



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 12, številka 3, september 2023

Volume 12, Issue 3, September 2023



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.
The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF
BORIS BUKOVEC

UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo - Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton - Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner - Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu,
Slovenija

Luca Brusati - Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm
Novo mesto

Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slove

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



178

RESEARCH ON THE PRINCIPLES AND ACTUAL ALTERNATIVE PROPOSALS FOR A COMMERCIAL NEGOTIATION APPROACH

Božidar Lenarčič, Armand Faganel, Annmarie Gorenc Zoran

199

UBI - THE CORNERSTONE OF A NEW SOCIAL DEAL

Valerija Korošec, Maja Pucelj

221

VIDIKI IN IZZIVI PRI UVELJAVLJANJU TRAJNOSTNEGA RAZVOJA TER POSLOVANJA V ŽIVILSKO-PREDELOVALNI PANOGI

Dejan Kelemina, Maja Rožman, Tjaša Štrukelj

238

KULTURNA RAZNOLIKOST V TIMIH ZDRAVSTVENE NEGE: KVALITATIVNA RAZISKAVA

Fatima Bajraktarević, Tamara Radočaj, Urška Rupnik, Sabina Ličen, Mirko Prosen

253

RAZVOJ ORODJA ZA NAPOVEDOVANJE ODSOTNOSTI ZAPOSLENIH: ANALIZA POTREB UPORABNIKOV

Peter Zupančič, Jelena Klisara, Panče Panov

278

UČINKOVITO VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH OB NADURNEM DELU

Urška Fabjan, Simona Vene

Research on the Principles and Actual Alternative Proposals for a Commercial Negotiation Approach

Božidar Lenarčič*

Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia
bozidar.lenarcic@gmail.com

Armand Faganel

University of Primorska, Faculty of Management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenia
Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia
armand.faganel@gmail.com

Annmarie Gorenc Zoran

Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia
a.zoran@fos-unm.si

Abstract:

Research Question: In supplier-customer relations, negotiations are pivotal for shaping collaboration and outcomes. This study has a dual focus: first, it explores modern techniques that favour creative reciprocity over traditional price talks; second, it details alternative approaches for reaching mutually beneficial agreements. The overarching questions guiding this study are: "What are the principles for obtaining alternative proposals to commercial approaches to negotiation?" and "What are concrete alternative proposals to the commercial negotiation approach?" The goal is to transition from conventional to more integrative negotiation methods that benefit both parties.

Purpose: The research aims to raise awareness of supplier-customer collaboration and the importance of mutual goals, particularly in joint development and tech-sharing contexts. It introduces a modern approach to commercial agreements that shifts focus from short-term price talks to long-term mutual benefits.

Method: The first part of the research defines the analytical tool for text interpretation, backed by literature review. The second part presents findings from semi-structured interviews and observations, analysed via thematic network analysis. This approach provides a thorough understanding of supplier-customer negotiation dynamics.

Results: The results of the qualitative research are presented using thematic network analysis, with in-depth analysis and explanation. Findings are summarized descriptively, offering principles for negotiators and specific alternative proposals to traditional negotiation methods. This approach provides nuanced insights for commercial negotiations.

Organization: The study raises awareness of the drawbacks of traditional price negotiations while providing guidelines for modern commercial deals. Negotiators can use these modern alternatives to achieve their goals, reducing organizational constraints and enhancing reputation.

Society: The entire society can benefit from mutual organizational understanding, resolving negotiation conflicts, and reaching agreements. This not only enhances individual organizational reputations but also contributes to overall social cohesion and economic stability.

Originality: The research suggests replacing traditional price negotiations with modern commercial agreements in the supplier-customer relationship, into more collaborative interactions.

Limitations / further research: The research is limited to the sources cited in the literature and interviews with four different profiles. The study is based on the mutual cooperation of the buyer and the supplier in a long-term partnership, thereby excluding the behaviours of the traditional commercial negotiation approach.

Keywords: organization, creativity, commercial negotiations, alternative proposals buyer, supplier.

1 Introduction

As creativity and communication skills become increasingly necessary in modern society to achieve outstanding results, negotiating, and creating appropriate agreements for all stakeholders is also essential to an organization's effectiveness and impact. There are employees in an organization who have a creative mindset and a talent for coming up with creative proposals. The creativity that an organization displays through its employees and their skills can be applied to a broader field (e.g., industry). Creativity in negotiation is an area that leads to agreement, progress, and achievement of the set goals of the organization. Negotiation is the interaction of at least two people seeking a common understanding. Therefore, we conclude that creativity is a defining characteristic of successful negotiators. We assume that there is a fine line between creative negotiation and mere negotiation. We also assume that the negotiating parties have related interests or even goals. We start from the recognition that today's organizations (in the customer-supplier relationship) need more cooperation in sharing innovation platforms, technology, development, and knowledge. Aware of the coexistence and shared power in the appearance in the global market, we assume that modern negotiation principles and modern alternative proposals for the commercial negotiation approach replace the classical commercial negotiation. Fisher, Ury and Patton (1998, p. 108–110) attribute people-centeredness and price to the classical negotiation approach and the principle-based negotiation approach in outcome orientation, i.e., separating people's problems from the issue.

Not all negotiations are successful, and some end in failure. Our final assumption is that modern and creative negotiators have an innovative and creative approach to negotiation that is different from classical negotiation. Here we establish the primary goal of the research, which is *to explore principles for obtaining alternative proposals for commercial negotiations*. While identifying principles for obtaining alternative negotiation proposals for commercial negotiations, we aim to identify specific proposals from creative negotiators that are present at key moments during negotiations. As such, we move to the second part of the research *to explore specific alternative proposals to the commercial negotiation approach*. To obtain concrete suggestions, in addition to reviewing the existing literature, we will conduct interviews with four negotiation experts who are responsible for the professional conduct of negotiations

on a daily basis. We present the qualitative research, based on semi-structured interviews and personal records, using thematic networks (Attrdie-Stirling, 2001, p. 390 ; Roblek, 2009, p. 58).

to analyse the data. A thematic network is a common form of analysis in qualitative research that explores patterns of meaning in qualitative data. We assumed for this study that negotiators creativity is positively related to negotiation success. Thus, we conclude that creativity contributes to more successful integration of the organization into the broader social environment. The literature review examined existing literature that discusses the meaning and interpretation of the research concepts described in online databases (ScienceDirect, ProQuest, Web of Science, and EBSCO) and commonly used books on negotiation.

2 Theoretical framework

Each person perceives life from one's perspective and thus offers the world one's unique imprint. Whether this imprint is creative for us is our subjective assessment. However, we know how to judge whether it works well for us or not. Some use their creative outlets and unleash them through challenges to succeed. When we tell or explain something to someone, we pass on knowledge and create new knowledge. This semantic connection reminds the interlocutor to consider the words communicated to them. Urbanc (1996, p. 105) stated that in addition to the innate ability to think, creativity and organization are necessary for effective outcomes. Our potentials are creation, knowledge, and skills that are always important in creating a personal brand. If we want to be noticed, we need to know our potentials well and develop them creatively. Often, potentials are hidden beneath a person's formally acquired knowledge and skills. If we want to achieve goals persistently, we must strive to make our creativity recognizable, helpful and at the same time encouraging. Možina and Kovač (2006, p. 84) wrote that knowledge transfer is successful when the actors involved have a genuine interest in it. When we show creativity, we are more responsive, efficient, distinguishable, and have an advantage with which to establish ourselves in a particular work environment, social setting, and organization. Urbanc (1996, p. 110) added that if you want to create something, you should do it; otherwise, creativity will fade and burn out because the effect of the enormous and unexpressed creativity of the creators will be erased. Informal knowledge is associated with creativity, and we use it when we approach new or unique tasks, such as negotiation. Grepperud and Pedersen (2020, p. 12) stated that negotiations are situations in which the parties involved are interested in cooperation but reject the terms of cooperation. Today's market situations require more creativity (Kim & Shin, 2019, p. 152). The global supply chain is becoming more complicated, and creative agreements between organizations are being forced.

Sawa (2020, p. 1) wrote that negotiation is a key element of many situations in organizations, politics, and diplomacy that involve a degree of uncertainty about outcomes. It happens that negotiators get into a situation where there is no agreement. Lenarčič (2014, p. 47) discusses that negotiators contribute to a better image and more respect for the organizations they represent. In exploring the impact of negotiation, Lenarčič and Bracar (2014, p. 97) added that a negotiator represents the organization and its cultural environment. Stachoa et al. (2017, p. 310)

added that the desired organizational culture must perform individual human resource management activities. The buyer is willing to invest a certain amount for the purchase. Shalvi et al. (2013, p. 46) added that a buyer does not deviate from the framework of the purchase price and therefore is more inclined to withdraw from the negotiation than the supplier.

Difficulties or obstacles in the negotiation force negotiators to slow down the pace to get a holistic view. Förster, Friedman and Liberman (2004, p. 186) so wrote that in such a situation, we change our view of the situation, i.e., from a broader perspective, "the forest," to a more focused perspective, "the tree," which helps to solve problems analytically. Therefore, we can conclude that negotiation barriers are a significant challenge for negotiators and force them to be creative. Nikolic et al. (2015, p. 141) suggest using SWOT analysis to create strategies which is a widely used tool to reduce weaknesses and avoid threats. In negotiations where the strategy fails, negotiators acknowledge the failure and are forced to look for alternative proposals. The latter solution inhibits creativity as it usually does not achieve the initially planned goals. Ukil and Akkas (2017, p. 37) also suggested the involvement of middle managers to implement strategies more effectively. In a complicated negotiation situation, one of the negotiators should first have a simple conversation, maintaining optimism and asking challenging questions at the right time to not jeopardize the constructive negotiation. Dannals et al. (2021, p. 2) examined more than 2,500 pieces of data from individual negotiations to examine relationships in negotiations as a function of gender and power. They found that men seemed to have more authoritative power, while women seemed to have the strength of preparations and alternative scenarios. Negotiators may act emotionally in a desire for a better outcome. Molek, de Jagar, and Pucelj (2023) found that the individualistic nature of hero culture and silo mentality suggests issues such as lack of information sharing, poor collaboration and communication barriers across departments and teams. This could create challenges in negotiating effectively within an organization, as interests are not aligned, priorities compete, and perspectives remain narrow. However, we can say that this is also a tactic that is not always constructive or creative for either side. Negotiation experts advise us to manage our emotions and time. De Dreu et al. (2009, p. 543) recommended starting negotiations in short time intervals and gradually increasing the intervals. They add that a good start facilitates further cooperation. Vukovič and Završnik (2011) also noted that negotiations start with preparation. It is not important how much time is invested; what is important is the effect. Negotiators with less experience need more time to resolve conflict situations and achieve goals (Vukovič & Završnik, 2011, p. 134).

Lenarčič and Brčar (2012, p. 99) stated that a common interest in competitive advantage creates new ideas that can strengthen the relationship, interdependence, connection, and market position of buyers and suppliers. Most authors provide guidelines on how to work towards productive negotiations from a psychological perspective. For example, Lewicki, Saunders and Barry (2013) stated that there are cases where negotiation should be refrained from when:

- one is in a situation where one can lose everything. Then it is necessary to choose another option.
- The demands are unethical. For example, you are asked to do something illegal or morally inappropriate. If your reputation is affected, you lose in the long run.

- They do not care. This is the case when you are not motivated.
- you do not have the time. Time pressures are working against you, and you will make a mistake, so you settle for less than you would otherwise receive.
- You do not believe you will succeed, and you are not sure you will reach the goal.
- You are not ready. Avoid forced negotiations and postpone them. (p. 1)

By agreeing to negotiation, we show the interlocutor that we are interested in mutual interactions and future relations. Soliman and Antheaume (2017, p. 28) added that when the relationship is important, the strategy is not a choice but a necessity and that competitive negotiation behaviour destroys the relationship. De Dreu, Giacomanonio, Shalvi in Sligte (2009) wrote that obstacles in negotiation accelerate progress toward a constructive agreement. Their research showed that obstacles in negotiation also have a positive effect on reaching agreements for the common good. They also found that negotiation creativity is influenced by professional knowledge and daily stress, as well as tangible or intangible obstacles. A negotiator who focuses on the scope of one's observations prevents the inclusion of alternative agreements, leading to mistrust and unconstructive solutions. (p. 543–547)

We argue that we use extensive expertise to create a constructive atmosphere. Billikopf (chapter, 18) discussed that creative negotiation is about finding new agreements that meet the interests of each negotiating party. Schaerer, Loschelder and Swaab, (2016, p. 156) furthermore stated that the more alternative agreements we offer, the more leverage we have and the more options we can offer the other party in the conversation. Billikopf (2003) also advised negotiators to adopt the following principles for developing constructive proposals:

- Negotiate outside your position. Negotiators should not operate within boundaries. Proposals for agreements should complement the interests of all parties. By trying to meet the needs of the other party, we will also meet our own needs.
- Emotions should not play a role in negotiations. Nothing kills creativity faster than anger, pride, embarrassment, envy, greed or other negative emotions. Anger is often an expression of fear or lack of confidence in our abilities. Emotional outbursts tend to escalate and have no positive effect on conflict resolution. If we can control our emotions, we have taken a big step toward reaching a mutual agreement.
- Prepare all possible agreements thoroughly to satisfy all interests. It is necessary to examine the interests of all parties to find creative, all-inclusive agreements. (chapter, 18)

El-Ashmawi, Abd Elminaam, Nabil and Eldesouky (2020, p. 1165) stated that negotiations open up issues such as quality, execution time, and quantity, but price is the most recognized negotiation criterion. Negotiation is part of the purchasing process, and the purchasing function will be effective if it is involved in the initial stages of projects. In this way, the leverage that the purchasing function uses to manage costs effectively will be identified. Thus, the purchasing function identifies the best possible scenarios when formulating a strategy. The final price of the product consists of many parameters, but the basic ones are (1) design and development,

(2) technical definitions of materials, (3) quality requirements, (4) technological processes, (5) logistical factors, just to name a few. A similar view is taken by Wang, Heath in Fortunak (2020, p. 61) who wrote in a cost study for COVID -19 that the final price consists of drug manufacturing costs, packaging forms and profit margin.

Creative negotiation requires self-confidence or confidence in one's negotiation skills. Self-confidence helps to focus on problem-solving and thus reduces the likelihood of failure. Tuncel, Kong, Parks and van Kleef (2020) showed in their research that self-confidence, which is a fundamental characteristic of creative negotiators to achieve good results, has a significant meaning for the success of negotiators. However, on the other hand, it does not eliminate negative emotions during negotiations. (p. 226)

In summary, our extensive literature review revealed a research gap in specific alternative strategies for commercial negotiation approaches. This leads us to our research questions: What are the principles for obtaining alternative proposals to commercial negotiation approaches, and what are the concrete alternative proposals themselves?

3 Method

Our study introduces the research model (Figure 1) that combines literature review, qualitative interviews with experienced negotiators from various industries.

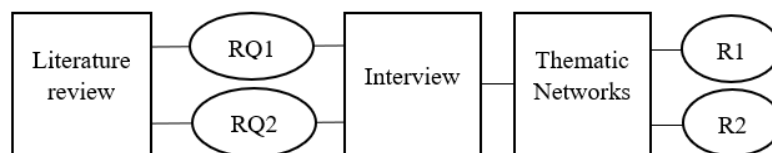


Figure 1. Research model

After reviewing the literature, we found that there are research studies in which one can identify different commercial and principled negotiations approaches. The latter aims in the direction of satisfying all interests and behaviours in different situations. Primarily, we have appreciated the principles specific to the customer's perception, which offer both situational and psychological advice. In the literature review, we identified the principles to provide alternative suggestions for a commercial negotiation approach, further comparing with qualitative research. Given the literature review findings, we have not identified specific suggestions for the second research question, which is to identify specific alternative suggestions for the commercial negotiation approach. Therefore, we will attempt to answer this research question in the qualitative part of the research by interviewing experienced negotiators with different profiles and from different industries. This study, therefore, addresses the following research questions:

1. RQ1: What are the principles for obtaining alternative proposals to commercial approaches to negotiation?
2. RQ2: What are concrete alternative proposals to the commercial negotiation approach?

In the qualitative part of the research, we interviewed four individuals responsible for negotiations in their field and industry. We found that the number of individuals showed data saturation and deemed it sufficient to proceed. We aimed to obtain a diverse range of alternative proposals to the price-commercial negotiation approach. In total, one female and four males participated in the interviews. A description of the interviewees follows:

- Interviewee (A) is an Executive Director of a Purchasing Department in southeastern Slovenia (automotive industry).
- Interviewee (B) is the head of the Strategic Purchasing Department in central Slovenia (petroleum industry).
- Interviewee (C) is a supplier in southeastern Slovenia (retail/wholesale).
- Interviewee (D) is the Purchasing Manager in a non-commercial organization in southeastern Slovenia (healthcare industry).

To determine the appropriateness of the questions, we asked six individuals employed in a purchasing department for feedback on the questions before the questions went live. Similarly, because the results showed data saturation, we did not seek out additional participants. Based on their feedback, we made minor corrections to the original questions for semantics and comprehension and formulated the following final interview questions:

- How would you relate the concept of creativity to negotiation?
- When do you use creativity in negotiation?
- How would you recognize a negotiator who is creatively oriented?
- What specific alternative suggestions do you use when using a commercial approach in negotiation?

The first question was used to establish the basic concepts of the keywords and to warm up the interview participant by introducing the topic. The second question aimed to put the interviewee in the time and space of negotiations that exclude price-based trade targets. With the third question, we aimed to put the interviewee in a negotiation situation where the interviewee activates his/her creativity and recognizes how the other party acts creatively and cooperatively. The last question is an essential part of this study, in which we wanted to identify concrete alternative proposals for a commercial negotiation approach used by creative negotiators to reach agreements.

Before the start of the interview, we emailed all (four) interview participants to explain the purpose of the interview. Participants were selected based on the following inclusion criteria:

- positive overall business performance in the last three years,
- under medium-sized and large companies according to the Companies Act of the Republic of Slovenia (ZGD-1), Article 55.

- from different industries (automotive, energy, retail or healthcare).

In the end, four gave their consent to participate in the interview, while others either did not respond, replied that they did not have enough time, or agreed to participate later. In November 2020, we conducted semi-structured individual interviews with 4 participants via Microsoft Teams (NB. Due to measures related to the COVID -19 epidemic, a video conference had to be used). The average length of the interview was 30 minutes. Two researchers took notes during the interview; the interview was not recorded at the interviewees' request. Before the interview, we prepared an introductory interview to "warm up the participants", followed by ad hoc sub-questions and specific questions from the questions above.

Transcripts were made of the interview notes and compared with both researchers. Both researchers are experts in negotiation and have experience in coding data. Inter-rater reliability was determined to be 99.72% (i.e., reliability = number of agreements / total number of agreements + disagreements; Miles & Huberman, 1994). The thematic networks analysis tool (Roblek, 2009, p. 56; Attride-Stirling, 2001, p. 390) was used to analyse and interpret the data. With the key coding process used to analyse the qualitative data and discover the meanings and patterns of interpersonal relationships, we followed the six-step process outlined by Attrdie-Stirling (2001 p. 390) and Roblek (2009, p. 58).

Table 1. The thematic network analysis process

Step 1: Textual data

a) Creating a coding framework

b) Dissecting the text into meaningful text segments using a coding framework

Step 2: Identifying themes

a) Themes are abstracted from the coded text segments

b) Refining themes

Step 3: Building the networks

a) Arranging themes

b) Selecting basic themes

c) Rearranging themes into organizing themes

d) Deducing global themes in light of the basic themes

e) Illustrating a thematic network

f) Verifying and refining the network

Step 4: Describing and exploring the thematic networks

a) Describing the network

b) Exploring the network

Step 5: Summarizing the thematic network

Step 6: Interpreting patterns

Source: Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. p. 391

Throughout the research and data analysis process (see Table 1), and to achieve the goal of the research and coding process, the researchers considered the following questions when coding, according to Saldaña (2015):

- What do people do?
- Why did we include them?
- What are they trying to achieve?
- How exactly did they do this?
- What specific means or strategies do they use?
- How did members talk about and understand what was going on?
- What assumptions did they make?
- What did I see going on?
- What did we learn? (p. 20–21)

4 Results

The results of our study are presented in two parts. The first research question (RQ1) was to examine the principles for soliciting alternative proposals for commercial negotiations. As such, the results of the thematic network process are presented in the first part of the findings. The second part relates to the second research question (RQ2): to investigate specific alternative proposals for the commercial negotiation approach. The results of the second part are presented in a similar way to the first research question. The results illustrate the thematic network process on the principles of obtaining alternative proposals for commercial negotiation.

The first part of the research (see Table 2), which refers to the principles for obtaining alternative proposals for the commercial nature of the negotiation, sets out the process of thematic issues based on the literature reviewed and the semi-structured interviews. Considering the research topic and the findings through the research, we defined meaningful codes (Step 1). The codes were grouped and linked by a specific meaning and brought to a common denominator. Thus, we formed groups (discussion points) and linked them to the emerging themes that were identified (Step 2). In this part of the process, "identification of themes" we summarized in descriptive form the principles for obtaining alternative proposals for commercial negotiations.

Table 2. Research on the principles for obtaining alternative proposals for commercial negotiations:
Identifying themes (RQ1)

Codes (step 1)	Issues discussed	Themes identified (step 2)
Reality	Concluding agreements	Not taking positions
Understanding	Positions	Sense of reality and patience
	Understanding	
	Common problem	
	Patience	
Measuring	Interests	Proposals fulfil mutual interests
Interest	Proposals of agreements	Evaluating proposals
Evaluation	Mutual interests	
Analyses	Analyses	
Relationships	Emotions	Objective approach to negotiation
Emotions	Encouraging creativity	Emotions inhibit creativity
Cancellation	Respect	Understanding the interlocutor
	No agreement	
Negotiations	Forming proposals	Proposing several possible agreements
Agreement	Common interaction	Creativity increases the possibility of agreement
Proposals	More opportunities	Several proposals increase the possibility of agreement
Opportunities	Agreement	
	Creativity	
Self-confidence	Trust	Self-confidence increases the possibility of success
Knowledge	Knowledge	Trust in knowledge, ability
Experiences	Self-confidence	Involvement of the profession in the initial phases
Profession	Purchasing department	
Success	Involvement of the profession	
	Capability	
Strategy	Strategies	Win-win strategy
Victory	Win-win strategy	Creating small victories
Goal	Small victories	

Expanding upon the findings, Table 3 serves as an integral analytical tool for the research. It meticulously organizes previously identified themes into new, meaningful groupings, resulting in a total of 11 distinct themes. These were subsequently refined and condensed into two key overarching common themes, namely "Team Building" and "Innovative Professional Approach," which comprehensively encompass all of the identified thematic elements. The table is methodically divided into three interconnected columns: "Themes Identified," "Theme," and "Common Themes," thereby facilitating an analytical framework. Particularly noteworthy overarching themes such as "Objective Understanding," "Realistic Expectations," and "Emotional Self-Control" are intricately connected to these common themes. This offers a comprehensive and structured guide for understanding the nuanced and multi-layered dynamics that are essential for achieving successful commercial negotiations. By presenting these insights in an integrated manner, the table not only categorizes but also enriches our understanding of the complexities involved in effective negotiation strategies.

Table 3. Research on the principles for obtaining proposals for commercial negotiations: Constructing the thematic network (RQ1)

Themes identified (Step 2)	Theme	Common themes (Step 3)
Not taking positions	Objective understanding	Team building
Sense of reality and patience	Realistic expectations	
Proposals satisfy mutual interests	Satisfying the interests	
Evaluating proposals	Analytical verification	
Objective approach to negotiation	Emotional self-control	
Emotions inhibit creativity	Relationship building	
Understanding the interlocutor		
Respecting the opposite side		
Proposing several possible agreements	Forming several proposals	Innovative professional approach
Creativity increases the possibility of agreement	Encouraging creativity	
Several proposals increase the possibility of agreement	Gaining experience	
Self-confidence increases the possibility of success	Confidence in the professionalism	
Trust in knowledge, ability	Strategic planning	
Involvement of the profession in the initial phases		
Win-win strategy		
Creating small victories		

Continuing with the thematic network process (step 4), we outlined theme development, identifying two common themes: Team Building (see Figure 2) and Innovative Professional Approach (see Figure 3). These themes show the evolution of thematic networks. The team-building theme represents six themes linked to eight identified themes.

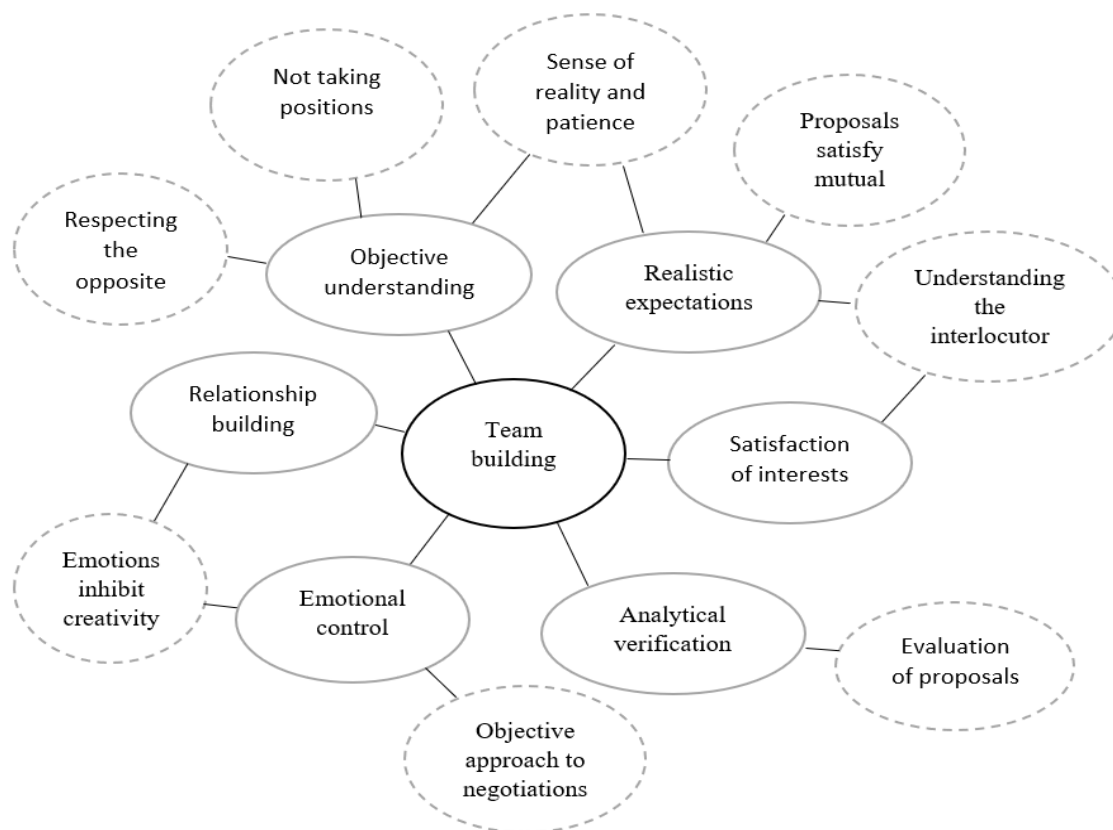


Figure 2. Thematic network (Step 4): Team building (RQ1)

The common themes Innovative Professional Approach (see Figure 2) are five first-level themes and eight second-level networks. We found that some of the identified themes are connected (related) to other themes.

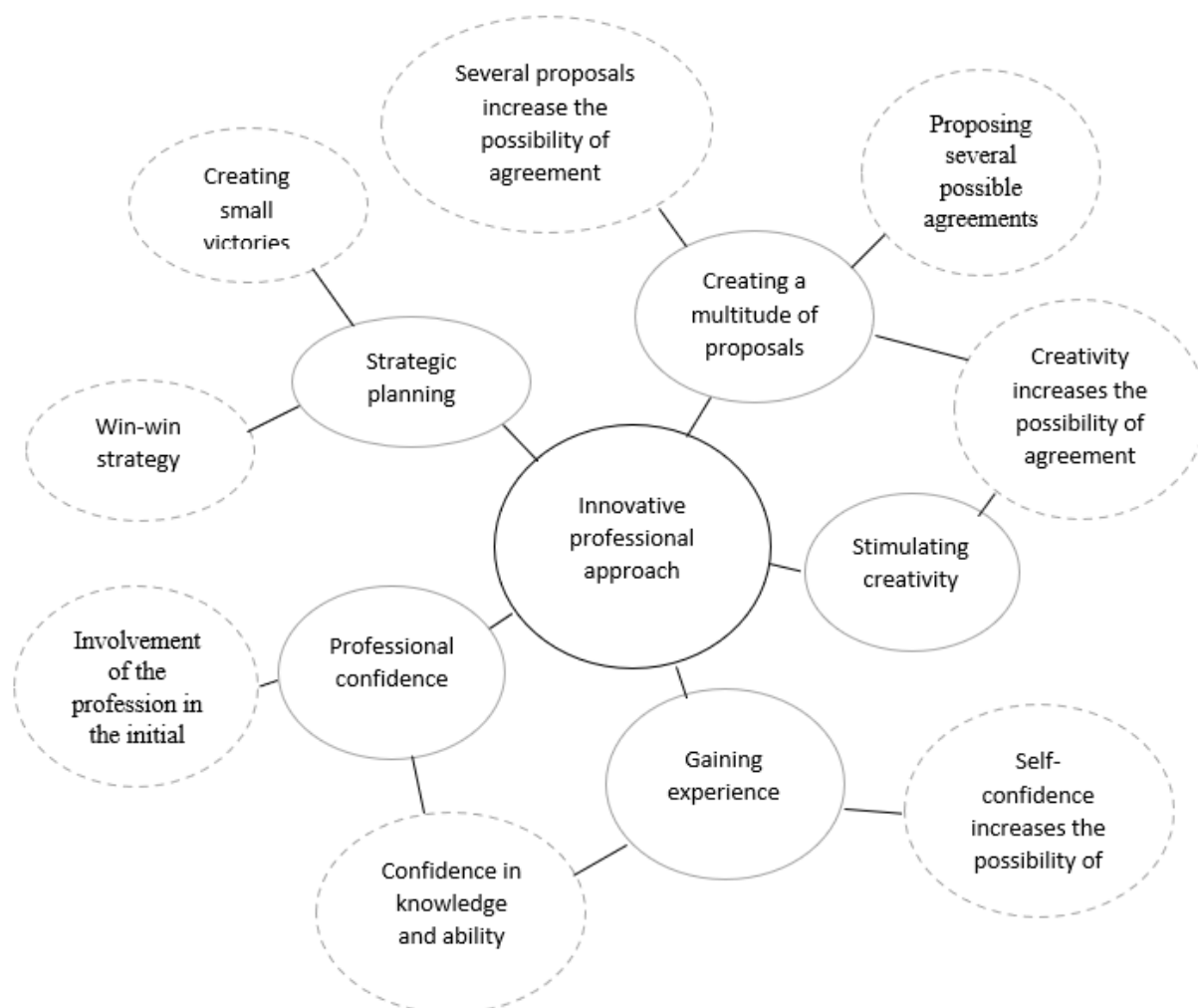


Figure 3. Thematic network (Step 4): Innovative professional approach (R1)

The second research question (RQ2) on concrete alternative proposals to the commercial negotiation approach is presented, and the process of creating the thematic networks from step 1 - coding to step 4 - constructing the thematic network is shown.

