kot dvajset let se ukvarja z informatizacijo uprave in v zadnjih letih intenzivno tudi z razvojem e-uprave. Je vodja vrste domačih in mednarodnih raziskovalnih in razvojno-aplikativnih projektov s tega področja. Je član več mednarodnih znanstvenih in strokovnih teles, ki se ukvarjajo z raziskovanjem obravnavanega področja (EGPA, Study group on Informatization of Public Administration, IFIP, WG 8.5, NISPAcee, WG on E-government). Med leti 1993-2002 glavni in odgovorni urednik revije *Uporabna informatika*.

Generacije mladih in oglasi za deficitarne gostinske poklice

Metod Šuligoj

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Turistica, Obala 11a, 6320 Portorož, Slovenija, metod.suligoj@turistica.si.

V prispevku se avtor izmed petih navedenih generacij osredotoči na dve – generacijo Y in Z. V obeh primerih gre za generacijo mladih. Generacija Y se identificira z izzivi, napredkom in uspehom. Generacija Z je izrazito individualistična, brez potrebe po osebnih odnosih. Obe generaciji povezuje navezanost na informacijsko tehnologijo. Vse te karakteristike je potrebno upoštevati pri iskanju kadrov v gostinski dejavnosti, pri čemer se je potrebno zavedati, da so gostinski poklici deficitarni. Pri iskanju kadrov s pomočjo kadrovskih oglasov je potrebno upoštevati pravni, vsebinski, psihološki, jezikovni, vizualno–estetski vidik ter vidik komunikacijskih kanalov. Raziskava v slovenskem gostinstvu je pokazala, da so kadrovski oglasi pravno sporni. Psihološkega in estetsko-vizualnega pomena oglasov se veliko organizacij ne zaveda, saj so oglasi v tem pomenu šibki. Z vsebinskega vidika pa so kadrovski oglasi za gostinske poklice ustrezni. Organizacije tudi izkoriščajo internet kot komunikacijski kanal za iskanje kadrov, kar je z vidika karakteristik generacij Y in Z ustrezno. Avtor zaključuje, da brez upoštevanja teh ugotovitev s kadrovskimi oglasi ni mogoče uspešno nastopati na trgu dela.

Ključne besede: gostinstvo, gostinski poklici, generacija Y, generacija Z, kadrovski oglasi, kadrovanje.

1 Uvod

Na gostinstvo danes gledamo kot na pomembno gospodarsko dejavnost ter enega od stebrov turizma. Številčno največji delež zaposlenih v turizmu tvorijo delavci, zaposleni prav v gostinski dejavnosti. Pretekli statistični podatki kažejo, da je deficitarnost v tej dejavnosti občutna. Zanimanje mladih za ta poklic pa pada¹. Nove investicije v gostinstvu še povečujejo potrebo po novih zaposlenih, ki pa jih je že brez tega (pre) malo. Prav zaradi tega je potrebno na dejavnost gledati tudi iz sociološkega vidika in ne le iz pravnega in ekonomskega. V tem pogledu je gostinstvo dejavnost, kjer usposobljeni zaposleni skrbijo za zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj drugih gostov po hrani, pijači, počitku, sprostitvi itd.. Vloga človeka (kot izvajalca in gosta) je v tem smislu ključna in nenadomestljiva. Demografske spremembe na trgu delovne sile vplivajo tudi na organizacije v gostinski dejavnosti. Vso aktivno delovno silo danes sestavljajo t.i. veterani, otroci blaginje, generacija X, generacija Y in generacija Z, ki so si med seboj zelo različne. V tem prispevku se osredotočam na generaciji Y in Z, torej generaciji mladih, ki se trenutno odločata o poklicni poti ali vstopata na trg delovne sile, oziroma imajo njeni pripadniki le kratkotrajne delovne izkušnje. Iz tega zornega kota me zanima, kako morajo (bi morale) organizacije

nastopati na trgu dela, da bi bile zanimive za mlade, da bi se odločili za gostinske poklice, ki spadajo med deficitarne.

Število objavljenih prostih delovnih mest v tiskanih in elektronskih medijih za gostinske poklice je veliko. Organizacije v gostinstvu pri objavljanju prostih delovnih mest vedno več uporabljajo spletne strani raznih časopisov in zaposlitvene portale. V prispevku se posvečam prav temu načinu iskanja kadrov na trgu delovne sile. Z raziskavo poskušam ugotoviti, ali organizacije v gostinstvu spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest in pa izgledu oglasov.

Cilj prispevka je ugotoviti, kakšna je praksa organizacij v gostinstvu v Sloveniji pri iskanju kadrov s pomočjo kadrovskih oglasov. Uporabili smo več kvalitativnih raziskovalnih metod, kjer pa prevladujeta metoda deskripcije in deskriptivne analize. Uporabljen je bil deduktivni pristop.

2 Opredelitev generacij Y in Z

2.1 Generacije aktivnega prebivalstva

V okviru teorije upravljanja človeških virov so opredeljene štiri različne generacije, ki predstavljajo aktivno prebivalstvo.

1 Več o tem v Šuligoj (2008).

Po Zemkeju in sodelavcih (2000) in Codringtonu (v Lyon in drugi, 2006)² so to:

- generacija veteranov (rojeni med letoma 1922 in 1943);
- generacija otrok blaginje (rojeni med letoma 1944 in 1960);
- generacija X (rojeni med letoma 1961 in 1980);
- generacija Y (rojeni med letoma 1981 in 2001).

Na spletni strani »Babyboomercare« navajajo, da generacijo Z sestavljajo ljudje rojeni po letu 1990³, torej v času tehnološke prevlade, zato jo poimenujejo tudi »tiha generacija«, »iGeneration« in »net-generacija«. Večina pripadnikov te generacije še ne moremo razvrščati k delovno aktivnemu prebivalstvu⁴.

Značilnosti generacij na osnovi katerih je bila razdelitev tudi narejena, so splošne narave in ne popolnoma homogene, kar pomeni, da teh značilnosti ni mogoče pripisati vsakemu pripadniku posamezne generacije (Patota in drugi, 2007) – glej tudi tabelo 1. Je pa iz te tabele mogoče razbrati, da sta si obe skrajni generaciji (veterani – generacija Y) diametralno nasprotni, kar še posebej velja za zadnja tri področja. To kaže na očitne družbene spremembe, ki jih tudi v organizacijski znanosti ni mogoče zaobiti.

2.2 Karakteristike generacije Y⁵

Predstavniki generacije Y so trenutno najmlajši del aktivnega prebivalstva in najmlajši del trga dela v razvitem svetu. Generalno gledano, ta generacija tudi najbolj izobrazena vstopa na trg dela. Poleg formalnega izobraževanja se je ta generacija vključevala tudi v številne obšolske dejavnosti, npr. plesni tečaji, glasbena šola, jezikovni tečaji, razna nevladna gibanja, športne aktivnosti ipd. Ravno zaradi tako razgibanega načina življenja ter poplave informacij iz vsakdanjega sveta, komuniciranja preko svetovnega spleta in osebnega srečevanja s posamezniki iz drugih etičnih in rasnih skupin, je ta generacija bolj strpna kot vse prejšnje generacije (Martin in Tulgan, 2001).

Ločitve, istospolne zveze, nasilje in droge so nekaj vsakdanjega in tudi predmet pogovorov s starši. Le-ti jih tudi vključujejo v pomembne družinske odločitve. Ta generacija pričakuje, da bo njihovo delo v organizaciji smiselno in pomembno ter da bodo vključeni v odločanje. Od vodij pričakujejo jasna navodila, takojšnjo pohvalo ali korekcijo, izzive, priložnosti, napredovanje (tudi pri plači) (Novak, 2007). Delavci te generacije so bolj lojalni ljudem s katerimi delajo, vključno z vodjem, kot pa organizaciji kot taki.

Tabela 1: Izsledki raziskave o generacijskih razlikah v Sloveniji (Vir: Brečko, 2005)

Področje	Veterani	Otroci blaginje	Generacija X	Generacija Y
Delovne vrednote (v tem vrstnem redu)	Zahtevno in izzivalno delo; potrpežljivost in vztrajnost pri delu; čast in ugled na delovnem mestu; osebnostni razvoj na delovnem mestu; nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu; raznolikost dela ter pripadnost in varnost v podjetju.	Zahtevno in izzivalno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Potrpežljivost in vztrajnost. Urejenost, red in jasna pravila dela. Raznolikost dela. Delo, pri katerem se lahko tudi zabavam.	Zahtevno in izzivalno delo. Pripadnost in lojalnost podjetju. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Delo pred zabavo. Uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja. Vključenost v odločanje in oblikovanje delovnega mesta.	Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Urejenost, red in jasna pravila dela. Lojalnost in pripadnost podjetju. Zahtevno in izzivalno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Varnost zaposlitve oz. delovnega mesta.
Dejavniki motivacije (v tem vrstnem redu)	Izzivnost vsebine dela. Dobro delovno okolje. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Izzivnost vsebine dela. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izzivnost vsebine dela.	Samostojno delo in odločanje. Možnost izobraževanja. Izzivnost vsebine dela.
Timsko ali samostojno delo (kaj jim bolj ustreza?)	Timsko: 100%. Individualno: 0%.	Timsko: 14,1%. Individualno: 85,9%.	Timsko: 18,6%. Individualno: 81,4%.	Timsko: 24,5%. Individualno: 76,5%.
Katero obliko plače si bolj želijo?	Fiksni sistem plač: 33%. Variabilni sistem plače: 66%.	Fiksni sistem plač: 12%. Variabilni sistem plače: 88%.	Fiksni sistem plač: 17%. Variabilni sistem plače: 83%.	Fiksni sistem plač: 0%. Variabilni sistem plače: 100%.

² Potrebno je upoštevati, da se v literaturi pojavlja tudi drugačno poimenovanje in drugačni časovni intervali.

³ Glej zgornjo opombo.

⁴ Več o tem na: <http://www.babyboomercaretaker.com/index.html>.

⁵ Generacija Y se tako naziva le zaradi tega, ker sledi generaciji X. Generaciji Y sledi generacija Z.

Ta generacija je neločljivo povezana z uporabo vseh oblik informacijske tehnologije in elektronskih medijev⁶. Po Zemkeju in sodelavcih (2000) ter Martinu in Tulganu (2001) so tudi zaradi tega predstavniki te generacije bolj prilagodljivi, ustvarjalni, optimistično in junaško naravnani, tehnološko pismeni, učinkoviti, neodvisni, sposobni početi več stvari hkrati, samozavestni, radovedni, učljivi ter odprti do drugačnih. So pa, predvsem zaradi mladosti, neizkušeni in se težje soočajo z zahtevnejšimi nalogami oziroma projekti.

Kadrovski strokovnjaki morajo upoštevati, da je na trgu dela multifunkcionalna in zelo aktivna generacija. Generacija, ki se ne boji izzivov in odgovornosti ter uporablja informacijsko tehnologijo ne glede na stopnjo in smer izobrazbe. To je potrebno vzeti v zakup pri vseh kadrovnih procesih. Le take organizacije bodo uspešno nastopale na trgu dela ter ustrezno vodile, razvijale, motivirale itd. zaposlene predstavnike generacije Y.

2.3 Karakteristike generacije Z

Generacija Z je generacija, ki je trenutno večinoma v fazi šolanja. Z vidika tega prispevka pa je relevantna, ker se njeni predstavniki v teh letih odločajo o smeri in stopnji izobrazbe ter si na tak način določajo svoj bodoči poklic in s tem svojo prihodnost.

Na spletni strani »Babyboomercare« navajajo, da komunikacija pri predstavnikih te generacije poteka večinoma preko interneta (internet je nekaj samoumevnega), zato so njihove verbalne veščine slabo razvite. Zanje je značilna tudi nestrpnost in želja po hitrem doseganju rezultatov. S prijatelji se dobivajo na spletu in preko njega tudi komunicirajo, pri čemer se med sabo osebno niti ne poznajo (razvijajo se velike skupnosti). Kot negativni posledici takega stila življenja bi se lahko pojavili nesposobnost javnega nastopanja in upoštevanje zasebnosti; ne zanima jih raziskovanje in osebni odnosi z drugimi. Izobrazba in razvoj kariere (tudi zaposlitev na sploh) ni njihov glavni cilj, kar pomeni negativni vpliv na nekatere izobrazbene nivoje, npr. znanstvenike, zdravnike. Zanima jih delo od doma, saj so tam vedno dosegljivi preko interneta in drugih komunikacijskih kanalov, npr. mobilni telefon. So izrazito individualistično usmerjeni in verjamejo v svojo osebnost, (negativni) komentarji tega pa niso zaželeni, ravno tako ne družbene norme⁷.

Z generacija je relativno nova, kar pomeni, da raziskav na to temo ni na pretek. To pomeni, da bodo morali strokovnjaki različnih družboslovnih znanosti še podrobno raziskati lastnosti generacije. Posledično tudi kadrovski strokovnjaki še ne vedo veliko o tej generaciji, kar pomeni, da je mogoče ob bodočem vstopu na trg dela, pričakovati tudi težave v kadrovanju in menedžiranju mladih iz generacije Z.

3 Kadrovanje v gostinstvu

Turistična gostinska dejavnost v Sloveniji v zadnjih letih hitro raste (in tudi v času gospodarske krize je v evropskem prostoru dosegla podpopovprečen padec). Ko se neka (delovno intenzivna) dejavnost hitro razvija, se pogosto pojavijo težave s kadri.

3.1 Posebnosti kadrovanja v gostinstvu

V povezavi s kadri je za gostinsko dejavnost značilno dejstvo, da potreba po številu usposobljenih delavcev venomer niha. Knowls (1998) ugotavlja, da je število zaposlenih odvisno od količine dela, nivoja ponudbe in strukture povpraševanja.

Gostinstvo kot del turizma spada k delovno intenzivnim panogam, kjer sodobna tehnologija ne more nadomestiti človeka v celoti. Gre za storitveno dejavnost, katere osnova so ljudje, ki to dejavnost nenehno vzdržujejo in razvijajo. V gostinski dejavnosti se pojavljajo poklici (delovna mesta), ki se pojavljajo tudi v drugih panogah, npr. čistilka, vzdrževalec, tajnica itd., predvsem pa specifični gostinski poklici: kuhar, natakar, točaj, receptor, sobarica, vodja kuhinje, vodja strežbe, hotelska gospodinja⁸. Gostinski poklici so specifični in imajo tako dobre kot tudi slabe lastnosti, npr. nizke plače, neugodni urniki, fizični in psihični naporji itd. Ker so največkrat izpostavljene slabe lastnosti, so ti poklici dobili negativen prizvok. Zaradi tega imajo organizacije v tej dejavnosti probleme že na začetku samega procesa kadrovanja, to je privabljanje kadrov. Prav zaradi tega bomo v nadaljevanju med vsemi fazami, ki oblikujejo proces zaposlovanja, svojo pozornost v empiričnem delu usmerili prav k tej fazi.

Pri opredeljevanju posebnosti, ki jih morajo upoštevati kadrovski oddelki (ali sami lastniki v manjših organizacijah) v slovenskih gostinskih organizacijah je potrebno izpostaviti vsaj dve:

- če bi gledali le absolutne številke o plačah in jih primerjali s sorodnimi panogami, bi ugotovili, da gostinske plače res niso najboljše, a tudi ne najslabše. Pri tem je potrebno biti pazljiv, ker so podatki zelo zamegljeni in navajajo k napačnemu razmišljanju. Uradni statistični podatki ne upoštevajo napitnin in »plačil na roko«, torej plačil, ki niso evidentirana⁹;
- zelo pogosta oblika atipičnega opravljanja dela v gostinskih organizacijah je delo preko mladinskega servisa. Mladi, ki delajo preko mladinskih servisov delajo le za zaslužek in jih stroka ter napredek ne zanimajo. Ti izvajalci storitev v tem primeru pomenijo popolno razvrednotenje gostinskih poklicev, za kar pa so poskrbeli gostinci (managerji) sami.

6 To ugotavlja tudi Zemke in drugi (2000), Brečko (2005), Patota in drugi (2007).

7 Več o tem na: <http://www.babyboomercaretaker.com/index.html>.

8 V praksi se pojavljajo, v skladu z organiziranostjo posameznih gostinskih organizacij, tudi razne druge izpeljanke, npr.: glavni kuhar, glavni natakar, nočni receptor itd.

9 Glej Šuligoj (2006).

Tabela 2: Število prostih delovnih mest v treh sorodnih dejavnostih v Sloveniji (Vir: SURS, 2009)

Dejavnost	Leto				Indeks 08/05
	2005	2006	2007	2008	
Gostinstvo	416	460	526	470	112,98
Promet, skladiščenje, zveze	433	493	570	558	128,87
Trgovina, popravila motornih vozil	900	1.059	1.228	1.001	111,22
Skupaj	7.222	7.980	8.873	7.822	108,31

3.2 Aktualne razmere na trgu dela

Na spletnih straneh Zavoda za zaposlovanje¹⁰ najdemo podatke o poklicih, po katerih je bilo leta 2008 prijavljenih največ kadrovske potrebe organizacij. Med temi so uvrščene tudi potrebe po gostinskih poklicih (glej tabelo 2). Slednje jasno kaže, da kljub začetku krize, v Sloveniji primanjkuje kadrov v gostinski dejavnosti. Organizacije so tako prisiljene, da pomanjkanje delovne sile nadomeščajo z večjim številom opravljenih ur že zaposlenih in z zaposlovanjem tujcev.

Ponudba delovnih mest se je v letu 2008, glede na leto 2007, zmanjšala v vseh dejavnostih. Kljub temu pa je bilo v gostinski panogi razpisanih veliko prostih delovnih mest. Na seznamu najbolj iskanih poklicev v državi sta kuhar in natakar¹¹.