In examining concrete alternative proposals to commercial negotiations (see Table 4), we conducted thematic networks using the literature reviewed and the semi-structured transcripts. In this process, we also defined meaningful codes (step 1). The codes were categorized into groups that were connected by a specific meaning. Thus, we formed groups (discussion points) and connected them into an identified theme (step 2). The identified themes descriptively summarize concrete alternative proposals for the commercial negotiation approach.

Table 4. Concrete alternative proposals for a commercial negotiation approach: Identifying themes (RQ2)

Codes (Step 1)	Issues discussed	Themes identified (Step 2)
Sponsorship	Marketing	Establishing sponsorship
Market research	"Branding"	Allocating marketing costs
Marketing	Market platforms	Adding value to the product
	Marketing and sales costs	
	Adding value	
Compensation	Obtaining discounts	Implementing compensation
Discounts	Implementing compensation	Prepayment discount "cassa sconto"
Bonuses	Compensation possibilities	Durability bonus
Contract	Commercial bonuses	Turnover bonus
Advance payments	Payment conditions	Current contract extension
	Contractual relationship	Management of prepayments and payment deadline
Development	Technical discipline	Taking responsibility for complaints
Technique	Joint development	Lifetime warranty management
Maintenance	Exchange of funds	Sharing development costs
Complaints	Technical content	Sharing technical means
Liability	Taking responsibility	Technical data management
	Warranty management	Sharing maintenance costs
Quantities	Purchase order	Optimization of order intakes
Packaging	Minimum quantities	Managing packaging costs
Packing	Packing costs, logistic	

Table 5 shows the three steps in designing thematic networks in four groups, based on conceptually related content (step 2: Themes identified). These topics are grouped into organized themes in terms of semantic sameness (theme), and in the next step, step 3, they are unified into a common theme based on content meanings (step 3: Common Theme).

Table 5. Creative suggestions for reaching an agreement during price negotiation:
Constructing the thematic network (R2)

Themes identified (Step 2)	Theme	Common theme (Step 3)
Establishing sponsorship	Activities in the sales and marketing sector	
Sharing marketing costs		
Adding value to the product		
Implementing compensation	Analytical negotiation preparation	Alternative proposals for a commercial negotiation approach
Prepayment discount "casa sconto"		
Durability bonus		
Turnover bonus		
Current contract extension	Technical means and costs analyses	
Managing prepayments and payment deadline		
Taking responsibility for complaints		
Managing lifetime warranty		
Sharing development costs		
Sharing technical means	Stock management	
Technical data management		
Sharing maintenance costs		
Optimization of order intakes		
Managing packaging costs		

In the fourth step of the thematic network process (step 4), we schematize the development of the topic. In our case, we have formulated the topic Alternative Proposals on Commercial Negotiation Approach (see Figure 4).

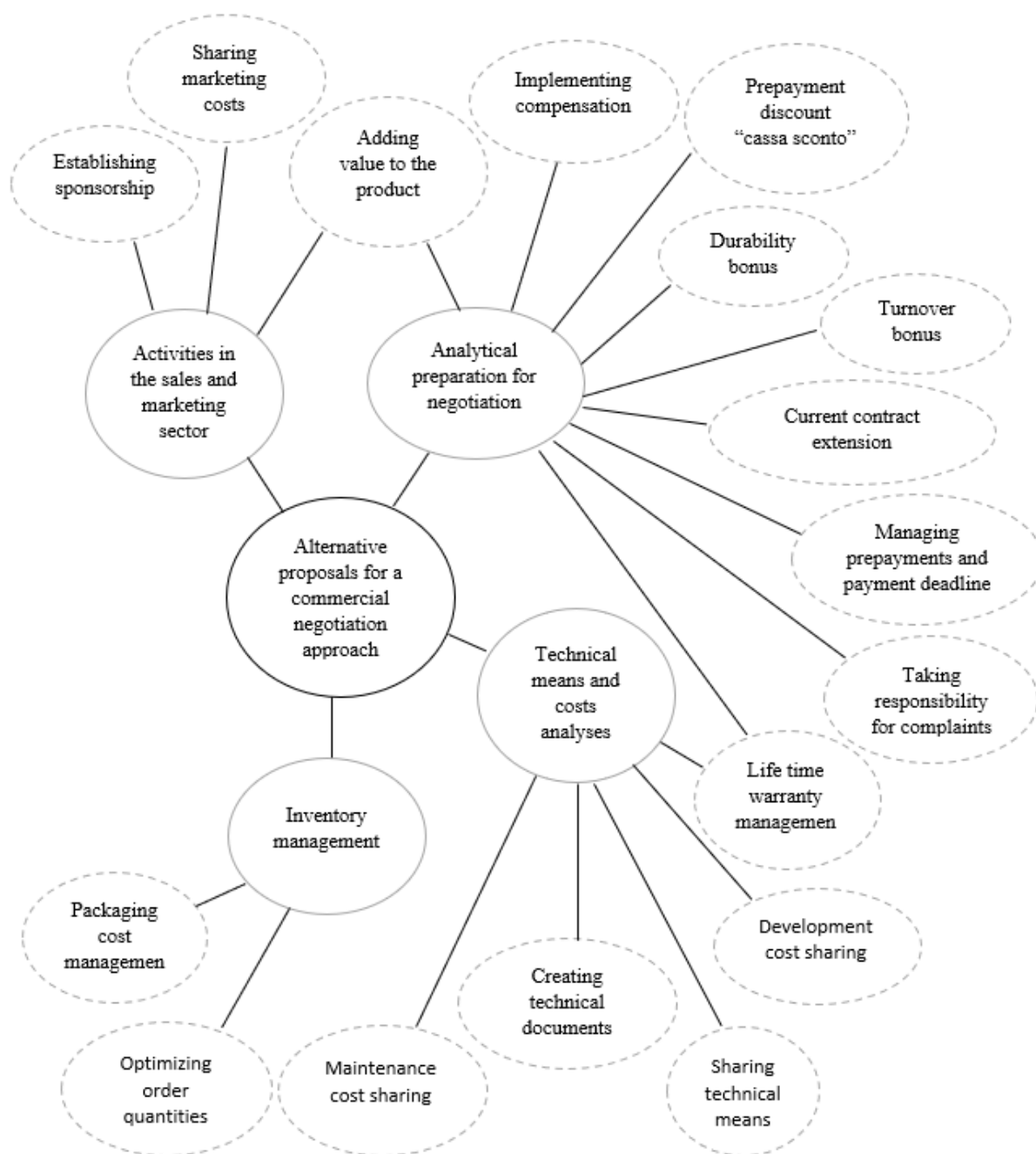


Figure 4. Thematic network (Step 4): Alternative proposals for a commercial negotiation approach (R2)

In the thematic network structure presented, the overarching common theme labelled as 'Alternative Proposals for a Commercial Negotiation Approach' encapsulates a total of four distinct but interrelated thematic categories. These four themes, in turn, are intricately connected with a broader set of seventeen identified sub-themes. Importantly, it is worth mentioning that certain identified sub-themes demonstrate versatile associations, as they may be linked to more than one of the primary themes presented.

5 Discussion

In reviewing the literature, we found more studies on the psychological aspect of negotiation and less on the creativity of negotiators, which is a gap in the research. Based on the findings of our participants, we can support the claim already made by Billikopf (2003, chapter 18) and later by De Dreu, Giacomantonio, Shalvi and Sligte (2009, p. 547) that negotiators should not take positions in negotiations but should be open to new proposals. The respondents in our study also reinforced this. We believe that innovative, creative agreements increase the confidence of all parties. The advantage of creative negotiators is that they can effectively respond to the situation by making suggestions to reach negotiation agreements. In the results of our study, we can see a degree of relationship between the findings from the literature review and our interviews. In summary, we can say that the principles for obtaining alternative proposals for a commercial negotiation approach are to create multiple possible agreements, manage strategies, understand each other, manage emotions, trust oneself, develop creative proposals to reach an agreement, meet each other's interests, be realistic and patient, and create small victories.

While developing the thematic network of principles (step 5) in exploring principles for obtaining alternative proposals to commercial negotiation approaches, we developed two common themes. In the first common theme of team building, we recognized the alignment of principles with a thoughtful, long-term partnership that objectively measures all interests. In the second common theme, Professionally Innovative Approach, we recognized the alignment of principles to the professional to reach an agreement. When we combine these two principles, we can focus on a shared principle (buyer and supplier) in a strategic alliance.

The second research question aimed to explore concrete alternative proposals to the commercial negotiation approach. Here we developed a common code that included four themes. In Table 4 and Table 5, at Themes Identified, seventeen concrete alternative proposals to the commercial negotiation approach were uncovered. The reader will recognize the parallelism of the themes with functions in an organization, including sales, purchasing, development, and logistics. In negotiation, the negotiator can develop suggestions for negotiation to achieve the objectives according to the organization's affiliation. When comparing the literature review and the interviews, a more significant proportion of the overall results were obtained from the interviews.

6 Conclusion

We believe that creativity in negotiation is challenged depending on the situation. An individual and an organization with a higher level of creative capacity works adaptively and grows in their environment. Peleckis (2014, p. 72) held a similar opinion and argued that the personal qualities of an individual's skills are essential to the final outcome. Similar findings were presented in our study. Achievement is associated with creativity and can be measured quantitatively through the achievement of goals. Individuals or organizations that engage in creativity can

work more confidently, and for this reason, tasks are completed within expectations. This means fewer mistakes, fewer complaints, and overall satisfaction, in other words, a win-win strategy. Creativity builds confidence and enables the goals of the employees and the organization's goals to be achieved. In conclusion, if one wants to live life creatively, i.e., actively, responsibly, consciously, and qualitatively, it is necessary to acquire knowledge and skills for overall success continuously. An additional characteristic of a creative negotiator is a wide range of knowledge, breadth, and active research.

We have found that it is the obstacles that challenge the negotiator and force them to be creative. However, De Dreu, Giacomantonio, Shalvi and Sligte (2009, p. 547) claimed that obstacles in negotiations generally impede progress towards reaching constructive agreements. We argue that obstacles in negotiations are the moment that separates creative negotiators from negotiators. Interview participants provided various creative suggestions and ways to reach agreements, which is the very goal of negotiation. In our study, seven principles were found when examining alternative proposals for commercial negotiations in the literature review, and nine principles were found in parallel during the interviews. Principles found in the literature review were also reinforced in the interviews. As a result of the research (step 6), we identified the following principles:

1. Presenting more proposals increases the chance of reaching an agreement.
2. We do not take positions but pursue a "win-win" strategy.
3. Proposals meet the interests of all parties.
4. We do not allow emotions to enter negotiations.
5. We have a sense of reality and patience.
6. Self-confidence and a certain degree of creativity increase the possibility of agreements.
7. It is involving the purchasing department in the initial phase of cooperation.
8. It is creating small victories.

Here we conclude the first part of the study with eight principles listed above, to which we add the conclusion that the creativity of the negotiator allows for broad applicability and adaptability to different situations, as the creative negotiator expresses one's creativity with creative proposals at crucial moments.

In the second part of the research question, we interviewed four negotiators and examined specific alternative proposals for commercial negotiation approaches. We found that participation in developing creative proposals must be reciprocal, and the proposal must satisfy all interests, as all participants have a common goal and agreement. Our results yielded seventeen concrete proposals (see Figure 4) that the negotiator can use to reach an agreement without using the classic commercial negotiation, which we assumed will not help raise the level of relationships.

We argue that both a negotiator and an organization need to improve and expand their general knowledge to collaborate with other organizations successfully. By constantly updating knowledge, having a growth mindset, and gaining experience in developing creative

agreements, an organization can successfully respond to the environment in which it operates, which also increases growth and competitiveness. At the same time, we should not forget that human creativity is infinite and has no limits in its breadth. Ahmad and Idrus, (2019, p. 613) developed an automated alternative approach to a classical negotiation that suggests the most favourable scenarios based on specific criteria. Kumar and Jaisankar (2020, p. 34) presented the concept of an automated negotiation process (similar to an e-auction) to replace the classical negotiation for ranking the best cloud service providers. Given the current research understanding, we can add that there are opportunities to automate negotiation in certain industries under certain conditions; however, it is still difficult to imagine automated relationships in the customer-supplier relationship.

The results of this study add to the current literature on conflict resolution and reaching agreements in negotiations. We found that negotiation varies from case to case and believe that this concept of obtaining creative proposals has a subjective approach to making proposals and evaluating agreements. The research is limited to the references considered for this study and the participants in the qualitative study. Qualitative studies are not designed to generalize but to explore issues in depth. Therefore, there is a degree of subjectivity in the chosen thematic networks instrument and its influence on the outcome. However, this has been balanced by triangulation to increase the trustworthiness of the data. We propose to continue research in supplier perceptions with a broader range of respondents - negotiators (including non-profit organizations). We propose to conduct further research with a more general scope in the literature review and increase the number of respondents.

References

1. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research, 1*(3), 385–405.
2. Billikopf, G. (2003). Chapter 18: Creative Negotiation. *Labor Management Agriculture: Cultivating Personnel Productivity*, 2nd edition, Regents of the University of California.
3. Dannals, J. E., Zlatev, J. J., Halevy, N., & Neale, M. A. (2021). The dynamics of gender and alternatives in negotiation. *Journal of Applied Psychology*.
4. De Dreu, C. K., Giacomantonio, M., Shalvi, S., & Sligte, D. (2009). Getting stuck or stepping back: Effects of obstacles and construal level in the negotiation of creative solutions. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(3), 542–548. doi:10.1016/j.jesp.2009.01.00
5. El-Ashmawi, W. H., Abd Elminaam, D. S., Nabil, A. M., & Eldesouky, E. (2020). A chaotic owl search algorithm based bilateral negotiation model. *Ain Shams Engineering Journal*.
6. Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Česen, T. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. *Gospodarski vestnik*.
7. Förster, J., Friedman, R., & Liberman, N. (2004). Temporal Construal Effects on Abstract and Concrete Thinking: Consequences for Insight and Creative Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, (87)*2, 177–189. doi: 10.1037/0022-3514.87.2.17
8. Grepperud, S., & Pedersen, P. A. (2020). Positioning and negotiations: The case of pharmaceutical pricing. *European Journal of Political Economy, 62*, 101853.
9. Kim, S. C., & Shin, K. S. (2019). Negotiation Model for Optimal Replenishment Planning Considering Defects under the VMI and JIT Environment. *The Asian Journal of Shipping and Logistics, 35*(3), 147-153.
10. Kumar, K. S., & Jaisankar, N. (2020). An automated resource management framework for minimizing SLA violations and negotiation in collaborative cloud. *International Journal of Cognitive Computing in Engineering, 1*, 27–35.
11. Lenarčič, B. (2014). Vrste neetičnih taktik v pogajanju med kupcem in dobaviteljem. *RUO. Revija za univerzalno odličnost, 3*(2), 66.
12. Lenarčič, B., & Bracar, F. (2014). Analysis of Influences on Buyer-Supplier Negotiation. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, 7*(2), 81–99.
13. Lenarčič, B., & Bracar, F. (2012). Vpliv inovativnosti v odnosu kupec – dobavitelj na konkurenčno prednost. *Revija za univerzalno odličnost, 1*(3), 95–105.
14. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2013). When You Shouldnt Negotiate. Retrieved <https://www.inkling.com/read/essentials-of-negotiation-lewicki-5th/chapter-1/box-1-1-when-you-shouldnt>
15. Molek, N., de Jager, J. E., & Pucelj, M. (2023). Hero Culture and Silo Mentality: a Systematic Literature Review. *Revija za univerzalno odličnost, 12*(1).
16. Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Prenos – izmenjava znanja*. Maribor: Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju.
17. Nikolic, D., Spasic, J., Zivkovic, Z., Djordjevic, P., Mihajlovic, I., & Kangas, J. (2015). SWOT-AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara Planina. *Serbian Journal of Management, 10*(2), 141–150.
18. Peleckis, K. (2014). International Business Negotiations: Innovation, Negotiation Team, Preparation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 110*, 64–73. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.84

19. Roblek, V. (2009). Primer Izpeljave Analize Besedila v Kvalitativni Raziskavi (An Example of Performing a Text Analysis in a Qualitative Research). *Management*, 4(1), 53–69.
20. Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
21. Sawa, R. (2020). A prospect theory Nash bargaining solution and its stochastic stability. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
22. Schaerer, M., Loschelder, D. D., & Swaab, R. I. (2016). Bargaining zone distortion in negotiations: The elusive power of multiple alternatives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 156-171.
23. Shalvi, S., Reijseger, G., Handgraaf, M. J., Appelt, K. C., ten Velden, F. S., Giacomantonio, M., & De Dreu, C. K. W. (2012). Pay to walk away: Prevention buyers prefer to avoid negotiation. *Journal of Economic Psychology*, 38(posebna izdaja, oktober 2013), 40–49.
24. Soliman, C., & Antheaume, N. (2017). Inter and intra organizational negotiation during economic recession: An essay on the promotion of cooperation. *Future Business Journal*, 3(1), 23-32.
25. Stacho, Z., Stachová, K., Hudáková, M., & Stasiak-Betlejewska, R. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*, 12(2), 303–313.
26. Tuncel, E., Kong, D. T., Parks, J. M., & van Kleef, G. A. (2020). Face threat sensitivity in distributive negotiations: Effects on negotiator self-esteem and demands. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 255–273.
27. Ukil, M. I., & Akkas, M. A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29–40.
28. Urbanc, D. (1996). *Znanje, ki ga uporabljamo, je moč*. Tržič: Vsak lahko izboljša spomin.
29. Vukovič, G., & Završnik, B. (2011). *Obvladovanje nabave*. Ljubljana: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
30. Gregorio Billikopf. Interpersonal Negotiation Skills. Retrieved from: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/17.htm>
31. Zakon o gospodarskih družbah. (2006, 19. april). Uradni list RS št. 42/2006. Retrieved from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291#>

Božidar Lenarčič is a doctoral student at the Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto, specializing in Purchasing Management. He completed a General Management Program at IEDC Bled in 2018 and holds a Master's degree in Quality Management. Initially trained as an Electronics Engineer, he has also undergone professional training at AT Kearney. He has published in journals, is a certified internal auditor, and is a member of the Slovenian Purchasing Association.

Armand Faganel is an Associate Professor of Marketing and Management, the head of the Department of Marketing, and the vice dean for Quality Assurance and PR at the Faculty of Management, University of Primorska. He led the Centre for Quality and Evaluation and the Marketing Institute at UP FM. Armand is the deputy chair of the Quality Commission at the UP. As a visiting lecturer, he has been invited to numerous universities abroad. His research interests encompass theoretical and empirical studies in the broader field of marketing, quality perception, and sustainable tourism. He has conducted and led multiple internationally funded projects. His achievements have been published in international publications in the form of original scientific articles and chapters in monographs. He also reviews scientific papers for more than 30 established scientific journals.

Annamarie Gorenc Zoran is a Professor at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto as well as teaches distance learning courses in Slovenia and abroad. Her research interests revolve around an interdisciplinary approach of individuals/people in educational and organizational sciences. She is an active peer evaluator in higher education accreditations. She has published articles in academic journals and has presented her research at conferences around the world. She is actively engaged in research projects and holds positions on editorial boards of various journals, as well as on program boards of international conferences in the US and in Europe.

Povzetek:

Raziskava načel in alternativnih predlogov za pristop v sodobna komercialna pogajanja

Raziskovalno vprašanje (RV): V odnosu med dobaviteljem in kupcem so pogajanja ključna za oblikovanje sodelovanja in rezultatov. Ta študija ima dvojni fokus: najprej raziskuje sodobne pogajalske tehnike, ki dajejo prednost kreativni vzajemnosti pred tradicionalnimi cenovnimi pristopi; drugič, podrobno opisuje alternativne pristope za doseganje obojestransko koristnih dogovorov. Vodilni vprašanji, ki usmerjata to študijo, sta: "Kakšna so načela za pridobivanje alternativnih predlogov za komercialne pristope k pogajanjem?" in "Kakšni so konkretni alternativni predlogi za komercialni pristop k pogajanjem?" Cilj je prehod iz konvencionalnih k bolj celostnim metodam pogajanj, ki koristijo obema stranema.

Namen: Primarni namen je raziskovalnega dela je dvig stopnje zavedanje sodelovanja v razmerju kupec - dobavitelj. Bralec raziskave, ki nastopa kot kupce prepozna pomembnost sodelovanja z dobaviteljem in ustvarjanje skupnih ciljev, še posebno kjer je skupno razvojno sodelovanje, izmenjava platform in deljenje tehnologije, itd. Namen in cilj naloge je predstaviti sodoben kooperativen način konstruktivnih komercialnih dogovorov med organizacijami, ki izključujejo klasična cenovna pogajanja.

Metoda: V prvem delu kvalitativne raziskave se osredotočimo na teoretično opredelitev analitičnega orodja značilnosti in interpretacije besedil s pregledom obstoječe literature. V drugem delu kvalitativne raziskave je prikazan na osnovi pregleda pol strukturiranih intervjujev, osebnih zapisov, in opazanj obnašanja razvoja tematskih mrež prikažemo interpretirane rezultate raziskave in dobljenih podatkov z uporabo analitičnega orodja tematske mreže.

Rezultati: Rezultati kvalitativne raziskave prikazujemo v skupini nestrukturiranih podatkov, po korakih procesa postopka orodja tematskih mreže z v poglobljeno analizo in razlago. Rezultate povzemamo v opisni obliki, ki so opis načel izvajalcem pogajanj z konkretni alternativni predlogi komercialnemu pristopu pogajanj.

Organizacija: Raziskava spodbuja zavedanje negativnega pristopa klasično cenovnega pogajanja ter hkrati podaja usmeritve sodobna komercialna dogovarjanja. Akterji pogajanj lahko sodobne alternativne predloge uporabijo za doseganje pogajalskih ciljev, kar znižuje stopnjo organizacijskih omejitev in pripomore k organizacijskem ugledu

Družba: Celotna družba lahko pridobi na medsebojnem organizacijskem razumevanju, reševanju pogajalskih konfliktov in doseganju dogovorov.

Originalnost: Raziskovalna naloga predlaga izključevanje klasično cenovna pogajanja in vključuje sodobna komercialna dogovarjanja v organizacijsko okolje na relaciji kupec – dobavitelj.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na vire, ki so navedeni v literaturi in intervjuvanjem štirih različnih profilov. Percepcija raziskave temelji na vzajemnem sodelovanju kupca in dobavitelja v dolgoročno partnersko sodelovanje, zato izključuje vedenja klasičnega komercialnega pristopa pogajanj.

Ključne besede: organizacija, ustvarjalnost, alternativni predlogi, komercialna pogajanja, kupec, dobavitelj.

Copyright (c) Božidar Lenarčič, Armand Faganel, Annmarie Gorenc Zoran



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

UBI – the Cornerstone of a New Social Deal

Valerija Korošec

zaUTD.si, SI-1000 Ljubljana, Slovenia

valerija_korosec@yahoo.com

Maja Pucelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

maja.pucelj@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): How would it be best to introduce UBI (Universal Basic Income) in Slovenia and the EU?

Purpose: This article analyses the possibility of UBI introduction in Slovenia and the EU based on eighteen years of observation of the flourishing UBI ‘eco-system’ developed in Slovenia and in the EU that reached little to no success. The longstanding efforts for UBI implementation brought some disturbing and frustrating results in time of COVID. The academics, advocates, and experts will have to start a new circle of research on UBI implementation. In the 21st century, the UBI could prove to be the most important, basic, cornerstone of a New Social Deal consisting of three UTD pillars: a pillar of universal basic rights, a free market/trade pillar, and a pillar of democratic social institutions. UTD Social Deal could help Slovenia to secure its position as the core EU member state and could prevent the EU from disintegration in current emergency-over-emergency times. The aim of the paper is also to identify the obstacles and mistakes made within Slovenian UBI discourse in order not to repeat the history.

Method: Eighteen years of research with the participant observation method and international comparative analyses using the “circle of social innovation – circle of hope” as the analytical tool.

Results: The research proved that UBI is not possible to introduce in Slovenia or in the EU in the manner proposed 12 years ago. The approach has to be re-adjusted, and proposal updated.

Organization: The academics, advocates, and experts will have to start a new circle of research on UBI implementation hopefully learning from previous endeavours.

Society: The new concept of UTD could be the basis of a new social agreement that could prevent the disintegration of the EU.

Originality: The topic of UBI is still under researched in Slovenia and such in detail historical overview and comparison between the countries is of essential value to conduct further argued discussion about the mentioned topic.

Limitations/Further research: UBI would have a tremendous impact on the de-bureaucratization of the state. Therefore, the research on UBI is limited on every and each step of current state funding and should be therefore in the future conducted only within non-state research entities.

Keywords: UBI, UTD, three-pillar system, new social deal.

1 Introduction

The necessity to implement universal human, social, and ecological rights is spreading across the globe. The part of this discourse on universal human rights is the idea of Universal Basic Income (Wignaraja, 2020; UNDP, 2020; UNDP, 2022). Universal human rights do not harm social market system but make each social system more resilient. On the global level Universal Human Rights and UBI give the humankind the chance to pursue a life more sustainably - with giving individuals a chance to act more rational and socially desirable, not out of egoism and fear. The pillar of Universal basic rights or Universal Basic Items or lately Universal Basic Income could be a cornerstone of any sustainable society. This fact is, unfortunately, sometimes overlooked or misunderstood. Not so long ago in human history, it was self-evident that all people have equal rights for their share of clean air, clean water, fruits of sea, woods, and human labour, and that each human or living being is a valuable part of society or nature. This sense of natural (human) rights is diminishing through the time, although societies cannot survive or thrive without securing the basic rights. This is the reason that the old idea of UBI explored by humanists from the 16th century and later on (BIEN, 2022a) become a cornerstone of a New Social Deal in 21st century.

In the 21st century, the UBI could prove to be the most important, basic, cornerstone of a New Social Deal consisting of three UTD pillars: a pillar of universal basic rights, a free market/trade pillar, and a pillar of democratic social institutions. UTD Social Deal, with UBI as its cornerstone, could help Slovenia to secure its position as the core EU member state and could prevent the EU from disintegration in current emergency-over-emergency times. More and more people in the EU and in Slovenia believe that the UTD Social Deal is the necessary foundation of a new social contract if we want a future that will be better than the present. Regardless of the mentioned fact, politicians become aware of this fact - of the necessity of a New Social Deal - only on the eve of crises as in time of Covid as High-ranking speakers, discussions and the outlook outlined the need for a future “Social Deal” in Europe”, while discussion later on focused only on European Green Deal (EC, 2022). Something similar happened in Slovenia, at the beginning of the economic crisis, in 2009, when the future Minister of Finance talked about Universal Basic Income, and again during COVID times, when some temporary financial measures called “basic income” were introduced. Those measures were not a UBI as it was envisioned, contemplated, calculated and micro-simulated in the last 18 years of Slovenian UBI discourse. This unsatisfactory result was in a way a surprise for Slovenian UBI ‘eco-system’ since in the last 18 years Slovenia was the best in the EU regarding the development of UBI discourse and building UBI ‘eco-system’.

2 Theoretical framework

Definition and the design of Universal Basic Income (UBI) prevalent in Slovenia is a combination of different sources. According to Phillip Van Parijs’ an UBI is a universal, individual, regular payment, unconditional regarding means testing or work requirements, (a

small) income basis that can be built upon with other forms of income. (Cohen, Rogers, & Pribac, 2004). A Universal Basic Income is sometimes called a Citizen’s Income, or a Citizen’s Basic Income, or Basic Income (Slovenian: Univerzalni temeljni dohodek, Državlanski dohodek, Državlanski temeljni dohodek ali Temeljni dohodek) (BIEN, 2022b). The amount of UBI should be between 1/2 of Minimum Wage (MW) and 1/3 of Average Wage (Rus, 1990). “The legal profession studying UTD says that UTD is a sui generis legal concept that is independent of the beneficiary's social and economic position. It is important that it is not conditional on the creation of any social case and actual needs for social security.” (Uradni list, 2019). Comparing arguments in favour and opposing UBI, we can find following considerations, presented in table 1 below.