Raspor (2008) in Šuligoj (2006; 2008) sta v svojih razpravah podala pomembno ugotovitev o stanju na trgu dela. Ugotavljata, da je pri gostinskih poklicih evidenten problem deficitarnosti. Istočasno predstavljata tudi empirične podatke o trendu padanja zanimanja za vpis v srednje gostinske šole pri mladih v Sloveniji. Šuligoj (2008) v svojem prispevku omenja dve deficitarnosti, ki se pojavljata v gostinstvu: kvalitativna in kvantitativna kadrovska deficitarnost. Pri prvi gre za pomanjkanje kakovostnih kadrov oz. za pomanjkanje ustreznih znanj, pri drugi pa za pomanjkanje ustreznega števila delavcev. Vzroke za to vidi v manjšem vpisu v gostinske šole, fluktuaciji že zaposlenih, večjem številu investicij in širitvi kapacitet (to ustvarja dodatne potrebe po kadrih). Raziskava »Sodoben model upravljanja s kadri za področje turizma« (Lebe in drugi, 2009) je pokazala, da osnovnošolci nimajo posebno pozitivnega odnosa do gostinskih poklicev – glej tabelo 3. Avtorji nadalje še ugotavljajo, da se odnos učencev do drugih poklicev statistično značilno ne razlikuje od njihovega odnosa do gostinskih poklicev.

Glede na te ugotovitve lahko zaključimo, da pripadniki generacije Z nimajo pozitivnega odnosa do gostinskih poklicev, a očitno ob koncu osnovne šole nimajo pozitivnega odnosa niti do drugih (poklicev).

Kot smo že omenjali je visoka fluktuacija povzročitelj deficitarnosti zaposlenih v gostinski dejavnosti. Po raziskavi Lebetove in sodelavcev (2009) dobrih 69 % respondentov

včasih, pogosto ali nenehno razmišlja o zamenjavi službe^{12,13}. To je z vidika teme tega članka relevantno, saj se na trgu dela (potencialno) pojavlja veliko že usposobljenih oseb, ki jih morajo kadrovske službe (tudi preko kadrovskega oglasa) zva-biti v svoje organizacije.

Tabela 3: Rezultati merjenja osnovnošolcev o značilnostih gostinskih poklicev (Lebe idr., 2009)

Poklic	Najvišji % učencev	Značilnost
Kuhar/ica	28,13	Zanimiv
	26,95	Nezanimiv
	24,74	Naporen
Natakar/ica	27,25	Nezanimiv
	22,24	Zanimiv
	21,21	Slabo plačan
Receptor/ka	23,86	Zanimiv
	22,39	Nezanimiv

4 Iskanje kadrov s pomočjo (kadrovskega) oglasa

Kadrovske oglase v medijih so najpogostejša oblika vabljenja k sodelovanju novih sodelavcev. Danes poznamo številne medije za oglaševanje delovnih mest: tisk, radio, televizija. Posebno priložnost in veliko tehničnih možnosti za objavljanje prostih delovnih mest je v zadnjem času ponudil internet. Ta informacijska tehnologija omogoča spletno kadrovanje in sicer iskanje kadrov prek različnih zaposlitvenih portalov ali vabljenje prek spletnih strani organizacij (Zupan, 2001). V splošnem mora biti sam oglas oblikovan tako, da pri bralcih, gledalcih ali poslušalcih doseže pozornost in da vpliva na njihovo odločitev za prijavo na prosto delovno mesto. Lipičnik (1998) navaja naslednje vidike, ki naj bi jih pri pripravi oglasa upoštevali:

- vsebinski: oglas mora vsebovati podatke, ki so potrebni, da delo predstavimo;
- pravni: upoštevani morajo biti zakonski predpisi na področju zaposlovanja;

10 Več na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp08/Slovenija/slo/17-tabelarni-prikaz.htm>

11 Več na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp08/Slovenija/slo/17-tabelarni-prikaz.htm>

12 Najpogostejši razlogi: prenizko plačilo (86 %), prevelik stres na delovnem mestu (55 %), prenizek ugled poklica (52 %), neugoden delovni čas (50 %), negativen odnos nadrejenih do zaposlenih (47 %).

13 Glede na starostno strukturo respondentov je ugodno zastopana generacija Y, ki skupaj z generacijo Z predstavlja 44,55 % respondentov (starih največ 35 let).

- psihološki: oglas mora navdušiti potencialnega kandidata, da se bo prijavil;
- vizualno–estetski: grafično oblikovani oglasi;
- jezikovni: besedilo v oglasu mora biti jezikovno pravilno oblikovano.

Osnova za kadrovske oglase sta Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l.RS, št. 42/2002) (v nadaljevanju ZDR) in Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije (Ur.l.RS, št. 83/1997) (v nadaljevanju KP)¹⁴, ki določata, da mora delodajalec vsako prosto delovno mesto javno objaviti, razen v primerih določenih v ZDR (24. člen). ZDR in KP med drugim določata tudi katere pogoje morajo delodajalci upoštevati pri objavi delovnega mesta. Tako v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l.RS, št. 103/2007) lahko še zasledimo, da mora objava prostega delovnega mesta vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od petih dni. KP pa določa, da mora biti v objavi navedeno naslednje:

- čas, za katerega se sklepa delovno razmerje;
- naziv delovnega mesta;
- pogoji, ki so predpisani za delovno mesto;
- rok za prijavo;
- morebitno poskusno delo in trajanje takega dela;
- rok, v katerem bodo kandidati obveščeni o izbiri;
- in drugi z zakonom določeni pogoji.

Kadrovski oglas (ne glede na medij) mora vsebovati jasne navedbe prostega delovnega mesta. V nasprotnem primeru pravih kandidatov ne bo. Presplošno poimenovanje, kot na primer iščemo sodelavce v gostinstvu, ni ustrezno. Tudi pri vseh ostalih zahtevah mora biti oglas nedvoumen. Dober kadrovski oglas mora biti pravno neoporečen in oblikovno dodelan. Kadar organizacije nastopajo na trgu deficitarnih poklicev, je to še toliko bolj pomembno. Kadrovniki bi morali zato imeti ustrezna marketinška znanja oziroma k oblikovanju oglasov povabiti poznavalce marketinškega področja. Zavedati se je potrebno, da tudi kadrovski oglas kaže identiteto organizacije.

Watkins in Johnston (2000) sta v okviru raziskave ugotovila, da so bili kadrovski oglasi, ki so vsebovali podatke o organizaciji, o zahtevani izobrazbi, znanju, izkušnjah, sposobnostih, ponujenih ugodnostih, rok za oddajo prošnje in kontaktne podatke organizacije ocenjeni kot primerni¹⁵ za ženske kandidatke (oglas v raziskavi so bili usmerjeni v to ciljno skupino).

Applegate (2010) ugotavlja, da organizacije pretežno iščejo kadre preko spleta. Opozarja na pomen besedila, ki mora vsebovati zadostne in ustrezne informacije.

Kennan s sodelavci (2006) je delal primerjavo kadrovskih oglasov za knjižničarje v Avstraliji ter ZDA in pri tem uporabil 18 kazalcev. Pri avstralskih so se pokazale večje nejasnosti pri navajanju zahtevanih sposobnosti in kompetenc. Izkazalo se je tudi, da so v ameriških oglasih za delo potrebno specifično znanje in poklicne kvalifikacije, bolj izpostavljeni kot v avstralskih. Veščine medosebnih odnosov, vedenjske značilnosti in tehnično znanje so iskani v obeh državah enako.

Robinson s sodelavci (2010) ugotavlja, da je le 12 % kadrovskih oglasov v Queenslandu (Avstralija) navajalo specifične zahteve za zaposlitev (fleksibilnost, mobilnost, lasten prevoz). Več kot dve tretjini (67 %) oglasov ni vsebovalo nobenih ugodnosti za zaposlene; skoraj petina (18 %) ugodnosti je bilo povezanih s plačo, ostale pa so se nanašale na nastanitev in na dobre delovne pogoje. Zasledil je še, da 37 % oglasov ni omenjalo nobenih zahtevanih delovnih izkušenj kar preseneča glede na federalno regulativo.

Iz teh raziskav je mogoče razbrati, da se v posameznih okoljih zavedajo pomena kadrovskih oglasov tudi iz marketinškega zornega kota le-teh. Zajete vsebine so pomembne z vidika atraktivnosti oglasov, pa tudi z vidika večanja atraktivnosti dela v gostinski dejavnosti, ki jo zaznamuje deficitarnost v vseh državah, kjer so bile raziskave izvedene. Vse to nas napeljuje na idejo, da je potrebno tudi v Sloveniji narediti pregled stanja/prakse na področju kadrovskega oglaševanja, da bi ugotovili morebitne pomanjkljivosti, ki deficitarnost mogoče celo še povečujejo. Posebno je to pomembno z vidika mladih, ki so šele na začetku svoje kariere.

5 Metodologija

Kot raziskovalna enota te raziskave se obravnava kadrovski oglas za gostinske poklice operativnega jedra. Vzorec so oglasi, ki so bili objavljeni v zadnjem četrletju leta 2009. Kot vir podatkov smo uporabili:

1. dve specializirani spletni strani, namenjeni izključno kadrovskim oglasom:
 - Moje delo (<http://www.mojedelo.com>);
 - Zaposlitev (<http://www.zaposlitev.net>);
2. dva časopisa, ki imata v Sloveniji največjo naklado in imata tudi spletne strani s kadrovskimi oglasimi:
 - Delo (<http://zaposlitev.delo.si>);
 - Dnevnik (<http://www.dnevnik.si>).

Tabela 4 prikazuje vse kadrovske oglase, ki so bili objavljeni na navedenih portalih v zadnjih treh mesecih leta 2009.

Tabela 4: Število kadrovskih oglasov v vzorcu

Zaposlitveni portal	N	Delež v %
Dnevnik.si	4	2
Delo.si	3	1
Zaposlitev.net	53	23
Mojedelo.com	171	74
SKUPAJ	231	100

Pri naročnikih oglasov je potrebno izpostaviti, da jih je 38 % od 231 oddala kadrovska agencija ostali del pa gostinske organizacije same.

Cilj raziskave je bil s pomočjo deskriptivne analize in komparacije, najti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, ki izhajata iz dveh vidikov:

V1: *Ali organizacije spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest (pravni vidik)?*

¹⁴ V večjih organizacijah je področje lahko urejeno še s podjetniško kolektivno pogodbo.

¹⁵ Povprečna ocena, ki je izhajala iz 7-stopenjske lestvice je bila 6,06



Slika 1: Raziskovalni model (Vir: avtor)

V2: Ali so organizacije pozorne na marketinški vidik¹⁶ kadrovskih oglasov in jih prilagajajo generacijam Y in Z?

Raziskovalni model na sliki 1 izhaja iz lastnosti generacij Y in Z, ki smo jih identificirali v predhodnih poglavjih. Nazorno je prikazana individualnost in osredotočenost na informacijsko tehnologijo, ki na primer zaznamuje generacijo Z. Glede na lastnosti generacij in (teoretične) vidike kadrovskih oglasov, želimo ugotoviti upoštevanje vseh teh elementov v praksi v slovenskem gostinstvu. Raziskovalni model izhaja iz teoretičnega okvirja raziskave in se ne naslanja na kakšen drugi že razvit model, ki ga za to področje niti nismo zasledili.

6 Rezultati empirične raziskave

6.1 Pravni vidik kadrovskih oglasov

Iz tabele 5 je razvidno, da so kadrovski oglasi pravno sporni, saj niso v skladu z veljavno slovensko delovno zakonodajo. Pri nobenem od obveznih elementov niso popolni vsi oglasi, kar je zelo zaskrbljujoče. Naj izpostavim, da roka v katerem bodo kandidati obveščeni o izbiri v vzorcu nima niti eden oglas (zato ga v tabelo 5 niti nismo vključili). Podobno je pri roku prijave (ta je prikazan v tabeli 5), ki ga velika večina oglasov (predvsem v specializiranih spletnih straneh) ne navaja. Kot kritično se mi zdi tudi, da slaba tretjina (30 %) oglasov ne navaja trajanja zaposlitve (za določen ali nedoločen čas). Podatek o poskusnem delu pa je potrebno obravnavati s previdnostjo, saj ga morajo organizacije obvezno objaviti le, če bo kandidat dejansko moral opravljati poskusno delo.

V skladu z vsemi temi ugotovitvami trdim, da slovenske organizacije v gostinstvu in tudi kadrovske agencije ne spoštujejo slovenske delovne zakonodaje. To pomeni, da je odgovor na prvo raziskovalno vprašanje V1 (*Ali organizacije spoštujejo relevantno zakonodajo pri objavah prostih delovnih mest (pravni vidik)?*) negativen. Ta ugotovitev bi morala skrbeti vse

relevantne deležnike, npr. delodajalce, sindikate, delovno inšpekcijo, kadrovske agencije itd.

6.2 Marketinški vidik kadrovskih oglasov

Z drugim raziskovalnim vprašanjem smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri organizacije dajejo poudarek neobveznim vsebinam in izgledu samega kadrovskega oglasa.

Organizacije zelo poredko navajajo podatke o plači v oglasih, kar pomeni, da s tem elementom ne privabljajo potencialnih novih delavcev. Drugače je pri navajanju dodatnih ugodnosti, ki jih organizacije nudijo novincem, npr. stanovanje, plačevanje dodatnega življenjskega zavarovanja, napredovanje, dodatno nagrajevanje, izobraževanje ipd. – če je bila navedena vsaj ena ugodnost, smo upoštevali, da oglas ustreza temu kriteriju; 45 % oglasov je navajalo te ugodnosti. S tem elementom želijo organizacije narediti kadrovske oglase bolj zanimive in s tem privabiti potencialne nove delavce. Na ta način se izkazujejo tudi kot dober delodajalec s čimer promovirajo tudi organizacijo kot tako.

V specializiranih kadrovskih portalih je v oglasih večinoma navedeno kakšne naloge bo opravljal novinec. Obseg je sicer različen po posameznih oglasih, a če je bilo navedenih vsaj par osnovnih zadolžitev, smo upoštevali, kot da oglas izpolnjuje ta kriterij. V tem kontekstu kar 2/5 oglasov zajema navedbo nalog.

Z opisom organizacije bi lahko delodajalec vnaprej opisal okolje in svoje dosežke. To bi potencialnim kandidatom olajšalo odločanje oziroma, bi to bil pri uspešnih organizacijah tudi način vzbujanja želje/potrebe po menjavi organizacije. Tak pristop smo zasledili pri skoraj polovici (47 %) oglasov, kar je pod pričakovanjem.

Na spletni strani dveh časopisov nismo zasledili, da bi organizacije dajale kakšen poudarek izgledu samih oglasov (glej tabelo 6), kar pomeni, da v tem smislu ne dajejo poseb-

16 Upoštevali smo vsebinski, psihološki, vizualno-estetski vidik.

Tabela 5: Obvezne sestavine kadrovskih oglasov po portalih

Element navedbe	Portal (število oglasov)				Skupaj (delež v %)
	Mojedelo.com	Zaposlitev.net	Delo.si	Dnevnik.si	
Naziv dela					
Je naveden	171	52	3	4	230
Ni naveden	0	1	0	0	1
Trajanje zaposlitve					
Je navedeno	113	41	3	4	161 (70)
Ni navedeno	58	12	0	0	70 (30)
Rok prijave					
Je naveden	16	17	3	4	40 (17)
Ni naveden	155	36	0	0	191 (83)
Pogoji dela					
So navedeni	171	51	3	4	229
Niso navedeni	0	2	0	0	2
Poskusno delo					
Je navedeno	51	4	0	0	55 (24)
Ni navedeno	120	49	3	4	176 (76)

Tabela 6: Neobvezne sestavine kadrovskih oglasov (marketinški vidik)

Element navedbe	Portal - število oglasov				Skupaj (delež v %)
	Mojedelo.com	Zaposlitev.net	Delo.si	Dnevnik.si	
Plača					
Je navedena	6	1	2	0	9 (4)
Ni navedena	165	52	1	4	222 (96)
Ugodnosti					
So navedene	81	19	1	4	105 (45)
Niso navedene	90	34	2	0	126 (55)
Naloge					
So navedeni	145	39	0	0	184 (80)
Niso navedeni	26	14	3	4	47 (20)
Opis organizacije					
Je naveden	96	13	0	0	109 (47)
Ni naveden	75	40	3	4	122 (53)
Izgled oglasa (vizualno-estetski vidik) ¹⁷					
Je upoštevan	108	29	0	0	137 (59)
Ni upoštevan	63	24	3	4	94 (41)

¹⁷ Za analizo smo upoštevali, da so v oglasu različne vrste in velikosti pisave, slike in logotip organizacije.

nega pomena marketinškemu vidiku oglasov. Obstaja tudi možnost, da ponudniki storitev kadrovskega oglaševanja niti ne omogočajo oblikovanje oglasov (čeprav imajo tiskane izdaje kadrovske oglase tudi oblikovno dodelane). Drugače je pri specializiranih zaposlitvenih portalih (Mojedelo.com in Zaposlitev.net), kjer posamezni naročniki koristijo tudi možnost oblikovanja oglasa v vizualnem smislu. Največ poudarka izgledu oglasov dajejo na portalu Mojedelo.com – skoraj dve tretjini (63 %) oglasov je imelo izdelano grafično podobo.

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje – V2 (*Ali so organizacije pozorne na marketinški vidik¹⁸ kadrovskih oglasov in jih prilagajajo generacijam Y in Z?*), odgovor ne more biti enoznačen. To trdim, ker:

- je internet uporabljen medij (komunikacijski kanal) za objavljanje kadrovskega oglasov;
- vsebinski del oglasov (navedene naloge) je ustrezen pri večini oglasov;
- se veliko organizacij ne zaveda pomena psihološkega dela oglasov, saj veliko oglasov ne vsebujejo elementov, ki bi navduševali potencialne kandidate, da bi se prijavil, npr. podatke o plači (to je navedeno le v 9. od 231 oglasov), ugodnosti (vsebuje 45 % oglasov) in druge, npr. izzivih, uspehih organizacije, vrednotah organizacije¹⁹ ipd;
- vizualno–estetski del je prisoten le pri oglasih na specializiranih kadrovskega portalih, kjer pa tudi obstaja občuten delež oglasov (41 %), kjer ta del ni opazen.