Table 1. Arguments in favour and opposing implementing UBI

Arguments in favour of implementing UBI	Arguments opposing to implementing UBI
UBI reduces poverty and income inequality, and improves physical and mental health (ProCon.org, 2021) → mentioned results in redistributing wealth	UBI takes money from the poor and gives it to everyone, increasing poverty and depriving the poor of much needed targeted support (ProCon.org, 2021) → reflecting in inequality
UBI leads to positive job growth and lower school dropout rates (ProCon.org, 2021)	UBI is too expensive (ProCon.org, 2021)
UBI guarantees income for non-working parents and caregivers, thus empowering important traditionally unpaid roles, especially for women (ProCon.org, 2021)	UBI removes the incentive to work, adversely affecting the economy and leading to a labour and skills shortage (ProCon.org, 2021)
UBI would enhance workers’ bargaining power, ultimately strengthening the power of labour relative to capital, which would result in better working conditions and reimbursement for hard work as it was the goal of associated historical social policy debates, and in an improved work-life balance. It might also positively counter the misrepresentation of women’s contributions in the current economic system, enable more cautious and ethical career choices, thus reducing the number of people employed in “bullshit jobs” — a goal that characterised debates historically associated with elements of UBI — and leading to more fulfilling work. UBI might even reconceptualise the fundamental meaning of work, leading away from work-for-income towards a more holistic understanding of contributing to society (Afscharian et al., 2022)	UBI or some of its elements by themselves would create a negative work incentive, and with this even worsening unemployment, resulting in a society in which nobody would continue to do hard but essential jobs. Working conditions would either be unaffected or even deteriorate: as employers know that workers can sustain a living anyway, they might pay lower wages and increase the number of part-time jobs. If wages actually rise, this will increase costs for producers, potentially driving companies out of business. More economically left-wing actors argue that UBI would distract from and reproduce the systemic challenges associated with capitalism and from organising workers, thus preventing actually meaningful liberation of workers (Afscharian et al., 2022)
Fighting technological unemployment, helping victims of domestic violence, supporting unpaid care workers, eliminating the need for social security (Penguin, 2023)	

The researchers are, as seen from the table 1, still not unified in the opinion of the usefulness of the implementation of the UBI. That is why, according to above mentioned arguments, different countries around the world piloted or are in a phase of piloting the UBI in their countries:

- **Alaska:** realized the idea of UTD in 1982 (at least partially), as it implemented "Alaska Permanent Fund", with which is the payment of so-called dividends to all residents, who live there at least for one year is paid. As it is stated: "At least twenty-five percent of all mineral lease rentals, royalties, royalty sale proceeds, federal mineral revenue sharing payments and bonuses received by the state shall be placed in a permanent fund, the principal of which shall be used only for those income producing investments specifically designated by law as eligible for permanent fund investments. All income from the permanent fund shall be deposited in the general fund unless otherwise provided by law." (APFC, 2022) Alaska is also the longest running experiment, where each of its citizens received "a portion of the state's oil and gas revenues (roughly \$1,000-2,000 per year) since 1982." (World population review, 2023)
- **Brazil:** "Bolsa Família is a welfare program passed in 2004 and implemented in stages, which gives roughly 26% of the population a monthly payment equivalent to just under 1/5 of minimum wage. Surveys indicate the money is spent on (in order of importance) food, school supplies, clothing, and shoes. A second, privately funded pilot project began in Quatinga Velho in 2008. It gives a very small stipend (roughly 5% of minimum salary), and has been cited as improving nutrition, living conditions, housing, and health, especially in children. Finally, the town Santo Antônio do Pinhal uses a legitimate UBI program that splits 6% of city tax revenue among all residents who have lived there for at least 5 years." (World population review, 2023)
- **Canada:** "An early pilot program that ran from 1974-1978 showed increased school attendance, decreased hospitalizations, and no change in unemployment rates. A more recent 2017 test program provided roughly 4,000 people with monthly stipend equivalent to roughly \$17,000 CAD (about \$13,000 USD) for singles and \$24,000 CAN for couples. Program was planned to run three years but was ended early following the post-election transfer of governmental power from one political party to another. No results have been released." (World population review, 2023)
- **Finland:** between January 1, 2017, and December 31, 2018, two thousand randomly selected unemployed Finns (aged between 25 and 28) received 560 euros per month. The main purpose of the experiment was to determine whether cash social assistance can be replaced with the more modern idea of UTD and how the introduction of the measure affects the level of unemployment. Based on the results of the experiment, we can conclude two things: a) unemployment did not decrease significantly and b) basic income recipients were happier, with fewer stress symptoms and fewer health challenges after the end of the experiment. (Uradni list, 2019). Trial program gave 2,000 unemployed adults a monthly grant. Parliament declined to fund it past 2018. (World population review, 2023)

- **Kenya:** “Test program gives monthly grants of approx. 1/4-1/2 average income. Scheduled to run until 2030.” (World population review, 2023)
- **India:** “Trials lasting 12 and 18 months tested effect of a UBI program amounting to 20-30% of a normal low income on a total of 6,000 people. Findings showed decrease in illness, improved school attendance and financial stability, and higher employment, with no corresponding increase in alcohol consumption.” (World population review, 2023)
- **Iran:** “Under "subsidy reform plan," government issued small monthly grant to roughly 90% of the population. Plan was never implemented as originally intended and was eventually scrapped. As of 2021, a number of economists had begun to call for the plan's reinstatement.” (World population review, 2023)
- **Namibia:** in year 2008/2009, which noted positive impacts of introduction of UBI, like significantly reduced child malnutrition, increased school attendance and it also allowed citizens to involve into more productive economic activities. Following parts of the world, which followed with mentioned activities (Uradni list, 2019) On mentioned the World population review (2023) adds that the mentioned pilot was executed as a pilot program in two villages and paid roughly 8% of average income, which resulted in significantly reduced child malnutrition, increased school attendance, boosted community income and decreased theft.
- **South Africa:** “Issued small grants to citizens of working age who had no other governmental support.” (World population review, 2023)
- **South Korea:** “Issues quarterly "allowance" to citizens of Gyeonggi province aged 24 or older; can only be used in local businesses.” (World population review, 2023)
- **United Kingdom:** “Pilot program in Wales (U.K.) will give young people over the age of 18 £1,600 (\$2,175 USD) per month for up to two years, then compare their financial, physical, and emotional health to those who do not receive the stipend.” (World population review, 2023)
- **United States of America:** “2020 Presidential Candidates Andrew Yang campaigned with a universal basic income plan called the Freedom Dividend. The Freedom Dividend responds to the increasing automation that will inevitably take away one in three jobs from American workers over the next decade. Yang’s plan would distribute a \$1,000 "partial dividend" to each American adult every month (\$12,000 per year)—enough to help, but not so much that it would encourage recipients to stop working. Several states have tried small-scale basic income programs in the past, including Alaska, North Carolina, New Jersey, Pennsylvania, Iowa, and California” (World population review, 2023)

Other countries, like: Bulgaria, China, Czech Republic, Estonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Japan, Latvia, Lithuania, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Slovenia, Spain, Switzerland, Ukraine etc. only discussed the possibility of piloting of implementing UBI in their countries, but until the writing of this article, none of the countries implemented it so far. As we could see from above mentioned states pilot findings is that UBI has an excellent potential to be furtherly developed.

We should also keep in mind that “many of UBI goals could be achieved through changes to the existing social security system and addressing the underlying causes of insecurity in the labour and housing markets. Universal Basic Income (UBI) could be designed to “reduce poverty, improve income security and boost well-being, but could be expensive and challenging to introduce” (JRF, 2021).

Figure 1 shows the basic principles of UBI & the Slovenian U3BI proposal, prepared by Korošec in year 2010. According to mentioned UBI proposal the Universal Basic Income should be a monthly payment in cash and/or vouchers delivered individually to all members of political/social group that share financial means or other existentially necessary items, unconditionally (without means test or work requirement), uniform (as equally for adult and children). Slovenian proposal (Korošec, 2010) is since the beginning quite unique since including uniformity as a 'third U' category within UBI definition, hence sometimes written as 'U3BI'. Dr. Annie Miller only at BIEN 2022 congress started to push for 'improvement' of BIEN's UBI definition in that direction, e. g. direction of uniformity. Most UBI proposals in the world have different amounts for adults and children, sometimes even differentiated children according to age or some other conditions, similar to the old/current conditional and targeted systems.

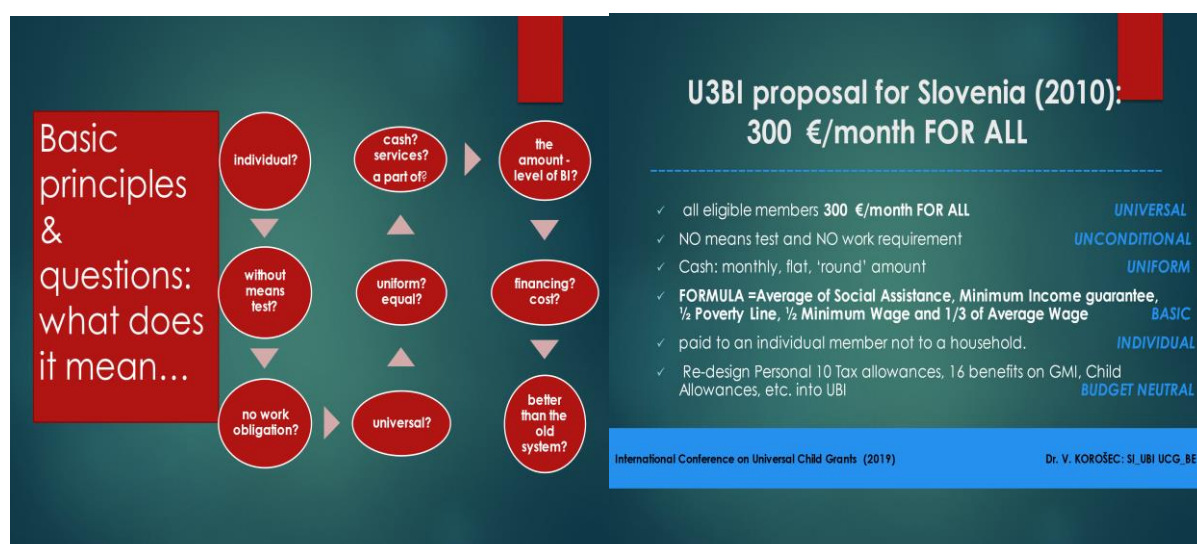


Figure 1. The basic principles of UBI & the Slovenian U3BI proposal.

The amount of UBI should be between 1/2 of Minimum Wage (MW) and 1/3 of Average Wage and higher than the current Social Assistance. The whole UBI cost should not be higher than the costs of the current system, and the most deprived as well the majority of people should be better off than in current system. Eligibility to receive the Slovenian UBI comes with citizenship which belong to those being born in Slovenia or to one who are eligible for citizenship (that is all with ten years of residency, five of which should be continuous) (Korošec, 2010).

UTD: Three pillar Universal – Trade – Democratic (UTD) social system embodies an idea of UBI within the first, universal pillar. Figure 2 shows the ‘UTD three-pillar social system’ which was presented at the conference organised by former president of RS, Borut Pahor (Korošec, 2015) as well at some international conferences, e. g. (Korošec, 2019b). In the book Principles of Political Economy, John Stuart Mill (1849) wrote: "In distribution (distribution) the existence minimum is first determined for each member of the community, able to work or not. The rest of the production is divided in shares between three elements: labour, capital and talent". Bertrand Russell (1918) said: "A certain small sum, sufficient for subsistence, should be provided to all, whether they work or not, and a larger income should belong to those who are willing to do what society recognizes as useful." A basic income does not deter anyone from gainful activity. But on the other hand, it promotes individual freedom and leaves untouched the positive aspects of market capitalism” (BIEN, 2022b).



Figure 2. UBI as a cornerstone of a three-pillar UTD New Social Deal.

In order to address mentioned concerns, we identified following research questions:

RQ1: How would it be best to introduce UBI (Universal Basic Income) in Slovenia and in the EU?

RQ2: What can we learn from previous mistakes?

3 Method

Research with the participant observation method is a result of surprising turn of events. An author of this article, an expert by profession and the job position with time become a part of UBI 'academic group', a part and leader of UBI activists, a part of political sphere and 'the self-appointed' historian of the UBI movement in Slovenia (Korošec, 2014, Korošec, 2021b).

Theoretical model of the research is presented in the diagram called "The circle of social innovation – Circle of Hope," the case of UBI (Figure 3). The development of 'UBI' movement will be therefore presented through 4 corners: 1) work of academics, 2) work of activists and civil initiatives, 3) politics and 4) experts.

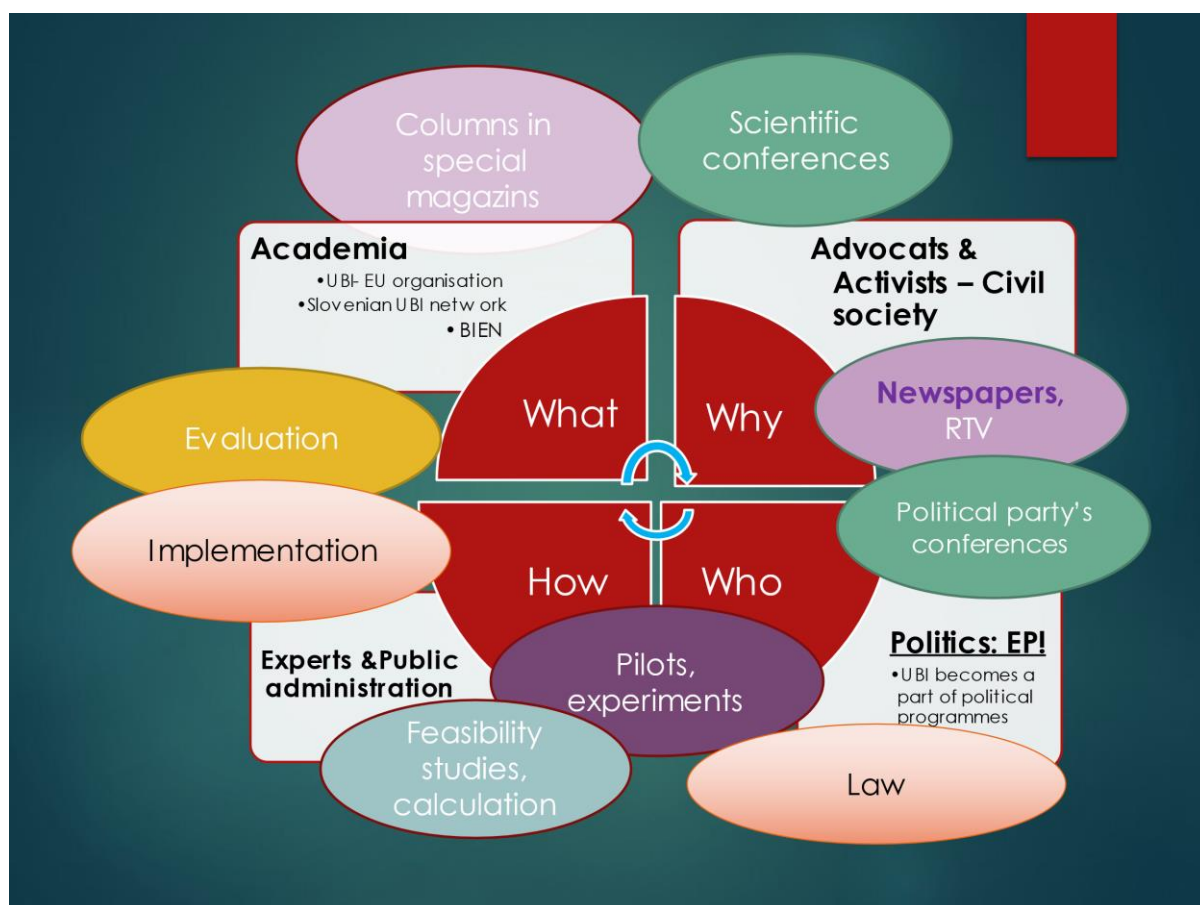


Figure 3. Diagram: Circle of Social Innovation - Circle of Hope, Case of UBI.

1st corner: The collective work of academics on UBI idea in 21st century in Slovenia is summarised in three books of essays:

- (Cohen, Rogers, & Pribac, 2004). Thread on UBI in Mladina weekly (search term 'državlanski dohodek', 'temeljni dohodek', 'UTD'). Some of them included in (Korošec, 2017).
- (Pribac, & Korošec, 2011). UTD v Sloveniji: premisleki, stališča, dokumenti

- (Dragoš, 2019). Enostavna ideja: univerzalni temeljni dohodek. Fakulteta za socialno delo. n.d.).

The contributions of four selected ‘researchers/academics’ (dr. Igor Pribac, dr. Tanja RENER, dr. Srečo Dragoš, dr. Valerija Korošec) was analysed upon their personal bibliography (IZUM n.d.) from 2004 to 2023. The key search terms were ‘Univerzalni temeljni dohodek’ (Eng. Universal Basic Income, UBI), ‘Temeljni dohodek’ (Basic Income) and two abbreviations: ‘UBI’ and ‘UTD. It is necessary to have in mind that abbreviation ‘UTD’ is used for the Universal Basic Income as well for Universal -Trade -Democratic system in Slovenian language.

Academics, advocates and activists in Slovenia worked side by side at three international conferences on UBI with eminent guests: dr. Phillip Van Parijs, dr. Guy Standing, Klaus Sombor, dr. Jože Mencinger, dr. etc. Two of them were organised by Sebastijan Pikel, Institute Novum in Ljubljana in 2012 (Repovž, 2012) and in 2017 (Lexpera, 2017). One international conference was organised in 2015 by Slovenian and Austrian network in Maribor (Metropolitan 2015). Slovenia in 2012 became a member of BIEN. Korošec is one of the representatives of Slovenia and actively participated at four BIEN’s congresses (BIEN 2022c): 2012 in Munich, (Korošec, 2019a) in Hyderabad, India; (Korošec, 2021b) in Glasgow and 2022 in Brisbane (BIEN, 2022c). Korošec was a guest contributor at BIEN news: (KOROŠEC, V. 2016), (Korošec, 2021a) or a ‘news’ (Coelho, 2019), (McFarland, 2017). She is was invited to share an experience in UBI implementation process in Croatia (Sinčić 2020) and in Korea (BIKN, 2022) as a part of international panel (case of Korea): Moderator. Sarath DAVALA (Chairperson of BIEN) with panellists:

- Guy STANDING: Co-founder of BIEN and Research Professor at SOAS University of London, UK
- Philippe Van PARIJS: Co-founder of BIEN and Chair Hoover d’éthique économique et sociale at Université catholique de Louvain, Belgium
- Annie MILLER: Co-founder of BIEN and Co-founder/Chair of Citizen’s Basic Income Trust, Scotland
- Karl WIDERQUIST: Professor of Philosophy at University of Georgetown – Qatar, USA
- Valerija KOROŠEC: Representative of Slovenia at BIEN, Co-founder of UBIE
- Ali Mutlu KÖYLÜOĞLU: Co-founder of Citizen’s Basic Income Research Development Culture and Dissemination Society, Co-founder of Worldwide Meetings of UBI Advocates and UBI Networks, Türkiye
- Hyosang AHN: Chairperson of BIKN: Basic Income Korean Network, Vice President of Institute for Political and Economic Alternatives, Korea
- Junho OH: Presidential Candidate of Basic Income Party of Korea, Korea.

2nd corner: Selected UBI civil initiatives and activity:

- Sekcija UTD za promocijo UTD, Zofijini (Zofijini ljubimci n.d.)
- The European Citizens' Initiative (ECI) is an important instrument of participatory democracy in the EU, allowing one million citizens residing in one quarter of the Member States to invite the Commission to submit a proposal for a legal act to implement the EU Treaties (EP n.d.). The 1st European Civil initiative on Universal Basic Initiative "Exploring a pathway towards emancipatory welfare conditions in the EU was held between 14th January 2013 and 14th of January 2014." The 2nd European Civil initiative on Universal Basic Initiative »Start Unconditional Basic Incomes (UBI) throughout the EU« was held from 25th of September 2020 until the 25th of Jun 2022 – because of COVID-19 it was extended twice, first for 6 months and later on for three months.
- Predlagam.vladi.si (RS 2009). Slovenia introduced something similar to ECI under the name »predlagam.vladi.si« on the 23rd of July 2009 onward. Citizen proposal is eligible for an official answer if there is more pro than contra votes, and if that present at least 3% of active users.

3rd corner: The UBI idea discussion at the highest political level:

- Sklepi, sprejeti na podlagi posveta z naslovom Univerzalni temeljni dohodek v Sloveniji - utopija ali realna možnost? (Državni svet 2011). (Eng. Conclusions adopted on the basis of the consultation entitled Universal basic income in Slovenia - utopia or real possibility? (National Council, 2011).
- Tristebni pristop k pokojninski reformi in k reformi drugih javnih storitev – posvet pri predsedniku RS "Slovenija 2030" (KOROŠEC, V. 2015). (Eng. Three-pillar approach to the pension reform and to the reform of other public services - consultation with the President of the Republic of Slovenia "Slovenija 2030")
- 55th emergency meeting (June 15, 2017) - Decision adopted at the meeting of the Committee for Work, Family, Social Affairs and the Disabled regarding the possibility of introducing UTD in the Republic of Slovenia as a response to contemporary social challenges. (DZ RS 2017).

4th corner: The work of UBI experts and public servants:

- UBI proposal for Slovenija – why and how (Korošec, 2010).
- UBI Proposal for Slovenia - microsimulation (Korošec, 2010)
- Tristebni pristop k pokojninski reformi in k reformi drugih javnih storitev – posvet pri predsedniku RS "Slovenija 2030" (Korošec, 2015).
- UBI microsimulation for Universal Child Benefit in Belgium following Slovenian approach (Korošec, 2019a).

- **During COVID-19 three measures were introduced in Slovenia that had some features of the Universal Basic Income, two of them called 'Basic Income' (see Figure 4).**

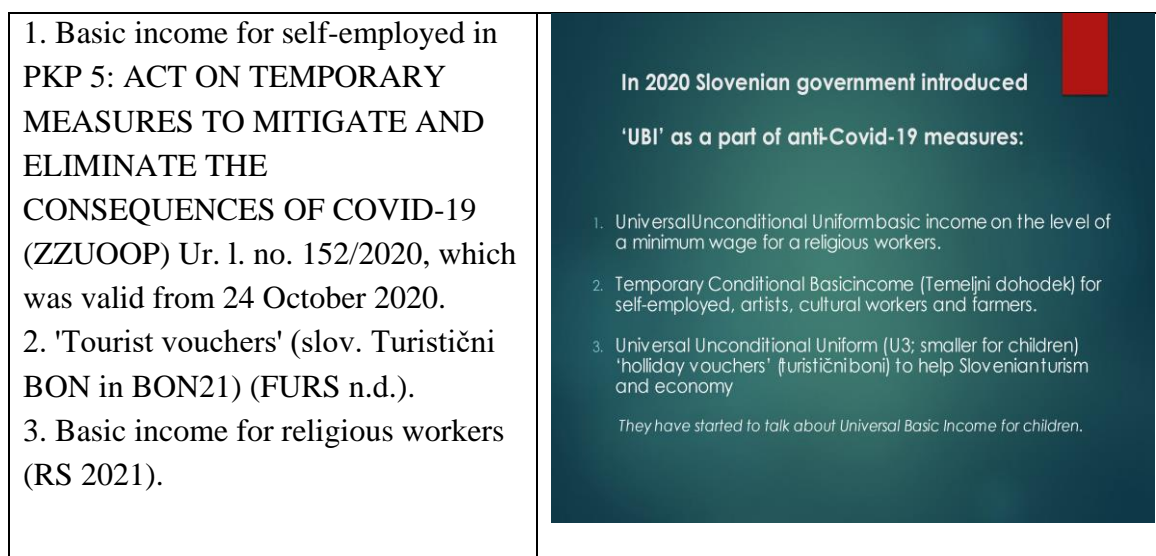


Figure 4. UBI as a part of 'COVID-19 time' measures in 2020.

4 Results

1st and 2nd corner of UBI social innovation circle, work of academics and activists show in the Figure 5 that four selected pro-UBI academics were very active in UBI discourse (2004-2023), although differently through years, with highest frequency in 2012 when the 2nd book of essays was published. 217 authors listed in the archive of the UTD Promotion Section from (2009 – 2022) also show varying frequency by year, the highest in 2013, when the 1st ECI UBI was held and in time of Slovenian “people uprising (Slovenian: »ljudska vstaja«) and followed by resignation of 10th Slovenian government, which was led by the right wing politician Janez Janša (Figure 75). Those results were an important part of the success of the next stage withing the 2nd corner of social innovation: civil initiatives.

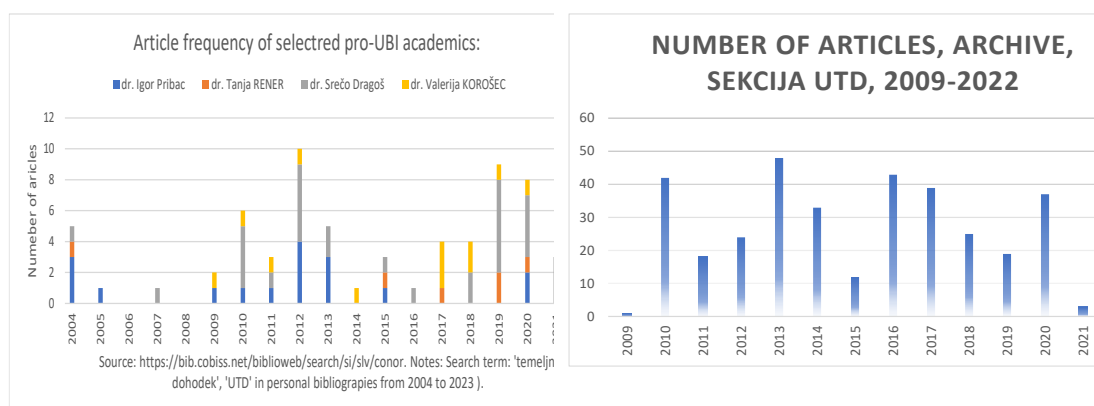


Figure 5. UBI articles by academics (left) and by activists at UBI Slovenian network (right)

Both ECI for Universal Basic Income are among 47 ECI that did not reach the target (EP 2023). They were not successful in reaching 1 million signatures. However, Slovenia was the second best in both attempts regarding the percentage of quota. According to the percentage of inhabitants Slovenia was both times the most successful in EU, what is visible in Tables 2 and 3 below.

Table 2. Figure of Results, 1st ECI UBI, 2013-2014

	Code	State	Today	Total	Quotum	% of Quotum	Target	% of Target	Web	Paper	Inhabitants	% of Inh.
1	BG	Bulgaria	0	32.006	13.500	237.1%	23.499	136.2%	30.006	2.000	7.261.000	0.440%
2	SI	Slovenia	0	9.255	6.000	154.3%	10.444	88.6%	9.255	0	2.062.000	0.450%
3	HR	Croatia	0	12.194	9.000	135.5%	15.666	77.8%	12.193	1	4.258.000	0.290%
4	BE	Belgium	0	19.010	16.500	115.2%	28.721	66.2%	19.008	2	11.162.000	0.170%
5	EE	Estonia	0	4.884	4.500	108.5%	7.833	62.4%	4.862	22	1.283.000	0.380%
6	NL	Netherlands	0	20.337	19.500	104.3%	33.943	59.9%	20.337	0	16.795.000	0.120%
7	HU	Hungary	0	14.514	16.500	88.0%	28.721	50.5%	14.513	1	9.894.000	0.150%
8	FR	France	0	37.415	55.500	67.4%	96.606	38.7%	37.413	2	63.820.000	0.060%
9	SK	Slovakia	0	6.352	9.750	65.2%	16.971	37.4%	6.351	1	5.413.000	0.120%
10	SE	Sweden	0	9.601	15.000	64.0%	26.110	36.8%	9.601	0	9.595.000	0.100%
11	ES	Spain	0	25.420	40.500	62.8%	70.496	36.1%	23.419	2.001	46.958.000	0.050%
12	AT	Austria	0	8.408	14.250	59.0%	24.804	33.9%	8.055	353	8.477.000	0.100%
13	DE	Germany	0	40.542	74.250	54.6%	129.243	31.4%	37.765	2.777	80.640.000	0.050%
14	ALL	28 of Europe	0	285.042	574.500	49.6%	1.000.003	28.5%	276.914	8.128	504.685.000	0.060%
15	PT	Portugal	0	6.871	16.500	41.6%	28.721	23.9%	6.869	2	10.609.000	0.060%
16	DK	Denmark	0	3.200	9.750	32.8%	16.971	18.9%	2.817	383	5.612.000	0.060%
17	CZ	Czech Republic	0	4.572	16.500	27.7%	28.721	15.9%	4.126	446	10.519.000	0.040%
18	UK	United Kingdom	0	10.111	54.750	18.5%	95.300	10.6%	10.109	2	64.231.000	0.020%
19	EL	Greece	0	2.869	16.500	17.4%	28.721	10.0%	2.868	1	10.758.000	0.030%
20	FI	Finland	0	1.622	9.750	16.6%	16.971	9.6%	1.504	118	5.436.000	0.030%
21	RO	Romania	0	4.082	24.750	16.5%	43.081	9.5%	4.078	4	19.858.000	0.020%
22	LU	Luxembourg	0	630	4.500	14.0%	7.833	8.0%	629	1	542.000	0.120%
23	IE	Ireland	0	1.170	9.000	13.0%	15.666	7.5%	1.170	0	4.662.000	0.030%
24	PL	Poland	0	4.765	38.250	12.5%	66.580	7.2%	4.760	5	38.548.000	0.010%
25	IT	Italy	0	4.531	54.750	8.3%	95.300	4.8%	4.525	6	59.789.000	0.010%
26	MT	Malta	0	194	4.500	4.3%	7.833	2.5%	194	0	419.000	0.050%
27	CY	Cyprus	0	112	4.500	2.5%	7.833	1.4%	112	0	1.117.000	0.010%
28	LT	Lithuania	0	221	9.000	2.5%	15.666	1.4%	221	0	2.956.000	0.010%
29	LV	Latvia	0	154	6.750	2.3%	11.749	1.3%	154	0	2.011.000	0.010%

Table 3. Results of 2nd ECI UBI, 2020-2022

	Code	State	Today	Signed	threshold	% of Tres	Target	% of Targ	Need	ToGo	Web	Paper	Inhabitants	% of Inha
1	SI	Slovenia	0	6.776	5.640	120,14%	4.681	144,75%	461.357	461.357	6.776	0	2.095.861	0,32%
2	EE	Estonia	0	2.952	4.935	59,82%	2.968	99,45%	293.889	293.889	2.952	0	1.328.976	0,22%
3	LV	Latvia	0	4.152	5.640	73,62%	4.261	97,44%	109	109	4.152	0	1.907.675	0,22%
4	ES	Spain	2	72.569	41.595	174,47%	105.717	68,64%	10.499.092	10.499.090	72.569	0	47.329.981	0,15%
5	IT	Italy	0	62.007	53.580	115,73%	134.563	46,08%	13.394.281	13.394.281	62.007	0	60.244.639	0,10%
6	GR	Greece	0	10.147	14.805	68,54%	23.921	42,42%	2.381.988	2.381.988	10.147	0	10.709.739	0,09%
7	HU	Hungary	0	8.576	14.805	57,93%	21.821	39,30%	2.173.553	2.173.553	8.576	0	9.769.526	0,09%
8	DE	Germany	0	70.417	67.680	104,04%	185.762	37,91%	1.787.201	1.787.201	70.417	0	83.166.711	0,08%
9	BG	Bulgaria	0	5.375	11.985	44,85%	15.527	34,62%	1.547.313	1.547.313	5.375	0	6.951.482	0,08%
10	ALL	27 of Europe	2	296.365	497.025	59,63%	78.414.524	29,64%	703.635	703.633	296.365	0	447.706.209	0,00%
11	NL	Netherlands	0	10.623	20.445	51,96%	38.882	27,32%	3.877.548	3.877.548	10.623	0	17.407.585	0,06%
12	FI	Finland	0	2.805	9.870	28,42%	12.341	22,73%	1.231.328	1.231.328	2.805	0	5.525.292	0,05%
13	PT	Portugal	0	4.459	14.805	30,12%	22.997	19,39%	2.295.243	2.295.243	4.459	0	10.295.909	0,04%
14	AT	Austria	0	3.817	13.395	28,50%	19.881	19,20%	1.984.331	1.984.331	3.817	0	8.901.064	0,04%
15	IE	Ireland	0	2.100	9.165	22,91%	11.087	18,94%	1.106.627	1.106.627	2.100	0	4.963.839	0,04%
16	MT	Malta	0	205	4.230	4,85%	1.149	17,84%	114.728	114.728	205	0	514.564	0,04%
17	SE	Sweden	0	3.897	14.805	26,32%	23.068	16,89%	2.302.881	2.302.881	3.897	0	10.327.589	0,04%
18	LU	Luxembourg	0	218	4.230	5,15%	1.398	15,59%	139.630	139.630	218	0	626.108	0,03%
19	HR	Croatia	0	1.234	8.460	14,59%	9.064	13,61%	905.201	905.201	1.234	0	4.058.165	0,03%
20	CY	Cyprus	0	238	4.230	5,63%	1.983	12,00%	198.107	198.107	238	0	888.005	0,03%
21	LT	Lithuania	0	678	7.755	8,74%	6.241	10,86%	61.731	61.731	678	0	2.794.090	0,02%
22	DK	Denmark	0	1.290	9.870	13,07%	13.006	9,92%	1.299.287	1.299.287	1.290	0	5.822.763	0,02%
23	FR	France	0	13.532	55.695	24,30%	149.872	9,03%	14.973.712	14.973.712	13.532	0	67.098.824	0,02%
24	BE	Belgium	0	2.188	14.805	14,78%	25.798	8,48%	2.577.604	2.577.604	2.188	0	11.549.888	0,02%
25	RO	Romania	0	2.538	23.265	10,91%	43.149	5,88%	428.950	428.950	2.538	0	19.317.984	0,01%
26	SK	Slovakia	0	630	9.870	6,38%	12.191	5,17%	1.218.445	1.218.445	630	0	5.457.873	0,01%
27	CZ	Czech Republic	0	719	14.805	4,86%	23.886	3,01%	2.387.887	2.387.887	719	0	10.693.939	0,01%
28	PL	Poland	0	2.223	36.660	6,06%	84.784	2,62%	8.476.136	8.476.136	2.223	0	37.958.138	0,01%

The Table 4 below shows that on the government portal ‘my proposal to the government’ (RS 2009) there were 24 different UBI proposal (12 of them received an official reply) in the last thirteen years. The last twelve were proposed in the last two years, with 4 official replays. The biggest support of 124 signatures received the proposal »Študija potencialne uvedbe UTD« in 2015, with an official answer form UMAR. One answered Ministry of Economic Development and Technology, Ministry of Finance and 8 times the Ministry of Labour, Family, Social Affairs and Equal Opportunities (MDDSZ), six proposals, between 19.10. 2017 and 20.09.2022 were answered all at ones, on the 17.11.2021, in a ‘copy – paste manner’.