To kaže, da imajo gostinske organizacije in kadrovske agencije še veliko neizkoriščenih možnosti pri aktivnostih povezanih z iskanjem kadrov s pomočjo kadrovskega oglasov. To še posebej velja za iskanje mladih predstavnikov generacije Y in Z, kar pomeni, da imajo še možnosti tudi za uspešen boj s kadrovskega deficitarnostjo na trgu dela.

7 Diskusija in zaključek

Raziskava je pokazala, da organizacije v gostinski dejavnosti v veliki meri oglašujejo prosta delovna mesta na spletnih portalih. Dokaz temu je število oglasov zbranih v vzorčnem obdobju. Naj pri tem izpostavim, da je Lipičnikove vidike kadrovskega oglasov (glej poglavje *Iskanje kadrov s pomočjo (kadrovskega) oglasov*) potrebno dopolniti s t.i. vidikom komunikacijskega kanala. S tem vidikom se zajame način(e) in pristop(e), ki jih organizacije uporabljajo, da svojo potrebo posredujejo do relevantnih ciljnih skupin na trgu dela. Z vsakim še tako pravno, vsebinsko, psihološko, jezikovno in vizualno–estetsko dodelanim kadrovskega oglasom organizacija ne bo prišla do zelenih kadrov, če ne bo uporabila pravih komunikacijskih kanalov.

Iskanje kadrov v gostinstvu s pomočjo interneta je v Sloveniji uveljavljena praksa, kar je z vidika generacije mladih dobra ugotovitev. Zaskrbljujoče pri tem je, da veliko oglasov krši KP in ZDR. To pomeni, da so oglasi za gostinske poklice v Sloveniji (pravno gledano) nepopolni in na ta način spor-

ni. Očitno tudi delovna inšpekcija na tem področju ne izvaja potrebnih aktivnosti, da bi zaščitila šibkejšo stran na trgu dela – iskalce zaposlitve.

Razen pri vsebinskem vidiku kadrovskega oglasov, obstajajo pri večini ostalih vidikov kar veliko prostora za izboljšave (glej zaključne ugotovitve predhodnega poglavja). Le-te bo potrebno tudi izvesti, če bodo želele organizacije z oglasi ustrezno nastopati na trgu dela. Obstoječi pristop ne pelje k zmanjšanju kadrovske problematike povezane z deficitom kadrov v gostinstvu. Kljub temu, da je kadrovskega oglaševanje zelo razširjen pristop, lahko ugotovimo, da odgovorni nimajo dovolj znanja o tem oz. da se to področje podcenjuje. V skladu z vsem tem pa je potrebno še izpostaviti, da so vzroki za kadrovskega deficitarnost zelo kompleksni in le s kadrovskega oglasov tega problema ni mogoče rešiti, lahko se ga zgolj omili.

Kadar bodo ciljne skupine kadrovskega oglasov generacije mladih, bo potrebno pri oglaševanju upoštevati tudi karakteristike teh generacij. Le tako bo mogoče, priti do novih sodelavcev in s tem do kakovosti in razvoja.

V zaključku želim navesti še omejitve te raziskave:

- da bi bila slika popolna, bi bilo potrebno zajeti vse oglase, da bi ugotovil delež spletnih oglasov ter upoštevanje različnih vidikov oglasov tudi pri ostalih oglasih;
- pri vseh kriterijih smo upoštevali prisotnost ali odsotnost (odgovor DA ali NE), kar onemogoča zahtevnejšo empirično (statistično) obdelavo.

Raziskava te vrste je prva v Sloveniji, kar pomeni, da pomeni neko osnovo za nadaljnjo znanstveno–raziskovalno delo na tem področju. V tem kontekstu verjamemo, da se bo na ta način doseglo tudi metodološki napredek.

Literatura

- Applegate, R. (2010). Job ads, jobs, and researchers: Searching for valid sources, *Library & Information Science Research*, 32 (2010): 163–170.
- Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu, *HRM*, 3 (10): 48–55.
- Kennan, M. A., Cole, F., Willard, P., Wilson, C. & Marion, L. (2006): Changing workplace demands: what job ads tell us, *Aslib Proceedings*, 58 (3): 179 – 196.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality management - an introduction*, Longman group, New York.
- Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije, Ur.l.RS, št. 83/1997.
- Lebe, S.S, Milfelner, B., Vrečko, I., Iršič, M. Šarotar Žižek, S. & Treven, S. (2009). *Sodoben model upravljanja s kadri za področje turizma*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Letno poročilo 2008, Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, dosegljivo na: <http://www.ess.gov.si>. (22.12.2009).
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lyon, C., Legg, S. & Toulson, P. (2006). Generational Cohorts. What are they and what are implications for management?, *Interna-*

18 Upošteval smo vsebinski, psihološki, vizualno–estetski vidik.

19 Teh elementov nismo posebej spremljali v raziskavi

- tional Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, 5 (1): 89-98, dosegljivo na: http://d05.cgpublisher.com/proposals/65/index_html (2.11.2007).
- Martin, C.A. & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y*, HRD Press, Amherst.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM, *HRM*, 5 (19): 30-34.
- Patota, N., Schwartz, D. & Schwartz, T. (2007). Leveraging Generational Differences for productivity gains, *Journal of American Academy of Business*, 11 (2): 1-10, dosegljivo na <http://www.encorewiki.org/download/attachments/16077/Patota.pdf> (30.3.2008).
- Raspor, A. (2008). Pomanjkanje kadrov v slovenskem gostinstvu in turizmu. 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Znanje za trajnostni razvoj. Uredil: Rajkovič V. idr. Portorož, 19.-21.3.2008. Kranj: Moderna organizacija.
- Robinson, R. N. S., Arcodia, C. V., Tian, C. & Charlton, P. (2010). Cookery-related employment vacancy advertisements and skills shortages, *Australia International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4): 483-499.
- SURS – Statistični letopis Republike Slovenije 2009, dosegljivo na: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (5.1.2010).
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti, *Organizacija*, 39 (2): 146-153.
- Šuligoj, M. (2008). Kvantitativni in kvalitativni kadrovski izziv v gostinstvu v odnosu do kakovosti., 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Znanje za trajnostni razvoj. Uredil: Rajkovič V. idr., Portorož, 19.-21.3.2008. Kranj: Moderna organizacija.
- Watkins, L. M. & Johnston, L. (2000). Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2): 76-84.
- Zakon o delovnih razmerjih, Ur.l.RS, št. 42/2002.
- Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, Ur.l.RS, št. 103/2007.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Amacom, New York.
- Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, GV Založba, Ljubljana.
-
- Metod Šuligoj** je zaposlen na Fakulteti za turistične študije Portorož – TURISTICA, Univerza na Primorskem. Svojo profesionalno pot je začel v družbi HIT, d.d., Nova Gorica, kjer je napredoval v direktorja hotela in nato v vodjo projektov. Njegova raziskovalna področja so kakovost v turizmu, management v hotelirstvu ter kadri v gostinstvu. Je avtor številnih znanstvenih in strokovnih člankov. Raziskovalno, pedagoško in projektno delo naslanja na več kot deset-letne izkušnje v hotelirstvu. Poleg tega opravlja dr. Metod Šuligoj še delo ocenjevalca nastanitvenih obratov v Sloveniji, je član komisije za preverjanje in potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij za tri poklicne kvalifikacije in je ocenjevalec poslovne odličnosti po metodologiji EFQM.

Vloga in pomen izobraževanja svetovalcev zaposlitve na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje

Neva Kozamernik¹, Polona Šprajc²

¹Zavod RS za zaposlovanje, Območna Služba Ljubljana, neva.kozamernik@ess.gov.si

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, polona.sprajc@fov.uni-mb.si

Spremembe zunanjega okolja, predvsem trga dela, spodbujajo k nenehnemu izobraževanju ne le tiste, ki si želijo pridobiti dodatnih znanj za napredovanje na svoji karierni poti ali preiti iz stanja brezposelnosti v zaposlenost, temveč tudi svetovalce zaposlitve. Slednji stopajo v komunikacijo z brezposelno osebo in funkcijo svetovanja lahko opravljajo primerno le, če so sami dovolj strokovno in osebnostno zreli za delovanje na trgu dela. S prispevkom želimo predstaviti aktualna potrebna znanja svetovalcev zaposlitve v Sloveniji na podlagi raziskave, ki je bila izvedena v okviru priprave določenega diplomskega dela. Danes je neizbežno, da se vsak posameznik izobražuje tako za strokovni kot karierni razvoj in da obenem gradi osebnostni razvoj. Svetovalci zaposlitve so v neprestanem stiku z brezposelnimi ljudmi. S svojimi znanji, sposobnostmi in nenazadnje svojo osebnostno zrelostjo so lahko brezposelnemu v veliko pomoč pri vrnitvi na trg dela in ga lahko uspešno ter učinkovito usmerijo v želeno področje zaposlitve. Z raziskavo smo ugotovili, da je potrebno predvsem razširiti ponudbo izobraževanj za svetovalce zaposlitve. Pri tem je smiselno upoštevati različno strukturo zaposlenih, različnost nalog zaposlenih in temu ustrezno oblikovati različne oblike in metode izobraževanja.

Ključne besede: svetovalec zaposlitve, izobraževanje, zadovoljstvo, svetovanje

1 Uvod

Ustrezno izobraževanje na delovnem mestu je danes nuja in pogoj za uspešno in učinkovito delo v delovnem okolju. Področje posredovanja storitev, znanja in sposobnosti izvajalca analiziramo z vidika stopnje zahtevnosti, ki se predvideva za izvajalca določenih storitev. Na področju svetovanja brezposelnim osebam, ki ga v Sloveniji izvajajo Zavodi RS za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ), je pomembno, da tisti, ki želi opravljati tovrstno svetovanje, predvsem razume svoje delo in poslanstvo. V tem pogledu sta vloga in pomen izobraževanja za svetovalce zaposlitve ključnega pomena. Za učinkovitega svetovalca so nujne poklicna usposobljenost, poznavanje in usklajevanje svojih potreb ter primerne metode vključene v svetovalni proces. Neizogibno je tudi poznavanje samega sebe, kajti težko je ločiti osebnost svetovalca od njegove teoretične usposobljenosti, saj se oboje prepleta in se kaže v njegovi poklicni učinkovitosti. Svetovalec, ki ne more razumeti sveta drugega, njegovih čustev, doživljanja, vedenja, načina sporazumevanja in njegove celovite osebnosti, tudi ne more zgraditi učinkovite strukture svetovalnega procesa (Kristančič, 1995). Poleg tega spremembe zunanjega okolja in trga dela silijo svetovalce zaposlitve k nenehnemu izobraževanju in izpopolnjevanju. Le kompetentni svetovalci zaposlitve lahko

nastopajo v komunikaciji z brezposelno osebo in kakovostno opravljajo svojo funkcijo svetovanja. Na ta način osebnostno rastejo tudi sami in se poleg tega strokovno razvijajo na trgu dela. Izobraževalne storitve so pogosto neotipljive in težko merljive, glede na to, da rezultat odraža znanje posameznika, njegove osebnostne lastnosti in vedenje (Tsinidou idr., 2010: 227). O kakovosti izobraževanja lahko sklepamo na podlagi posameznikovega napredka v okviru izobraževalnega sistema ali glede na odzive na delovnem mestu in zadovoljstvo uporabnikov storitev.

Na ZRSZ je zaposleno osebje z različnimi strokovnimi izobrazbami (pedagogi, sociologi, socialni delavci, organizatorji, upravni delavci idr.). Glede na večplastnost in zahtevnost te dejavnosti, mora biti izhodiščna izobrazba vsaj višješolska, vsekakor je zaželena družboslovna smer. Egan (v Jelenc Krašovec in Jelenc, 2003) je prepričan, da je usposobljenost svetovalca le eden od dejavnikov, ki je sicer pomemben, ne pa ključen. Če govorimo o uspešnem svetovalcu, ne moremo mimo ustreznega nivoja komunikacije med samimi svetovalci. Komunikacijo med zaposlenimi navadno jemljemo kot enega ključnih elementov organizacijske strategije, v katero so vključeni zaposleni (Thornhill idr., 1996).

Za kakovostno izpeljavo svetovanja brezposelnim osebam na ZRSZ pa so potrebna še dodatna znanja. Najpogosteje se

poudarja, da mora svetovalec zaposlitve razpolagati z znanji s področja komunikacije, računalništva, svetovanja odraslim, izobraževanja odraslih, pokojninske in invalidske zakonodaje, delovno pravne zakonodaje, zaposlovanja in zavarovanja za primer brezposelnosti, raznih veščin iskanja zaposlitve idr.

Kakovostno izobraževanje namreč omogoča svetovalcem zaposlitve, da lahko »svoja znanja« učinkovito in ustrezno prenašajo naprej brezposelnim osebam, saj so »na tekočem« s potrebami zunanjega okolja, ki je priložnost le za tiste, ki se v njem dobro znajdejo; za to pa je potrebno predvsem znanje in poznavanje trga dela. Silnice družbe, ki vplivajo na usklajenost ponudbe izobraževanja in potrebe uporabnikov (povzeto po Gibb, 2002), spreminjajo delovno okolje, ki je v neprestani transformaciji zaradi različnih tehnoloških dejavnikov, potreb zaposlovalcev in konkurenčnosti, pri čemer se vse večja pozornost namenja ekonomiji temelječi na znanju (povzeto po Collins idr., 2004). Evropski trg dela je po desetletjih analiz in reglementiranja še vedno družbeni in socialni problem, ki nima enostranske rešitve. Mnoge študije temelječe na celem spektru dejstev so opredelile stanje brezposelnosti. Iz njih sledi, da visoka in trajna brezposelnost ni, kot bi instinktivno mislili, posebnost Evrope. Na začetku 60. let 20. stoletja so bile stopnje brezposelnosti tako nizke, da se je govorilo o "Evropskem brezposelnemu čudežu" (Blanchard, 2006). Na žalost se je ta trend izpel na koncu 70. let 20. stoletja; to je bilo obdobje, ko je brezposelnost naraščala do zelo visoke stopnje. Od sredine 90. let 20. stoletja so se trendi obrnili, kljub temu pa je evropska stopnja brezposelnosti še vedno ostala na visokem nivoju (Garofalo idr., 2008: 193).

Povezava med kakovostjo in potrebo po pripadnosti zaposlenih je bila večkrat analizirana in prepoznana v literaturi v povezavi z menedžmentom odličnosti (Peters, Waterman, 1982) in strateškim menedžmentom (Armstrong in Long, 1994; Porter, 1985). Ta literatura razkriva povezavo med kakovostjo in pripadnostjo zaposlenih ter konkurenčno prednostjo organizacij, ki se jo lahko doseže s pomočjo visoke stopnje pripadnosti zaposlenih (Thornhill idr., 1996). Guest (1987, 1989a, 1989b) je npr. razvil model menedžmenta človeških virov, ki predstavlja povezanost med politiko kadrovskih virov, cilji in rezultati organizacije: "Kar predlagamo je, da je organizacijski rezultat kombinacija politike kadrovskih virov, ki je oblikovana z namenom produkcije strateške integracije, visoke stopnje pripadnosti in fleksibilnosti med zaposlenimi" (Guest, 1989b). Brez ustrezne pripadnosti zaposlenih je želja po kakovosti neuresničljiva (Thornhill idr., 1996).

Položaj in vloga podjetij ter ustanov na trgu terja, poleg vsebinskih in organizacijskih sprememb, povezanih z naravo dela, tudi spremembo odnosa do osebnostnega in strokovnega razvoja zaposlenih, ki morajo zadostiti novim okoliščinam dela. V našem izobraževalnem sistemu ne obstaja študijska smer, ki bi nudila vse potrebno znanje, ki ga morajo imeti zaposleni za kakovostno obvladovanje svetovalnega dela s strankami. Ker se ZRSZ zaveda, da je treba to vrzel zapolniti, so na ZRSZ oblikovali posebne izobraževalne delavnice, ki dajejo izhodišča in specifična znanja s tega področja, predvsem pa zajemajo vse pogloblitve značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri delu s strankami.

Aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi, je potrebno načrtovati in izvajati sistematično, zago-

tovljena pa mora biti tudi usklajenost teh aktivnosti s poslovno strategijo organizacije in poleg tega s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan, 2003). Usposabljanje in interno izobraževanje poteka v delavnicah na ZRSZ in je oblikovano tako, da udeleženci pridobivajo znanja na treh ravneh:

1. raven znanj: izobraževalci posredujejo osnovna teoretična znanja, hkrati pa usmerjajo udeležence k uporabi dostopne literature;
2. raven veščin: udeleženci v manjših skupinah preizkusijo in prikažejo posamezno veščino oziroma sklope veščin, ki predstavljajo podlago za uspešno delo s strankami;
3. raven stališč: udeleženci se zavedajo pomembnosti uporabe pridobljenih znanj in veščin za uspešno delo v njihovem delovnem okolju; med usposabljanjem udeleženci pridobivajo različne strokovne izkušnje in se identificirajo s ponujenimi modeli dela s strankami, kar predstavlja zelo pomemben motivacijski okvir.

Pri omenjenih usposabljanjih se v delavnicah prepletajo različne oblike dela: predavanja, vaje v manjših skupinah, delo v pari, diskusije ... kar omogoča nenehno primerjavo lastnega ravnanja z ravnanjem drugih udeležencev in želenim ravnanjem.

Delavnice ponujajo naslednje načine dela, ki so pomembni za izobraževanje odraslih:

- konkretno izkušnjo,
- možnost premisleka,
- generalizacijo in
- načrtovanje svojega strokovnega ravnanja v prihodnje, kar omogoča posamezniku, da se vključi v proces vseživljenjskega učenja.

V nadaljevanju v poglavju o raziskavi predstavljamo mnenja svetovalcev zaposlitve, zaposlenih na Območni enoti Ljubljana, o izvedbi in zadovoljstvu izobraževanj, ki so se jih udeležili. Menimo, da je bilo izobraževanje opredeljeno in izvedeno z namenom olajšati delo svetovalcev zaposlitve. Tovrstnih izobraževanj se svetovalci zaposlitve na ZRSZ radi udeležujejo, ker vedno upajo, da bodo pridobili koristne informacije in nova znanja za opravljanje svojega dela. Omenjena izobraževanja so bila uporabna, vendar so sami svetovalci pričakovali več.

Kot primer aktivnega ugotavljanja učinkovitosti dela ZRSZ, lahko navedemo anketo z naslovom "Zaposlovanje v tekočem letu in načrt zaposlovanja za prihodnje leto" (v nadaljevanju anketa LP-ZAP), ki se enkrat letno izvede med delodajalci (podjetja, organizacije in samostojni podjetniki z vsaj 10 zaposlenimi). Z anketo se zberejo ključni podatki o zaposlitvah v tekočem letu in o načrtovanju zaposlovanja za prihodnje leto. Del anketnega vprašalnika pa vključuje tudi vprašanja, s katerimi želi ZRSZ izvedeti, kakšno je mnenje delodajalcev o sodelovanju z zavodom. Rezultati ankete LP-ZAP so eden od pokazateljev učinkovitosti dela ZRSZ v posredovanju brezposelnih oseb na prosta delovna mesta. Hkrati odražajo širši odnos delodajalcev do ZRSZ in njegovih storitev. Prejeti odgovori omogočajo oblikovanje različnih pristopov sodelovanja z malimi, srednjimi in velikimi podjetji pri čemer je namen zadovoljiti potrebe delodajalcev, kar pomeni predvsem posredovati pravega človeka na pravo mesto.

2 Metodologija

Z raziskavo smo želeli predstaviti mnenja svetovalcev zaposlitve, zaposlenih na Območni enoti Ljubljana, o izobraževanju in usposabljanju, ki ga za zaposlene organizira in izvaja ZRSZ sam. Odgovornost za uspešnost usposabljanja prevzemajo nadrejeni, saj oni ocenjujejo opravljeno delo. Pri delu, kjer so konkretno vidne slabosti in pomanjkljivosti, ni težko določiti, kje in kdo potrebuje dodatno usposabljanje. Kriteriji morajo biti jasni in pričakovanja obojestranska. Na ZRSZ kandidate določajo nadrejeni in ti se potem vključijo v usposabljanje kot del redne delovne obveznosti v okviru razpoložljivega delovnega časa.

Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja, ki smo jih v raziskavi opredelili, so naslednja:

1. Ali program izobraževanja po vsebini in izvedbi ustreza pričakovanjem svetovalcev zaposlitve?
S 1. vprašanjem želimo ugotoviti, ali so vsebine programov že zastarele in ne izpolnjujejo pričakovanj svetovalcev zaposlitve.
2. Ali ima svetovalec zaposlitve vpliv na izbor izobraževalnih vsebin?
Z 2. vprašanjem želimo ugotoviti, ali je brezposelna oseba pri obravnavi »prikrajšana«, če svetovalec zaposlitve v procesu izobraževanja ne dobi ustreznih znanj.
3. Ali usposabljanje ustreza pričakovanjem svetovalcev zaposlitve?
S 3. vprašanjem želimo ugotoviti, ali si svetovalci zaposlitve želijo drugačnih tematik, ki bi jim olajšale svetovalno delo v odnosu z brezposelno osebo.
4. Ali je uvedba e-izobraževanja ena od učinkovitih in uspešnih načinov pridobivanja novega znanja, kakor tudi preverjanja že obstoječega?
S 4. vprašanjem želimo ugotoviti, ali bi bila uvedba e-izobraževanja učinkovit in uspešen način pridobivanja novega znanja, kakor tudi preverjanja že osvojenega znanja.

5. Ali bi bila uvedba lastnega izobraževalnega centra znotraj ZRSZ smiselna?

S 5. vprašanjem želimo ugotoviti, ali bi bila uvedba lastnega izobraževalnega centra znotraj ZRSZ smiselna, saj bi bili lahko svetovalci zaposlitve na ta način neposredno vključeni v pridobivanje aktualnih vsebin s področja svetovalnega dela in razvoja lastnih kompetenc.

Vzorec

V okviru ZRSZ na Območni službi Ljubljana je zaposlenih 30 svetovalcev zaposlitve. Za vzorec empirične raziskave smo vzeli 20 svetovalcev zaposlitve, ki so zaposleni na Uradu za delo Ljubljana.

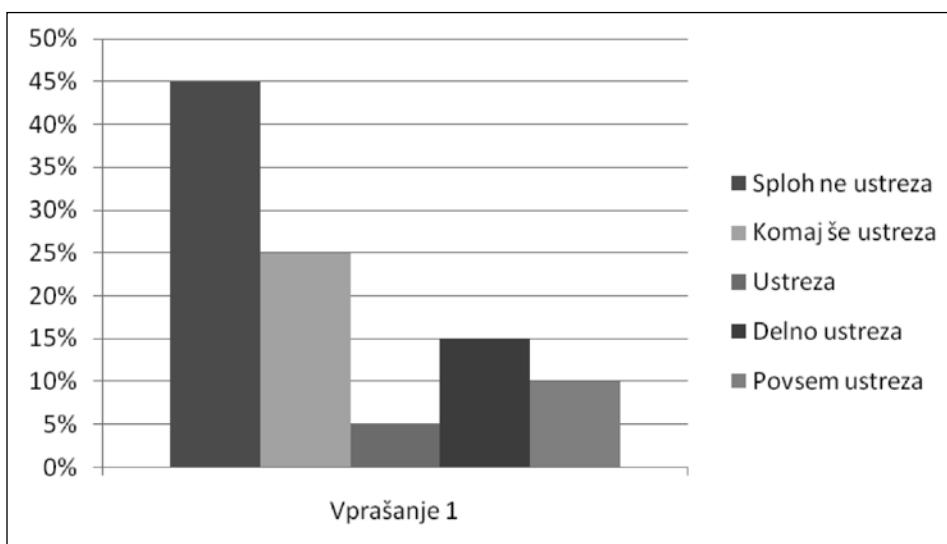
Cilj ankete

Cilj ankete bo ugotoviti: ali so vsebine programov res zastarele in kot take ne izpolnijo več pričakovanj svetovalcev zaposlitve; ali je brezposelna oseba pri obravnavi posredno »prikrajšana«, ker svetovalec zaposlitve v procesu izobraževanja ne dobi dovolj ustreznih znanj; ali si svetovalci zaposlitve res želijo drugačnih vsebin izobraževanj, ki bi jim olajšale svetovalno delo. Poleg tega je cilj ankete preveriti stališče svetovalcev zaposlitve o uvedbi permanentnega e-izobraževanja in pridobiti mnenje o tem, ali bi bilo smotrno uvesti znotraj ZRSZ lastni izobraževalni center, ki bi svetovalcem zaposlitve nudil znanja, ki so aktualna in nujno potrebna.

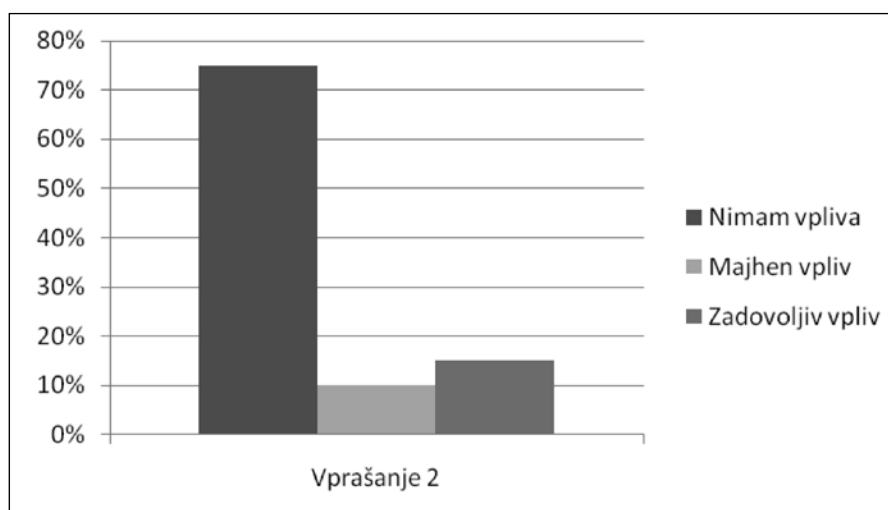
3 Rezultati

Prvo raziskovalno vprašanje – Ali programi izobraževanja po vsebini in izvedbi ustrezajo pričakovanjem svetovalcev zaposlitve? – so anketiranci reševali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo sploh ne ustreza, 2 komaj še ustreza, 3 ustreza, 4 delno ustreza in 5 povsem ustreza.

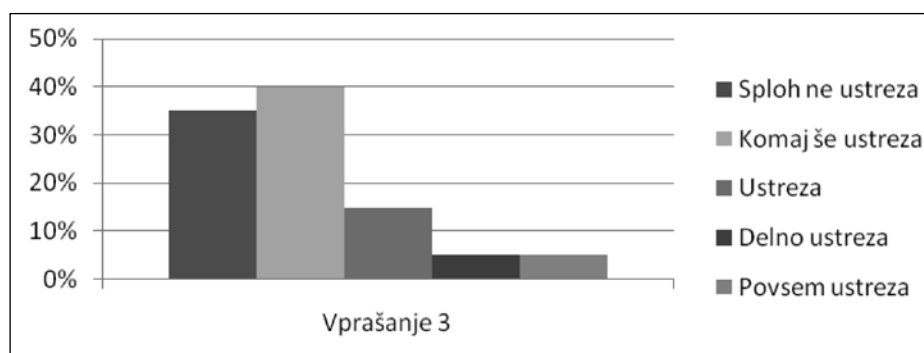
Iz slike 1 je razvidno, da kar 45 % anketiranih meni, da programi sploh niso več ustrezni, 25 %, da so komaj še ustrezni, 5 % da so ustrezni, 15 % da so le delno ustrezni in le 10 % anketiranih je bilo mnenja, da so programi po vsebini in izvedbi še vedno ustrezni. Anketiranci k temu niso podali dodatne



Slika 1: Vsebinska in izvedbena ustreznost izobraževalnih vsebin



Slika 2: Vpliv svetovalca zaposlitve na izobraževalne vsebine



Slika 3: Pričakovanja svetovalcev zaposlitve o usposabljanju

obrazložitve. Zaključimo lahko, da večina anketirancev meni, da programi izobraževanja glede na vsebino in izvedbo ne ustrezajo več pričakovanjem svetovalcev zaposlitve.

Na drugo raziskovalno vprašanje – Ali ima svetovalac zaposlitve vpliv na izbor izobraževalnih vsebin? – so anketiranci odgovarjali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo ga nimam, 2 majhen vpliv, 3 zadovoljiv vpliv, 4 precejšen vpliv in 5 v celoti vplivam.

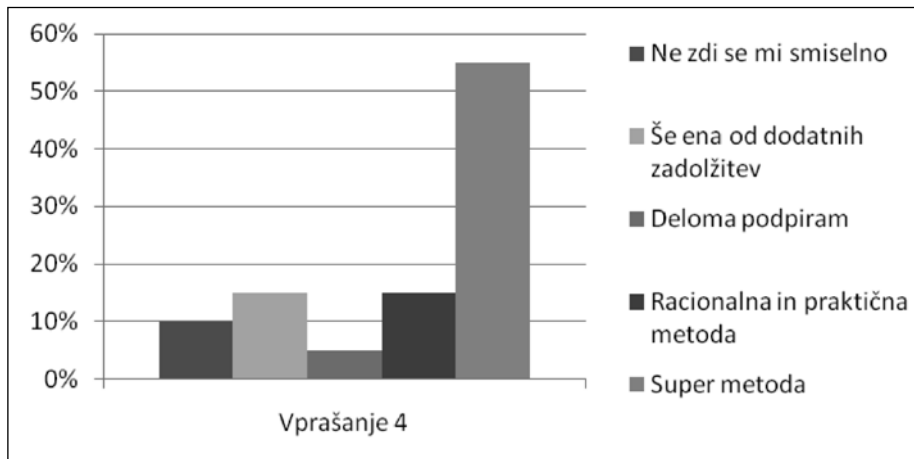
Iz slike 2 je razvidno, da velika večina anketiranih – 75 % na izbor izobraževalnih vsebin sploh nima vpliva, le 10 % vprašanih meni, da imajo majhen vpliv na izbor vsebin, 15 % pa je mnenja, da je njihov vpliv na izbor vsebin zadovoljiv. Prav nihče pa ni bil mnenja, da bi imeli precejšen ali popoln vpliv na izbor vsebin. Rezultati kažejo, da velika večina anketiranih meni, da na izbor izobraževalnih vsebin nima vpliva.

Tretje raziskovalno vprašanje – Ali usposabljanje ustreza pričakovanjem svetovalcev zaposlitve? – so anketiranci lahko ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh ne ustreza, 2 komaj še ustreza, 3 ustreza, 4 delno ustreza in 5 povsem ustreza.

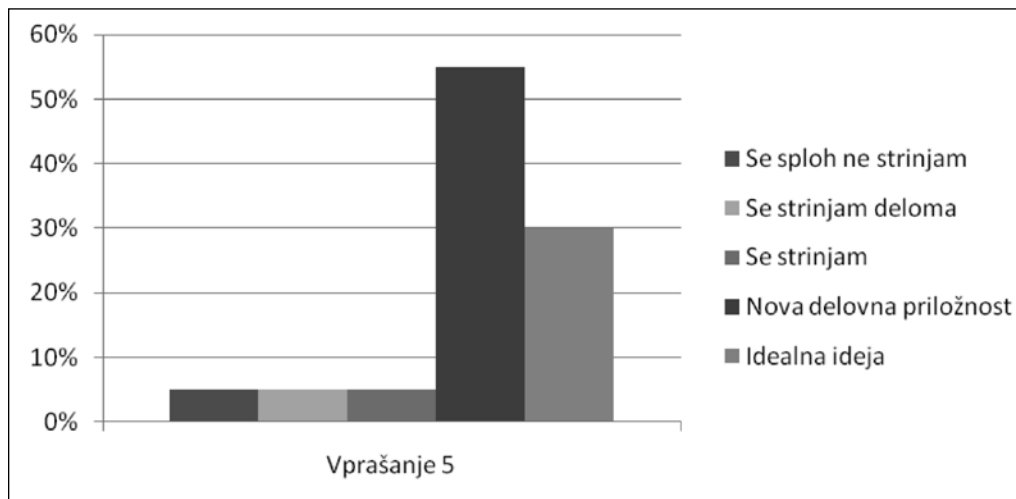
Iz slike 3 je razvidno, da je kar 40 % vprašanih mnenja, da usposabljanje ne ustreza njihovim pričakovanjem, 35 % jih meni, da je usposabljanje komaj še ustrezno, za preostalih 25 % pa usposabljanje njihovim pričakovanjem ustreza, delno ustreza oziroma povsem ustreza. Anketiranci pri tem niso podali dodatne obrazložitve. Zaključimo lahko, da je večina vprašanih prepričanih, da usposabljanje ne ustreza pričakovanjem svetovalcev zaposlitve.

Četrto raziskovalno vprašanje – Ali je uvedba e-izobraževanja ena od učinkovitih in uspešnih načinov pridobivanja novega znanja, kakor tudi preverjanja že osvojenega znanja? – so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo se mi ne zdi smiselna, 2 le še ena od dodatnih delovnih zadolžitvev svetovalca zaposlitve, 3 uvedbo deloma podpiram, 4 racionalna in praktična metoda in 5 super metoda, ki bi jo z veseljem uporabljal-a.

Iz slike 4 je razvidno, da pri anketiranih prevladuje mnenje, da bi bilo e-učenje super metoda za pridobivanje novih znanj. Takega mnenja je kar 55 % anketiranih. 15 % jih meni, da bi bila to racionalna in praktična metoda, 5 % vprašanih pa to le deloma podpira (anketiranci pri tem niso navedli dodatne



Slika 4: Uvedba e-izobraževanja kot učinkovit in uspešen način pridobivanja znanja



Slika 5: Uvedba lastnega izobraževalnega centra

obrazložitev). Nekateri v tem vidijo le še eno dodatno delovno zadolžitev (15 %) in le slabim 10 % anketiranih se ta metoda ne zdi smiselna. Rezultati kažejo, da med anketiranci prevladuje mnenje, da bi bilo e-učenje super oz. primerna metoda za pridobivanje novih znanj.

Peto raziskovalno vprašanje – Ali je uvedba lastnega izobraževalnega centra znotraj Zavoda RS za zaposlovanje smiselna? – so anketirani ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni se sploh ne strinjam, 2 se strinjam deloma, 3 se strinjam, 4 nova priložnost v delovnem okolju in 5 idealna ideja.

Iz slike 5 je razbrati, da 30 % idejo o izobraževalnem centru znotraj ZRSZ vidi kot idealno, za 55 % anketirancev to predstavlja novo delovno priložnost, preostalih 15 % pa se s tem strinja, deloma strinja oziroma se ne strinja. Zaključimo lahko, da se anketirancem zdi uvedba lastnega izobraževalnega centra znotraj ZRSZ smiselna, saj bi bili svetovalci zaposlitve na ta način lahko neposredno vključeni v pridobivanje

aktualnih vsebin s področja svetovalnega dela ter razvoja lastnih kompetenc.

4 Diskusija

Glede na ugotovitve raziskave menimo, da bi bilo potrebno predvsem razširiti ponudbo izobraževanj. Izobraževalna ponudba bi se morala oblikovati za vsako leto sproti, glede na trenutne potrebe ZRSZ, zaposlenih v njem in trga dela. Vsebine izobraževanj bi morale to vzeti v ozir in biti raznolike.

Pri vključevanju v izobraževalne programe bi bilo smiselno upoštevati, da:

- je na ZRSZ različna struktura zaposlenih (novi sodelavci, delavci z dolgoletnim stažem, tisti s spremembo delovnega mesta itn.); upoštevati je namreč potrebno, da imajo svetovalci zaposlitve glede na delovni staž in populacijo brezposelnih oseb, s katerimi se ukvarjajo, različna znanja

in izkušnje, čemur bi bilo potrebno prilagoditi nivo izobraževanja;

- zaposleni opravljajo različna dela (neposredno svetovalno delo, posredovanje na prosta delovna mesta, vodenje delavnic itn.); svetovalcem zaposlitve določena dela predstavljajo dodatno zadolžitev (npr. vodenje delavnic) in bi potrebovali predvsem več znanj s tovrstnih področij in, da se svetovalcem zaposlitve ponudi različne oblike in metode izobraževanja (funkcionalno izobraževanje, samoizobraževanje, izredno izobraževanje itn.); svetovalcem zaposlitve bi morale biti ponujene različne možnosti načina izobraževanja.