Table 4. UBI proposals on the platform ‘my proposal to the government’, 2009-2023

			Objavljen odgovor	Institucija			Predlog poslan
1		Na glasovanju zavrnjen			3 3 4	Osnovni državljanski dohodek	25.05.2011
2	11	Objavljen odgovor	12.12.201	MDDSZ	10 2 20	Univerzalni temeljni dohodek	14.10.2011
3		Na glasovanju zavrnjen			14 3 10	univerzalni dohodek	17.04.2012
5		Objavljen odgovor	29.06.2012	MF	18 4 6	Uvedba UTD-ja na korporativnem nivoju	21.05.2012
6		Objavljen odgovor	21.10.2015	UMAR	17 3 18	Univerzalni nacionalni dohodek	11.07.2012
7	1	Objavljen odgovor	16.01.2015	UMAR	124 12 49	Študija potencialne uvedbe UTD	16.01.2015
8	2	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	27 6 13	univerzalni temeljni dohodek za vsakega državljana Republike Slovenije	10.05.2016
9	3	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	38 15 54	UTD univerzalni temeljni dohodek	19.10.2017
10	4	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	14 12 58	Univerzalni temeljni dohodek - predlogi z izračuni, tabelami in grafi	09.11.2017
11	5	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	22 13 25	UTD univerzalni temeljni dohodek - nova vlada, maj poskusi s testnim projektom	31.12.2018
12		Na glasovanju zavrnjen			5 10 27	temeljni dohodek kot v Italiji	25.01.2019
13		Na glasovanju zavrnjen			14 14 20	Univerzalna temeljna štipendija za vse dijake in študente kot predhodnica za kasnejši UTD	08.01.2020
14	6	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	48 16 26	Zdaj je čas za UTD	15.06.2020
15	7	Na glasovanju zavrnjen			15 13 5	Mesečni temeljni prihodek	24.09.2020
16	9	Objavljen odgovor	15.12.2020	MGRT	21 3 2	Pošteni pogoji za UTD za s.p.	16.10.2020
17		Na glasovanju zavrnjen			23 4 6	UTD za invalidne trajno nezaposljive osebe	15.12.2020
18		Na glasovanju zavrnjen			5 13 4	Mesečni temeljni prihodek	13.12.2020
19		Na glasovanju zavrnjen			11 5 4	temeljni dohodek za s.p. in davčni dolg	04.01.2021
20		Na glasovanju zavrnjen			26 22 14	Univerzalni temeljni dohodek v višini minimalne plače	25.01.2021
21		Na glasovanju zavrnjen			7 3 3	Sprememba pogojev 2021 - temeljni dohodek	06.04.2021
22	10	Objavljen odgovor	17.11.2021	MDDSZ	91 30 67	Univerzalni temeljni dohodek - UTD	05.10.2021
23	11	Objavljen odgovor	10.11.2022	MDDSZ	30 12 11	Univerzalni otroški dodatek	20.09.2022
24		Razprava poteka do: 05.01.2023			10 10 11	predsednica je za UTD, na potezi vlada, da pripravi predpis o UTD	20.12.2022

This paper presents some evidence that in developed countries, a universal, unconditional, and uniform basic income (U3BI) **budget neutral** approach is more effective than a means-tested, conditional, and targeted benefit system in addressing child poverty. Below on the Figure 6, the microsimulation's results of U3BI Child Grant for Belgium following the Slovenian approach can be seen.

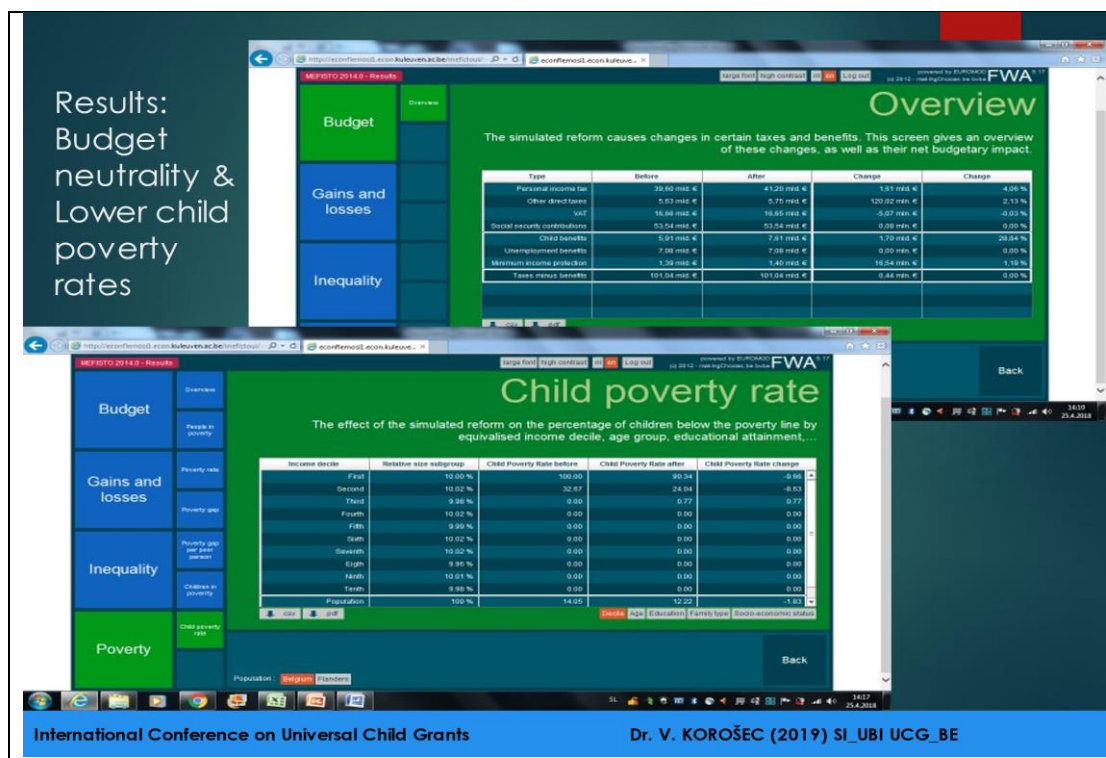


Figure 6. Microsimulation's results of U3BI Child Grant for Belgium following the Slovenian approach

5 Discussion

In the last 18 years Slovenia was by all facts the shining star of the European UBI discourse. It fulfilled all four corners of the Social Innovation Circle so perfectly that it was hard to imagine what else or better should Slovenia do it. Not only by the results but also by the way how and how fast Slovenia obtained the signatures in the 1st and especially the 2nd ECI UBI seemed to prove this impression. However, at the end of 2020 the story of success changed a lot.

At the beginning 2nd ECI UBI Slovenia was something special: it reached ECI national quota after only two months. At the beginning all of the old Slovenian UBI 'eco-system' helped to get as much signatures as possible. After Slovenia reached the national quota the whole momentum in Slovenia was gone, since in other EU countries more than 18 months nothing happened, when Spain finally reached the national quota as well. However, by then the hope to reach 1 million was gone and so was the motivation in Slovenia. During this time Slovenia also endured a big social shock, not only because of Covid, but also because of the change of the Slovenian government (the 14th government, which was led by the right-wing politician Janez Janša from Friday, 13th of March 2020 to the 1st of June 2022, was replaced, when the 15th government, led by centre to centre left political party dr. Robert Golob came to power).

The 14th Slovenian government adopted three measures that had some characteristics of UBI Proposal (2010), two of them named as 'basic income'. **However, none of them applied any of the UBI Basic Principles as presented in Figure 1.** Those COVID 'basic income' measures were very complicated as evident on number of accounting portals (RS5KA 2021, Minimax 2020, Malnar Molek, 2020, DATA 2021, Cvetka n.d. etc., on the site of FURS about voucher (FURS n.d.)). The easiest of them was one aimed to religious servants (MMC, 2021). In the midst of a COVID-19 pandemic shock when people needed easy understandable and easy delivered existential help, those measure were failure. This fiasco had different results, some immediate and some postponed. First, the number of UBI activists ceased because of their disappointment. Second, the number of UBI proposals on the portal "my proposal to the government" rose. The UBI proposals from 2020 to 2023 represent more than 50% of UBI proposals, gathered from the 2009 on (*Figure 7*). Those numbers show that in the time of COVID a UBI was needed and desired (RS, 2009) more than ever, but the old ways obviously did not work, it was obvious that UBI discourse in Slovenia needed some re-adjustments. Third, postponed results of anti-covid measures (including measures three 'UBI like measures) can be observed in domain of huge inflation and the lack of labour force in Slovenia. This happens when UBI is not introduced in the best possible way.

It has to be stated that that none of 3 above mentioned 'UBI like measures' (or any under measure under 14th Slovenian government) was introduced based on calculation and micro-simulation of consequences regarding financial, social inequality, poverty, inflation, activity, unemployment levels. For instance, no Slovenian experts of UBI was ever included in preparing those measures. The proposals of UBI at the portal 'My proposal to government' did not get an

official response as well. There is the most intriguing question who were the experts and public servants that designed those measures? What were the connections between the corners of Social Innovation Circle (academics, people, politics, and experts) during COVID-19?

Could be people in Slovenia optimistic that any other government, except the 14th Slovenian government, would implement UBI better and differently, for instance by applying the whole circle of UBI Social Innovation circle? We could hope so, but with only little optimism. There are some other pessimistic facts: even before 14th Slovenian government, none of the conference or public consultation that hosted the most eminent guests within UBI discourse contributed nothing to the UBI discourse in Slovenian political sphere or to the public administration's way of preparing social policy adjustment in domain of basic income measures. The third and fourth corner of the Social Innovation Circle in Slovenia seemed to be 'in praxis' completely 'untouched' with the activities in the 1st and 2nd corner. There is a question for the further research: where the 'public servants' hijacked by politicians, or did they voluntarily ceased to exist as professionals who work for the public good to become only the 'servants' of politicians who do not work in the best interest for all?

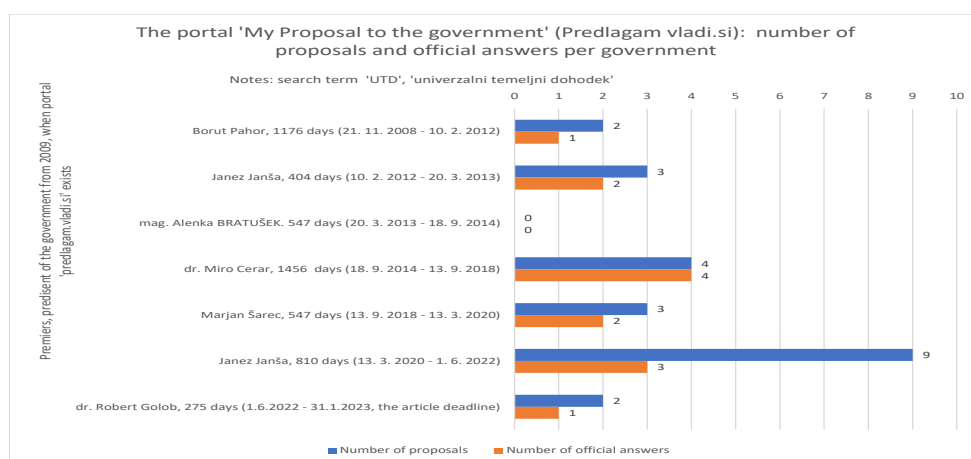


Figure 7. UBI proposals on the portal 'my proposal to the government' & Slovenian governments

However, it has to be said that this Figure 7 might be too dark due to the limitations of this research. The selection was necessary due to a huge number of articles, a huge number of participants in Slovenian UBI discourse, a number of events of different kind. The Figure is therefore partial. The future research should be therefore broader and deeper in all of its facets. For instance, at the 1st corner of UBI social innovation, the scope of data gathering among academics in Slovenia should be widened to include all academics that wrote about Universal Basic Income, about a New social Deal and three pillar social structure. Additionally, it should explore the selected pro-UBI academics bibliography in depth, beyond the 'search terms' in the title of the paper. Some of academics stated to the authors, that they brought the idea of UBI to the audience under different title in order not to be 'blocked' or 'ostracized' in advance. Then, there are some other 'pro-UBI' academics, especially younger generations, out-spring, of first generation of 'UBI academics': Nina Šoštarč, Sebastijan Pikl, mag. Jasmina Jerant, dr. Daniel

Popovič from dr. Igor Pribac (Faculty of Arts), mag. Ana Jagodic from dr. Tanja Renner and dr. Urban Boljka from dr. Zinka Kolarič, both (Faculty of Social Sciences in Ljubljana) that the authors got to know personally. Also, for instance: only in 2022 only at the Faculty of Social Sciences three dissertations on UBI were published (FDV, 2023). Their work should be disseminated and scrutinised beyond Academy, in all the rest corners of the Social Innovation Circle.

Within the 2nd corner all UBI civil initiatives should be analysed in way how to become more successful in the future – since none of them was in the way they anticipated. European UBI networks and the Slovenian influence within them should be explored. The Slovenian UBI network (Sekcija UTD) should be ‘archived’ properly, and its influence upon the political parties should be explored in detail. This is the part which was intentionally not included in this paper as it deserves separated research, within the 3rd social innovation corner. And last, but not least: there is a special challenge with the 4th corner of UBI social innovation circle: the experts and public servants, especially in Slovenia. UBI would have a tremendous impact on the de-bureaucratization of the state and the EU. Unfortunately, it seems that the research of UBI implementation in Slovenija within public administration was limited on every and each step due the current state (systemic corruption) of state bureaucracy and research funding system, both aiming to preserve status quo. The biggest challenge of UBI implementation in Slovenia therefor is that the cause of the challenge holds the key to the solution. The state bureaucrats will not voluntarily hand over the key to the bigger individual freedom. The only solution we could envisage in Slovenia would be the research carried out in non-state funded research entities and membership entities as trade unions, chambers, cooperatives, local communities etc. who are strong enough to conduct a research and implement the results by themselves. It seems necessary to make the proposals, calculations without the state, making the state less important and a smaller obstacle in searching for a New Social Deal. Additional solution on the EU level would be, to make it work that all 4 corners of social innovation perform according to their prerequisites and their strong points (see Figure 7). Like in Slovenia at the beginning of their UBI story: using the criticism of the current state of affairs and ideas for the better future written by academics - to transform the expectations of the people – which to be organised within political entities into political programmes and - finally finding practical solutions with experts as presented in the It would be interesting to write the “What-if” history of UBI Story in Slovenia – reversing all the missed opportunities in opposite directions.



Figure 8. Building a new paradigm through persistent and permanent social innovation.

6 Conclusion

Academics, experts, civil initiatives in Slovenia or on the level of UBI, were yet not successful in proposing UBI. Selected facts and data, gathered through eighteen years of observation of the flourishing UBI 'eco-system' developed in Slovenia and in the EU, show that UBI is not possible to introduce in Slovenia or in the EU in the same manner proposed 12 years ago. The idea of basic income seems to have less and less support among the civil society, although the need for the social safety net build according to the basic income principles is expressed more and more. As well the urge to preserve other Universal Basic Services (Health, Education, Pension system). Therefore, the approach and proposals within UBI discourse have to be re-adjusted and updated. The academic researchers, advocates, civil society, politics, professionals, experts, and civil servants will have to start with the new circle of research on universal basic rights implementation. Unfortunately, society and the environment will have to endure a huge hardship, harder than through Covid, to develop and implement a new Social Deal that would be good enough to secure this civilisation to survive.

The new emergencies are likely to shatter EU. It is very likely that "working age" people will be ever more at the centre of the crises. Automatization in different shapes replacing more and more people will have ever more devastating effect on the societies, especially "work-centric", competitive and taxonomic societies. Losing their focal point – work at the labour market - can turn those societies into chaos and anarchy. However, there is a possibility of a new social paradigm. A new social deal. A new or additional concepts of UBI as Universal Basic Items and Universal Basic Services could play a cornerstone of a new, three pillar UTD Social Deal, that could prevent Slovenia turning into anarchy and the EU from disintegration.

As the topic of UBI is still under researched in Slovenia and such in detail historical overview and comparison between the countries is of essential value to conduct further argued discussion about the mentioned topic, while also limited on every and each step of current state funding,

we urge the researchers that the future research is conducted only within non-state research entities.

References

1. APFC. (2022). *House Budget Subcommittee - History –Governance – Investment*. Retrieved from: https://www.akleg.gov/basis/get_documents.asp?session=32&docid=79141
2. BIEN (2022c). *BIEN Congress Papers*. <https://basicincome.org/congress-papers/>
3. BIEN. (2022a). *BIEN 2022 Congress – Roundup | BIEN — Basic Income Earth Network*. Retrieved from: <https://basicincome.org/news/2022/09/bien-2022-congress-roundup/>
4. BIEN. (2022b). *A Short History of the Basic Income Idea | BIEN — Basic Income Earth Network*. Retrieved from <https://basicincome.org/history/>
5. Coelho, A. (2019). “*Valerija Korošec: Unconditional Basic Individual Universal Child Grant for Belgium Following the Slovenian Approach*” | *BIEN — Basic Income Earth Network*” Retrieved from: <https://basicincome.org/news/2019/04/valerija-korosec-unconditional-basic-individual-universal-child-grant-for-belgium-following-the-slovenian-approach/>
6. Cohen, J., Rogers, J., & Pribac, I. (2004). *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka; What’s wrong with free lunch?*. Retrieved from: <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/COBIB/217404672>
7. Cvetka. (n.d.). *Sprememba Pogojev 2021 - Temeljni Dohodek*. Retrieved from: <https://predlagam.vladi.si/predlog/13172>
8. DATA. (2021). *Mesečni temeljni dohodek 2021 – ga morate vrniti?* Retrieved from: <https://data.si/blog/mesecni-temeljni-dohodek-2021/>
9. Afscharian, D., Ostrowski, S. M., & Muliavka, V. (2022). *The State of the UBI Debate: Mapping the Arguments for and against UBI*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/361382183_The_State_of_the_UBI_Debate_Mapping_the_Arguments_for_and_against_UBI
10. Dragoš, S. (2019). *Enostavna ideja: univerzalni temeljni dohodek. Fakulteta za socialno delo. ‘Enostavna ideja: univerzalni temeljni dohodek:* Retrieved from: <https://www.emka.si/webapp/wcs/stores/servlet/sl/emkasi/enostavna-ideja-%28subvencija%29-p-9789616569729>
11. Državni svet. (2011). *Državni Svet / Sklepi, Sprejeti Na Podlagi Posveta z Naslovom Univerzalni Temeljni Dohodek v Sloveniji - Utopija Ali Realna Možnost?* Retrieved from: <http://www.arhiv.ds-rs.si/kb/seje/indexaa11.html?View=entry&EntryID=1413>
12. EC. (2022). *A European Green Deal*. Retrieved from: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
13. EP. (2023). *The European Citizens’ Initiative Statistics*. Retrieved from: https://europa.eu/citizens-initiative/find-initiative/eci-lifecycle-statistics_en
14. EP. (n. d.). *European Citizens’ Initiative - Fact Sheets*. Retrieved from: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/149/european-citizens-initiative>
15. FDV. (2023). *Dela FDV*. Retrieved from: <https://www.fdv.uni-lj.si/dela-fdv/iskanje/?lang=slv&cmd=iskanje&query=Univerzalni%20temeljni%20dohodek&source=7&page=1>

16. FOS. (2022). *Human Rights in the Modern Organisation and Society*. Retrieved from: <https://www.fos-unm.si/si/dejavnosti/social/>
17. FURS. (n.d.). *Turistični BON in BON21*. Retrieved from: https://www.fu.gov.si/drugo/posebna_podrocja/turisticni_bon_in_bon21/
18. IZUM. (n.d.). *Osebn Bibliografije*. Retrieved from: <https://bib.cobiss.net/biblioweb/search/si/slv/conor>
19. JRF. (2021). *Is Universal Basic Income a good idea?* Retrieved from <https://www.jrf.org.uk/report/universal-basic-income-good-idea>
20. Korošec, V. (2010). *Predlog UTD v Sloveniji - zakaj in kako?* Retrieved from: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2010/dz06-10.pdf
21. Korošec, V. (2014). *Zgodba (predloga) o UTD v Sloveniji in njen kontekst*. Retrieved from: <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/55763042>
22. Korošec, V. (2015). *Tristebrni pristop k pokojninski reformi in k reformi drugih javnih storitev. "Slovenija 2030"*. Retrieved from: <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/4344933>
23. Korošec, V. (2016). *What Should the Level of Basic Income be in 24 European & OECD Countries?" BIEN — Basic Income Earth Network*. <https://basicincome.org/news/2016/06/what-should-the-level-of-basic-income-be-in-24-european-oecd-countries/>
24. Korošec, V. (2017). *Ujetost v času: kolumne v Mladini 2009-2010 : #za UTD.si*. Retrieved from <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/291467520>
25. Korošec, V. (2019a). *Unconditional Basic Individual Universal Child Grant for Belgium Following the Slovenian Approach (SI_UBI_UCG_BE)*. Retrieved from: <https://basicincome.org/congress-papers/>
26. Korošec, V. (2019b). *Universal-Trade-Democratic (UTD) Concept in Domain of Energy Poverty*. Retrieved from: <https://www.eem19.eu/speakers/valerija-korosec/>
27. Korošec, V. (2021a). *European Basic Income: A Post-COVID Recovery Strategy*. Retrieved from: <https://basicincome.org/news/2021/03/european-basic-income-a-post-covid-recovery-strategy/>
28. Korošec, V. (2021b). *UBI in Slovenia, from Idea to Reality. BIEN Congress 2021*. Retrieved from: <https://www.fribis.uni-freiburg.de/en/2021/basic-income-earth-network-bien-congress-2021/>
29. Lexpera. (2017). *Mednarodna konferenca o UTD, o preboju ideje univerzalnega temeljnega dohodka v Evropi*. Retrieved from: <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/dnevne-novice/200801>
30. Malnar Molek, J. (2020). *Svetovanje.si: Ukrepi po PKP5 (ZZUOOP)*. Retrieved from: <https://www.svetovanje.si/svetovanje/blogi/ukrepi-po-pkp5-5f76fee52114e006b58c15d0>
31. McFarland, K. (2017). *SLOVENIA: Basic Income Advocate Valerija Korosec Makes Bid for Presidency*. Retrieved from: <https://basicincome.org/topic/valerija-korosec/> (January 10, 2023).
32. Metropolitan. (2015). *Mednarodna konferenca o družbeni neenakosti v Mariboru*. Retrieved from: <https://govorise.metropolitan.si/dogodki/mednarodna-konferenca-o-druzbeni-needakosti-v-mariboru/>
33. Minimax. (2020). *Temeljni mesečni dohodek za samostojne podjetnike, družbenike in kmete*. Retrieved from: <https://www.minimax.si/blog-temeljni-mesecni-dohodek-za-samostojne-podjetnike-in-kmete/>
34. MMC. (2021). *Verski uslužbenci bodo mesečni temeljni dohodek prejeli do konca junija*. Retrieved from: [rtvslo.si](https://www.rtvlo.si). <https://www.rtvlo.si/slovenija/verski-usluzbenci-bodo-mesecni-temeljni-dohodek-prejemali-do-konca-junija/575047>

35. Penguin. (2023). The pros and cons of universal basic income. Retrieved from: <https://www.penguin.co.uk/articles/2021/02/universal-basic-income-pros-cons>
36. Pribac, I. & Korošec, V. (2011). *UTD v Sloveniji: premisleki, stališča, dokumenti*. Retrieved from: <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/258685440>
37. ProCon.org. (2021). Universal Basic Income (UBI) – Top 3 Pros and Cons. Retrieved from: <https://www.procon.org/headlines/universal-basic-income-top-3-pros-and-cons/>
38. Repovž, E. (2012). *UTD: utopija, vredna razmisleka*. Retrieved from: <https://old.delo.si/gospodarstvo/posel/utd-utopija-vredna-razmisleka.html>
39. RS. (2009). *Predlagam Vladi*. Retrieved from: <https://predlagam.vladi.si/>
40. RS5KA. (2021). *VRAČILO TEMELJNEGA DOHODKA*. Retrieved from: <https://petka.si/vracilo-temeljnega-dohodka-2021/> (January 8, 2023).
41. Rus, V. (1990). *Veljko Rus: Socialna Država in Družba Blaginje*. Retrieved from: <https://openscience.si/jan/gradivo?nrid=46934>
42. Sinčić, I. V. 2020. *Međunarodna konferencija na temu uvodenja Bezuvjetnog temeljnog dohotka*. Retrieved from: <https://ivsincic.eu/objave/medunarodna-konferencija-na-temu-uvodenja-bezuvjetnog-temeljnog-dohotka/>
43. SURS. (2019). *Primer Dialoga z Uporabniki*. Retrieved from: https://www.stat.si/sosvet/SosvetSeja6_1044551
44. UNDP. (2020). *Human Development Report 2020. The next Frontier: Human Development and the Anthropocene*. New York, NY: United Nations Development Programme.
45. UNDP. (2022). *Human Development Reports Human Development Report 2021-22*. Retrieved from <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
46. UNICEF. (2019). *International Conference on Universal Child Grants*. Retrieved from: <https://www.unicef-irc.org/events/international-conference-on-universal-child-grants.html> (January 10, 2023).
47. Uradni list. (2019). *Univerzalni temeljni dohodek za socialno pravičnost*. Retrieved from: <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/univerzalni-temeljni-dohodek-za-socialno-pravicnost>
48. Wignaraja, K. (2020). *The Case for a Universal Basic Income | United Nations Development Programme*. Retrieved from <https://www.undp.org/blog/case-universal-basic-income>
49. World Population Review. (2023). *Countries with Universal Basic Income 2023*. Retrieved from: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-with-universal-basic-income>
50. Zofijini ljubimci. (n. d.). *Arhiv UTD*. Retrieved from: <http://utd.zofijini.net/arhivi/>

Valerija Korošec, PhD in Postmodern Sociology, MSc in European Social Policy Analysis. Employed at the Institute of Macroeconomic Analysis and Development analysing poverty, inequality, satisfaction with life, social, gender equality, 'beyond GDP', paradigm shift, postmodernism, UTD, basic income. Besides working for IMAD she is an independent researcher and designer of a Three pillar #zaUTD pragmatic social policy proposals based upon (microsimulation/data) evidence presented at the UN/ILO conference, at the president of RS and at numerous occasions. She is Slovenian representative in BIEN, co-founder of UBIE, and a member of a UBI World-Wide Advocates and FRIBIS microsimulation team. She was a coordinator (in shadow) of ECI UBI 2013/2014 and ECI UBI 2020/2022 in Slovenia - where Slovenia both times reached excellent second place and is current coordinator of Slovenian UBI network (Sekcija za promocijo UTD).

Maja Pucelj completed her first PhD at Alma Mater Europaea - ISH in the field of Humanities and is currently completing her second doctorate at the Faculty of Government and European Studies in the field of International Studies with a focus on Human Rights. Prior to joining FOŠ, she worked as an advisor to the Minister of Education, Science and Sports in the areas of pre-school education, primary education, secondary and higher education, adult education and quality of education, and as an undersecretary in the Service for the Implementation of Cohesion Policy at the Ministry of Education, Science and Sports. She is the author of numerous works on various current social challenges, connected with the topic of human rights.

Povzetek:

UTD – temelj novega socialnega dogovora

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako bi bilo najbolje uvesti UTD (univerzalni temeljni dohodek) v Sloveniji in EU?

Namen: Ta članek analizira možnost uvedbe UTD v Sloveniji in EU na podlagi osemnajstletnega opazovanja cvetočega »ekosistema« UTD, razvitega v Sloveniji in EU, ki je dosegel malo ali nič uspeha. Še huje, dolgoletna prizadevanja za implementacijo UTD so prinesla nekaj motečih in frustrirajočih rezultatov v času COVID-a. Akademiki, zagovorniki in strokovnjaki bodo morali začeti nov krog raziskovanja implementacije UTD. V 21. stoletju se bi lahko UTD izkazal za najpomembnejši, osnovni, temeljni kamen novega socialnega dogovora, ki ga sestavljajo trije stebri UTD: steber univerzalnih osnovnih pravic, steber prostega trga/trgovine in steber demokratičnih družbenih institucij. Socialni dogovor UTD bi Sloveniji lahko pomagal pri utrjevanju položaja jedrne države članice EU in preprečil razpad EU v trenutnih izrednih razmerah. Cilj prispevka je tudi identificirati ovire in napake, ki so bile storjene v slovenskem diskurzu UTD, da se zgodovina ne bi ponovila.

Metoda: Osemnajst let raziskovanja z metodo participativnega opazovanja in mednarodnimi primerjalnimi analizami z uporabo »kroga družbenih inovacij – kroga upanja« kot analitičnega orodja.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da UTD ne v Sloveniji ne v EU ni mogoče uvesti na način, kot je bil predlagan pred 12 leti. Pristop in predlog je treba posodobiti.

Organizacija: Raziskovalci, zagovorniki in strokovnjaki bodo morali začeti nov krog raziskav implementacije UTD.

Družba: Nov koncept UTD bi lahko bil temelj novega socialnega dogovora, ki bi lahko preprečil razpad EU.

Originalnost: Tematika UTD je v Sloveniji še vedno slabo raziskana in tako podroben zgodovinski pregled in primerjava med državama je bistvenega pomena za nadaljnjo argumentirano razpravo o omenjeni temi.

Omejitve / nadaljnje raziskovanje: UTD bi imel izjemen vpliv na debirokratizacijo države. V zadnjih 12 letih se je pokazalo, da državna birokracija omejuje in sabotira raziskovanje, kot tudi implementacijo ideje UTD. V prihodnje bi se zato tovrstne raziskave morale izvajati le v okviru neodvisnih raziskovalnih subjektov, ki jih država ne nadzoruje preko financiranja njihove dejavnosti.

Ključne besede: univerzalni temeljni dohodek (UTD), tritebrni univerzalni-tržno-demokratični sistem, nov socialni dogovor.