Vsa izobraževanja, ki so se jih svetovalci zaposlitve do sedaj lahko udeležili, so bila organizirana s strani ZRSZ in so bila obvezna. To vsekakor ni pripomoglo k ugodnemu izobraževalnemu vzdušju in zadovoljevanju izobraževalnih potreb zaposlenih. Zato menimo, da bi za vse svetovalce zaposlitve morala biti obvezna le nekatera specifična izobraževanja.

Vsak svetovalec zaposlitve bi moral osvojiti znanja predvsem iz področja:

- vodenja individualnega razgovora s stranko (npr. komunikacija, motivacija, večšine iskanja zaposlitve, obvladovanje težavnih situacij ...) in
- dela s skupino (npr. moteč posameznik v skupini, kako motivirati posameznika v skupini, ustvarjanje pozitivne klime v skupini ...).

Drugi del izobraževanja pa bi si lahko vsak svetovalec zaposlitve načrtoval sam, glede na lastne ugotovitve, katera znanja bi pri svojem delu najbolj potreboval. V ta namen bi bilo, kot je videti, smiselno uvesti e-izobraževanje, kjer bi vsak svetovalec lahko dodatno izbiral med vsebinami, ki bi ga zanimale. Naloga ZRSZ pa bi bila, da pripravi nabor priporočljivih in aktualnih izobraževanj, ki bi svetovalcu zaposlitve omogočale izboljšanje svojega strokovnega dela. Sam izobraževalni center pa bi nudil izobraževanja o tistih vsebinah, kjer je zaželjena skupinska dinamika, kjer je primerno opraviti več praktičnih vaj ipd. Vsekakor bi bil izobraževalni center poleg tega točka, kjer bi se srečevali tudi zaradi same evalvacije e-izobraževanja, v smislu podajanja novih predlogov na področju izobraževalnih vsebin.

Z vzpostavitvijo izobraževalnega centra bi ZRSZ organiziral in izvajal izobraževanja, s katerimi bi prepoznaval in krepil kompetentnost zaposlenih, ter s tem dosegel višjo kakovost storitev. S tem bi pri svetovalcih zaposlitve povečali kompetence, potrebne za vodenje procesa zaposlitvenega in specialističnega svetovanja, v cilju boljšega prepoznavanja potreb strank, učinkovitejšega izbora ustreznih ukrepov pomoči ter kreiranje novih ukrepov za povečanje zaposljivosti. ZRSZ bi tako razvil večjo kakovost storitev ter zagotovil individualni in osebni pristop do uporabnikov njihovih storitev.

Poleg e-izobraževanja bi bilo smiselno uvesti še e-preverjanje znanj svetovalcev zaposlitve, ki bi lahko prineslo odgovore na marsikatero odprto vprašanje. Poleg tega menimo tudi, da bi svetovalci zaposlitve lahko svoje stranke bolj spodbujali in predvsem motivirali za iskanje dela ter jih seznanili z dodatnimi možnostmi. Tu mislimo predvsem na večji izkoristek ponujenih e-storitev (e-pošta, e-svetovanje, e-borza itd.).

Razlogi zakaj temu ni tako, so:

- svetovalci zaposlitve teh storitev sami ne poznajo dovolj dobro oziroma jih ne uporabljajo;
- svetovalci zaposlitve niso dovolj motivirani za delo (problemi se »nosijo v službo«, ...);
- na trgu še vedno ni ustrezne šole za usposabljanje dela svetovalca zaposlitve, interna izobraževanja pa zagotovo ne morejo zadovoljivo pokriti vsega znanja, ki je potrebno za kakovostno opravljanje tovrstnega poklica.

5 Zaključek

Živimo v času velikih sprememb. Mnogi ljudje so ostali brez zaposlitve. Čutijo, da niso kos težavam, s katerimi se srečujejo, zato se z upanjem na pomoč obračajo na ZRSZ. Prvi in nemalokrat edini strokovni delavci, s katerimi se takšni ljudje srečajo, so svetovalci zaposlitve.

Brezposelnim je potrebno dati občutek, da se jih sprejema takšne kot so, ker se le na ta način lahko ustvari razmere, v katerem se bodo brezposelni primerno preobrazili, postajali produktivnejši in ustvarjalnejši. V sproščenem odnosu pa bodo lahko govorili tudi o svojih občutkih in problemih. Zato je treba usposabljati svetovalca zaposlitve za ustvarjalno in kooperativno sodelovanje z brezposelnimi. Menimo, da ni pomembna le strokovnost, pač pa tudi ustrezna pripravljenost in dobra volja ter pozitivna življenjska naravnost svetovalcev zaposlitve.

Mnenja smo, da bi svetovalci zaposlitve na ZRSZ potrebovali predvsem veliko znanj s področja svetovalnega dela, komunikacije, sprostivnih tehnik itd. Nahajamo se namreč v dobi hitrih, naglih in nepričakovanih sprememb, ki se odražajo tudi na področju svetovanja in zaposlovanja. Da jim lahko sledimo, moramo biti fleksibilni in biti sposobni neprestanega prilagajanja.

Predsodki v zvezi z e-izobraževanjem počasi izginjajo, saj ga v svetu večinoma ocenjujejo kot enakovredno ali celo kakovostnejšo obliko izobraževanja v primerjavi s tradicionalnim izobraževanjem. E-izobraževanje uporablja čedalje več organizacij, predvsem v zasebnem podjetniškem sektorju. Na tem področju lahko pričakujemo še veliko izboljšav. Predvsem je potrebno ustrezno izobraziti nosilce razvoja e-izobraževanja.

Izobraževanje mora doseči svoj namen ne le za svetovalca zaposlitve temveč, če gledamo širše, tudi za brezposelno osebo in posredno tudi v okviru trga dela kot takega, kjer se nahajamo mi vsi in iščemo svoje priložnosti. O uspešnem izobraževanju lahko govorimo tudi v primeru, ko nam prinaša osebno rast, ki gre z roko v roki s hitrim tempom življenja in spremembami, ki nam jih prinaša. Senge (1990) trdi, da je konkurenčna prednost organizacije njihova sposobnost za učenje in njihovo vztrajanje na poti učenja. Z njim se strinjata tudi Brown in Duguid (Micklethwait, Wooldridge, 2000).

6 Literatura

Armstrong, M. & Long, P. (1994). *The Reality of Strategic HRM*, IPD, London.

- Blanchard, O. (2006). European unemployment: the evolution of facts and ideas, *Economic Policy*, 21(45): 5-59. DOI: 10.1111/j.1468-0327.2006.00153.x
- Collins, L., Hannon, P.D. & Smith, A. (2004). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability, *Education+Training*, 46(8/9): 454-463. DOI: 10.1108/00400910410569579
- Garofalo, A., Rycx, F. & Vinci, C.P. (2008). Unemployment, innovation and R&D: introduction, *International Journal of Manpower*, 29(3): 192-197.
- Gibb, A.A. (2002). In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge, *International Journal of Management Reviews*, 4(3): 213-231.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
- Guest, D. (1989a). "Personnel and HRM: can you tell the difference?", *Personnel Management*, 21(1): 48-51.
- Guest, D. (1989b). "Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions", *New Perspectives on Human Resource Management*. Uredil: Storey, J. London: Routledge.
- Jelenc, Krašovec, S. & Jelenc, Z. (2003). *Andragoško svetovalno delo*, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kristančič, A. (1995). *Svetovanje in komunikacija*, Združenje svetovalnih delavcev Slovenije, Ljubljana.
- Leskovar-Špacapan, G. (2003). *Naše gospodarstvo, Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti – primer slovenskih organizacij*: 53-54.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000). *Guruj management: modreci ali šarlatani?*, Didakta, Radovljica.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.
- Thornhill A., Lewis, P., Saunders & Mark N.K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education, *Quality Assurance in Education*, 4(1): 12-20. DOI 10.1108/09684889710156558
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V., Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study, *Quality Assurance in Education*, 18(3): 227-244. DOI 10.1108/09684889710156558
-
- Neva Kozamernik** je zaključila dodiplomski študij 1. stopnje na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede, po programu kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Študij nadaljuje na 2. stopnji magistrskega programa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru. Zaposlena je kot Strokovni svetovalec na Zavodu RS za zaposlovanje, Območna enota Ljubljana, oddelek za zaposlovanje.
-
- Polona Šprajc** je docentka na Fakulteti za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, za predmetno področje Marketing v izobraževanju. Na 1. stopnji visokošolskega strokovnega oziroma univerzitetnega študija predava Marketing v izobraževanju in Ekonomiko izobraževanja, na 2. Stopnji magistrskega študija pa Plačne sisteme. Je avtorica številnih recenziranih znanstvenih in strokovnih člankov ter referatov, ki so bili objavljeni v tujih in domačih revijah ter v zbornikih mednarodnih konferenc.

Organizacijska antropologija - nova organizacijska veda

Janez Mayer¹, Dunja Labović², Neja Zupan³

¹Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, janez.mayer@fov.uni-mb.si

²Delovno in socialno sodišče v Ljubljani, Resljeva ulica 14, 1000 Ljubljana, Slovenija, dunja.labovic@sodisce.si

³Zavod Bisernica, Bičkova ul. 17, 4000 Kranj, Slovenija, neja.zupan@bisernica.si

Ko znanstvena disciplina ali veda dozori, se nujno sooči s svojo antropološko razsežnostjo. Organizacijske vede so že na začetku vključevale tudi splošno antropologijo, medtem ko se potreba po organizacijski antropologiji pojavi, ko postane človeški kapital najpomembnejši produkcijski in razvojni dejavnik organizacije. Pregledovanje najpomembnejših akademskih informacijskih baz in univerzitetnih programov najvidnejših svetovnih univerz daje malo zadetkov, kar pomeni, da je organizacijska antropologija pionirski projekt. V tem prispevku želimo predstaviti organizacijsko antropologijo kot novo organizacijsko vedo z utemeljitvijo njenega predmeta in metode.

Ključne besede: antropologija, organizacijska antropologija, moderne in postmoderne organizacije, človeški kapital

1 Uvod

Vsaka znanstvena disciplina se v svoji zreli fazi nujno sooči s svojo antropološko dimenzijo. Izjema ni niti naravoslovje, kajti že to, da znanost ustvarja človek, ji daje človeško obelježje. Eden največjih znanstvenikov vseh časov fizik Werner Heisenberg (1901-1976) je razkril, da na spoznavanje resničnosti vplivajo tudi značilnosti človekovega uma in trdil, da sta si materija in duh v temeljnih razsežnostih identična. »Kvantna teorija prehaja ali transcendirata vsakdanjo resničnost. Enaka transcendentnost je že od nekdaj v človekovem razmišljanju in raziskovanju. Domišljija presega občutke. Lahko si zamišljamo ne le to, kar je, marveč tudi tisto, kar je mogoče ali celo nemogoče.« (Supek, 2001: 79).

Civilizacija je nenehno preraščanje obstoječega. Civilizacijsko jedro predstavljajo organizacije vseh vrst. Zato so tudi antropologi vse bolj pozorni na organizacije, ki kot skupnosti ljudi, uresničujejo svoj intelektualni potencial. Ta proces lahko poimenujemo kot prebujanje oziroma zavedanje novih dimenzij v bivanju človeka v organizacijah, ki pomeni odkrivanje nove smeri v antropologiji (Jimenez, 2007).

Organizacijske vede so relativno mlada znanstvena disciplina, ki časovno sovпада z razcvetom industrijske dobe v razvoju zahodne civilizacije (Burrell in Morgan, 1979). V znanstvenem svetu si še niso pridobile statusa enovite znanosti, saj niso uspele poenotiti svojega predmeta in metode, kar je pogoj za to. V svetu ni univerze za organizacijske vede in tudi specializiranih fakultet je malo. Poglavitni razlog za to je v njihovi izraziti multidisciplinarnosti. V času, ko so znanstve-

ne discipline težile k svoji čistosti, ki se odraža v superspecializaciji in načelu matičnosti fakultet znotraj univerz, podobne kristalizacije organizacijskih ved ni bilo pričakovati. Hkrati so si začele prisvajati dovršen del njihove doktrine poslovne (managerske) vede, ki so se razbohotile najprej v ZDA in zatem po vsem svetu.

Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, se je splošna antropologija pojavila že v prvih programih pred 50 leti. Predaval jo je psiholog Leon Žlebnik (1918–2004), medtem ko kasneje predmeta s tem imenom ni bilo, a se je antropološka tradicija delno nadaljevala pri predmetih organizacijska psihologija, organizacijsko vedenje in človek v delovnem procesu vse do začetka bolonjske prenove programov, ko jih je v študijskem letu 2007/08 dopolnila nova organizacijska antropologija.

Ta članek predstavlja organizacijsko antropologijo kot logično posledico nadaljevanja razvoja organizacijskih ved in antropologije same. Medtem ko se antropologija odpira v vedno nova znanstvena področja, organizacijska antropologija preučuje fundamentalne človeške razsežnosti v procesu ustvarjanja in delovanja organizacije in korespondenčne povratne vplive organizacije na človeka.

2 Utemeljitev organizacijske antropologije

Predmet preučevanja organizacijskih ved so sistemi, ki ljudem omogočajo izvajanje delovnega procesa. Organizacijski sistem

je skupek med seboj z določenim namenom, po določenih načelih in lastnostih povezanih soodvisnih enot, ki sestavljajo funkcionalno celoto.

Motiv za prvotno organizacijsko znanje je bil povsem pragmatičen: Kako organizirati delovni proces, da bo prinašal čim večji profit. Tayloristični in fordistični sistemi so obravnavali zaposlene kot delovne živali ali dodatke strojem in jih izčrpavali za tekočimi trakovi z duhamornim ponavljajočim se delom, ki se ga je bilo mogoče hitro naučiti in je terjalo le spretnosti rok in prstov brez velikega umskega napora. V takih organizacijah se je človek prilagajal procesu dela, medtem ko sodobne organizacijske oblike izhajajo iz celovitosti človekovega uma, iz njegovega aktualnega in potencialnega znanja, kompetenc ter ravnanja, ki ga lahko uresniči v organizaciji ne več le za njen, marveč tudi za svoj osebni razvoj.

Klasične organizacije so bili relativno stabilni sistemi, medtem ko so sodobne organizacije v procesu nenehne prenove, ki ni le posledica prilagajanja vplivom od zunaj, marveč tudi lastne kreativnosti. Izziv je hkrati pragmatičen in konceptualen: kako ustvariti razmere, v katerih bodo razlike med posamezniki prednosti in nasprotja ojačitve znotraj organizacije za nove strategije in produkte.

Sodobna organizacija temelji na človeškem kapitalu, zato so ljudje osrednje torišče organizacije. »Sodobna organizacija temelji na znanju kot najpomembnejšem dejavniku in ne na kapitalu ali delu.« (Tavčar, 2004). Ustvarjalna organizacija pojmuje človeka kot ključno gibalno svojega delovanja in rasti ne glede na vrsto proizvodov. Posameznik je izključni lastnik svojega znanja, ki ga prostovoljno zaupa organizaciji. Managerji ustvarjajo pogoje, v katerih se ustvarja novo znanje, ki je ključna konkurenčna prednost organizacije. Organizacijska kultura s skupnimi vrednotami, želeno obnašanje, strokovna in poslovna etika, zaupanje, vzajemno snovanje idr., so ključni vzvodi, s katerimi managerji preusmerjajo ljudi od rutinskega dela k ustvarjanju novega. Posameznik se v nasprotju s klasičnim delovnim mestom, ki s svojo determiniranostjo omejuje sproščanje njegovih potencialov, nenehno pomika k optimalni organizacijski vlogi, ki je odprta in se z nenehnim učenjem v navezi z drugimi sproti spreminja in dopolnjuje.

2.1 Postmoderna organizacija

Sodobna organizacija je ustvarjalna organizacija. Nenehne spremembe, izboljšave in novi pristopi k delu lahko zagotavljajo organizaciji in posamezniku konkurenčnost. Organizacijsko okolje zagotavlja pogoje, v katerih lahko uresničujejo svoje zamisli posamezniki in skupine. »V modernih organizacijah so bili ključni dejavniki uspeha velikost, jasnost vlog, specializacija, nadzor in standardizacija, medtem ko so v novih, postmodernih organizacijah ti dejavniki hitrost, fleksibilnost, integracija in inovativnost.« (Vila, 1999: 355).

»Za nastanek, obstoj in uspešno upravljanje postmodernih organizacij je najbolj pomemben prenos odgovornosti z managerjev na posameznika, kar sproži samoorganizacijo posameznih enot znotraj organizacije. V postmodernem svetu, v katerem se je spremenil pomen posameznika in tudi organizacije, pa je čas, da analitiki zamenjajo perspektivo in spet razmislijo o osnovnem gradniku – posamezniku – ter ugotovijo, kako se lahko poveča njegova produktivnost, ne da bi se

pri tem zmanjšala njegova individualnost. Predstavniki nove generacije se niso več pripravljeni prepustiti organizaciji, da jih predela po svojih načrtih in potrebah, temveč hočejo sami odločiti o tem, v kolikšni meri jih bo organizacija spremenila, in določiti, koliko bodo oni vplivali na organizacijo. S tem se bodo morali sprijazniti tudi managerji, ki bodo s prihodom novih generacij vse bolj upravljali paleto posameznikov, vse manj pa fiksno definiran kolektiv. Pregledne organizacijske sheme, centraliziran nadzor in predvidljivost sodijo zato, kot kaže, v preteklost.« (Podjed, 2006: 585).