Vidiki in izzivi pri uveljavljanju trajnostnega razvoja ter poslovanja v živilsko-predelovalni panogi

Dejan Kelemina, mag. ekon. in posl. ved

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, doktorski študent,
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
dejan.kelemina@student.um.si

doc. dr. Maja Rožman

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, docentka,
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
maja.rozman1@um.si

izr. prof. dr. Tjaša Štrukelj*

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, izredna profesorica,
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so ključni vidiki in izzivi pri uveljavljanju trajnostnega razvoja ter poslovanja v živilsko-predelovalni panogi?

Namen: Prispevek se osredotoča na trajnostno poslovanje, z vidika kako podjetja s svojim delovanjem in razvojnimi prizadevanji vplivajo na družbeni, okoljski in ekonomski razvoj, s poudarkom na živilsko-predelovalni panogi. Proizvodnja hrane in pijač je eden ključnih stebrov slovenskega gospodarstva, zato je bistvenega pomena proučevanje in razumevanje trajnostnega razvoja v tej panogi. Namen tega prispevka je zagotoviti pregled, analizo in sintezo spoznanj v povezavi s trajnostnim razvojem v živilsko-predelovalni panogi.

Metoda: v članku zasledujemo večdimenzionalni in zadostno celostni pristop h konceptu trajnostnega razvoja, s ciljem ponuditi svež vpogled v novejšo literaturo ter aktualne trende trajnostnega razvoja, z osrednjo pozornostjo na živilsko-predelovalno panogo. Pri raziskovanju smo uporabili klasične kvalitativne metode raziskovanja: pregled obstoječe literature, analizo in sintezo spoznanj, deskripcijo, kompilacijo, indukcijo, dedukcijo ter druge, dovolj sistemsko in kibernetično izbrane ter uporabljane metode kvalitativnega raziskovanja. Na tej osnovi smo zasnovali podlago modela ključnih vidikov in učinkov trajnostnega poslovanja v živilsko-predelovalni panogi.

Rezultati: Ugotavljamo, da spremljanje in vrednotenje družbene, okoljske ter ekonomske učinkovitosti proizvodnje varne hrane in pijače ter načinov upravljanja, menedžmenta, razvoja temeljnih in poslovnih strategij ter poslovnih modelov, usmerjenih v trajnost, predstavljajo velik izziv za podjetja v preučevani panogi. Prav tako ugotavljamo, da je v literaturi mogoče zaslediti potrebo po bolj osredotočenem pristopu k razumevanju trajnostnega poslovanja v tej panogi. Ker

literatura kaže vrzel tudi pri zagotavljanju orodij, ki bi omogočala dovolj celovito in učinkovito ocenjevanje trajnosti na različnih stopnjah dobavne verige, bi bilo potrebno prilagoditi metode ocenjevanja trajnosti za podjetja v preučevani panogi, ki je s svojimi značilnostmi specifična, vendar igra ključno vlogo pri uresničevanju trajnostne prihodnosti.

Organizacija: Ker je poslovni premik k trajnostnemu poslovanju še vedno šibak, so rezultati raziskave pomembno izhodišče osveščanja organizacij vseh vrst o pomenu in identifikaciji trajnostnega razvoja ter poslovanja.

Družba: Na družbeni ravni se vse bolj povečuje zavest o posledicah človekovega vedenja na okolje, na zdravje posameznikov in porabo hrane. Potrošniki, zlasti v razvitih državah, se vse bolj zanimajo za živilske izdelke (in pakiranja), ki so zdravi, ekološki in za doseganje višje ravni osebnega ter okoljskega dobrega počutja. Predlagani koncept lahko k temu pripomore.

Originalnost: Prispevek je eden redkih, ki proučuje trajnostni razvoj na primeru živilsko-predelovalne panoge, ki se v zadnjih desetletjih sooča z različnimi medsebojno povezanimi izzivi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ker literatura kaže vrzel pri zagotavljanju orodij za dovolj celovito in ustrezno učinkovito ocenjevanje trajnosti na različnih stopnjah dobavne verige, sugeriramo na predstavljeni osnovi razviti merilni instrumentarij predlaganega modela.

Ključne besede: trajnostni razvoj, trajnostno poslovanje, živilsko-predelovalna panoga, poslovna strategija, upravljanje in strateški menedžment.

1 Uvod

Živilsko-predelovalna panoga se v zadnjih desetletjih sooča z različnimi medsebojno povezanimi izzivi. Povečanje povpraševanja po hrani zaradi rasti svetovnega prebivalstva povzroča hude okoljske posledice, pogosto pa vodi tudi v zdravstvene težave (FAO, 2017). Netrajnostne prehranske prakse vplivajo na biotsko raznovrstnost in podnebne spremembe. V ta namen Agenda za trajnostni razvoj 2030 Organizacije združenih narodov in drugi nedavni evropski politični programi (npr. Evropski zeleni dogovor; strategija "Farm to Fork") spodbujajo trajnostno transformacijo panoge za soočanje z zgoraj omenjenimi izzivi (Cupertino et al., 2021, str. 318). Cilji trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals – SDGs*) prepoznavajo pomen kmetijstva in živilsko-predelovalne panoge. Gre za področje, ki ga Organizacija združenih narodov opredeljuje kot kritičnega z vidika nastanka trajnostne, vključujoče in odporne družbe. Na primer, SDG 2 se posebej nanaša na cilje, povezane s prehranskim sistemom (odpravljanje lakote, doseganje zanesljive preskrbe s hrano, izboljšanje prehrane ter spodbujanje trajnostnega kmetijstva). Vloga prehranskega sistema se kaže tudi pri upravljanju vodnih virov, pri gospodarski rasti, razvoju energetike in infrastrukture ter v procesih urbanizacije. SDG 12 Agende 2030 pa se nanaša na potrebo po zagotavljanju sistemov trajnostne proizvodnje in porabe. Ti sistemi in prakse bi morali povečati produktivnost, pomagati ohranjati ekosisteme ter krepiti sposobnost prilagajanja podnebnim spremembam (UN Agenda 2030, 2015). Vrednotenje družbene, okoljske in ekonomske učinkovitosti proizvodnje hrane ter planiranje načinov upravljanja ter menedžmenta, ki so bolj trajnostno usmerjeni, predstavljajo za podjetja in družbo velik izziv v prihodnjih letih (Notarnicola et al., 2017; Peano et al., 2015).

Uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja je nedvomno postalo pomembno tako v javnih kot v zasebnih podjetjih, vendar je le-to, kot ugotavljajo Pizzi et al. (2020), še vedno v zgodnji fazi. Pri tem Sobkowiak et al. (2020, str. 1687) navajajo, da so cilji trajnostnega razvoja preveč

univerzalni in pogosto ne ustrezajo specifičnim ciljem zasebnih podjetij. Poleg tega zasebna podjetja velikokrat dajejo prednost zgolj določenim ciljem trajnostnega razvoja, v povezavi z doseganjem kratkoročnih finančnih ciljev in ugleda podjetja (Iazzi et al., 2021, str. 1086). Celoten poslovni premik k trajnostnemu razvoju in poslovanju je tako še vedno šibak. Medtem pa globalna organizacija PwC v svojem poročilu (2017, str. 5) izpostavlja, da je ravno vloga zasebnega sektorja osrednja pri uresničevanju ciljev Agende 2030.

Naš namen je zato ponuditi vpogled v novejšo literaturo o trajnostnem razvoju v živilsko-predelovalni panogi in aktualnih trendih, razvoju ter izzivih na tem področju. Cilj je pregled, analizo in sintezo spoznanj povezati s trajnostnim razvojem v živilsko-predelovalni panogi ter zasledovati večdimenzionalni in zadostno celostni pristop h konceptu trajnostnega razvoja v omenjeni panogi.

V ta namen smo si zastavili raziskovalno vprašanje »Kateri so ključni vidiki in izzivi pri uveljavljanju trajnostnega razvoja ter poslovanja v živilsko-predelovalni panogi?«, na katerega odgovarjamo v nadaljevanju prispevka. V drugem poglavju zato raziskujemo trajnostni razvoj in trajnostno poslovanje. Nato predstavljamo uporabljene metode poslovanja. Sledi proučitev trajnosti v živilsko-predelovalni panogi. V rezultatih raziskave in razpravi najprej preučimo vidike trajnosti preučevane panoge ter naslovimo izzive trajnosti v tej panogi. Svoje raziskovanje nadaljujemo s sintezo spoznanj o vplivu trajnostnega poslovanja v živilsko-predelovalni panogi na finančno in nefinančno uspešnost podjetja. Sklepna spoznanja predstavimo v zaključku.

2 Teoretična izhodišča

Izraz „trajnost“ vključuje in zajema veliko različnih definicij. Pogosto se uporablja kot univerzalni izraz za družbeno, okoljsko in ekonomsko trajnost (Svetovna komisija za okolje in razvoj, 1987). Kot navaja Smith (1993, v: Bertonec et al., 2015), se torej trajnost udejanja v povezanosti in prepletenosti varstva ekosistema ter razvoja gospodarskega sistema ter zajema ohranjanje ekosistema, zavarovanje genetske raznovrstnosti, omogočanje trajne rabe virov. Opredelitev, ki jo je podala komisija Brundtlandove (Gro Harlem Brundtland, norveška političarka) v svojem končnem poročilu, opredeljuje trajnost kot »razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanosti, ne da bi pri tem ogrozil zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe« (Svetovna komisija za okolje in razvoj, 1987, 2. poglavje). Po tem je definicija trajnosti postala »odprt koncept z nešteto različnih interpretacij in kontekstualno specifičnim razumevanjem« (Purvis et al., 2018, str. 681). Avtorji Aggeri et al. (2005; v: Lavorata in Sparks, 2018, str. 1) poudarjajo, da je trajnostni razvoj povezan s pozitivnimi vrednotami, pa vendar gre za »elastičen koncept, ki mu lahko vsak pripiše drugačen pomen«. Kljub temu pa je večini definicij trajnosti skupna usmerjenost v sposobnost povečevanja blagostanja na odgovoren način, brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij.

Ko ta "makro" koncept prenesemo na "mikro", torej podjetniško raven, preučevana vsebina pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k družbenemu, okoljskemu in ekonomskemu razvoju (Rejc Buhovac et.

al., 2019, str. 11). Bertonec et al. (2015) poudarjajo, da mora biti gospodarska dejavnost trajnostno naravnana. Ne sme izčrpavati virov in s tem uničevati naravnega okolja, kar se lahko kaže v škodljivih učinkih na zdravje ljudi ter zmanjševanju biotske raznovrstnosti. Materialno blagostanje mora človeštvo dosegati brez uničevanja svojega naravnega okolja. Trajnost pomeni več kot samo varovanje okolja, namreč obravnava širše družbenopolitične, kulturne, okoljske in ekonomske vidike razvoja.

Na podlagi pregleda nedavne literature ugotavljamo, da se živilsko-predelovalna panoga v zadnjih letih še posebej intenzivno sooča z izzivi družbene odgovornosti podjetij (Cortese et al., 2020; Maloni in Brown, 2006) ter trajnostnega poslovanja (Cupertino et al., 2021; Hubeau et al., 2017; Notarnicola et al., 2017; Peano et al., 2015). Prehod v trajnostno poslovanje je bilo v zadnjih dveh letih zaznamovano s posledicami krize covid-19 in vse večjimi učinki, ki jih povzročajo skrbi glede prehranske varnosti, naraščajoči stroški dobavne verige in logistike ter korenite spremembe v vedenju potrošnikov (Rejeb et al., 2020; Savary et al., 2020; Wang et al., 2020). Ker se svetovno prebivalstvo boji svoje ranljivosti, se je povečala zavest o posledicah človekovega vedenja na okolje, na zdravje in porabo hrane (Farcas et al., 2021). Povečala se je tudi ozaveščenost o zavrženi hrani in pomenu domače hrane (Rejeb et al., 2020). V tem kontekstu se potrošniki, zlasti v razvitih državah, vse bolj zanimajo za živilske izdelke (in pakiranja), ki so zdravi, ekološki in za doseganje višje ravni osebnega ter okoljskega dobrega počutja (Foti in Timpanaro, 2021, str. 429).

Kot ugotavljajo Iazzi et al. (2021, str. 1086), je v Evropi zanimanje živilsko-predelovalne panoge za poročanje o trajnosti spodbudil razvoj direktive EU 2018/851/EU (Evropska unija, 2018), ki uvaja nove obvezne trajnostne prakse za živilska podjetja. Eden od glavnih ciljev je opisan v 31. točki: »Države članice bi morale sprejeti ukrepe za spodbujanje preprečevanja in zmanjševanja zavržene hrane v skladu z Agendo za trajnostni razvoj 2030 ter prepoloviti globalno zavrženo hrano na prebivalca na maloprodajni ravni in ravni potrošnika ter zmanjšati izgube hrane v proizvodnih in dobavnih verigah. Cilj teh ukrepov bi moral biti preprečevanje in zmanjšanje živilskih odpadkov v primarni proizvodnji, v predelavi ter proizvodnji, v maloprodaji ter drugi distribuciji hrane, v restavracijah in živilskih storitvah ter v gospodinjstvih« (Evropska unija, 2018). S tem je bila na evropski ravni vloga živilskih podjetij prepoznana kot ključno gonilo prizadevanj za trajnostni razvoj.

Uvajanje zelenih praks v živilsko-predelovalni panogi je tudi posledica vse večjega sprejemanja standardov kakovosti in certifikatov s tega področja. Standard ISO 14001 je eden od takih standardov, ki je povečal ozaveščenost o okoljskih vprašanjih. Sisteme upravljanja z energijo, kot na primer ISO 50001 in ISO 14046, ki pokrivata področje vodnega odtisa, lahko uporabimo za presojo, razumevanje in spremljanje porabe virov z namenom sistematičnega pridobivanja obnovljivih virov energije ter zapiranja vodnih in energetskih zank (Bureau Veritas, 2022), standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti pa lahko uporabimo kot osnovo za vpeljevanje trajnosti v upravljanje in menedžment podjetij. V živilsko-predelovalni panogi se namreč med drugim soočajo s posebnimi trajnostnimi izzivi glede razpoložljivosti in porabe naravnih virov, varnosti hrane, ravnanja z odpadki, nepoštenih trgovinskih odnosov ter drugimi izzivi (npr.

FAO, 2017; Evropska komisija, 2014; Maloni in Brown, 2006). Zahteve potrošnikov in drugih deležnikov glede trajnosti v tej panogi so med najzahtevnejšimi, saj se, kot navajata Maloni in Brown (2006, str. 35), vedno več pozornosti namenja družbeni ter okoljski uspešnosti panoge.

Trajnost v živilsko-predelovalni panogi je mogoče opazovati skozi več vidikov, kot so npr. izvajanje trajnostnih strategij (Coppola in Ianuario, 2017), izvajanje procesov trajnostnega razvoja (Augustin et al., 2016), proizvodnja trajnostnih izdelkov (Ingenbleek, 2015) ali odgovorno upravljanje dobavne verige (Maloni in Brown, 2006). Za realizacijo navedenih vidikov pa je potrebno trajnostno upravljanje in menedžment podjetja (Štrukelj et al., 2020).

Po avtorjih Rejc Buhovac et al. (2019, str. 13) trajnostna poslovna strategija vsebinsko gradi na večji družbeni, okoljski in ekonomski sprejemljivosti. Če je strategija dobro premišljena, temelječa na pravilno določenih osrednjih sposobnostih podjetja in ustrezno vpeta v okolje podjetja, potem bodo podjetja uspela doseči zelene cilje. Kot navajata Ahmed in Sundaram (2012, str. 611), so se številna podjetja zavezala k preoblikovanju svojega poslovanja s trajnostnimi strategijami, vendar so pri tem neuspešna, ker podjetje upravljajo in menedžirajo na tradicionalen način, pri čemer običajno upoštevajo le enega ali dva stebra trajnostnega razvoja. Drugi pomemben vzrok za neuspeh, ki ga izpostavljata Lubin in Esty (2010, str. 2), je, da vodje pogosto izvajajo vrsto pobud brez kakršne koli splošne vizije ali plana, ki bi ga lahko skozi leta podprli z jasno usmeritvijo. Poslovni model je kot koncept širši od poslovne strategije. To pomeni, da podjetje ne rabi nujno spreminjati poslovnega modela, če le malo spremeni svojo poslovno strategijo; obstoječi poslovni model je kot temeljni strateški okvir delovanja lahko povsem primeren. Če pa podjetja spremenijo svoj poslovni model, morajo nujno spremeniti tudi poslovno strategijo. Enako velja za trajnostne poslovne modele in trajnostne poslovne strategije (Rejc Buhovac et. al., 2019, str. 13), ki morajo biti po našem mnenju del osnovnega poslovnega modela in osnovne poslovne strategije.

Organizacija Združenih narodov za prehrano in kmetijstvo (FAO) opredeljuje trajnostno prehrano kot »prehrano z majhnimi vplivi na okolje, varno hrano in prehranjevanje ter prispevek k zdravemu življenju za sedanje ter prihodnje generacije. Trajnostna prehrana varuje in spoštuje biotsko raznovrstnost ter ekosisteme, je kulturno sprejemljiva, dostopna, ekonomsko pravična ter cenovno dostopna; prehransko ustrezna, varna ter zdrava; ob optimizaciji naravnih in človeških virov« (FAO, 2010, str. 7). Ta definicija zaobjame vse tri stebre definicije trajnosti, ki so medsebojno povezani. Zato bi jo morala upoštevati vsa podjetja v živilsko-predelovalni panogi.

Pri doseganju trajnosti ima tudi trajnostna dobavna veriga ključno vlogo. Prav tako vpliva na celoten proizvodni proces, od tega, kje se pridobivajo surovine, do postopkov v obratu, pa vse do uporabe in morebitne možnosti recikliranja izdelka ali storitve (Dessupoiu, 2021).

Kot možno oviro pri trajnostnem poslovanju podjetij lahko omenimo tudi precej obsežno zakonodajo na tem področju. Regulativno gradivo je zelo kompleksno, saj je sestavljeno iz različnih zakonov, uredb, pravilnikov, navodil, odredb, standardov, predpisov lokalnih

skupnosti idr. Zunanji regulativni dokumenti so velikokrat preleti še v notranjo regulativno dokumentacijo, kar pomeni, da je zakonodaja močno prepletena, področje pa težko obvladljivo (Pribaković Borštnik et al., 2004).

Ne glede na možne izzive je sodobno družbeno odgovorno oziroma trajnostno naravnano podjetje tako, ki vse tri vidike trajnosti uspešno integrira v svoje razvojne in poslovne procese. To vpliva tudi na njegovo finančno in nefinančno uspešnost, ki ju preučujemo v nadaljevanju.

Rezultati, ki jih najdemo v literaturi, kažejo, da povezava med trajnostjo in dobičkonosnostjo podjetij še zdaleč ni popolnoma razumljena ter jo je treba dodatno raziskati. Živilsko-predelovalna panoga je nedvomno vezana na trajnost, glede na njene pomembne vplive tako na družbena kot okoljska vprašanja (Gangi et al., 2020). Glede na to postane še bolj pomembno razumeti učinek, ki ga lahko imajo vprašanja trajnosti na dobičkonosnost podjetij v tej panogi. Kljub temu je tema »koliko se splača biti trajnosten v živilsko-predelovalni in agro-živilski panogi« šele pred kratkim pritegnila pozornost znanstvenikov, ki so predstavili zelo nasprotujoče si rezultate (Cupertino et al., 2021, str. 318).

Trajnostni poslovni procesi lahko sprva povzročijo dodatne stroške za preureditev poslovnih dejavnosti (Guzman et al., 2011), nato pa vodijo do povečanja učinkovitosti (glede rabe virov in porabe vode ter energije), kar povzroči prihranek stroškov (Chkanikova in Mont, 2015). Poleg tega prehod v trajnostno poslovanje zahteva usklajene ukrepe, ki jih je treba izvajati na ravni dobavne verige (Fritz in Schiefer, 2008). V skladu s tem so Gangi et al. (2020) ugotovili, da je vključenost živilskih podjetij v družbeno in okoljsko odgovornost pozitiven napovedovalec izboljšane dobičkonosnosti. Podobno so Acar et al. (2019) ugotovili, da vprašanja družbene in okoljske trajnosti povečujejo operativno učinkovitost podjetja (v: Cupertino et al., 2021, str. 318), s tem pa njegovo dobičkonosnost.

Potrebno pa se je zavedati, da je hkrati veliko prednosti trajnostnega razvoja neoprijemljivih, zato jih je težje izmeriti. V primerjavi s stroški proizvodnje, ki jih je relativno lahko izračunati, je na drugi strani vpliv podjetja na celotno družbo izredno težko oziroma skoraj nemogoče natančno opredeliti, sploh v denarnih enotah. Poleg tega so prednosti pogosto dolgoročne in jih je težko povezati s trenutnim delovanjem podjetja (Epstein, 2008).

3 Metoda

Pri zbiranju podatkov smo se opirali na preučevanje obstoječe literature, zbiranje primerov iz prakse ter študije primerov iz živilsko-predelovalne panoge. Na osnovi opravljene raziskave obstoječe literature (poglavje 2) smo najprej preučili prvi vsebinski vidik zastavljenega raziskovalnega vprašanja, in sicer vidike trajnostnega razvoja ne glede na panogo, nadaljevali pa s preučitvijo ter diskusijo vsebine aktualnih trendov in izzivov trajnostnega razvoja živilsko-predelovalne panoge.

Literatura je vključevala znanstvene članke, poročila in dokumente, ki se nanašajo na trajnostni razvoj ter trajnostno poslovanje v živilsko-predelovalni panogi. Pregledane so bile tudi politike in strategije trajnostnega razvoja v tej panogi.

Na podlagi pregledane literature, pridobljenih podatkov in zastavljenega raziskovalnega vprašanja smo za lažjo predstavitev poteka raziskave razvili teoretični model (slika 1), ki odgovarja na raziskovalno vprašanje. Model je organiziran kot večdimenzionalna struktura, pri čemer osrednji del modela predstavlja živilsko-predelovalna panoga. Ta segment je osrednji del modela, saj predstavlja panogo, ki jo preučujemo. Osrednji del obkroža trajnostni razvoj, medtem ko menedžment predstavlja ključne dejavnike upravljanja in vodenja podjetja ter povezovalno preseka vse prejšnje sfere. Na zunanji strani modela se nahajajo učinki, ki predstavljajo posledice učinkov trajnostnega razvoja v povezavi s proučevano panogo.



Slika 1. Teoretični model raziskovanja

Teoretični model predstavlja osnovo našega nadaljnjega raziskovanja, ki sukcesivno vključuje analizo podatkov in razvoj posameznih konstruktov z namenom zasnove lastnega modela ključnih vidikov ter učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi.

Operacionalizacija modela zahteva merne instrumente izbrane glede na posamezne dimenzije modela. Ti vključujejo kvalitativne kazalnike, ki merijo različne vidike trajnostnega razvoja v panogi. Različne metrike je mogoče uporabiti tudi za ocenjevanje vpliva panoge, upravljanja, strateškega menedžmenta in trajnostnega razvoja na različne učinke podjetja v živilsko-predelovalni panogi.

Pri raziskovanju smo uporabili klasične kvalitativne metode raziskovanja: pregled obstoječe literature smo predstavili v poglavju 2, v nadaljevanju predstavljamo še analizo in sintezo spoznanj. Metodološko v članku uporabljamo deskripcijo, kompilacijo, indukcijo, dedukcijo ter druge, dovolj sistemsko in kibernetično izbrane ter uporabljane metode kvalitativnega raziskovanja. Skozi analizo smo preučevali sinergijsko izbrane vidike in izzive trajnostnega razvoja v panogi, opredelili priložnosti ter identificirali potencialne učinke in trende ter napovedi za prihodnost.

Na osnovi opravljene kvalitativne raziskave smo tako postavili trdno podlago za zasnovo lastnega modela vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi. Razvili smo večdimenzionalni model, ki z operacionalizacijo predvideva presojanje vpliva panoge, upravljanja in strateškega menedžmenta ter trajnostnega razvoja na finančno in nefinančno uspešnost podjetja v živilsko-predelovalni panogi.

Zanesljivost in veljavnost konstruktov ter podatkov sta bili preverjeni z uporabo različnih pristopov. Zanesljivost podatkov je bila zagotovljena z uporabo več virov in kritično oceno literature. Veljavnost konstruktov je bila preverjena s preverjanjem skladnosti naših ugotovitev z obstoječo literaturo in s teoretičnimi predpostavkami v obliki triangulacije. Poleg tega so bili rezultati obdelani v skladu z etičnimi smernicami in standardi za kvalitativno raziskovanje.

4 Rezultati in razprava

Ugotavljamo, da smo na zastavljeno raziskovalno vprašanje o tem, kateri so ključni vidiki in izzivi pri uveljavljanju trajnostnega razvoja ter poslovanja v živilsko-predelovalni panogi, uspešno odgovorili (poglavje 2, na tej podlagi zasnova modela vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v nadaljevanju tega poglavja). Ob potrditvi neposredne povezave med prehranskimi sistemi in okoljem ugotavljamo, da gre za pomembno temo, ki vpliva na vse tri opredeljene vidike trajnostnega razvoja podjetja, torej na družbeni, okoljski in ekonomski vidik. Družbeni vidik se nanaša na vpliv, ki ga ima podjetje na družbo. Vključuje različne deležnike, kot so zaposleni, potrošniki, skupnosti in druge skupine. Okoljski vidik se osredotoča na vpliv, ki ga ima podjetje na okolje. To vključuje upravljanje z viri, kot so voda in energija, odpadki ter emisije in vpliv na biotsko raznovrstnost in ekosisteme. Ekonomski vidik se osredotoča na ekonomske učinke podjetja, vključno s finančno in nefinančno uspešnostjo, ustvarjanjem vrednosti za deležnike ter dolgoročno gospodarsko stabilnostjo.

Pri zbiranju podatkov in ugotavljanju dejstev smo ugotovili, da se velik del raziskav o okoljski trajnosti in naših prehranjevalnih sistemih osredotoča na agro-živilstvo (predvsem sektor kmetijstva) (npr. Coteur et al., 2019; Cupertino et al., 2021; Foti in Timpanaro, 2021; Guzman et al., 2011; Hubeau et al., 2017; Notarnicola et al., 2017; Peano et al., 2015), medtem ko je empiričnih raziskav o določenih delih dobavne verige, kot so na primer živilsko-predelovalna podjetja, malo (npr. Acar et al., 2019; Cortese et al., 2020; Iazzi et al., 2022). V literaturi je prav tako mogoče zaslediti potrebo po bolj osredotočenem pristopu k razumevanju trajnostnega poslovanja v živilsko-predelovalni panogi in vrzel pri zagotavljanju orodij, ki bi omogočala dovolj celovito ter učinkovito ocenjevanje trajnosti na različnih stopnjah dobavne verige (Fritz in Schiefer, 2008; León Bravo et al., 2021). Ugotavljamo, da bi bilo potrebno prilagoditi metode ocenjevanja trajnosti za podjetja v živilsko-predelovalni panogi, ki je, kot ugotavlja León Bravo (2021, str. 199–200), s svojimi značilnostmi specifična, vendar igra ključno vlogo pri uresničevanju trajnostne prihodnosti.

Sistem ocenjevanja trajnosti (metode in tehnike, ki se uporabljajo za merjenje, spremljanje ter nadzor trajnosti) se med podjetji v dobavni verigi razlikuje glede na obseg vprašanj, ki jih je treba meriti in kako jih meriti (León Bravo et al., 2021, str. 200), ob tem pa v znanstveni

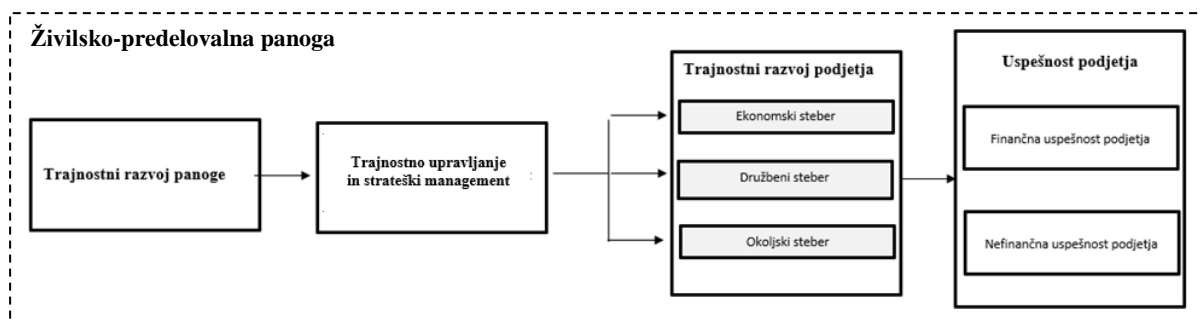
literaturi ali poslovni praksi po nam znanih informacijah še ni bil razvit (dovolj celoviti) model, ki bi omogočal lažjo identifikacijo ključnih vidikov trajnostnega razvoja, z vplivom na uspešnost poslovanja.

V tabeli 1 prikazujemo rezultate lastnih poizvedb iz baz podatkov ISI Web of Science (WoS), Scopus, ProQuest Dissertations & Theses (D&T) in UM:NIK, po izbranih nizih ključnih besed. Na osnovi pregleda literature smo identificirali reference, ki so bile osnova za oblikovanje našega modela. Te prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 1. Rezultati lastnih poizvedb po bazah podatkov

Nizi ključnih besed	Poizvedba po bazah podatkov			
	ISI Web of Science <i>*Topic</i>	Scopus <i>*All fields</i>	ProQuest Dissertations & Theses <i>*Anywhere</i>	UM:NIK <i>*SubjectTerms</i>
»sustainable strategic management« OR »sustainable business model« AND »organizational performance« AND »industry«	7.733	868	286	36
"economic, social, and environmental development" OR "sustainable development" AND "corporate governance" AND "organizational performance"	131	2.548	1.382	8
"multidimensional model" AND "food and beverage processing industry" OR "sustainable development" AND "business performance" AND "Slovenia"	1	4	240	0
»sustainable strategic management« AND »sustainable business model« AND »organizational performance« AND »industry«	53	8	6	11
»economic, social, and environmental development« AND »corporate governance« AND »organizational performance«	18	2	4	29
»food and beverage processing industry« AND »organizational performance« AND »sustainable strategic management«	1	0	0	0
"multidimensional model" AND "food and beverage processing industry" AND "sustainable development" AND "business performance" AND "Slovenia"	0	0	0	0

Predlog zasnove lastnega modela ključnih vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi prikazuje slika 2. Model je organiziran kot večdimenzionalna struktura, ki predstavlja vse tri vidike trajnostnega razvoja in učinke na finančno ter nefinančno uspešnost podjetja.



Slika 2. Zasnova modela ključnih vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi

Identifikacija trajnostne učinkovitosti in uspešnosti je ključna za oceno ali so trajnostni cilji doseženi ter ali so izpolnjene zahteve vseh zainteresiranih strani, tj. notranjih in zunanjih deležnikov podjetja.