»Ko je bila objavljena knjiga *Culture Consequences* (Hofstade, 1980), se organizacije še niso dovolj zanimale za svojo kulturo. Njihova pozornost je bila namenjena odnosu kupec-organizacija« (Holden, 2004). Z gospodarskim prodorom Japonske so se začele organizacije zanimati tudi za medkulturne razlike v družbenih okoljih in znotraj organizacij.

Primer postmoderne organizacije je tako imenovana virtualna organizacija. »Bistvo virtualnih organizacij je v začasnem povezovanju geografsko porazdeljenih posameznikov, skupin ali organizacij, ki so se združili na določenem projektu, da bi izrabili trenutno tržno nišo. Virtualizacija organizacij postavlja zaupanje v samo središče managerskih izzivov, saj je zaupanje lepilo, ki povezuje posameznike in virtualne skupine v virtualno organizacijo.« (Bavec, 2003).

Za primer postmoderne organizacije, kljub njeni destruktivni naravnosti, navajajo celo teroristično organizacijo Al Kajdo: »...v kateri se prostovoljnost prepleta s poslanstvom organizacije, ki je pripravljena na izzive sodobnosti. Njena struktura je nejasna, nihče ne ve, koliko članov ima in kje se nahajajo. Prav v Al Kajdini breztelesnosti, ameboidnosti in sposobnosti regeneracije - uničenje ene teroristične celice namreč ustvari nove poganjke, se skriva njena moč.« (Stern, 1999; Friel, 2002).

»Al Kajda je kot organizacija uspešna, ker ima za sabo izjemno učinkovito platformo, ki je tako decentralizirana, da se je zlepa ne da uničiti, poleg tega pa ima še jasno začrtano, a precej prilagodljivo smer - namreč boj za pravo Stvar, ki vzdržuje njeno obliko. Temu cilju so njeni sodelavci tako predani, da so smrtno nevarni tako drugim kot sami sebi.« (Podjed, 2006:587).

Tudi viri iz neposredne prakse kažejo potrebo po metamorfozi klasične organizacije predvsem skozi človeške vidike. Ferkov (2007: 21) predstavlja svetovalca Magnusa Lindkvista, ki pravi: »Podjetjem ne predpisujem, kako se morajo vesti. Tak način je rigid in preživet. S piramidalno hierarhično strukturo se je človek nehote omejeval v razmišljanju in vedenju. Ko iščemo rešitev, ne gledamo le gor ali dol, marveč na vse strani in ne sledimo le enemu vodji in zamislim enega človeka. Taki organizacijski sistemi povzročajo utrujenost, strah, jezo in stres. Zaposleni naj bi svobodno razmišljali o novih tipih organizacije, svojih zamislih in možnostih ustvarjanja. Tudi dosedanji šolski sistem je predvsem uravnaval vedenje in ne razvijal mišljenja. Zdaj lahko informacije poiščemo in ni potrebe, da bi se jih učili na pamet. Devetdeset odstotkov podjetij ne razmišlja o prihodnosti in o svojih pomanjkljivostih. Morala pa bi slediti temu, kar se dogaja v svetu in se ustrezno odzivati. Današnji trgi so zelo labilni in ne zagotavljajo nikarkršne varnosti.«

Glavna naloga je, da vsaka organizacija ustvari svojo organizacijsko kulturo navznoter in tudi navzven s svojimi poslovnimi partnerji in strankami. Vedenje »tako se tukaj dela« je postala naivna formula. Vse bolj pomembno postaja sodelovanje, delitev znanja in sredstev (Holden, 2002). Zgodovina razvoja organizacij kaže ključno stalnico ne glede na raznolikost organizacijskih ciljev: prilagajanje človeka organizaciji in prilagajanje organizacije človeku. V zadnjem času dominira slednje.

2.2 Oblikovanje organizacijske antropologije

Vse to nakazuje ugodno vzdušje za nastanek organizacijske antropologije prav v času ključnih sprememb, ki jih prinaša 21. stoletje in zbuja potrebo po novem obravnavanju človeka v organizacijskem sistemu. Čeprav je bila antropologija kot samostojna znanstvena disciplina že na začetku vključena med organizacijske vede, si do danes ni prisvojila obeležja »organizacijska«, tako kot na primer filozofska, zgodovinska, kulturna, medicinska, socialna idr. Pregledovanje najpomembnejših akademskih informacijskih baz in univerzitetnih programov najvidnejših svetovnih univerz daje malo zadetkov, kar pomeni, da je organizacijska antropologija v tem trenutku pionirski projekt.

Antropologija je veda o človeku kot členu narave, interdisciplinarna znanstvena disciplina, ki se ukvarja s preučevanjem temeljnih zakonitostih človeškega življenja v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti in izhaja iz bistva človeka in njegovega odnosa do sveta (Holden, 2004). Antropologija izhaja iz naravoslovnih, družboslovnih in humanističnih znanosti. Je multidisciplinarna znanost, ki proučuje preteklost, sedanjost in prihodnost človeka skozi njegov odnos do sveta (Kottoli, 2007). Antropologija je sistematičen pristop k spoznavanju človeka od njegovega razvoja v preteklosti do danes in v prihodnost (Pant in Alberi, 1997).

Antropologija se ukvarja s tremi mesebojno povezanimi področji človekove realnosti (Pant in Alberi, 1997):

- struktura in obstoj človeka (human being),
- dinamika spreminjanja znotraj in zunaj človeka (human becoming),
- človekovo znanje (human knowing).

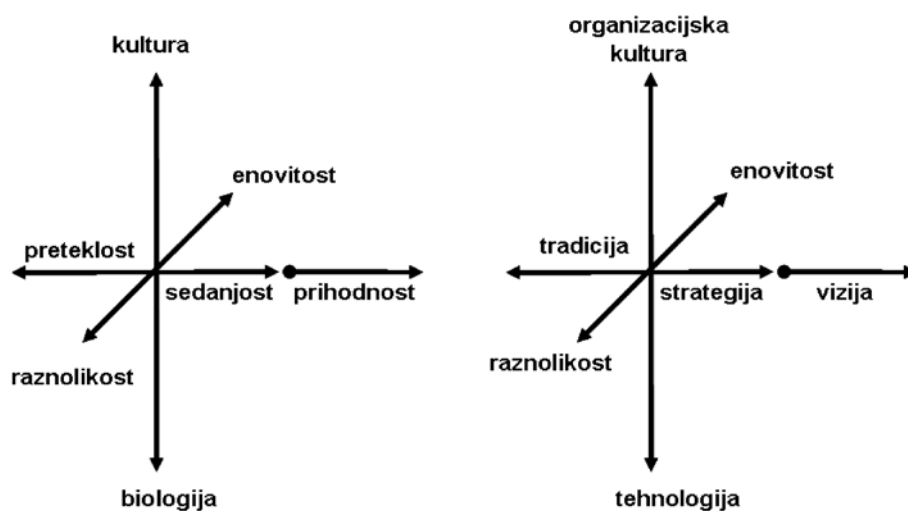
Organizacija je sociokulturni sistem skupine ljudi, ki stremi k skupnim ciljem, medtem ko opravljajo različne naloge za doseg teh ciljev (Blau in Scott, 1992). Temelji na delitvi dela, ima enake funkcionalne cilje in različne socialne, strokovne, poslovne in lastniške interese. Organizacija je skuppek socialnih interakcij, ki so ustvarjene za doseg določenega namena in cilja. (March, 1958) Temelj organizacije je dogovor o delitvi dela in odgovornosti, s katerim se izvrši dejanje (Informania, 2007).

Enak skupni cilj, a različni družbeni, strokovni, poslovni in lastniški interesi zahtevajo od organizacije prožnost. Vsaka organizacijska struktura zato nenehno potrebuje samorefleksijo, kritično oceno svojega delovanja in ustrezne spremembe.

Organizacijska antropologija je znanstvena disciplina, ki preučuje človeka v organizaciji. Je veda o človeku kot členu organizacije. Izhaja iz bistva človeka in njegovega odnosa do organizacije ter iz bistva organizacije in njenega vpliva na človeka. Predmet preučevanja organizacijske antropologije so razmerja med osnovnimi človekovimi razsežnostmi in osnovnimi značilnostmi organizacije z antropološko metodo, s katero odkriva, v kakšnih odnosih, povezavah in sovplivanju so osnovne človekove razsežnosti in osnovne razsežnosti organizacije.

Poslanstvo organizacijske antropologije je razumevanje človekovih najglobljih razsežnosti z namenom, da bi oblikoval organizacijo po svoji meri. To pomeni, da bi v njej lahko razvijal svoje telesne, socialne, duševne in duhovne potenciale za uresničevanje in osmišljanje svojega profesionalnega življenja in s tem hkrati dajal svoj izvorni prispevek organizaciji.

Temeljni cilj organizacijske antropologije je humanizacija organizacije, ki bo izpolnjevala temeljne človekove potrebe, vrednote in vizije. Današnja organizacija zaradi nenasitne težnje po bogatjenju lastnikov izčrpava zaposlene in ne osmišlja



Slika 1: Identičnost razsežnosti antropologije in organizacijske antropologije

njihovega poklicnega življenja v razmerju do zasebnega, marveč izključno na njegov račun. Organizacija, ki ne deluje po meri človeka, zavira njegovo strokovno, poslovno, osebnostno in socialno zorenje ter na ta način dolgoročno škodi tudi sama sebi.

Medtem ko antropologija sledi človekovemu zorenju od biološkega proti duhovnemu (kulturnemu) in od enovitosti k raznolikosti na zgodovinski, aktualni in prihodnji časovni dimenziji, sledi organizacijska antropologija zorenju človeka od njegove fizične, tehnološko pogojene pojavnosti v organizaciji, prek socialne (omrežja) in duševne (uveljavljanje umskih potencialov) do njegove duhovne uresničitve (ustvarjalnost). Pri tem izhaja iz tradicionalnih in aktualnih izhodišč, iz preteklosti prek trenutnih strateških izhodišč v načrtovanje prihodnosti, od individualnosti (enkratnost) k povezanosti in soglasju z drugimi (enovitost) (slika 1).

3 Razmerje človek - organizacija

Organizacija kot subjekt je v razmerju do človeka specifično okolje, v katerem vidi možnost za zagotavljanje svoje eksistence in samouresničitve na kontinuumu od materialne do duhovne. Z njeno pomočjo skuša uveljaviti svojo poklicno vizijo z nenehnim izobraževanjem, uresničevanjem vrednot, preverjanjem prepričanj, načrtovanjem kariere poti in uresničevanjem svojih ustvarjalnih zamisli.

Razmerje med človekom in organizacijo je komplementarno, zato posameznik lahko svoje potenciale in kompetence prilagaja določenemu tipu organizacije in se/jo na ta način spreminja. Organizacija po meri človeka naj bi sledila temeljnim antropološkim danostim, ki vplivajo na njegovo organizacijsko vedenje. Človek je v svoji profesionalni zgodovini praviloma vedno zoževal svoje dejanske in potencialne razsežnosti, ker je izhajal iz zahtev dela in organizacije, ki ga je silila v naprej določene odnose in ne iz svojih potencialnih zmožnosti in priložnosti. Zato je homo faber še danes utesnjen na Prokrustovi postelji delovnega mesta. Naloga organizacijske antropologije je, da omenjeno izhodišče prevesi na človekovo intelektualno polje in v organizaciji naredi prostor za nova torišča, na katerih bodo temeljili sodobni delovni procesi, ki jih narekuje človekova narava na eni in dogajanja v okolju organizacije (tehnologija, trg, kakovost življenja) na drugi strani.

Načelo "pravega človeka na pravo delovno mesto" v sodobni organizaciji postavlja na glavo. Sodobna kadrologija izhaja iz človekove kompetentnosti - zmožnosti, da kakovostno opravi svoje delo, ki ustreza sicer začasno omejenemu, a potencialno razširljivemu obsegu opravil v celotnem delovnem procesu organizacije. S tem se obrne staro izhodišče, ki je najprej določilo zahteve delovnega mesta in zanje iskalo najbolj ustreznega človeka, oziroma uporabila del njegovega kompetenčnega profila, ki je ustrezal določenim zahtevam delovnega mesta. Novo izhodišče je posameznik, ki si (mu) glede na njegove profesionalne atribute in v soglasju z njim, izbere(jo) optimalno paleto aktivnosti in potencialnih vlog v okviru celotnega delovnega procesa. Umski procesi niso determinirani, um deluje na kontinuumu od racionalnega do iracionalnega in od dejanskega do mogočega in celo nemo-

gočega, zato klasično delovno mesto človeka utesnjuje (nezadovoljstvo, monotonija, stres, izgorevanje), namesto da bi nenehno odpiralo in omogočalo nove kreativne možnosti.

Prodira spoznanje, da so za organizacijo enako kot sposobnosti in motivacija zaposlenih, ki sta bili doslej izrazito precejšnji, pomembne tudi druge umske razsežnosti. Čustvovanje določa odnosne vidike v medosebni dinamiki, komuniciranju, motivaciji, pri vodenju. Intuicija igra pomembno vlogo pri odločanju in ustvarjalnosti. Izrazna moč je ključna razsežnost prepričljivosti in vplivnosti pri vodenju, pogajanjih, odločanju, predstavljanju. Duhovnost odraža občutek za pravično (etično), lepo (estetsko) in zaupanje kot najpomembnejšo podlago medosebnih odnosov, ki nadomešča klasične oblike nadzora in omogoča avtonomnost in izvornost (strokovnega in poslovnega) delovanja posameznika.

4 Organizacijsko-antropološka metoda

Organizacijska antropologija preučuje vse plasti človekovega življenja v organizaciji. Bistveni del antropološkega proučevanja je neposredno terensko delo, ki je vir informacij in podatkov, zbranih na osnovi opazovanja z udeležbo raziskovalca med pripadniki organizacije. Raziskovalec je vključen v dejanske situacije zaposlenih. Opazuje njihovo vedenje, ga preučuje in na podlagi antropološkega znanja umesti v kontekst ter razloži. Raziskovalec je v okolju proučevanih aktivni udeleženeec. Pridobljeno gradivo organizacijski antropolog vzporeja z vsemi drugimi razpoložljivimi viri in literaturo (arhivskimi, statističnimi idr.). Raziskovanje je v nenehni interakciji z neposrednim okoljem in poteka v obe smeri, le da je s strani antropologa usmerjeno, s strani članov organizacije pa spontano in del splošne družbene prakse, navad in odnosov v organizaciji, ki so hkrati tudi predmet proučevanja.

Primerjalna prednost te raziskovalne metode pred ostalimi je prav v tem, da raziskovalec do spoznanja ne prihaja s postavljanjem vprašanj, marveč z opazovanjem dejanskega vedenja zaposlenih. S tem se je mogoče izogniti izkrivljenim rezultatom, ki jih prinašajo metode z vnaprej pripravljenimi vprašanji za predvidene ciljne skupine. Z vnaprejšnjim strukturiranjem vprašanj, še posebno zaprtih, lahko močno zgrešimo razumevanje dejanskega vedenja in specifičnih značilnosti ciljnega okolja. Na ta način se opazovani vedejo kar najbolj avtentično, kar vodi k bolj objektivnim rezultatom opazovanja. Organizacijski antropolog raziskuje določen problem ali pojav celovito v avtohtonem socialnem in kulturnem organizacijskem okolju in v tem kontekstu tudi interpretira rezultate.

Lahko gre za načrtovane strategije dela na terenu, ali pa gre za spontan medosebni odnos, na katerega vplivajo tako karakter, temperament, osebne življenjske izkušnje obeh strani - antropologa in zaposlenih. Interakcija in splet medosebnih odnosov se nujno zrcali tudi v rezultatih raziskave. »Zmožnost dialoga na terenu predpostavlja poleg znanstvene širine predvsem osebnostno zrelost raziskovalca, ki pomeni med drugim samokritičnost in distanco do sebe in družbene in kulturnega okolja. Osebnostne značilnosti in zrelost antropologa oziroma antropologinje, ki so prvi pogoj za dobro antropološko delo, so psihološke kategorije, ki implicirajo določene duševne sposobnosti, neko mero osebnih izkušenj

v povezavi ne le z inteligentnostjo, torej splošno umsko sposobnostjo, pač pa tudi s čustveno in socialno komponento inteligentnosti in sposobnosti, kar pa ni vedno pogojeno z akademsko izobrazbo oziroma naslovi. Pri tem gre za etični vidik dela na terenu, za pošten, korekten odnos do preučevanih oseb, odgovorno ravnanje s podatki, ki so mu/ji jih zaupali ipd.« (Orehovec, 2004).

5 Organizacijsko-antropološke razsežnosti

Civilizacijski razvoj nenehno povečuje sestavljenost in hitrost sprememb in se s tem še hitreje vrti v začaranem krogu in vse bolj zoženi i pospešeno dvigajoči se spirali, ki se kaže v naraščajočem življenjskem ritmu (tempu). Zaradi tega človek nenehno izumlja načine in orodja, s katerimi naj bi obvladal neobvladljivo, s tem pa neobvladljivost in kompleksnost sprememb le še povečuje. Vse to narekuje in pospešuje vključevanje vse bolj integriranih umskih in skupinskih procesov tudi pri delu, čemur mora slediti tudi ustroj sodobne organizacije.

Številne sodobne študije po pomembnosti nad omenjene intelektualne dimenzije postavljajo osebnost posameznika v ožjem pomenu. Karakterne in značajske lastnosti določajo za posameznika tipične načine dojemanja, mišljenja in obnašanja, s tem pa tudi obseg in moč njegove vplivnosti, razgledanosti (svetovljanstva) ter raven osebnostne in profesionalne avtoritete. Najuspešnejše posameznike v prvi vrsti odlikuje širina interesov, znanja, kultiviranega obnašanja, sprejemanja in konzumiranja raznovrstnih kulturnih dobrin ter prilagodljivosti vsakokratnim razmeram.

Da bi bolje razumeli, kaj poganja človeka v nenehen intelektualni in civilizacijski napredek, moramo spoznati fundamentalne procesne značilnosti, iz katerih izhaja tudi njegova organizacijska razsežnost. Chanlat (1997) predlaga naslednje dimenzije organizacijske antropologije: zavedanje in samozavedanje, jezik in komuniciranje, prostor in čas, psiha, simbolizem in etika. Mi predlagamo širši spekter dimenzij, s katerimi opišemo človeka na eni in organizacijo na drugi strani s pomočjo zrcalne refleksije (slika 2).