Tabela 2. Osnovne spremenljivke konceptualnega modela

Konstrukt	Izhodišča za razvoj merskih lestvic
Trajnostni razvoj panoge	Freeman 2010 Gandhi, 2006 Ghemawat, 1986 Grant, 2021 Porter, 1980 Wheelen et al., 2017 Wheelen in Hunger, 2010
Trajnostno upravljanje in strateški management	Baumgartner in Rauter, 2017 Drobnyazko et al, 2018 Belak, 2002, 2014 Duh, 2015, 2017 Parnell, 2008 Wheelen et al., 2017 Wheelen in Hunger, 2010
Trajnostni razvoj podjetja	Klimas et al., 2010 León Bravo et al., 2021 Sangwan et al., 2018 Vu et al., 2017
Uspešnost podjetja	Brealey, 2011 Chen, 2015 Kaplan in Nortan, 1992

Trajnostno odgovorno ravnanje lahko podjetjem torej prinese očitno konkurenčno prednost, saj skozi natančen pregled produktov in procesov, ki so potrebni pri prehodu v sonaravno delovanje, podjetja bolj natančno ocenijo vplive, ki jih imajo na družbo ter okolje. Tako lažje najdejo načine, da hkrati zmanjšajo negativne vplive na družbo in okolje ter izboljšajo njihovo dolgoročno finančno učinkovitost. S tem se pokažejo kot boljši od konkurence in ustvarijo boljše odnose z deležniki (Epstein, 2008), torej ob finančnih koristih, na katere je vezan tretji vidik trajnostnega razvoja – ekonomski vidik, dosežejo tudi nefinančne koristi, na katere sta vezana prvi in drugi vidik trajnostnega razvoja – družbeni in okoljski vidik.

V obstoječi literaturi je sicer mogoče najti različne predloge kazalnikov za oceno trajnosti, ki se osredotočajo na določena področja, ki jih je treba spremljati, in identifikacijo ukrepov ali kazalnikov za merjenje njihovega napredka. Vendar pa preveč kazalnikov vodi v tveganje, da bo ocena neučinkovita, še posebej, če podjetja nimajo jasne ideje, kako je treba ocenjevati različne prakse (Bourne et al., 2002). Zato smo v zasnovani model ključnih vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi vključili vpliv trajnostnega upravljanja ter strateškega menedžmenta, ki mora izhajati iz vpliva panoge podjetja in mora utemeljevati ter usmerjati trajnostni razvoj podjetja (identificirati ključne kazalnike in jih sistemsko razvijati).

Vedeti je potrebno tudi to, da trajnostno naravnane aktivnosti ne vodijo vedno takoj v boljše finančne rezultate; drugače povedano, ne bo nam vedno takoj uspelo izboljšati trajnostne in finančne uspešnosti hkrati (angl. *win-win*). Pravzaprav je na kratek rok zelo pogosto, da podjetja izboljšajo trajnostno uspešnost, vendar še ne žanjejo finančnega uspeha (Rejc Buhovac et al., 2019, str. 28). Iz tega razloga smo v zasnovani model ključnih vidikov in učinkov trajnostnega razvoja v živilsko-predelovalni panogi vključili vpliv trajnostnega razvoja podjetja na njegovo uspešnost, ki jo predlagamo meriti z obeh vidikov uspešnosti – s finančno in nefinančno uspešnostjo, v daljšem časovnem obdobju.

Izzivi v tem kontekstu vključujejo:

- Prilagajanje metod ocenjevanja trajnosti: Za podjetja v živilsko-predelovalni panogi, ki so s svojimi značilnostmi specifična, je potrebno prilagoditi metode ocenjevanja trajnosti.
- Pomanjkanje dovolj celovitih modelov: V znanstveni literaturi ali poslovni praksi še ni bil razvit dovolj celoviti model, ki bi omogočal lažjo identifikacijo vseh treh ključnih vidikov trajnostnega razvoja z vplivom na finančno in nefinančno uspešnost poslovanja.

Na tej osnovi smo predstavili predlog zasnove lastnega modela, ki je večdimenzionalna struktura, saj predstavlja vse tri vidike trajnostnega razvoja in učinke na finančno ter nefinančno uspešnost podjetja (slika 2).

S poudarkom na identifikaciji trajnostne učinkovitosti in uspešnosti podjetja lahko ocenijo, ali so trajnostni cilji doseženi ter ali so izpolnjene zahteve vseh zainteresiranih strani. Vendar trajnostne aktivnosti ne vodijo vedno takoj v boljše finančne rezultate. Tako smo v modelu predpostavili vpliv trajnostnega razvoja podjetja na njegovo uspešnost, ki jo predlagamo meriti z obeh vidikov uspešnosti – finančno in nefinančno – ter v daljšem časovnem obdobju.

Menimo, da lahko trajnostno odgovorno ravnanje podjetjem prinese očitno konkurenčno prednost, saj skozi natančen pregled produktov in procesov, ki so potrebni pri prehodu v sonaravno delovanje, podjetja bolj natančno ocenijo vplive, ki jih imajo na družbo ter okolje, pa tudi izboljšajo potreben ekonomski vidik. Tako lažje najdejo načine, da hkrati zmanjšajo negativne vplive na družbo in okolje ter izboljšajo njihovo dolgoročno nefinančno ter finančno uspešnost, kar je še posebej pomembno za proučevano panogo, kjer so ti učinki še posebej izraziti.

5 Zaključek

Ker je prebivalstvo v zadnjih 50 letih eksponentno raslo (Roser et al., 2013), so se načini, na katere proizvajamo in pridobivamo hrano, spremenili. Zaradi neposredne povezave med prehranjevalnimi sistemi in okoljem gre za pomembno temo, ki jo velja analizirati ter njeno vsebino nadgraditi.

Notranji in zunanji dejavniki, kot so vedno večja zavest družbe o pomenu zdrave prehrane, globalizacija, naraščajoče povpraševanje in povezovanje trga, ženejo deležnike v sistemu prehranjevalne verige k bolj trajnostnim praksam (Hubeau et al., 2017, str. 52). Pojavile so se že številne pobude za premikanje prehranskega sistema v smeri trajnostnega razvoja (Coteur et al., 2019). Ob okrevanju svetovnega gospodarstva v obdobju po pandemiji covid-19 je vloga zelenega gospodarstva še bolj poudarjena in zahteva vse bolj razširjene tehnološke ter netehnološke inovacije v upravljanju, menedžmentu, proizvodnji/predelavi/distribuciji, pa tudi v potrošnji, da bi se povečala odpornost in obnova gospodarstev (Di Marco et al., 2020; Štrukelj et al., 2020). Takoj po krizi, povezani s covid-19, se je začela kriza zaradi vojne v Ukrajini, ki je v živilsko-predelovalni panogi povzročila velike podražitve. Tako Ukrajina kot Rusija sta (bili) eni izmed največjih svetovnih velesil izvoza (primarnih) surovin in pomembni dobaviteljici za živilsko-predelovalno panogo, kar glede na trenutno dogajanje ter omejitve na mednarodnem trgu povzroča precejšen manko surovin in posledično drastično višanje proizvodnih cen. Slednje se trenutno že odraža na trgu, kjer so podjetja prisiljena nenehno prilagajati cenovno ponudbo ob trenutnih nestanovitnih razmerah, ki rezultira v povišanju prodajnih cen proizvodov živilsko-predelovalne panoge.

V prispevku se omejujemo na področje trajnostnega razvoja podjetij, pri čemer smo namenili poudarek družbeni, okoljski in ekonomski trajnosti. Za izhodiščni vpliv na sprejemanje trajnostnih strateških odločitev podjetja se omejujemo na panogo podjetja. Z vidika poslovnih procesov podjetja se omejujemo na upravljalno-vodstveni proces. Pri zasnovi konceptualnega modela se omejujemo na zadostno celovite izbrane vidike proučevanja; to so vpliv zahtev panoge na upravljanje in strateški menedžment v podjetju ter s tem vpliv na trajnostni razvoj podjetja in na dolgi rok na poslovno uspešnost.

Poiskani odgovori na zastavljeno raziskovalno vprašanje pa so odprli tudi nadaljnja raziskovalna vprašanja, ki jih zaznavamo kot možnosti za nadaljnje raziskave. Ker literatura kaže vrzel pri zagotavljanju orodij za dovolj celovito in ustrezno učinkovito ter uspešno ocenjevanje trajnosti na različnih stopnjah dobavne verige, je potrebno analizirati obstoječe metode ocenjevanja trajnosti in identificirati tiste, ki jih lahko uporabijo živilsko-predelovalna podjetja za ocenjevanje svojih prizadevanj za trajnost. Na osnovi zasnovanega modela bi bilo potrebno v prihodnjih raziskovanjih razviti instrumentarij za merjenje prisotnosti elementov trajnostnega razvoja podjetja in ugotavljanje njihovega vpliva na finančno ter nefinančno uspešnost podjetij v živilsko-predelovalni panogi, v soodvisnosti z vplivom panoge in upravljanja ter strateškega menedžmenta, ki ju predlagamo upoštevati kot izhodišče za spodbudo trajnostnega razvoja in poslovanja podjetja.

Reference

1. Acar, M. F., Aktas, E., Agan, Y. & Bourlakis, M. (2019). Does sustainability pay? Evidence from the food sector. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(3), 239–260.
2. Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, A. & Acquier, A. (2005). Managing sustainable development. Paris: Vuibert. Ambler, T. in Styles, C. (1995). *Brand equity: towards measures that matter*. London: PAN'AGRA Working Paper, London Business School.
3. Ahmed, M. D. & Sundaram, D. (2012). Sustainability modelling and reporting: from roadmap to implementation. *Decision Support Systems*, 53(3), 611–624.
4. Augustin, M. A., Riley, M., Stockmann, R., Bennett, L., Kahl, A., Lockett, T., Osmond, M., Sanguansri, P., Stonehouse, W., Zajac, I. & Cobiac, L. (2016). Role of food processing in food and nutrition security. *Trends in Food Science and Technology*, 56, 115–125.
5. Bertonec, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V. & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj. Ekonomski, družbeni in okoljski vidik*. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: GV Založba.
6. Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1288–1310.
7. Bureau Veritas (2022). *Trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo, ... Kje so tu standardi?* Spletna stran: <https://www.bureauveritas.si/magazine/trajnostni-razvoj-krozno-gospodarstvo-kje-so-tu-standardi>. [Citirano 5. 4. 2022].
8. Cheng, B., Ioannue, I. & Serafeim, G. (2014). The effect of firm compensation structures on the mobility and entrepreneurship of extreme performers. *Business*, 35(april 2013), 1–23.
9. Chkanikova, O. & Mont, O. (2015). Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 65–82.
10. Coppola, A. & Ianuario, S. (2017). Environmental and social sustainability in producer organizations' strategies. *British Food Journal*, 119(8), 1732–1747.
11. Cortese, D., Rainero, C. & Cantino, V. (2020). Stakeholders' social dialogue about responsibility and sustainability in the food sector. *British Food Journal*, 123(3), 1287–1301.
12. Coteur, I., Marchand, F., Debruyne, L. & Lauwers, L. (2019). Structuring the myriad of sustainability assessments in agri-food systems: a case in Flanders. *J. Clean. Product*, 209, 472–480.
13. Cupertino S., Vitale, G. & Riccaboni, A. (2021). Sustainability and short-term profitability in the agri-food sector, a cross-sectional time-series investigation on global corporations. *British Food Journal*, 123(13), 317–336.
14. Dessupoiu, E. (2021). *Kako trajnostna dobavna veriga povečuje poslovno učinkovitost?* GEFCO Adria. Spletna stran: <https://si.gefco.net/sl/obvestila/detail/news/kako-trajnostna-dobavna-veriga-povecuje-poslovno-ucinkovitost/> [Citirano 7. 4. 2022].
15. Di Marco, M., Baker, M. L., Daszak, P., De Barro, P., Eskew, E. A., Godde, C. M., Harwood, T. D., Herrero, M., Hoskins, A. J., Johnson, E., Karesh, W. B., Machalaba, C., Navarro Garcia, J., Pains, D., Pirzl, R., Stafford Smith, M., Zambrana-Torrel, C. & Ferrier, S. (2020). Opinion: sustainable development must account for pandemic risk. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(8), 3888–3892.
16. Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

17. Evropska komisija (2014). Agricultural and Rural Development. The EU's common agricultural policy (CAP): for our food, for our countryside, for our environment. Spletna stran: http://ec.europa.eu/agriculture/cap-overview/2014_en.pdf [Citirano 26. 2. 2022].
18. Evropska unija (2018). *Directive 2018/851/EU*. Official Journal of the European Union, 150, 109–140.
19. FAO (2010). Burlingame, B & Dernini, S. (Ur.), *Sustainable Diets and Biodiversity*. Rim. Spletna stran: <http://www.fao.org/docrep/016/i3004e/i3004e.pdf> [Citirano 7. 4. 2022].
20. FAO (2017). *The Future of Food and Agriculture: Trends and Challenges*. Rim. Spletna stran: <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf> [Citirano 15. 3. 2022].
21. Farcas, A. C., Galanakis, C. M., Socaciu, C., Pop, O. L., Tibulca, D., Paucean, A., Jimborean, M. A., Fogarasi, M., Salanta, L. C., Tofana, M. & Socaci, S. A. (2021). Food security during the pandemic and the importance of the bioeconomy in the new era. *Sustainability*, 13, 150.
22. Foti, V. T. & Timpanaro, G. (2021). Relationships, sustainability and agri-food purchasing behaviour in farmer markets in Italy. *British Food Journal*, 123(13), 428–453.
23. Fritz, M. & Schiefer, G. (2008). Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda. *Agribusiness: An International Journal*, 24(4), 440–452.
24. Gangi, F., D'Angelo, E., Daniele, L. M. & Varrone, N. (2020). The impact of corporate governance on social and environmental engagement: what effect on firm performance in the food industry? *British Food Journal*, 123(2), 610–626.
25. Giacosa, E., Ferraris, A. & Bresciani, S. (2017). Exploring voluntary external disclosure of intellectual capital in listed companies: an integrated intellectual capital disclosure conceptual model. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 149–169.
26. Guzman, G. I., Gonzalez de Molina, M. & Alonso, A. M. (2011). The land cost of agrarian sustainability: an assessment. *Land Use Policy*, 28(4), 825–835.
27. Hubeau, M., Marchand, F., Coteur, I., Mondelaers, K., Debruyne, L., & Van Huylenbroeck, G. (2017). A new agri-food systems sustainability approach to identify shared transformation pathways towards sustainability. *Ecol. Econ.*, 131, 52–63.
28. Iazzi, A., Ligorio, L., Vrontis, D. & Trio, O. (2022). Sustainable Development Goals and healthy foods: perspective from the food system. *British Food Journal*, 124, (4), 1081–1102.
29. Ingenbleek, P. T. M. (2015). Price strategies for sustainable food products. *British Food Journal*, 117(2), 915–928.
30. Lavorata L. & Sparks, L. (Ur.) (2018). *Sustainable Retailing and Sustainable Development; European perspective*. UK: Emerald Publishing Limited.
31. León Bravo, V., Moretto, A. & Caniato, F. (2021). A roadmap for sustainability assessment in the food supply chain. *British Food Journal*, 123(13), 199–220.
32. Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.
33. Maloni, M. J. & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52.
34. Notarnicola, B., Sala, S., Anton, A., McLaren, S. J., Saouter, E. & Sonesson, U. (2017). The role of life cycle assessment in supporting sustainable agri-food systems: a review of the challenges. *Journal of Cleaner Production*, 140, 399–409.
35. Peano, C., Tecco, N., Dansero, E., Girgenti, V. & Sottile, F. (2015). Evaluating the sustainability in complex agri-food systems: the SAEMETH framework. *Sustainability*, 7(6), 6721–6741.

36. Pizzi, S., Rosati, F. & Venturelli, A. (2020). The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: introducing the SDG reporting score. *Business Strategy and the Environment*, julij, 1–18.
37. Pribaković Borštnik, A., Zornik, M. & Žagar, T. (2004). *Odgovorno okoljsko delovanje – Sistemi ravnanja z okoljem*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
38. Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695.
39. PwC (2017). *SDG Reporting Challenge 2017: exploring business communication on the global goals. Annual Report, 40*. Spletna stran: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/pwc-sdgreporting-challenge-2017-final.pdf> [Citirano 3. 3. 2022].
40. Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, T. & Savič, N. (2019). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija.
41. Rejeb, A., Rejeb, K. & Keogh, J. G. (2020). COVID-19 and the food chain? Impacts and future research trends. *Log Forum*, 16(4), 475–485.
42. Roser, M., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E. & Rodés-Guirao, L. (2013). World Population Growth. OurWorldInData.org. Spletna stran: <https://ourworldindata.org/world-population-growth> [Citirano 26. 9. 2022].
43. Savary, S., Akter, S., Almekinders, C., Harris, J., Korsten, L., Rotter, R., Waddington, S. & Watson, D. (2020). Mapping disruption and resilience mechanisms in food systems. *Food Security*, 12(4), 695–717.
44. Sobkowiak, M., Cuckston, T. & Thomson, I. (2020). Framing sustainable development challenges: accounting for SDG-15 in the UK. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, Emerald Group Publishing*, 33(7), 1671–1703.
45. Svetovna komisija za okolje in razvoj (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press. Spletna stran: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> [Citirano 24. 4. 2022].
46. Štrukelj, T., Nikolić, J., Zlatanović, D., Sternad Zabukovšek, S. (2020). A Strategic Model for Sustainable Business Policy Development. *Sustainability*, 12(2), 1–28, doi: 10.3390/su12020526.
47. UN Agenda 2030. (2015). *The Agenda 2030 for Sustainable Development*. United Nations, Spletna stran: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> [Citirano 3. 3. 2022].
48. van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95.
49. Vrontis, D., Iazzi, A., Maizza, A. & Cavallo, F. (2020). Stakeholder engagement in the hospitality industry: an analysis of communication in smes and large hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, november, 1–23.
50. Wang, E., An, N., Gao, Z., Kiprop, E. & Geng, X. (2020). Consumer food stockpiling behavior and willingness to pay for food reserves in COVID-19. *Food Security*, 12(4), 739–747.

Dejan Kelemina, mag. ekon. in posl. ved je doktorski študent na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF); dejan.kelemina@student.um.si. Že več let je zaposlen v gospodarstvu na različnih vodstvenih funkcijah. V sklopu doktorskega študija poglobljeno proučuje trajnostni razvoj v živilsko-predelovalni panogi. Je (so)avtor nekaj člankov v (inter)nacionalnih revijah in zbornikih, ki posegajo na področje učeče organizacije ter trajnostnega razvoja. Svoje znanje nadgrajuje z redno udeležbo na različnih izobraževanjih, seminarjih in usposabljanjih. Pridobil je tudi certifikat za notranjega presojevalca sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2015. Že več let sodeluje tudi kot gostujoči strokovnjak na Ekonomsko-poslovni fakulteti UM.

Dr. Maja Rožman je docentka za področje Kvantitativne metode v poslovnih vedah na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti, Katedra za kvantitativne ekonomske analize. Je članica Inštituta za operacijske raziskave, ki deluje v okviru raziskovalno-izobraževalnega centra Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v modeliranje strukturnih enačb in sodobne probleme upravljanja v organizacijah, še posebej pri managementu človeških virov. Zanimajo jo kvantitativne metode v ekonomiji in poslovnih vedah. Njeno raziskovalno delo na tuji univerzi je nedavno opravljala na Univerzi v Zadru, Oddelku za ekonomijo. Kot raziskovalka in članica Inštituta za operacijske raziskave je vključena v številne mednarodne in tržno-raziskovalne projekte. Vodi tudi manjše domače projekte za gospodarstvo in nekatere projekte, kjer je povezana z mednarodnimi tokovi raziskovanja (Hrvaška, ZDA, Indija,...).

Dr. Tjaša Štrukelj je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF); tjasa.strukelj@um.si. Je (so)avtorica člankov v različnih (inter)nacionalnih revijah, monografijah in konferencah (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Bila je (2015–2018; 2016–2017; 2018–2019) in je (2019–2022) članica mednarodnega raziskovalnega tima, vodi Erasmus+ projekt fakultete Economic of Sustainability (2019–2022) in bilateralni raziskovalni mednarodni projekt (2019–2022), aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo (2016-), je članica programskega odbora revije *Oeconomica Jadertina* (2017-), *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society* (2019-) in *Acta Economica* (2020-), je certificirana Vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj (2019-), *Path to integrity (P2I) community* vodja za Slovenijo (2020-), pooblaščenka za trajnostni razvoj iz vrst zaposlenih EPF (2022-) in članica Pedagoške mreže UM (2022-). Je senatorka Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru.

Abstract:

Aspects and Challenges in Implementing Sustainable Development and Business in the Food and Beverage Processing Industry

Research Question (RQ): What are the key aspects and challenges in implementing sustainable development and business in the food and beverage processing industry?.

Purpose: The paper focuses on sustainable business, in terms of how companies impact on social, environmental and economic development through their operations and development efforts, with a focus on the food and beverage processing industry. Food and beverage manufacturing is one of the key pillars of the Slovenian economy and it is therefore crucial to study and understand sustainable development in this sector. The aim of this paper is to provide an overview, analysis and synthesis of knowledge related to sustainable development in the food and beverage processing industry.

Method: We pursue a multidimensional and sufficiently holistic approach to the concept of sustainable development, aiming to provide fresh insights into recent literature and current trends in sustainable development, with a focus on the food and beverage processing industry. The research used classical qualitative research methods: review of existing literature, analysis and synthesis of findings, description, compilation, induction, deduction and other sufficiently systematic and cybernetic qualitative research methods selected and applied. On this basis, we have designed the basis of a model of the key aspects and impacts of sustainable business in the food and beverage processing industry.

Results: We conclude that monitoring and evaluating the social, environmental, and economic performance of safe food and beverage production, as well as the management, governance, development of core and business strategies and business models focused on sustainability, is a major challenge for companies in the industry studied. We also note that the literature points to the need for a more focused approach to understanding sustainable business in this industry. As the literature also indicates a gap in the provision of tools that allow for a sufficiently comprehensive and effective assessment of sustainability at the different stages of the supply chain, the methods for assessing sustainability need to be adapted to the companies of the industry studied, which is specific in its characteristics but plays a key role in achieving a sustainable future.

Organization: Since the business shift towards sustainable business is still weak, the results of the survey are an important starting point to raise awareness among organizations of all types about the importance and identification of sustainable development and business.

Society: At the societal level, there is a growing awareness of the consequences of human behavior on the environment, on individual health and on food consumption. Consumers, especially in developed countries, are increasingly interested in food products (and packaging) that are safe, organic and in achieving greater levels of personal and environmental well-being. The proposed concept can contribute to this.

Originality: The paper is one of the few to examine sustainable development in the context of the food and beverage processing industry, which has been facing various interrelated challenges over the last few years.

Limitations/Future Research: As the literature shows a gap in providing tools to assess sustainability at different stages of the supply chain in a sufficiently comprehensive and adequately effective way, we suggest to develop the measurement instrumentation of the proposed model on the basis of the presented framework.

Keywords: sustainable development, sustainable business, food and beverage processing industry, business strategy, governance and strategic management.

Copyright (c) Dejan KELEMINA, Maja ROŽMAN, Tjaša ŠTRUKELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Kulturna raznolikost v timih zdravstvene nege: kvalitativna raziskava

Fatima Bajraktarevič*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
bajraktarevic2004@gmail.com

Tamara Radočaj

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
mjtamara74@gmail.com

Urška Rupnik

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
urska.rupnik24@gmail.com

Sabina Ličen

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
sabina.licen@fvz.upr.si.

Mirko Prosen

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
mirko.prosen@fvz.upr.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšne so izkušnje in odnos zdravstvenih delavcev do kulturne raznolikosti v njihovih timih?

Namen: Namen raziskave je bil preučiti kulturno raznolikost v timih zdravstvene nege in okoliščine, ki krojijo delo v kulturno raznolikih timih zdravstvene nege. Cilj raziskave je bil raziskati izkušnje zdravstvenih delavcev in njihov odnos do kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege.

Metoda: V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda. Podatki so bili zbrani na namenskem vzorcu devetih zdravstvenih delavcev z delno strukturiranim individualnim intervjujem. Prvi del vprašanj je zajemal demografske značilnosti, kot so starost, spol, stopnjo izobrazbe, delovno mesto, delovno dobo in narodnost. Drugi del vprašanj se je nanašal na to, kako zdravstveni delavci sprejemajo kulturne raznolikosti svojih sodelavcev in kje vidijo ovire ter možnosti za izboljšave. Podatki so bili analizirani z metodo analize vsebine.

Rezultati: Z metodo analize besedila sta bili oblikovani dve temi: (1) kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege; in (2) želja po razvijanju kulturnih kompetenc v timih zdravstvene nege.

Organizacija: Rezultati so pokazali, da so medsebojni odnosi v timih zdravstvene nege dobri, vendar so obenem prav tako tudi nakazali, da so v ozadju prisotni stereotipi. Organizacije bi morale več pozornosti nameniti izobraževanju s področja medkulturnosti.

Družba: V globalnem svetu se je kulturni raznolikosti nemogoče izogniti, zato je pomembno, da ljudje razvijamo zavest, znanje in veščine tako za delo kot tudi za življenje z drugimi kulturami.

Originalnost: Med pregledom slovenske in tuje literature nismo zasledili velikega števila raziskav na temo kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Kar zadeva omejitve v pričujoči raziskavi, lahko izpostavimo, da je iz številčnega zornega kota zajemala zelo majhen vzorec sodelujočih. Prav tako gre poudariti, da je bilo zajetih premalo predstavnikov iz različnih ravni zdravstva, zato pridobljenih rezultatov nikakor ne moremo posploševati na celoten zdravstveni sistem. Nadaljnja omejitev na raziskovalnem področju brez dvoma predstavlja tudi pomanjkanje tujih predvsem pa domačih raziskav s področja kulturnih raznolikosti v timih zdravstvene nege. Raziskavo bi bilo smiselno izvesti s kvantitativno raziskovalno paradigmo in zajeti vse ravni zdravstvenega sistema v Sloveniji. S tovrstnim pristopom bi pridobili širši vpogled o tem, kje in zakaj se medkulturne ovire v timih zdravstvene nege dejansko pojavljajo.

Ključne besede: komunikacija, ovire, kultura, zdravstveni delavci, kulturna pismenost.

1 Uvod

Živimo v svetu, kjer se vsak dan čedalje bolj srečujemo z vse večjimi razsežnostmi kulturne raznolikosti. Dejstvo je, da preseljevanja obstajajo, odkar obstaja človeštvo. Ko se ljudje odločijo, da bodo svojo življenjsko pot nadaljevali nekje drugje, je povsem samoumevno, da bodo s seboj prinesli tudi svojo kulturo, navade ter način življenja in razmišljanja. Zaradi navedenega se zna zgoditi, da se v vsakodnevnem življenju pojavijo takšne in drugačne ovire pri interakciji z ljudmi in sobivanju z okoljem, ki je postal njihov novi dom. Nekatere migracije so zaželeno zaradi pomanjkanja delovne sile, spet druge, ki so posledica političnih dogajanj v državah, pa predstavljajo dodatno obremenitev državi, ki katerega koli migranta gostuje (Cukut Krilić, 2022, str. 67-69). Kljub svoji majhnosti je Slovenija zelo raznolika država že sama po sebi, saj je bogata z različnimi narečji, kulinariko, navadami, različnimi verskimi skupnostmi, manjšinami in običaji. Skladno s podatki Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) je bilo na dan 1. julija 2022 med 2.108.732 prebivalci Slovenije 8,5 % tujih državljanov (SURS, 2022).

Kulturna raznolikost je eden izmed glavnih konceptov sodobnega zdravstvenega varstva in je ključnega pomena za uspešno in učinkovito delovanje zdravstvenih ekip. Zdravstveni delavci se soočajo z izzivom ustreznega vodenja in obvladovanja raznolikih kultur v timih zdravstvene nege. Raziskovanje izkušenj in odnosa zdravstvenih delavcev do kulturne raznolikosti lahko pomagajo razumeti, kako zdravstveni delavci konstruktivno rešujejo težave, povezane z raznolikostjo, in kako lahko to prispeva k uspešni in učinkoviti zdravstveni oskrbi.

Namen pričujoče raziskave je bil preučiti tako kulturno raznolikost v timih zdravstvene nege kot tudi vse okoliščine, ki krojijo delo v kulturno raznolikih timih zdravstvene nege.

Kar pa zadeva cilj raziskave, je bil slednji naravnani na poglobljeno preučitev izkušenj zdravstvenih delavcev in njihovega odnosa do kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege.

2 Teoretična izhodišča

Splošno gledano bi lahko za kulturno raznolikost rekli, da gre za prakso vključevanja in sodelovanja ljudi iz različnih okolij in identitet v skupini ali organizaciji. Raznolika organizacija je tista, ki priznava, da lahko ljudje z različnimi ozadji, prepričanji, stališči in izkušnjami v skupino prinesejo nove zamisli in zaznave (Jordan, 2022).

Dejstvo je, da je kultura skupek vedenj, prepričanj, vrednot in življenjskega sloga, ki jih posameznik sprejme in se prenašajo iz roda v rod. Gre poudariti, da tako kot se spreminjamo ljudje, se s svojo dinamiko spreminja tudi kultura (Jelenc, Keršič Svetel in Lipovec Čebren, 2016). Kulturno različni timi v zdravstveni negi lahko med seboj sodelujejo le, če spoštujejo vse vpletene v procese izvajanja zdravstvene nege in če so odprti za kulturno raznolikost (Halbwachs in Zurc, 2017, str. 60-68). Sprva je potrebno ugotoviti, kaj je za posameznika v razmerju do njegove kulture dejansko pomembno. V nadaljevanju je potrebno vsa prizadevanja usmeriti v to, da se ga čimbolj spozna. Omenjeni cilj lahko uspešneje dosežemo s pomočjo dobre medsebojne komunikacije. In nazadnje je potrebno z njim vzpostaviti zaupanje (Jelenc idr., 2016).

Tim zdravstvene nege je ekipa ljudi, ki med seboj sodelujejo in zasledujejo skupne cilje (Reeves, Xyrichis in Zwarenstein, 2017, str. 1-3). Gre poudariti, da si ti posamezniki delijo odgovornost, razumejo svojo vlogo, dopuščajo rast in osebni razvoj drugih članov tima ter med seboj sodelujejo in se usklajujejo. Za namene zagotavljanja kakovosti in varnosti bolnikov je ključnega pomena vzpostavitev dobre in vsem razumljive komunikacije v timih zdravstvene nege. Morebitne motnje v komunikaciji lahko pacienta ogrozijo, oslabijo pacientovo sodelovanje in škodijo razumevanju koncepta zdravstvene oskrbe. V preteklosti je bilo usposabljanje zdravstvenih delavcev osredotočeno na znanju in veščinah, nujno potrebnih za učinkovito in uspešno opravljanje zastavljenih nalog (Weller, Thwaites, Bhoopatkar in Hazell, 2010, str. 109-117), v današnjem času pa trenutne smernice čim bolj izpostavljajo pomen in vrednost timskega zagotavljanja zdravstvene oskrbe (Ellis, 2022). S pomočjo raziskave, ki jo je med zdravstvenimi delavci leta 2016 izvedel Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), je bilo ugotovljeno, da je v Sloveniji čedalje večje število jezikovnih ovir, prisotnih pri izvedbi dejavnosti zdravstvene oskrbe. Obenem je bilo izpostavljeno, da zaradi otežene komunikacije ni možnosti sistemskega reševanja problemov in da zaradi nepoznavanja samega jezika je čedalje bolj čutiti višjo stopnjo nestrpnosti do pacientov (NIJZ, 2018).