ČLOVEK	ORGANIZACIJA
SAMOZAVEDANJE	SAMOPODOBA
SIMBOLIZACIJA	BLAGOVNA ZNAMKA
VEROVANJE	ZAUPANJE
RADOVEDNOST	RAZISKOVANJE
IGRA	PODJETNOST
UČENJE	GENERIRANJE ZNANJA
USTVARJALNOST	KONKURENČNOST
VODENJE	VODITELJSTVO
SOŽITJE	VZAJEMNOST

Slika 2: Komplementarne antropološke in organizacijske razsežnosti

V tem omejenem obsegu navajamo kot primer le dve organizacijsko-antropološki razsežnosti: ustvarjalnost in organizacija ter verovanje in organizacija.

5.1 Ustvarjalnost in organizacija

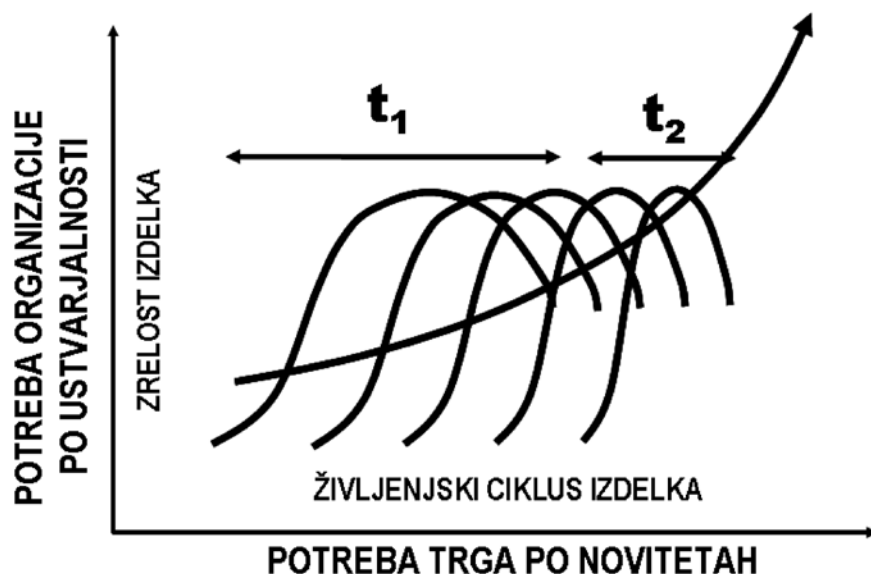
Ključno določilo učlovečenja je ustvarjalnost. Medtem ko se človekovi otroci rodijo le s potenciali in so zato dolgo časa popolnoma odvisni od odraslih, živali že praktično takoj po rojstvu uporabijo instinkte - vrojene programe, ki jim zagotavljajo relativno samostojno preživetje v relativno stabilnih okoliščinah. Pri njih je opazna visoka stopnja podobnosti v razvoju, medtem ko se vsak človeški posameznik razvija in razvije drugače. Različne nespecifične dispozicije, ki jih podeduje, se v različni interakciji z okoljem razvijejo v um, ki hkrati podobno in različno razmišlja ter odraža dogajanje v okolju in v sebi. To daje posamezniku možnost, da postane individualna oseba in hkrati del družbe in človeške organizacije. Brez individualizacije je osebni razvoj posameznika nesmiseln. Kot posamezniki so bili ljudje že v prazgodovinskih časih zmožni pogledati preko vsakodnevne realnosti v prihodnost in prepoznati, kaj je možno doseči. Radovednost, odkrivanje, spoznavanje, izumljanje, spreminjanje, preizkušanje je posameznike premikalo od znanega k neznanemu, novemu. Ko se je spremenil posameznik, se je spremenilo okolje in ko se je spremenilo okolje, je to vplivalo na spremembo posameznikov. Notranji nemir in zunanje sile so v neprestani oscilaciji, ki spodbuja razvoj človeka in človeštva.

Zmožnost človeka, da nenehno reflektira in konfrontira svoje notranje in zunanje izkušnje, je omogočila pojav simbolizacije - dajanje najprej individualnega in nato skupnega in univerzalnega (dogovorjenega) pomena znakom. Na tem temelji sporazumevanje, jeziki in ustvarjalnost, ki je dajanje novega pomena že znanim (metafora) in novim znakom (odkritje). Pri tem je ključna enkratnost posameznika, ki na edinstven način zaznava, občuti, razmišlja in ravna. Izražanje enkratnosti je izvirnost, ki je jedro ustvarjalnosti.

Sodobni trg je medij za novosti in proces stalnih izboljšav je nujna podlaga za konkurenčnost organizacije (slika 3). Torej je konkurenčna le tista organizacija, kjer zaposleni lahko uresničujejo svoje nove zamisli. S tem smo sklenili krog in pokazali, da človeku primerne (prijazne) organizacije pravzaprav omogočajo njegovo »učlovečenje«. Ustvarjalnost kot pogoj konkurenčnosti organizacije pa nima le pragmatičnega obeležja. Možnost ustvarjalnega dela v organizaciji je hkrati tudi proces, v katerem posameznik v najvišji meri osmišlja svoje delo na kontinuumu od biološkega preživetja do svoje duhovne izpolnitve in modrosti.

5.2 Verovanje in organizacija

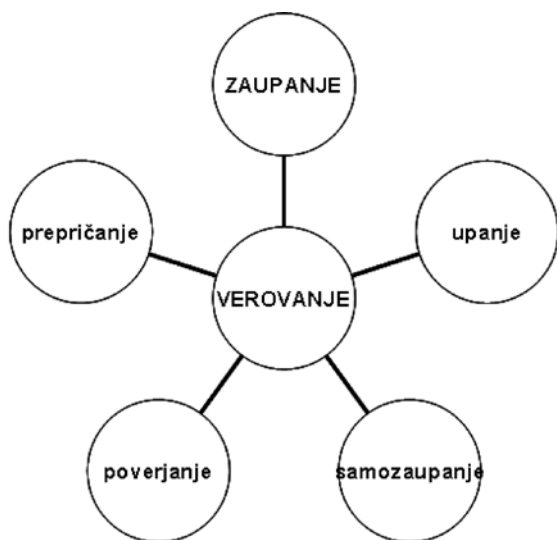
Verovanje/verjetje, obsega širok pomenski spekter od zavedanja o obstoju boga, nadnaravnih sil; prepričanja o resničnosti česa, kar uči vera; prepričanja o obstoju česa skrivnostnega, umišljenega, domnevanega, nerazumskega, predpostavljane, napovedovanega; o uresničitvi česa zaželenega. Je tudi prepričanje o uspešnosti, učinkovitosti koga ali česa; verovanja v ljudi, v njihovo nadarjenost; prepričanje o poštenosti, iskrenosti koga; pomeni tudi verjeti besedam nekoga, da govori resnico; verjeti samemu sebi idr. Verjeti je biti prepričan, da je povedano, navedeno v skladu z resnico (SSKJ) (slika 4).



Slika 3: Trg – medij za novosti

Brez medsebojnega zaupanja ni mogoče sožitje in sodelovanje pripadnikov organizacije. Osnovna naloga vodij in sodelavcev v organizaciji je vzpostavitev zaupanja, ki je pogoj, da ljudje spregovorijo o svojih stališčih, problemih in izvirnih zamislih, ki jih želijo vzajemno uresničiti za svoje dobro in za korist organizacije.

Zaupanje je po svoji psihološki strukturi čustvo, saj se razlikuje po smeri, jakosti in trajanju in je tudi vrednostno bipolarno na kontinuumu: zaupanje – nezaupanje. Zaupanje določa odnosno komponento do stvari, pojavov, drugih ljudi in do sebe (samozaupanje). Čustva nas vrednostno usmerjajo k določenemu ravnanju. Izogibamo se tistemu, kar zbuja negativna čustva (strah, žalost, sovraštvo, gnus, nezaupanje), usmerjamo pa v tisto, kar povzroča pozitivna čustva (simpatija, ljubezen, dobrot, pogum, tveganje, lepota, zaupanje).



Slika 4: Razsežnosti verovanja/verjetja

Izražanje zaupanja/nezaupanja je tesno povezano z elementarno osebnostno značilnostjo zaupljivost/nezaupljivost. Zaupljivost je osnovni osebnostni nagib za prilagajanje drugim. Odraža se v spontanosti do drugih oseb in je s tem tudi temelj za sodelovanje v timu. Nezaupljivost pa je sopomenka za sumnjičavost in se odraža v dvomljivosti in preračunljivosti. Oseba z močno izraženo nezaupljivostjo nenehno o vsem dvomi in skepto tudi izraža. Zato je z njo težko sodelovati, še posebno pri sprejemanju skupnih odločitev. Take osebe se pogosto vedejo superiorno, se rade oddaljujejo od večine in s tem zbujejo občutek nedostopnosti.

Če združimo čustveno in osebnostno razsežnost zaupanja pridemo do pojmovanja zaupanja kot vrednote, ki jo lahko opredelimo kot relativno trajno pozitivno čustveno in motivacijsko naravnano posameznika, skupine, organizacije, ki vpliva na značilna stališča in ravnanje zaposlenih. S tem pa že vstopamo v krog organizacijske kulture, ki jo v prvi vrsti določa sistem skupnih vrednot. Medosebno zaupanje je zagotovo ena izmed temeljnih povezav med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije.

Ključna dejavnost vodenja je poverjanje nalog. Poverjati pomeni verjeti nekomu in mu zaupati, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil in za rezultate svojega dela sprejel tudi odgovornost. Poverjanje pomeni tudi dopuščanje, da bo naloga opravljena tako kot si jo zamisli izvajalec in ne tisti, ki mu jo je poveril. Vodje se pogosto motijo v prepričanju, da je potrebno sodelavcem podrobno razložiti, kako naj nalogo opravijo. Ko je delovni proces standardiziran, je to sicer potrebno, a za ustvarjalno delo je to ovira.

6 Zaključek

Organizacijska antropologija je utemeljena kot ena izmed temeljnih organizacijskih ved, ki odkriva najbolj subtilne razsežnosti človeka kot kreatorja in hkrati uporabnika orga-

nizacije. Poslanstvo organizacijske antropologije je v raziskovanju razmerij med elementarnimi določili pojavnosti človeka in organizacije, ki so bili v praksi pogosto prikriti in zato ni bilo mogoče globlje razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se dogaja in odraža v posamezniku in skupini, oziroma v organizacijskih enotah in med njimi. Človeštvo, ki je po svoji naravi transcendentno, je v procesu nenehne preobrazbe, ki si jo samo povzroča in na ta način samo sebi narekuje nenehno spreminjanje in prilagajanje.

Organizacijska antropologija je usmerjena v sintezo tehnokratskega in humanističnega koncepta managementa kot skrajnostima kot možnosti za obvladovanje organizacij. Tehnokratiški koncept obravnava organizacijo kot instrument za zadovoljevanje interesov deležnikov (lastnikov, ustanoviteljev, organizacije, managerje kot podrejene izvrševalce volje deležnikov, zaposlene pa kot delovno silo, nujna sredstva za delovanje organizacije, ki jo kaže obvladovati z normiranjem in obvladovanjem v vzdušju vesplošnega tekmovanja in nezaupanja. Humanistični koncept obravnava organizacijo kot skupnost interesov notranjih in zunanjih udeležencev, to je vseh posameznikov, skupin in javnosti, ki jih zadeva delovanje organizacije in ki zato zmorejo in hočejo delovati nanjo." (Tavčar, 2006: 13).

Poslanstvo organizacijske antropologije je v raziskovanju razmerij med elementarnimi določili pojavnosti človeka in organizacije, ki so bili v praksi pogosto prikriti in zato ni bilo omogočeno globlje razumevanje dogajanja v organizaciji kot se v resnici odraža v doživljanju in ravnanju posameznika in skupin. Človeštvo je v procesu nenehne preobrazbe, ki si jo samo povzroča in tako samo sebi narekuje stalno spreminjanje in prilagajanje (Chanlat, 2007).

7 Literatura

- Bavec, C. (2004). Zaupanje - temelj virtualne organiziranosti, *Organizacija*, 37(10): 594-598.
- Blau, P.M. & Scott, W.R. (1962). *Formal Organizations*, Chandler, San Francisco, CA, 194-221.
- Burrell & Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann Press, London..
- Chanlat, J/F. (1997). *Intervention organizationnelle, Vers une anthropologie des organisations*, École des Hautes Études Commerciales de Montréal., Dosegljivo na: <http://www.er.uqam.ca/nobel/spa/organization/chanlat.html> (15.6.2010)
- Ferkov, K. (2007). Sreča je seks in denar, *Ona, ženski magazin Dela in Slovenskih novic*, 9 (26).
- Friel, B. (2002). Hierarchies and Networks, *Government Executive*, 34(4): 31-39.
- Hofstade (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage Publications, Inc.
- Holden (2004). Why marketers need a new concept of culture for global knowledge economy, *International Marketing Review*, 21(6): 563 – 572.
- Holden (2002). *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Financial Times/Prentice-Hall, Harlow.
- Informania (2007). *What is organization?* Dosegljivo na: <http://www.socyberty.com/People/What-is-Organization.18921> (25.8.2008).
- Jiménez, A. C. (2007). *The Anthropology of organizations*, International Library of Essays in Anthropology, Ashgate Publishing Ltd., Hampshire.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- Orehovec, M. (2004). Vmešavanje v življenja drugih, Zagate antropološkega raziskovanja na terenu na primeru študije žensk in dela v Istri, *Emolog*, 14(65): 73-92.
- Pant D.R. & Alberti F. (1997). *Anthropology and Business: Reflection on the business application of cultural anthropology*, Serie Economia e Impresa 11, Liuc Papers nr. 42. Dosegljivo na: <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/42.pdf> (10.5.2010)
- Tavčar, M.I. (2006). *Management in organizacija*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Tavčar, M.I. (2005). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*, Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Mayer, J. (2002). Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja, *Organizacija*, 35(9), 569-578.
- Podjed, D. (2006). Antropološki vidiki postmoderne organizacije. *Organizacija*, 39(9): 585-590.
- Stern, J. (1999). *The Ultimate Terrorists*, Harvard University. Press, Cambridge & London.
- Supek, I. (2001). *The Millennium*, Prometej, Zagreb.
- Vila, A. (1999). *Postmoderna družba in organizacija*, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Janez Mayer je doktor psiholoških znanosti. Je predavatelj in raziskovalec na področju organizacijske psihologije, organizacijske antropologije, vrednotenja dela, ustvarjalnosti in človeškega kapitala. Je svetovalec za kadrovska vprašanja v slovenskih podjetjih in zavodih. Napisal je knjigi Ustvarjalno mišljenje in delo ter Vizija ustvarjalnega podjetja, uredil zbornik Skrivnost ustvarjalnega tima ter objavil prek 80 strokovnih člankov doma in v tujini.

Dunja Labović je asistentka na kadrovsko izobraževalnem področju. Raziskuje in predava na področju organizacijske antropologije, sistemizacije dela, sistemizacije in vrednotenja dela, metod izbire ljudi, modelov kompetenc ter osnov organizacije in managementa. Je vodja kadrovske službe na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani.

Neja Zupan, je doktorica organizacijskih ved. Bila je asistentka na kadrovsko izobraževalnem področju. Raziskovala in predavala je na področju človeških virov, organizacijske antropologije, sistemizacije dela, sistemizacije, vrednotenja dela in informatike. Objavila je več strokovnih člankov doma in v tujini. Sedaj vodi zavod Bisernica za razvoj kreativnosti in osebno rast.

Knjižna ocena

Janko Belak

Integralni management – MER model

Založba MER v Mariboru,
240 strani, ISBN 978-961-6281-2-5.

V knjižni zbirki Aktualnosti managementa in razvoja, ki jo izdaja Založba MER iz Maribora, je konec leta 2010 izšla knjiga z naslovom *Integralni management – MER model*, avtorja prof. dr. Janka Belaka. Knjiga je rezultat osemnajstletnega raziskovalnega in strokovnega dela sodelujočih iz številnih držav; avtor je rezultate tega dela v knjigi povezal v celoto in nadgradil dosedanje predstavitev MER modela. Doslej najceloviteje je bil MER model predstavljen v knjigi *Integralni management in razvoj podjetja*, soavtorsko delo prof. dr. Janka Belaka in enaintridesetih soavtorjev in soavtoric, ki je izšla leta 2003 prav tako pri Založbi MER v Mariboru.