Leta 2001 je Generalna konferenca Organizacije združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (UNESCO) na svojem 31. zasedanju sprejela Splošno deklaracijo o kulturni raznolikosti, prav tako pa so 21. maj razglasili za Svetovni dan kulturne raznolikosti za dialog in razvoj (GOV.SI, 2019). Zaradi nepoznavanja drugih kultur se lahko kaj hitro znajdemo v konfliktnih situacijah, ki pa brez dvoma negativno vplivajo na samo delovno klimo v timih

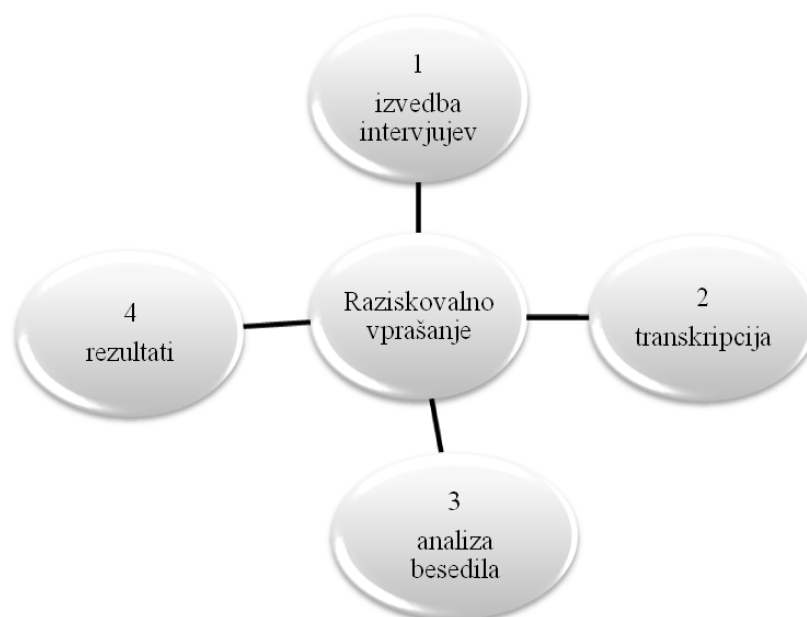
zdravstvene nege (Halbwachs, 2014). Za zdravstvene delavce je izrednega pomena dobro zavedanje in obenem poznavanje kulturnih razlik s pomočjo nenehnega učenja in ustreznega izobraževanja ter uspešno prilagajanje, predvsem njihovo spoštovanje in ne obsojanje (Prosen, 2018, str. 76-80). Brez dvoma je transkulturna zdravstvena nega temeljni vidik današnjega zdravstvenega varstva, ker predstavlja tako specifičnost kot področje splošne medicine. In nenazadnje se slednja osredotoča na univerzalno vrednost svetovne kulture in primerjalne kulturne fenomene s področja oskrbe, zdravja in zdravstvene nege (Bogataj, Karnjuš, Ličen, Prosen in Rebec, 2019, str. 173-186).

V raziskavi smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje (RV):

Kakšne so izkušnje in odnos zdravstvenih delavcev do kulturne raznolikosti v njihovih timih?

3 Metoda

V izpeljani raziskavi je bil uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, s katerim smo dobili širši vpogled v medsebojne odnose. Dejstvo je, da se kvalitativne metode uporabljajo za pridobitev odgovorov na vprašanja o izkušnjah, pomenu in perspektivi, najpogosteje z udeležencevega stališča (Hammarberg, Kirkman in de Lacey, 2016, str. 498-501). Na slika 1 je prikazan model poteka celotne raziskave.



Slika 1. Model raziskave

Z vidika metode zbiranja podatkov je bil uporabljen delno strukturiran individualni intervju. Pred samo izvedbo intervjuja smo sodelujočim predstavili namen, cilj in potek raziskave, predvideno trajanje intervjuja ter možnost prekinitve intervjuja oziroma odklonitev sodelovanja, kajti prisotnost v dani raziskavi je bila povsem prostovoljna. Obenem smo pred samim začetkom intervjuja od vseh sodelujočih pridobili tudi ustrezno ustno soglasje za snemanje pogovora. Gre poudariti, da smo si ves čas izvedbe zastavljenega intervjuja prizadevali za zasledovanje načela varovanja podatkov. Zaradi navedenega v dotični raziskavi

njihova imena niso bila objavljena. Zbiranje podatkov je potekalo med 11. 11. 2022 in 17. 11. 2022. Z vsakim sodelujočim smo predhodno uskladili kraj, datum in čas izvedbe intervjuja. Vsak posamezni intervju je trajal 20-30 minut. Šlo je za pogovor v obliki razgovora z vsakim posameznim zdravstvenim delavcem, ki je bil zvočno posnet.

Intervju smo izvedli s pomočjo vnaprej določenega seznama vprašanj, vendar smo udeležencem omogočili, da svobodno izrazijo svoje mnenje in razmišljanja. V prvem delu intervjuja smo od vseh sodelujočih v dani raziskavi pridobili demografske podatke o starosti, stopnji izobrazbe, delovnem mestu, delovni dobi in narodnosti. V nadaljevanju intervjuja smo sodelujočim zastavili naslednja vprašanja: »Povejte mi nekaj o svoji karierni poti, ki vas je pripeljala do delovnega mesta, ki ga trenutno zasedate?«; »Na kaj pomislite, ko slišite o besedni zvezi »kulturalna raznolikost«? Kaj vse s tem pojmom povezujete?«; »Vam kulturalna raznolikost predstavlja izziv in zakaj?«; »S kakšnimi skupinami ljudi se vsakodnevno srečujete?«; »Ali tudi sami prihajate iz druge kulturne skupine? Kakšne izkušnje imate o vprašanju vključenosti v širšo okolico in vključenosti v tim zdravstvene nege?«; »Kakšni so - po vašem mnenju - medsebojni odnosi v vašem timu zdravstvene nege? Ali so oblikovane različne skupine med zaposlenimi? Zakaj mislite, da je temu tako?«; »Ali so v vašem timu zdravstvene nege posamezniki iz drugih kulturnih okolij in kako jih zdravstveni tim sprejema? Ali ste kdaj začutili ali opazili, da bi obstajali katerikoli predsodki v timu zdravstvene nege do tistih, ki prihajajo iz drugih kulturnih skupin?«; »Katere ovire sama kulturalna raznolikost v vašem timu zdravstvene nege dejansko predstavlja?«; »Kaj bi po vašem mnenju prispevalo k boljšemu sprejemanju kulturne raznolikosti v timu zdravstvene nege?«; »Ali se vam zdi, da bi moral vaš delodajalec več pozornosti nameniti tako medsebojni komunikaciji kot tudi poznavanju drugih kultur? Kakšni so vaši predlogi?«.

Posnete intervjuje smo pozorno poslušali in jih v obliki dobesednega prepisa zapisali. Pridobljene podatke smo analizirali z metodo analize vsebine v treh fazah. V prvi fazi smo transkripte večkrat prebrali in s kodiranjem združevali podobne stavke. V drugi fazi smo iz stavkov povzeli smiselne kode in jih v naslednji, in sicer tretji fazi vsebinsko povezali v podteme in teme (Kordeš in Smrdu, 2015, str. 53-60).

Da bi zagotovili zanesljivost in veljavnost naših podatkov, smo uporabili več pristopov. Prvič, intervjuje smo izvajali po natančno določenem protokolu, da smo zagotovili, da smo od udeležencev pridobili ustrezne informacije. Drugič, analiza podatkov je bila izvedena s strani dveh raziskovalcev, ki sta neodvisno preverila rezultate, kar nam je omogočilo, da smo se prepričali o zanesljivosti naših ugotovitev. Konstrukt veljavnost smo zagotovili s pomočjo preverjanja konsistence podatkov in primerjave z obstoječo literaturo.

4 Rezultati

V raziskavi, ki je bila izpeljana, je sodelovalo devet oseb, med katerimi so bile tri osebe moškega spola, šest oseb pa ženskega spola. Sodelujoči so bili zdravstveni delavci, ki zasedajo

različna delovna mesta. Vzorec sodelujočih smo dosegli s pomočjo poznanstev tako v svojem delovnem okolju kot v drugih zdravstvenih ustanovah. Povprečna starost sodelujočih je znašala 39,6 let. Najmlajša sodelujoča oseba je štela 26 let, najstarejša pa 54 let. V vzorec so bile vključene štiri diplomirane medicinske sestre, dva diplomirana zdravstvenika, ena srednja medicinska sestra, en bolničar in ena zdravnica specialistka.

Za lažje razumevanje pridobljenih rezultatov smo oblikovali kode sodelujočih, sestavljene iz spola, izobrazbe in starosti sodelujoče osebe. Demografske značilnosti sodelujočih so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1. Demografske značilnosti sodelujočih

Koda sodelujočih	Spol	Izobrazba	Delovna doba	Starost	Narodnost*
M_DZ_38	Moški	Dipl. zdravstvenik	14 let	38 let	slovenska
M_DZ_51	Moški	Dipl. zdravstvenik	33 let	51 let	slovenska
M_B_33	Moški	Bolničar	13 let	33 let	slovenska
Ž_DMS_36	Ženska	Dipl. med. sestra	9 let	36 let	slovenska
Ž_SMS_54	Ženska	Srednja med. sestra	35 let	54 let	slovenska
Ž_DMS_30	Ženska	Dipl. med. sestra	9 let	30 let	slovenska
Ž_DR_37	Ženska	Zdravnik specialist	13 let	37 let	slovenska
Ž_DMS_52	Ženska	Dipl. med. sestra	30 let	52 let	slovenska
Ž_DMS_26	Ženska	Dipl. med. sestra	5 let	26 let	slovenska

*Narodnost – vprašanje je bilo postavljeno, vendar nanj ni bilo obvezno odgovoriti.

Percepcijo zaposlenih v timih zdravstvene nege v povezavi s kulturno raznolikostjo in vplivi na medsebojne odnose smo pojasnili z dvema temama: (1) kulturna raznolikost v timih zdravstvene nege in (2) želja po razvijanju kulturnih kompetenc v timih zdravstvene nege (Tabela 2).

Tabela 2. Tema in podtema

Tema	Podtema
Kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege	Pozitivne izkušnje s kulturno raznolikostjo v timih zdravstvene nege
	Negativne izkušnje s kulturno raznolikostjo v timih zdravstvene nege
Želja po razvijanju kulturnih kompetenc v timih zdravstvene nege	Predlogi za razvijanje poznavanja drugih kultur

Prvo temo sestavljata dve podtemi, in sicer: pozitivne izkušnje s kulturno raznolikostjo v timih zdravstvene nege in negativne izkušnje s kulturno raznolikostjo v timih zdravstvene nege.

Delo v zdravstvu je raznoliko in kot tako vezano na timsko sodelovanje z ljudmi različnih poklicev. Iz izjav, ki so jih sodelujoči podali, je razbrati, da se v zdravstvu čedalje bolj srečujemo s sodelavci, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Dejstvo je, da se lahko vsak dan od svojih sodelavcev naučimo nekaj novega in tako širimo ter nedvomno bogatimo svoje znanje. Eden izmed sodelujočih je povedal, da s spoznavanjem drugih kultur lažje razume dogajanje po svetu. Res pa je, da gre pri spoznavanju in uvajanju v novo kulturo za dolgotrajen in vseživljenjski proces.

»Sem vesela, da delam v timu, kjer se prepletajo različne kulture.« (Ž_DMS_36).

»Vedno se naučim kaj novega, spoznam nove običaje, lažje potem razumem določene stvari, ki se dogajajo po svetu.« (M_DZ_38).

Ker smo si ljudje različni, je od nas samih odvisno, kako nas bodo drugi sprejemali. Sodelujoči pri tem izpostavljajo, da je osebni pristop posamezne osebe iz druge kulture še kako pomemben. V nekaterih timih zdravstvene nege se lahko pohvalijo z zelo pozitivnimi izkušnjami sprejemanja drugih kultur, pri tem pa sodelujoči poudarjajo pomembnost prilagajanja novemu okolju. Bolj kot se je oseba sposobna prilagoditi na novo okolje, boljše je sprejeta, lažje se dela.

»Koliko so odprti, kako so se pripravljani prilagoditi se na okolje.« (Ž_DMS_30).

»Trenutno imamo v timu predstavnico iz drugega kulturnega okolja in je v timu zelo dobro sprejeta.« (Ž_DR_37).

»V domačem okolju ne prihajam iz drugačne skupnosti in s tem nimam problemov tudi pri sprejemanju sodelavcev iz drugih skupnosti. Sam tudi v tujini, kjer sem delal, s tem nisem imel negativne izkušnje.« (M_DZ_51).

Sodelujoči večjih ovir in predsodkov, ki naj bi jih bili deležni od sodelavcev, ko je govora o kulturnih razlikah, ne navajajo. V povezavi z navedenem ena od sodelujočih pove, da v njihovem timu zdravstvene nege med zaposlenimi ni čutiti t. i. »predalčkanja«. Sodelujočega, ki je izpostavil svojo spolno usmerjenost, so nekateri sodelavci kljub njegovi drugačnosti sprejeli brez zadržkov, kar vsekakor pozitivno vpliva na celotno delovno okolje.

»So pa bili nekateri posamezniki, ki so me sprejeli brez zadržkov.« (M_DZ_38).

»Ni čutiti, da bi jih predalčkali, je pa res, da so sprejeli slovenski način življenja.« (Ž_SMS_54).

Kljub vsem pozitivnim izkušnjam, ki so jih sodelujoči omenili, pa so kljub vsemu prisotne tudi negativne izkušnje, tesno povezane s kulturno raznolikostjo. Težave se ne pojavljajo samo v službenem okolju, temveč tudi v širši okolici. Negativne izkušnje v razmerju do sodelavcev sta omenila oba sodelujoča, ki sta izpostavila istospolno usmerjenost.

»Pa vendar se zgodi ob veliki količini ljudi, da so posamezniki, ki kulturne raznolikosti ne sprejemajo.« (Ž_DMS_26).

»So za hrptom kazali prst name in se hihitali.« (M_DZ_38).

»Zase ne bi rekel, da imam dobre izkušnje glede vključenosti v širši skupini in tudi v zdravstveni tim.« (M_B_33).

Medtem ko se nekateri hitro vključijo v novo okolje, je pri drugih ta proces prilagajanja daljši in počasnejši. Zaradi različne kulturne pripadnosti se zaradi navedenega pojavlja občutek manjvrednosti. Znotraj tima zdravstvene nege se oblikujejo posamezne skupine, ki so predvsem povezane s starostjo, izobrazbo, spolom, skupnimi interesi in nenazadnje tudi versko pripadnostjo.

»Zdravniki skupaj, medicinske sestre skupaj, seveda pa se ljudje združujejo tudi po različnih hobijih, ki jih imajo, in versko pripadnost.« (Ž_DMS_52).

»Velikokrat imajo ljudje občutek, da so manj vredni, ker so na videz drugačni od ostalih.« (Ž_DMS_26).

Večkrat je bilo izpostavljeno, da je nepoznavanje slovenskega jezika ovira pri opravljanju dela. Tu gre predvsem za sodelavce, ki prihajajo iz republik nekdanje Jugoslavije.

»Predvsem so ovire na jezikovnem področju. V začetku pogovorni jezik, dokler ne osvojijo slovenščine.« (Ž_SMS_54).

»Morda se pojavlja samo nestrpnost do neznanja slovenskega jezika, ki predstavlja težave v komunikaciji. Čeprav novo zaposleni zelo dobro znajo slovenski jezik, se to navezuje na starejše zaposlene, ki prihajajo iz republik bivše Jugoslavije.« (Ž_DMS_52).

Ker je sestavni del kulturne raznolikosti med drugim tudi način prehranjevanja, so tudi na tem področju prisotne razlike. Sodelujoča, ki je vegetarijanka, omenja, da so vegetarijanci ali vegani slabo sprejeti, je pa obenem tudi mnenja, da je na omenjenem področju počasi viden napredek. Seveda, je pa ne glede na vse, zgoraj izpostavljeno, vse odvisno od vsakega posameznika.

»Morda je včasih samo občutiti, da so vegetarijanci ali vegani slabo sprejeti, ampak to je seveda odvisno od kulture posameznika, ampak tudi tukaj počasi napredujemo.« (Ž_DMS_36).

Druga tema je sestavljena iz ene podteme, in sicer: predlogi za razvijanje poznavanja drugih kultur.

Kot je bilo že velikokrat izpostavljeno, je brez dvoma komunikacija sestavni del poklicnega delovanja medicinske sestre. Z dobro komunikacijo zvišujemo kakovost odnosa s sodelavci, obenem pa izboljšamo rezultate dela. Ena izmed večjih težav medkulturnih skupin je razvidna predvsem v komunikaciji. Slednje gre razbrati iz odgovorov, ki smo jih pridobili od sodelujočih, ki jih v nadaljevanju navajamo.

»Moje osebno mnenje je, da bi na splošno morali več delati na komunikaciji na delovnem mestu.« (Ž_DMS_26).

»Vsekakor je dobrodošlo, da delodajalec nameni pozornost komunikaciji, predvsem s tistimi, ki so različni oziroma drugačni od nas.« (Ž_DR_37).

»Delodajalec namenja zadosti pozornosti medsebojni komunikaciji. Tako z izobraževanji kot tudi z ničelno toleranco do nespoštovanja osebne integritete vsakega zaposlenega ter uporabnikov sistema.« (M_DZ_51).

Lahko bi rekli, da se vse življenje neprestano učimo, vendar učenje pridobivamo z zasedanjem različnih vlog. Dejstvo je, da brez neprestanega učenja ni možno napredovati. V pričujoči raziskavi so bili sodelujoči mnenja, da bi morali delodajalci več pozornosti nameniti poznavanju drugih kultur, kajti s tovrstnim pristopom bi brez dvoma širili svoje obzorje in pridobivali dragocene izkušnje ter širši nabor vseživljenjskega znanja. Kar nekaj sodelujočih je predlagalo možnost obiskovanja jezikovnih tečajev, ki bi bili organizirani v službenem času.

»Torej, predlagam kakšno predavanje na to temo.« (Ž_DMS_36).

»Vsekakor pa lahko rečem, da na splošno predlagam, da bi se vsak zaposleni v zdravstveni negi moral večkrat udeležiti seminarjev, tečajev, delavnic s to tematiko. Morda bi lahko organizirali jezikovne tečaje v službi glede na to, kakšen je najpogosteje uporabljen jezik, poleg slovenščine.« (M_DZ_38).

»Poznavanje osnove slovenščine.« (Ž_DMS_30).

Vsem sodelujočim v raziskavi se zdi splošna razgledanost, ki se od vsakega posameznika pričakuje, da bi jo osvajal od malih nog dalje, izrednega pomena. Velik poudarek so sodelujoči namenili pomenu učenja o medkulturnih razlikah, ki naj bi potekalo sprva v osnovnih šolah in se nadaljevalo v srednjih šolah. Prav tako se jim zdi zelo pomembno, da otroci že v otroštvu spoznajo in ozavestijo dejstvo, da smo si vsi enaki, da se moramo spoštovati in se sprejemati takšni, kot smo.

»Morda bi morali že v osnovnih in srednjih šolah dati večji poudarek na to, da smo si vsi enaki.« (M_DZ_38).

»Učenje že na nižjih stopnjah šole - da smo vsi enaki in da se med seboj spoštujemo, sprejemanje drugačnosti.« (Ž_SMS_54).

5 Razprava

Z dano raziskavo smo želeli pridobiti izkušnje zdravstvenih delavcev in njihov odnos do kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege. Delo v timih je brez dvoma specifično, biti mora strokovno. Zaradi pravkar izpostavljenega uspešno opravljanje tovrstnih delovnih nalog zahteva velik nabor znanj, kajti le-tako se lahko poskrbi za usklajeno delovanje (Schot, Tummers in Noordegraaf, 2020, str. 332-342). Gre izpostaviti, da je potrebno vedeti, da pri vsem tem posameznikova kultura in njegovo kulturno ozadje ne smeta krojiti ali biti povod za nastanek razlik v medsebojnih odnosih. Na kulturno raznolikost ljudi v zdravstvu ne smemo

gledati kot na breme, ki nam delo otežuje. Kulturna raznolikost na katerem koli delovnem mestu pomeni, da je delovna sila sestavljena iz predstavnikov različnih ras, starosti, spolov, narodnosti in usmerjenosti. Z drugimi besedami povedano, bi morali izpostavljeno kulturno raznolikost, ki je prisotna pri zdravstvenem in administrativnem osebju, zaposlenem v kateri koli zdravstveni ustanovi, razumeti kot odličen in potencialen vir pridobitve širokega razpona različnih izkušenj in življenjskih ozadij (Jordan, 2022).

Dejstvo je, da imajo vsi sodelujoči v raziskavi podobne poglede na medkulturnost sodelavcev v timih zdravstvene nege. Večjih odstopanj ni bilo zaznati, saj je večina enotnega mnenja, da so odnosi v njihovih timih dobri ali zadovoljivi. Naj izpostavimo, da lahko le z dobrim poznavanjem različnih kultur posameznike, ki so del kulture, drugačne od naše, veliko bolje razumemo (Jelenc idr., 2016). Raziskava je med drugim tudi pokazala, da je raven poznavanja pojma »kulturna raznolikost« pri večini sodelujočih slabša, saj so v času odvijanja pogovora, omenjali le drug jezik, vero, narodnost in običaje. Pripisovanje kulturne raznolikosti zgolj različnim narodnostim, državljanškemu statusu, rasi in veroizpovedi je brez dvoma preozko dojemanje razsežnosti tega pojava, ki lahko botruje k nastanku stereotipov, predsodkov in diskriminacije (Prosen, 2018, str. 76-80). Sodelujoči v naši raziskavi kulturno raznolikost opisujejo kot osebni izziv, s pomočjo katerega se lahko nekaj novega naučijo, spoznajo njene različne vidike in nenazadnje v svoji kulturni rasti ter modrosti tudi napredujejo. Naj poudarimo, da sodelujoči v dani raziskavi, ki so istospolno usmerjeni, svoje drugačnosti ne izpostavljajo radi. Dejstvo je, da so v njihovih vrstah namreč še vedno določeni posamezniki, ki se jim posmehujejo in jih za hrbtom opravljajo. Slednje je vnovič dokaz, da kljub odprtosti slovenske družbe še vedno obstajajo predsodki do sprejemanja drugačnosti.

Ugotovljeno je bilo, da so sodelujoči na delovnem mestu priča zadovoljivim odnosom, ni pa čutiti timskega duha, saj se znotraj timov zaposleni, ki jih povezujejo isti interesi, združujejo v skupine z istomislečimi posamezniki. Slednje lahko predstavlja ovire pri spoznavanju vseh ostalih. Gre pa brez dvoma poudariti, da je vključenost osebe v zdravstveni tim brez dvoma odvisna tudi od posameznika samega in od tega, kako in koliko je pripravljen prilagoditi se okolju, v katerem deluje. Jordan (2022) med drugim navaja, da je uspeh na tem področju v veliki meri odvisen tudi od dobrega vodstva ter njihovih prizadevanj za večjo kulturno ozaveščenost in vključenost.

Vsi dobro vemo, da ljudje iz različnih okolij s seboj prinašajo različna znanja in spretnosti. Izmenjava pridobljenih življenjskih in delovnih izkušenj ter stopnja izobrazbe zaposlenih spodbuja medkulturno učenje. Pomembno je, da si sodelavci vzamejo čas za spoznavanje drug drugega in da so sposobni prepoznati svoje osebne predsodke, ki jih morda imajo do sodelavcev, ki prihajajo iz drugih kulturnih okolij. Res je, da morebiti ti posamezniki imajo različne poglede ali drugačen način kulturnega izražanja pri opravljanju delovnih nalog, vendar je potrebno zavedati se, da v kolikor si želimo, da bi bilo delo opravljeno čimbolj strokovno in kakovostno, je pomembno, da tudi vodje prepoznajo te razlike pri delu in v nadaljevanju oblikujejo ustrezne pogoje za njihovo učinkovito delovanje. Strokovnjaki s področja, in sicer

Uman, Edfors in Jakobsson (2020, str. 90-100), poudarjajo, da bi lahko pripadniki enega poklica potrebovali ustrezna usposabljanja za boljše razumevanje vrednot, ki so skupne članom drugih poklicev. S tovrstnim usposabljanjem bi lahko delavci pridobili poglobljeno zavedanje o skupnih in ne o razhajajočih se poklicnih vrednotah. S tovrstnim pristopom bi se lahko bolje uveljavili v vse bolj kulturno raznolikih multidisciplinarnih timih.

Sodelujoči so si bili enotnega mnenja o tem, da bi bilo potrebno organizirati večje število izobraževanj, ki bi obravnavala področje kulturne raznolikosti. Poudariti gre, da je potrebno zagovarjati ničelno toleranco do nespoštovanja osebne integritete vsakega posameznika. Prav tako so mnenja, da bi lahko v delovnih organizacijah organizirali jezikovne tečaje. Obenem je bila izpostavljena tudi možnost, da bi se lahko posamezniki odločili za samoiniciativno naravnano izobraževanje in udeležbo seminarjev ali delavnic, ki bi izpostavljeno tematiko obravnavali. V raziskavi, ki jo je leta 2018 opravil NIJZ, so podali kar nekaj predlogov za namene izboljšanja razumevanja drugače govorečih. Predlagano je bilo, da se v zdravstvene ustanove k sodelovanju povabijo profesionalni tolmači ali večjezično govoreči zdravstveni delavci, ki bi bili za tovrstno delo dodatno nagrajeni; da se poskrbi za njihovo vključitev v izobraževalne programe, ki jih izvajajo medicinske in zdravstvene fakultete; da se zagotovijo digitalni priročniki v obliki spletnih aplikacij in njihov dostop tudi v nekatere druge jezike (NIJZ, 2018).

Na naše raziskovalno vprašanje »Kakšne so izkušnje in odnos zdravstvenih delavcev do kulturne raznolikosti v njihovih timih?« lahko podamo odgovor, da je v naši družbi potrebno vztrajati pri odprti in sprejemljivi kulturi, ki posameznikom omogoča, da se v njihovem okolju počutijo spoštovane, sprejete in varne, ter da lahko razvijajo svoja znanja in spretnosti. Kulturna raznolikost v timih zdravstvene nege ni le ena od stvari, ki jo je potrebno spoštovati, temveč jo je potrebno tudi podpirati in razvijati, saj je bistvenega pomena za uspešno delovanje vsakega tima zdravstvene nege.

6 Zaključek

Pri glavnini udeležencev, ki so v raziskavi sodelovali, je bilo ugotovljeno, da so odnosi v njihovih timih zdravstvene nege dobri. Čeprav se vsi vsakodnevno srečujejo s tujgovorečimi sodelavci, večjih težav ne navajajo. Ovire, ki jih zaznavajo, so predvsem v komunikaciji in so v večini primerov povezane z neznanjem ali nepoznavanjem slovenskega jezika. V času izvedbe raziskovalnega dela in preučitve strokovne literature, ki je na razpolago, smo prišli do spoznanja, da le-te ni veliko, in sicer niti v slovenskem jeziku niti v tujih jezikih, torej strokovne literature, ki bi podrobneje opisovala težave, s katerimi se srečujejo posamezniki v kulturno raznolikih timih zdravstvene nege. Iz naših rezultatov gre sicer razbrati, da smo zdravstveni delavci prilagodljivi, kulturno sprejemljivi, da pa si vseeno želimo dodatnega znanja s področja transkulture, saj bomo le-tako lahko dobro sodelovali in obenem zagotavljali kakovostno zdravstveno oskrbo, kakršno si pacienti nenazadnje tudi zaslužijo.

Ugotovitve dane raziskave lahko pomagajo menedžmentu, organizaciji in družbi, da se bolje odzovejo na potrebe in izzive, ki jih prinaša kulturna raznolikost. Menedžment se lahko nauči, kako je treba ustvariti in vzdrževati prijazno in spodbudno delovno okolje, ki se bo sposobno odzivati na kulturne razlike in spodbujalo sodelovanje med sodelavci. Organizacije lahko izboljšajo svoje razumevanje raznolikosti in njenih prednosti ter ustvarijo kanale, preko katerih lahko zaposleni pridobijo več znanja o drugačnih kulturah. Boljše razumevanje med različnimi kulturami, prepričanji in življenjskimi izkušnjami lahko brez dvoma pripomore k stabilnejšemu in mirnejšemu svetu ter k uspešnemu razvoju celotne družbe. Vsekakor je potrebno poudariti, da bo ta vpliv vplival tudi na izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe, saj bo posameznikom omogočilo, da bolje razumejo in zagotovijo potrebne storitve vsem pacientom.

Kar zadeva omejitve v pričujoči raziskavi, lahko izpostavimo, da je le-ta zajemala zelo majhen številčen vzorec sodelujočih. Dodatna omejitev, ki jo je vredno omeniti, je dejstvo, da se je dane raziskave udeležilo ali vključilo premalo predstavnikov iz različnih ravni zdravstva. Zaradi navedenega pridobljenih rezultatov ne moremo posploševati na celoten zdravstveni sistem. Med drugim je omejitev v raziskavi predstavljalo tudi pomanjkanje razpoložljivih tujih, predvsem pa domačih virov raziskav s področja kulturne raznolikosti v timih zdravstvene nege. V slovenskem okolju vse do sedaj še ni bila izpeljana nobena podobna raziskava na izpostavljeni tematiki, zato ni bila možna ne primerjava niti ustrezno vrednotenje pridobljenih rezultatov.

Zaradi vsega, zgoraj izpostavljenega, bi bilo več kot smiselno raziskavo izvesti s kvantitativno raziskovalno paradigmo in tako zajeti vse ravni zdravstvenega sistema v Sloveniji. S tovrstnim pristopom bi lahko pridobili širši vpogled o tem, kje in zakaj se medkulturne ovire v timih zdravstvene nege dejansko pojavljajo.