Knjiga je sestavljena iz osmih vsebinskih poglavij. Prvo, izhodiščno poglavje obsega utemeljitev integralnega managementa skozi zgodovinski pogled na razvoj managementa. Čeprav razvoj managementa v literarnih virih ni enoznačno opredeljen, pa lahko časovno umestimo razvoj integralnega managementa v obdobje konec drugega tisočletja, ko se je v različnih okoljih začel intenzivni razvoj integralnosti managementa. V evropskem prostoru sta kot rezultat tovrstnih prizadevanj najbolj poznana Sanktgallenski in Züriš-

ki model integralnega managementa. Začetki nastajanja MER modela integralnega managementa segajo v leti 1992 in 1993, ko je pri Založbi Obzorja v Mariboru izšla knjiga *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Knjiga je nastala kot soavtorsko delo dvaindvajsetih sodelujočih raziskovalcev iz petih držav. Raziskovalno delo na področju podjetništva, politike podjetja in managementa so slovenski raziskovalci nadaljevali in v raziskovalno delo pritegnili tuje znanstvenike in raziskovalce. V obdobju od leta 1992 do leta 2010 ji je tako več kot štiristo sodelovalo s tematsko usmerjenimi raziskavami k izgradnji MER modela integralnega managementa. MER model temelji na sodobnih upravljalno-vodstvenih spoznanjih s poudarjeno zahtevo po celovitosti v procesni, inštrumentalni in institucionalni razsežnosti managementa. Pri tem je jasno izpostavljena tudi potreba po integraciji managementa s podjetjem in njegovim okoljem, če naj podjetje uresničuje svoje temeljni smoter, to je obstoj ter za ta obstoj nujno razvojno in velikostno spreminjanje. Avtor je zato drugo poglavje posvetil obravnavi življenjskega okolja podjetja. Ker je le-to kompleksno in dinamično ter zato težko obvladljivo, je za podjetja ključnega pomena opredelitev relevantnega dela okolja, ki sestoji iz treh prostorov, to je tržnega, operacijskega in kognicijskega. V tem poglavju avtor utemeljuje za uporabnost in razumevanje MER modela potrebno pojmovanje podjetja v širšem pomenu; torej ne zgolj kot profitno usmerjeno, privatno podjetje, ampak sledi MER model uporabi pojma podjetje tudi za javna podjetja, zavode, društva, različna združenja in druge neprofitno usmerjene organizacije. Tretje poglavje je namenjeno izhodiščnim pojasnitvam upravljanja, vodenja in managementa. MER model temelji na Wienerjevih kibernetičnih spoznanjih in kibernetičnem razumevanju upravljanja, za neposredno rabo pa je v model vgrajeno upravljanje kot lastniška funkcija in vodenje kot managerska. Celota obojega je strnjena v upravljalno-vodstveni proces. Procesni razsežnosti managementa je namenjeno četrto poglavje, v katerem avtor pojasnjuje hierarhičnosti in ravni procesa (politika podjetja, strateški management in izvedbeni management), temeljne

funkcije (planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje) in procesne funkcije (pripravljalne informacijske aktivnosti, odločanje in ukrepanje). V petem poglavju je obravnavan management kot inštrumentalni sistem. Avtor podrobno pojasnjuje vrednote ter podjetniška in upravljalno-vodstvena načela, nekoliko manj natančno pa stile, tehnike in metode vodenja, kar je razumljivo glede na obsežnost in raznovrstnost tega dela vodstvenega inštrumentarija. Institucionalno razsežnost MER modela predstavljajo upravljalci in vodstvo podjetja, zato avtor v šestem poglavju pojasnjuje potrebne razmejitve med upravljalci in vodstvom glede na hierarhičnost njihovega delovanja v upravljalno-vodstvenem procesu, predvsem z vidika njihove pristojnosti za odločanje. Ta spoznanja avtor dopolnjuje z organizacijskimi modeli managementa, kompetencami, avtoriteto, motivacijo in osebnostnimi lastnostmi managerjev in podjetnikov. Pomembno nadgradnjo dosedanjih objav MER modela predstavljajo v sedmem poglavju obravnavani uspešnosti dejavniki med katere avtor uvršča zunanjo in notranjo skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost. Avtor poudarja, da so za uspeh vsakega podjetja vsi ti dejavniki ključnega, strateškega pomena, je pa drugačna njihova uveljavitev v vsakem konkretnem primeru podjetja. Zadnje, osmo poglavje je namenjeno obravnavi potrebnih prilagajanj managementa posameznim življenjskim obdobjem podjetja, dejavnosti, velikosti ter posebnim stanjem in ciljem podjetja. Nakazane so procesne, inštrumentalne in institucionalne razsežnosti kriznega managementa in proaktivnega managementa priložnosti, kooperacijskega managementa in managementa sprememb.

Knjigo odlikuje celovitost obravnave managementa s procesne, inštrumentalne in institucionalne razsežnosti, pri tem pa ni zanemarjena vpetost podjetja v okolje. Podjetje je obravnavano kot odprt, dinamični sistem, spoznanja o upravljalno-vodstvem obvladovanju podjetja pa so povezana s spoznanji razvojnih teorij in modelov. Za tista področja obravnave, ki ji avtor zaradi omejenosti prostora (knjiga bi bila

preobsežna) ni mogel nameniti dovolj pozornosti, so v knjigi navedeni dodatni literarni viri, kar je prav tako ena od odlik knjige. Morda bi lahko knjiga vključevala več pojasnitvenih primerov, kar pa bi povečalo obseg knjige in s tem ceno, ki je v tržnem prostoru, še posebej pa majhnem slovenskem, pomemben odločitveni dejavnik

za nakup. Knjiga je primerna tako za izobraževalne namene, predvsem za potrebe podiplomskega izobraževanja, kot tudi za prakso. Glede praktične uporabe MER modela integralnega managementa pa velja upoštevati, da je vsak model poenostavitev prakse in ga ja zato potrebno ob uvedbi v prakso konkretnih podjetij prilagoditi poseb-

nostim teh podjetij, kakor tudi specifičnosti okoliščin v katerih ta podjetja poslujejo in se razvijajo.

Knjižno oceno je napisala
Mojca Duh,
Univerza v Mariboru,
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Franc Brcar, Silvo Lah

Innovation Management and an Innovative Ideas System

Innovation management is one of the most important tasks for managers in order to make their organizations successful and efficient. A part of this ranges from innovative employee ideas for small everyday improvements up to innovations that bring enormous savings. The survey tries to determine which factors influence the number of innovative ideas and to propose methods for improvements in this area. The basic research method used was a questionnaire, which helped us gather data and the basic method used for data processing was statistical analysis. First, we established that there is a progressive correlation between the number of innovative ideas submitted in the past and the number of anticipated innovative ideas in the future. Second, we established that the following three factors have an impact on innovation and creativity: (1) work and education; (2) working and living conditions; and (3) rewards and payment. Finally, we have established that there is a correlation between satisfaction with the rewards and payment factor and the current life-cycle stage of organization. To summarize, the level of innovation and creativity of employees is influenced by their overall satisfaction in an organization.

Keywords: innovative ideas, usable proposal, innovation, innovation management

Dan Podjed

Multiple Paradigm Research on Organisational Culture: An Introduction of Complexity Paradigm

The author presents multiple paradigm research into the organisational culture of a

birdwatching association, where he conducted his ethnographic research. On top of the functionalist, interpretive, radical structuralist and radical humanist paradigms as presented by Gibson Burrell and Gareth Morgan, he applies the fifth paradigm into the analysis of the organisation. The so-called complexity paradigm, which was formed in 1980's based on findings about complex systems and networks that emerged in natural and social sciences, summarizes all other paradigms, integrating them into a coherent unit. According to the author, the approach that exploits the benefits of each previously known paradigm illustrates comprehensively the complexity of organisational cultures, whereas the new paradigm upgrades our previous knowledge on organisations.

Keywords: anthropology, organisational culture, multiple paradigm research, complexity paradigm, ornithological association.

**Simona Šarotar Žižek,
Sonja Treven,
Matjaž Mulej**

Connection between the Psychological Well-Being and Spiritual Intelligence as Factors of a Requisite Holistic Management

The crisis has shown that management of companies is not as holistic as it should be; the economic and technological factors are over-emphasized; humans are not only rational beings. The complex and fast emerging new environmental challenges make companies face demographic and social changes, changing values, demands and viewpoints of employees, their emotional instability and them asking basic questions about being and living with which they discover the deepest meaning of living. Spiritual awareness and related way of living are becoming indispensable values of people, which do not only take care of their optimal life-roles realization but also of their personal and individual develop-

ment. Spiritual intelligence, as philosophy of company's management, changes the meaning and purpose of conducting business. It is upgraded with spiritual capital and that's why it reflects awareness of higher purpose (beyond just profit) and is also a basis for achieving a psychical well-being of employees, which stimulates creativity, innovativeness, and consequentially, the competitiveness of company. In this article we focus on spiritual intelligence and spiritual capital, which we connect to psychical well-being of individual resulting from optimal experiences and functioning. Psychical well-being is determined by two perspectives: hedonistic and eudaimonical. The eudaimonical approach, which emphasizes self-realization, led the researchers towards the psychical well-being and self-determination theory. The hedonistic approach emphasizes subjective well-being of individuals. Comprehensions of both approaches are combined in psychical well-being of individual, which determines his/her satisfaction, creativity, success at work and productiveness. This means that the expected (economic) results of organizations are more a consequence of subjective well-being then vice versa. Managers tend to overlook that fact.

Key words: spirituality, spiritual intelligence, spiritual capital, positive psychology, well-being

**Vlado Dimovski,
Matej Černe,
Sandra Penger,
Miha Škerlavaj,
Miha Marič**

The Development of an Authentic Leadership Model and an Empirical Validation

Authentic leadership has recently been a very popular scientific area, but with only a few quantitative analyses. The aim of this paper is to develop a research model of the impact of authentic leadership on authentic followership and on the results from the

employees' perspective. We use empirical quantitative analysis to confirm the model with linear structural modeling on a sample of 22 managers and 289 of their employees in a Slovenian company with approximately 500 employees. The construct of authentic leadership in the research model consists of self-awareness, self-regulation, positive psychological capital and positive modeling. The results showed that perceived authenticity of a leader has an impact on authentic followership. There was also a significant positive impact of authentic followership on results from the employees' perspective. Based on the results, we have confirmed that authentic leaders create new authentic employees, develop their authentic features and capabilities, resulting in employee satisfaction, their loyalty and a good atmosphere within the team.

Keywords: authentic leadership, authentic followership, construct, perception

**Stanislav Litrop,
Franka Piskar**

Banks and the Economic Crisis: NLB E-banking User Satisfaction

In the time of the general economic crisis, banks are forced to seek out new possibilities of increasing their competitive advantages. For a user-oriented bank, customer satisfaction presents a strategic goal and solution. Activities include regular analysis and monitoring of customer satisfaction by means of adjusting offers in accordance with the users' wishes. The analysis of internet banking customer satisfaction is performed on the example of the NLB bank. It is established that NLB provides quality internet banking, and that its users are on average satisfied with the overall service, which is supported by the results of the research. Provided are also suggestions for NLB to ensure a higher level of customer satisfaction.

Keywords: bank, e-banking, services, services quality, users, satisfaction

**Dalibor Stanimirović,
Mirko Vintar**

The Analytic Hierarchy Process Decision Making Model for Outsourcing or Insourcing of Information Services Provision in the Public Sector

Article uses an in-depth analysis of contemporary pro et contra arguments and presents research findings concerning IT outsourcing and insourcing in Slovenian public sector. In Slovenia the use of competitive tendering and outsourcing of IT services has been growing rapidly, many will say unfounded and irrational. Reported expenditures on contracting out in public sector in last years have doubled and in the time of global economic and financial crisis reach, roughly estimated, tens of millions of euros. Contribution outlines some methodological, contextual, procedural and other considerations and eventually presents Saaty's analytical hierarchical multi criteria decision model for planning IT outsourcing projects and provides guidelines on critical assessing IT outsourcing projects in Slovenian public sector.

Key words: IT outsourcing/insourcing, public sector, costs, savings, hollowing out effect, business strategy, core competencies, Saaty's analytical hierarchical multi criteria decision model.

Metod Šuligoj

Generations of Young People and Advertisements for Shortage Occupations in the Hospitality Industry

The author of the article is focused on generations Y and Z which are two of five different generations. Both of these genera-

tions are generations of young people. Generation Y is identified with challenges, progress and success, while generation Z is marked with a high level of individualism, with no need for personal relationships. Both generations, however, share a common attachment to the information technology. During the recruitment process all these characteristics must be taken into consideration, especially since the shortage of occupations in the hospitality industry is an important fact to be taken into account. The employment advertisements in the recruitment process have different aspects such as legal, content, psychological, linguistic, visual aesthetic and the aspect of communication channel. With the help of research, the author found out that the employment advertisements of the Slovenian hospitality organizations are not in accordance with the Slovene labor law. The advertisements are weak in the areas of psychology and visual-aesthetics, which suggests that many organizations are not aware of the importance of the two aspects. The content of the employment advertisements for hospitality occupations is suitable. Hospitality organizations also use the Internet as a communication channel for searching new staff, which is from the characteristics point of view agreeable to both generations. The author concludes that without considering these findings hospitality organizations can not operate successfully in the labor market with their employment advertisements.

Key words: hospitality industry, hospitality occupations, generation Y, generation Z, employment advertisements, recruitment process.

**Neva Kozamernik,
Polona Šprajc**

The Role and Importance of Consultants Work Education at the Employment Service of Slovenia

The changes in an external environment, especially within the labor market,

encourage continuing education, not only those who want to acquire the additional skills for advancement in their career path or passage out of an unemployment situation but also the employment advisers. The latter communicate with an unemployed person and are able to perform their function properly only if they are professionally and personally mature. We want to present the current required advisers work in Slovenia on the basis of the field research, which was carried out for the preparation of the particular degree thesis. It is inevitable today that each individual is trained for both the professional and the career development as well for personal growth. Employment advisers are in continuous contact with unemployed. Their knowledge, skills and ultimately personal maturity, may be helpful for unemployed people which can be therefore successfully and effectively orient to the desired field of employment. The research has pointed out that it is necessary to expand the level of training for employ-

ment advisers. It makes sense to consider different employment roles and diversity of functions of the employees in order to develop various forms and methods of education for employment advisers, which includes also e-education.

Key words: employment adviser, education, satisfaction, counseling

**Janez Mayer, Dunja Labovič,
Neja Zupan**

Organizational Anthropology – New Organizational Science

When any discipline or science ripens is urgently confronts with own anthropo-

logical dimension. Organizational sciences was early included general anthropology, while need for organizational anthropology appears, when human capital becomes the most important production and developmental factor. Checking of most important academic information bases and university programmes of the most known world universities gives little hits, which means, that organizational anthropology is pioneer's project. In this paper we wish to introduce organizational anthropology as new organizational discipline with argument of her subject and method.

Key words: anthropology, organizational anthropology, moderne and postmoderne organizations, human capital




Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede



Teorija sistemov – zbirka nalog
Andrej Škraba

Založba  Moderna organizacija

Donatorji izgradnje stavbe UM Fakultete za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.

Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS

Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

ELEKTRO GORENJSKA Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.

Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.

Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.

Nazorjeva 1, 4000 KRANJ

GRATEX d.o.o.

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.

Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.

Otoče 5a, 4244 PODNART

ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV**JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične in gostinske storitve d.o.o.

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSКИH GORICAH

LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMICINA d.o.o.

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica

Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d.

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo**MARJAN RAZPOTNIK s.p.**

Krače 8, 1411 IZLAKE

OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -**GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE

Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMoeLEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijeteljeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

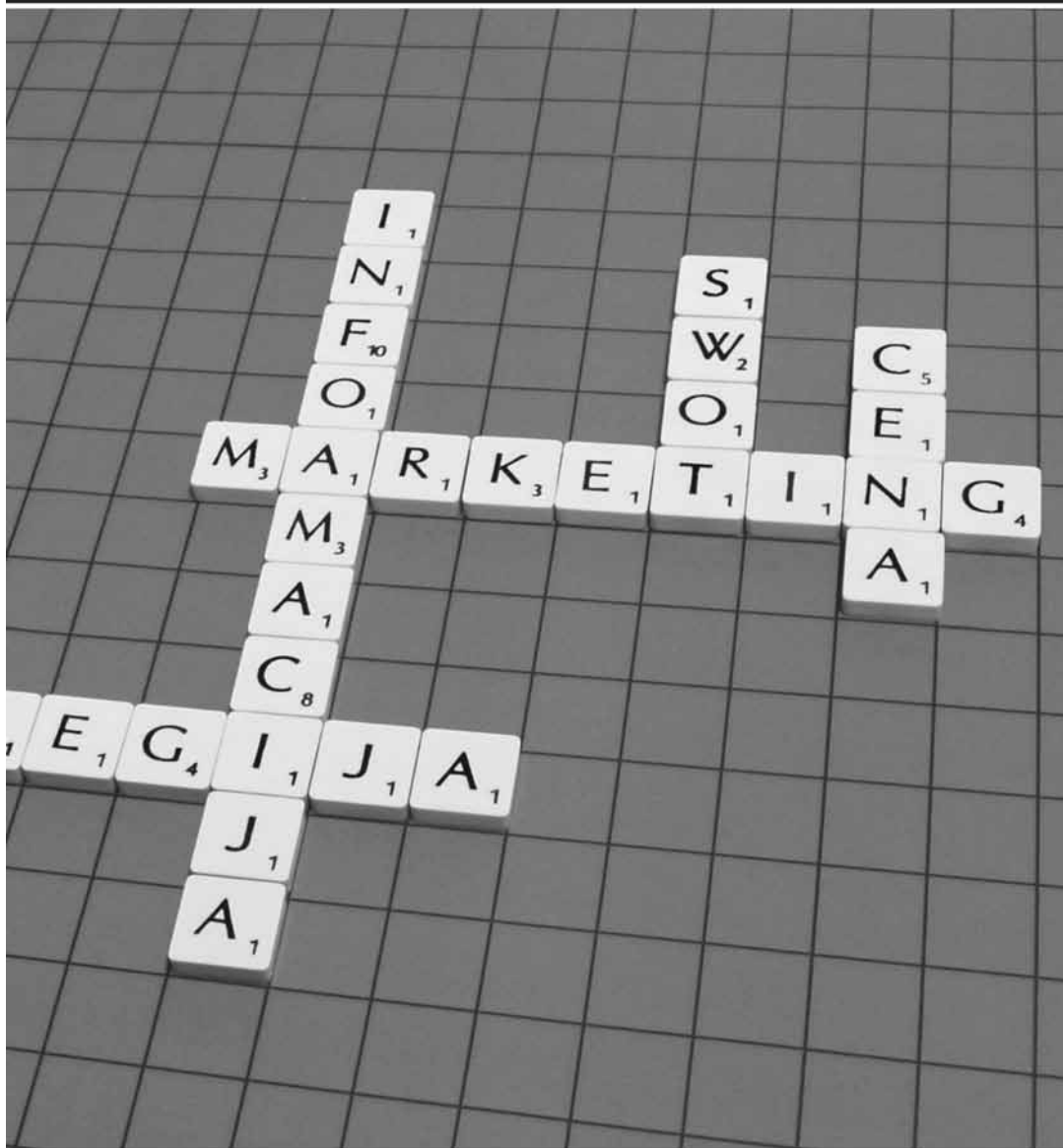
ŽITO GORENJKI d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede



Marketing
Goran Vukovič, Bruno Završnik

Založba  Moderna organizacija