Reference

1. Bogataj, U., Karnjuš, I., Ličen, S., Prosen, M. in Rebec, D. (2019). Cultural Competence in Nursing and Its Impact on the Quality of Care for Patients from Culturally Diverse Groups: A Systematic Literature Review. V *Women, Migrations and Health, Ensuring Transcultural Healthcare* (str. 173–186). Koper: Univerza na Primorskem. Pridobljeno s <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-43-6.pdf>
2. Cukut Krilić, S. (2022). Kritični pristop k ekonomskim obravnavam migracij in neenakosti. *Urbani Izziv 1*, 33(1), 67–69. <https://doi.org/10.4312/clotho.1.1.129-131>
3. Ellis, P. (2022). *Leadership, Management and Team Working in Nursing*. London: Learning Matters, a SAGE Publishing Company. Pridobljeno s https://books.google.si/books?id=pT83EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
4. Halbwachs, H. K. (2014). Multikulturalizem v zdravstveni negi. Predstavljeno na Prenos informacij v zdravstveni in babiški negi, Ljubljana. Pridobljeno s <https://www.researchgate.net/publication/333783197>

5. Halbwachs, H. K. in Zurc, J. (2017). Pogled vodilnih medicinskih sester na kulturno kompetentnost zaposlenih (str. 60–68). Predstavljeno na 4. Mednarodni znanstveni konferenci: Za človeka gre - družba in znanost v celostni skrbi za sočloveka, Maribor. Pridobljeno s <https://www.researchgate.net/publication/333817491>
6. Hammarberg, K., Kirkman, M. in de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498–501. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
7. Jelenc, A., Keršič Svetel, M. in Lipovec Čebren, U. (2016). Kultura. V *Kulturne kompetence in zdravstvena oskrba: priročnik za razvijanje kulturnih kompetenc zdravstvenih delavcev* (str. 46). Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno s <https://nijz.si/publikacije/kulturne-kompetence-in-zdravstvena-oskrba-prirocnik-za-razvijanje-kulturnih-kompetenc-zdravstvenih-delavcev/>
8. Jordan, A. (2022). *The Importance of Diversity in Healthcare & How to Promote It*. Pridobljeno 8. 1. 2023 s <https://www.provocollege.edu/blog/the-importance-of-diversity-in-healthcare-how-to-promote-it/>
9. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). Analiza kvalitativnih podatkov – analiza besedila in tvorba poskusne teorije. V *Osnove kvalitativnega raziskovanja* (str. 53–60). Koper: Založba Univerze na Primorskem. Pridobljeno s <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-TFMXKCNQ>
10. *Kulturna raznolikost | GOV.SI*. (2019). Pridobljeno 23. 10. 2022 s <https://www.gov.si/podrocja/kultura/kulturna-raznolikost/>
11. Prosen, M. (2018). Developing cross-cultural competences: for ensuring health and healthcare equality and equity. *Obzornik Zdravstvene Nege*, 52(2), 76–80. <https://doi.org/10.14528/snr.2018.52.2.262>
12. Reeves, S., Xyrichis, A. in Zwarenstein, M. (2017). Teamwork collaboration coordination and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice. *Journal of Interprofessional Care*, (32:1), 1–3. <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1400150>
13. Schot, E., Tummers, L. in Noordegraaf, M. (2020). Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 332–342. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1636007>
14. *Število in sestava prebivalstva | STAT.SI*. (2022). Pridobljeno 6. 1. 2023 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10636>
15. Uman, T., Edfors, E. in Jakobsson, L. (2020). Cultural Diversity in Nursing Teams: Triggers, Team Process and Contingencies. *International Journal of Health Professions*, 7(1), 90–100. <https://doi.org/10.2478/ijhp-2020-0009>
16. *Večjezično zdravstvo in zakaj ga v Sloveniji (še) ni?* (2018). Pridobljeno 15. 10. 2022 s <https://www.nijz.si/sl/vecjezicno-zdravstvo-in-zakaj-ga-v-sloveniji-se-ni>
17. Weller, J., Thwaites, J., Bhoopatkar, H. in Hazell, W. (2010). Are doctors team players, and do they need to be? *New Zealand Medical Journal*, 123(1310), 109–117.

Fatima Bajraktarević je diplomirana medicinska sestra in študentka magistrskega študijskega programa Zdravstvena nega na Fakulteti za vede o zdravju Univerze na Primorskem.

Tamara Radočaj je diplomirana medicinska sestra in študentka magistrskega študijskega programa Zdravstvena nega na Fakulteti za vede o zdravju Univerze na Primorskem.

Urška Rupnik je diplomirana medicinska sestra in študentka magistrskega študijskega programa Zdravstvena nega na Fakulteti za vede o zdravju Univerze na Primorskem.

Sabina Ličen je raziskovalka in izredna profesorica za področje Zdravstvene nege na Fakulteti za vede o zdravju Univerzi na Primorskem. Raziskovalno se ukvarja s preučevanjem neenakosti v zdravju, transkulturno zdravstveno nego in globalnim zdravjem, profesionalnimi kompetencami zaposlenih v zdravstveni negi in rabo inovativnih metod v izobraževanju za zdravstveno nego. Je avtorica številnih znanstvenih in strokovnih publikacij.

Mirko Prosen je docent na Fakulteti za vede o zdravju Univerzi na Primorskem. Doktoriral je na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja s področji sociologije zdravja in bolezni, zdravjem žensk in družin, transkulturno zdravstveno nego in kvalitativnimi metodami raziskovanja. Sodeluje pri številnih domačih in evropskih projektih.

Abstract:

Cultural Diversity in Medical Teams: Qualitative Research

Research Question (RQ): What are the experiences and attitudes of health professionals towards cultural diversity in their teams?

Purpose: The purpose of the herewith study was to examine cultural diversity in nursing teams and all the circumstances that shape the area of work within culturally diverse healthcare teams. The aim of the study was to explore the experiences gathered by healthcare professionals and their attitudes towards cultural diversity in healthcare teams.

Method: The method used in this research was a qualitative approach. Data were gathered through semi-structured individual interviews conducted with nine healthcare professionals, selected by purposive sampling. The first part of the questions covered demographic characteristics, such as age, gender, level of education, workplace, length of service and nationality. The second part of the questions asked was about how health workers accept the cultural diversity of their colleagues and where they see obstacles and possible improvements. The data were analyzed using the content analysis method.

Results: Two themes were developed using the text analysis method: (1) cultural diversity in healthcare teams; and (2) the desire to develop cultural competences in healthcare teams.

Organization: The results showed that interpersonal relationships in healthcare teams are good, but also suggested that stereotypes are present in the background. Organizations should pay more attention to multicultural education.

Society: In a global world, it is impossible to avoid cultural diversity. As a result, it is crucial for people to develop awareness, knowledge and skills when it comes to working and living with other cultures.

Originality: In our review of Slovenian and foreign literature, we did not find much research on cultural diversity in healthcare teams.

Limitations/Future Research: As far as limitations of the survey is concerned, we need to stress the fact that it covered a very small sample of participants, and as such under-represented different levels of the health system. As a consequence, the results cannot be generalized to the whole health system. Another limitation of the study is the lack of foreign and especially domestic research on cultural diversity in nursing teams. It would be sensible to conduct another research using a quantitative research paradigm and thus cover all levels of the healthcare system in Slovenia. This approach would provide a broader insight into where and why intercultural barriers occur in nursing teams.

Keywords: communication, barriers, culture, healthcare professionals, cultural literacy.

Copyright (c) Fatima BAJRAKTAREVIĆ, Tamara RADOČAJ, Urška RUPNIK, Sabina LIČEN, Mirko PROSEN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Razvoj orodja za napovedovanje odsotnosti zaposlenih: Analiza potreb uporabnikov

Peter Zupančič *

FIŠ Novo mesto, 8000 Novo mesto, Slovenija
peter.zupancic@fis.unm.si

Jelena Klisara

FRI UL, 1000 Ljubljana, Slovenija
jelena.klisara@fri.uni-lj.si

Panče Panov

Odsek za tehnologije znanja, Institut Jožef Stefan, 1000 Ljubljana, Slovenija
pance.panov@ijs.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Naša raziskava se osredotoča na proučevanje zanimanja podjetij za storitve avtomatskega napovedovanja odsotnosti zaposlenih in si zastavlja naslednje vprašanje: kako narediti učinkovito analitično orodje za napovedovanje odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti, ali pri različnih podjetjih obstaja interes za storitve avtomatskega napovedovanja odsotnosti, ter analizirati njihove potrebe z namenom pravilne zasnove programske opreme (analitično orodje), ki bi ponujala tovrstne storitve.

Metoda: Uporabljen je anketni vprašalnik, ki je namenjen podjetjem, ki uporabljajo sistem MojeUre za evidentiranje delovnega časa (<https://mojeure.si/>), da bi pridobili podatke o funkcionalnostih, ki bi lahko izboljšale napovedovanje odsotnosti zaposlenih in pomagale pri organizaciji dela.

Rezultati: Anketa je zbrala informacije od uporabnikov sistema MojeUre o primernih napovedih odsotnosti za podjetja. Te informacije so pomembne pri razvoju analitičnega orodja. Prav tako sklepamo, da je napovedovanje odsotnosti z delovnega mesta je koristno za organizacijo zaposlenih ob nepričakovani odsotnosti.

Organizacija: Razvito analitično orodje bi podjetjem omogočilo lažje in bolj smiselno reorganiziranje zaposlenih ob predvideni odsotnosti, s tem pa bi posledično vplivalo na manj izpada opravljenega dela pri zaposlenih.

Družba: Orodje za napovedovanje odsotnosti zaposlenih ima pozitivne učinke na družbo: boljše načrtovanje, večja učinkovitost, nižji stroški, lažja reorganizacija dela.

Originalnost: Na trgu še ni podobnega analitičnega orodja, ki bi napovedovalo odsotnost zaposlenih na podlagi historičnih podatkov. Sicer obstajajo orodja za podporo pri odločanju, vendar ne za analizo odsotnosti zaposlenih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Opravljena anketa je bila omejena na uporabnike obstoječega sistema MojeUre, kar pomeni, da nimamo povratnih informacij drugih podjetij, ki želijo uporabljati orodje za napovedovanje odsotnosti zaposlenih.

Ključne besede: anketni, inteligentna analiza, podatkovno rudarjenje, podpora odločanja, evidenca delovnega časa.

1 Uvod

Podpora odločanju v domeni upravljanja s človeškimi viri (ang. human resource management – HRM) je kompleksna, in prav učinkovita orodja so ključnega pomena za uspešno odločanje v tem kontekstu (Chai & Sutner, 2020), še posebej pri napovedovanju odsotnosti zaposlenih. Zanesljiva napovedovanja odsotnosti nam omogočajo, da se učinkovito pripravimo na morebitne izostanke zaposlenih, kar preprečuje preobremenjenost in zmanjšuje motnje pri delovnih procesih. S pomočjo napovednih modelov lahko identificiramo vzorce in trende glede odsotnosti ter na podlagi teh informacij sprejmemo ustrezne odločitve, kot je prilagajanje urnikov, preusmerjanje dela ali iskanje nadomestnih zaposlitev (Zupančič in Panov, 2021). Poleg tega nam napovedovanje odsotnosti omogoča tudi načrtovanje kadrovskega proračuna, optimizacijo resursov ter izboljšanje zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih. Zato je treba razviti in uporabiti učinkovite metode napovedovanja odsotnosti, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih, pa tudi na analizi dejavnikov, kot so sezonskost, bolezni ali osebne okoliščine (Zupančič, Boshkoska in Panov, 2020). S tem bomo zagotovili boljše upravljanje kadrovskih virov in boljše odločanje v organizacijah.

Za podjetja in odločevalce je izjemnega pomena oblikovanje in implementacija programskega orodja, ki temelji na inteligentnih analitičnih metodah za napovedovanje odsotnosti zaposlenih pri upravljanju človeških virov in procesu odločanja. Takšen sistem prinaša številne koristi in prednosti, saj odločevalcem omogoča boljše razumevanje vzorcev odsotnosti ter identifikacijo dejavnikov, ki nanjo vplivajo, kot so sezonskost, bolezni ali osebne okoliščine. S tem imajo podjetja vpogled v prihajajoče izostanke zaposlenih in se lahko pripravijo na morebitne odsotnosti, kar omogoča nemoteno izvajanje delovnih procesov. Napredne analitične metode pomagajo pri bolj natančnem in zanesljivem napovedovanju odsotnosti, kar vodi v učinkovitejše načrtovanje kadrovskih virov, prilagajanje urnikov dela ter optimizacijo dela in produktivnosti. Sistem omogoča tudi bolj informirano odločanje, saj imajo odločevalci na voljo dragocene podatke, ki jih lahko uporabijo pri sprejemanju odločitev v zvezi s kadri in delovnimi procesi. Izkoriščanje inteligentnih analitičnih metod za napovedovanje odsotnosti je nasploh ključno za izboljšanje učinkovitosti, produktivnosti in konkurenčnosti podjetij ter za zagotavljanje optimalnega upravljanja s kadri in sprejemanje bolj informiranih odločitev na tem področju. Namen naše raziskave je ugotoviti in razumeti, ali je sistem za napovedovanje odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta potreben in ali je ta v pomoč potencialnim uporabnikom. Med drugimi pa je treba analizirati tudi potrebe potencialnih uporabnikov sistema, ki bodo v nadaljevanju pomoč pri samem razvoju omenjenega orodja.

Glavni cilj naše raziskave je, da lahko na podlagi pridobljenih podatkov oblikujemo sistem za napovedovanje odsotnosti zaposlenih, ki ustreza potrebam in pričakovanjem potencialnih uporabnikov. Pomembno je, da je sistem enostaven za uporabo, intuitiven in da zagotavlja koristne informacije v realnem času, da lahko vodstveni kader hitro ukrepa in zmanjša morebitne posledice odsotnosti zaposlenih.

2 Teoretična izhodišča

Razvoj sistema za napovedovanje odsotnosti zaposlenih običajno izhaja iz različnih teoretičnih ozadij in metodologij ter pogosto zahteva multidisciplinarni pristop, ki združuje znanje s področij, kot so podatkovna analitika (Fitz-Enz in Mattox, 2014), strojno učenje, statistika, upravljanje s človeškimi viri (Bauer, Erdogan, Caughlin, in Truxillo, 2018) in psihologija. Z integracijo teh teoretičnih temeljev lahko razvijalci ustvarijo robustne in natančne sisteme za napovedovanje odsotnosti zaposlenih. Tukaj podajamo nekaj najpomembnejših teoretičnih temeljev, ki lahko pomagajo pri razvoju takega sistema.

Tehnike podatkovne analitike in strojnega učenja imajo ključno vlogo pri razvoju sistema za napovedovanje odsotnosti. Te pristope vključuje analizo zgodovinskih podatkov o odsotnosti zaposlenih, kot so datumi, trajanja, razlogi in druge relevantne spremenljivke. S pomočjo algoritmov in statističnih modelov zna strojno učenje prepoznati vzorce, korelacije in trende v podatkih, kar omogoča sistemom, da naredijo natančnejše napovedi.

Napovedno modeliranje vključuje gradnjo matematičnih modelov na podlagi zgodovinskih podatkov za napovedovanje prihodnjih rezultatov. Ti modeli lahko vključujejo različne dejavnike, kot so individualne značilnosti zaposlenega, organizacijske spremenljivke in zunanji dejavniki, npr. vreme, prazniki.

Verjetnostno napovedovanje je tehnika, ki zagotavlja nabor možnih izidov skupaj z njihovimi pripadajočimi verjetnostmi. V kontekstu napovedovanja odsotnosti je ta pristop koristen za kvantifikacijo negotovosti, ki je inherentna pri napovedovanju posameznih odsotnosti. Z zagotavljanjem verjetnostne porazdelitve možnih scenarijev odsotnosti lahko odločevalci sprejemajo informirane odločitve glede razporejanja virov in načrtovanja za primer nepredvidenih dogodkov.

Razumevanje osnovnih vzrokov odsotnosti zaposlenih zahteva vpogled s področja upravljanja s človeškimi viri in psihologije. S pomočjo dejavnikov, kot so zadovoljstvo pri delu, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, stopnja stresa in organizacijska kultura, lahko sistem oceni verjetnost odsotnosti na podlagi individualnih in organizacijskih spremenljivk.

Področje upravljanja s človeškimi viri ima vodilno vlogo pri določanju učinkovitosti in vzdržljivosti organizacij. Metode podatkovnega rudarjenja in strojnega učenja se pogosto uporabljajo za grajenje napovednih modelov iz podatkov, ki se naprej uporabljajo za sprejemanje odločitev. Modeli, ki jih zgradijo inteligentni sistemi, so lahko v pomoč pri

izboljšanju učinkovitosti, v tem primeru učinkovitosti kadrovskega sistema, ki bo optimiziral poslovni rezultat (Mishra, 2017).

V prispevku avtorja (Cheng in Hacket, 2019) izvedeta kritični pregled različnih algoritmov, ki se uporabljajo na področju upravljanja s človeškimi viri. Večina pregledanih algoritmov je V prispevku avtorji (Cheng & Hacket, 2019) izvajajo kritični pregled različnih algoritmov, ki se uporabljajo na področju upravljanja z človeškimi viri. Večina pregledanih algoritmov je opisne ali napovedne narave. Poleg razlik med raziskovalno in praktično literaturo glede področij relativnega interesa se narava samih algoritmov po navadi manifestira drugače.

Avtorja (Bernik in Bernik, 2011) raziskujeta vpliv uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije na področju človeških virov. Vloga upravljanja s človeškimi viri se je spremenila, uporaba informacijske tehnologije pa lahko dodaja vrednost podatkom, ki jih lahko uporabimo z analitičnimi orodji.

Avtor (Muchinsky, 1977) v prispevku raziskuje razmerje med odsotnostjo in odhodom zaposlenih, pri čemer je pozornost namenjena enoti analize, ki je bila uporabljena v raziskavah. Pregledane so tudi programsko usmerjena prizadevanja za zmanjšanje odsotnosti zaposlenih. V članku je poudarek na kazalnikih, ki jih raziskovalci uporabljajo za merjenje odsotnosti, ter težavah, ki so se pojavile v literaturi zaradi uporabe več kazalnikov odsotnosti. Pregled zaključuje s predlogi za raziskave, ki so tako teoretičnega kot praktičnega pomena.

Avtorji v prispevkih navajajo, kakšna je uporabnost metod za upravljanje s človeškimi viri HRM in HR ter za potencialne rešitve, ki se jih lahko vključuje v podjetja, da bi na ta način lahko zmanjšali predvideno odsotnost z delovnega mesta. Opisujejo trenutne možnosti napovedovanja ter vplive napovedovanja odsotnosti zaposlenega z delovnega mesta, nihče od avtorjev pa se ne poda v diskusijo o konkretnih potrebah potencialnih uporabnikov ter samega razvoja potencialnih programskih orodij, ki bi lahko bila dejansko v pomoč podjetjem. V tem članku želimo na podlagi empirične raziskave na vzorcu podjetij iz Slovenije izvesti analizo potreb podjetij, ki v kontekstu napovedovanja odsotnosti že uporabljajo neki sistem za evidentiranje prisotnosti zaposlenih.

V članku avtorja (Navarro in Bass, 2006) govorita o obvladovanju odsotnosti zaposlenih in opozarjata na možnost znatnih prihrankov, ki jih lahko dosežemo s tem ukrepom. S tem, ko se organizacije osredotočajo na zmanjšanje števila odsotnosti, lahko dosežejo večjo produktivnost, zmanjšajo stroške za nadomeščanje in izboljšajo splošno delovanje podjetja. S pomočjo učinkovitega upravljanja odsotnosti se lahko organizacije izognejo finančnim izgubam in dosežajo boljše rezultate.

Pridobljeni rezultati v okviru naše raziskave prav tako tvorijo okvir programske rešitve orodja, ki naj bi podpiralo tovrstne storitve. Naša raziskava se osredotoča na zanimanje podjetij za storitve avtomatskega napovedovanja odsotnosti zaposlenih (bolniška odsotnost in dopust) na podlagi historičnih podatkov ter inteligentne analize podatkov. Hkrati želimo ugotoviti, kakšen tip napovedovanja odsotnosti bi najbolj ustrezal podjetjem. V tem članku analiziramo potrebe

potencialnih uporabnikov sistema za napovedovanje odsotnosti v širšem kontekstu načrtovanja programske opreme.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Anketna metodologija je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod za pridobivanje potreb uporabnikov v različnih kontekstih. Sestavlja jo zbirka strukturiranih vprašanj, namenjenih pridobivanju informacij od anketirancev. Anketna metodologija omogoča obsežno zbiranje podatkov, saj lahko sočasno doseže veliko število ljudi, kar omogoča pridobivanje vpogleda v različne demografske skupine, ki so lahko predstavniki ciljne populacije. S pravilno ciljnostjo anketne metodologije je mogoče pridobiti kvalitativne podatke o potrebah, preferencah in stališčih uporabnikov. Anketna metodologija se lahko standardizira, kar pomeni, da so vprašanja enaka za vse anketirance. To omogoča primerljivost in analizo podatkov ter razumevanje vzorcev in trendov.

Anketni vprašalnik smo zasnovali s pomočjo aplikacije Google Forms, ki se uporablja za kreiranje anket kakor tudi za analiziranje rezultatov na osnovni ravni. Vprašalnik je bil posredovan preko Mailchimp ponudnika, ki je orodje za pošiljanje elektronskih sporočil v primeru visokega nabora prejemnikov. Vprašalnik je v celoti sestavljen v elektronski obliki, kar pomeni, da anketiravec ob pridobitvi elektronske pošte s strani Mailchimp klikne na povezavo za izpolnitev ankete, ta pa ga vodi na spletno orodje Google Forms, ki ima zelo dobro dodelan vmesnik tudi za samo analizo rezultatov in se ga je v tem primeru uporabilo za definiranje in izpolnjevanje ankete preko različnih naprav. Anketiranci so lahko izpolnjevali anketo na različnih platformah tako na telefonu kakor tudi na računalniku preko spletnega brskalnika.

Vprašalnik smo v elektronski obliki posredovali 265 anketirancem, in sicer v dveh terminih v razponu 14 dni, da bi tako pridobili čim večje število odgovorov. Anketa je bila posredovana anketirancem, ki so dejanski uporabniki sistema MojeUre. Aplikacija MojeUre podpira avtomatiziran proces planiranja, evidentiranja dela ter odsotnosti zaposlenih. Prav tako omogoča pregled delovnih ur, evidentiranje prisotnosti, odsotnosti in vnos različnih tipov ur (MojeUre, 2023). Profil anketirancev je različen, se nahajajo v različnih mestih v Sloveniji in so zaposleni v različnih tipih podjetij. Velikost podjetij je različna, od mikro podjetij (do 10 zaposlenih), do velikih podjetij (nad 250 zaposlenih). Stranke so ob sodelovanju z nami podpisali pogodbo o GDPR (uredbo o varstvu podatkov), s katero so se strinjali z uporabo njihovih podatkov za namene raziskave in analize.

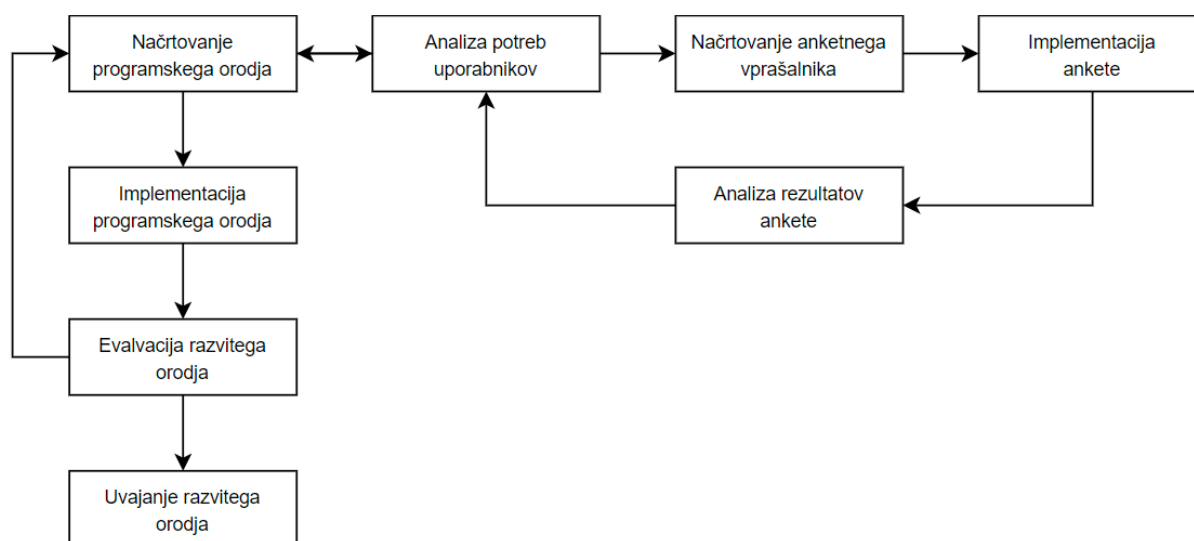
Anketni vprašalnik zajema 32 vprašanj, v katerem je večina vprašanj zaprtega tipa, z edino izjemo zadnjega vprašanja odprtega tipa, ki je namenjen podajanju individualnih mnenj anketirancev v pisni obliki. Nekaj vprašanj je tudi kombiniranega tipa, kjer je večina odgovorov podanih, ob teh pa je dodana tudi možnost odprtega odgovora. Zaprti tipi vprašanj imajo na voljo izbiro zgolj enega odgovora. Vprašalnik je strukturiran iz treh sklopov, in sicer: 1) demografski podatki anketiranca – ti zajemajo podatke, kot so regija, vrsta dejavnosti podjetja,

v katerem je anketiranec zaposlen, pravnoorganizacijska oblika podjetja itd., 2) profil anketiranca – kakšno vlogo dejansko opravlja anketiranec v podjetju, kako se trenutno evidentira delovni čas in katera IT orodja se uporablja v podjetju ter 3) potrebe podjetja po napovedovanju odsotnosti – vprašanja, ki se navezujejo na napovedovanje odsotnosti različnih tipov, za daljša časovna obdobja itd.

3.2 Model raziskave

Metodologija razvoja programske opreme se nanaša na načrtni in strukturirani pristop k ustvarjanju programske opreme. Njen cilj je zagotoviti učinkovit in uspešen proces razvoja, ki vodi k visokokakovostnemu in zanesljivemu končnemu izdelku. Ena od tradicionalnih in vodilnih metod za razvoj programske opreme temelji na modelu slapa (ang. waterfall model), ki sledi linearnemu in zaporednemu procesu razvoja (Benington, 1993). Ta metoda poudarja natančno določanje zahtev in načrtovanje vnaprej, nato pa se nadaljuje z izgradnjo, testiranjem in vzdrževanjem. Ključna prednost te metode je natančno načrtovanje in jasna ločitev faz, kar omogoča natančen nadzor nad projektom.

Slika 1 prikazuje primer metodologije za razvoj programske opreme, pri katerem smo v fazi načrtovanja uporabili anketno metodologijo s ciljem analize potreb uporabnikov. Uporaba anketne metodologije v kontekstu razvoja programske opreme omogoča pridobitev pomembnih informacij s strani uporabnikov in zainteresiranih deležnikov ter njihovih potreb in pričakovanj glede programskega izdelka. Z anketno metodologijo lahko razvijalci pridobijo povratne informacije o uporabniški izkušnji, uporabniških zahtevah, funkcionalnostih in morebitnih izboljšavah programske opreme, kar jim omogoča boljšo usmeritev pri načrtovanju in razvoju programskega izdelka.



Slika 1. Metodologija razvoja programske opreme po modelu slapa.

3.3 Analiza podatkov

Potek analize rezultatov smo izvedli z uporabo dveh orodij. Najprej smo uporabili Google Forms za analizo večjega števila podatkov. V programu Microsoft Excel smo nato izvajali analizo podatkov in pripravili kakovostne diagrame, ki bolj nazorno prikazujejo predvidene rezultate našega anketnega vprašalnika. Pri analizi pridobljenih podatkov iz ankete smo uporabili kombinacijo različnih statističnih metod in tehnik vizualizacije, da bi pridobili celovit vpogled v podatke in razumeli vzorce ter trende. Vizualizacija podatkov je bila pomembna za grafični prikaz rezultatov ankete. Uporabili smo različne vrste grafov, kot so tortni diagrami, stolpični diagrami, histogrami.

Najprej smo uporabili deskriptivno statistiko, da smo pridobili osnovne opise podatkov. Izračunali smo povprečja, mediane, standardne deviacije in druge statistične parametre za kvantitativne spremenljivke. Na ta način smo dobili vpogled v osnovne statistične značilnosti našega podatkovnega nabora.

Poleg tega smo izvedli frekvenčne analize za kategorizirane spremenljivke, s čimer smo dobili vpogled v razporeditev odgovorov in pogostost pojavljanja posameznih kategorij. To nam je omogočilo razumeti razmerja med različnimi kategorijami ter identificirati prevladujoče vzorce.

3.4 Zanesljivost in veljavnost konstruktov in podatkov

Pri izvedbi ankete smo poskrbeli za uporabo ustrezne metodologije, ki je zagotovila reprezentativnost populacije, ki naj bi uporabljala razvito analitično orodje. Vključili smo ljudi iz različnih regij, panog, velikosti podjetij ter različnih pozicij v podjetjih. S tem smo pokrili pomembne dimenzije, ki so ključne pri načrtovanju sistema, saj smo želeli pridobiti čim bolj celovit in raznolik vpogled v potrebe in zahteve potencialnih uporabnikov. Prav tako smo poskrbeli za zadostno število udeležencev, da bi zagotovili statistično značilne rezultate, ki so podprli naše odločitve pri načrtovanju informacijskega sistema.

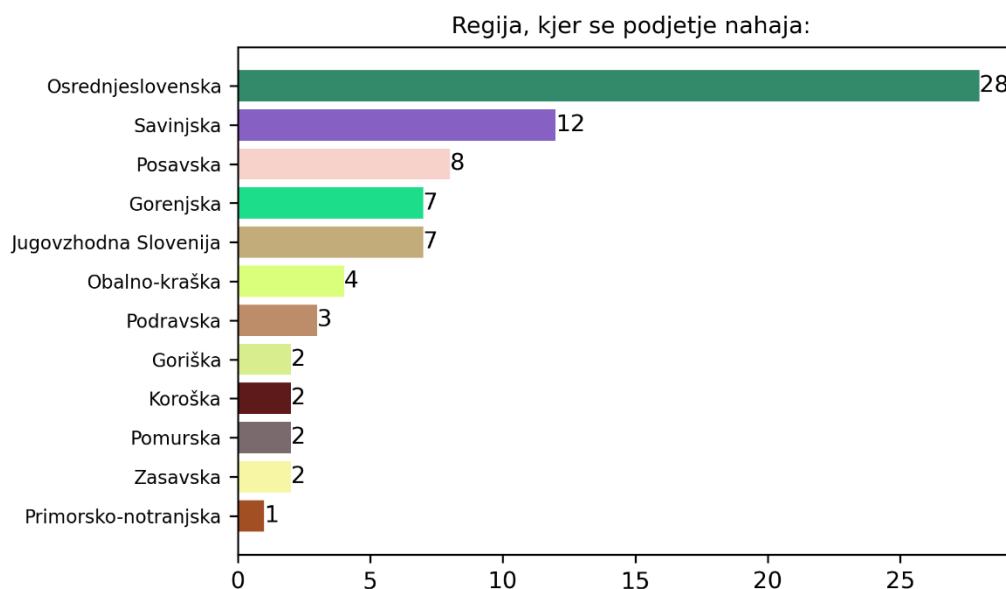
Pri izbiri udeležencev smo se osredotočili na ciljno populacijo, ki naj bi bila glavna uporabnica programskega orodja. Sodelovali so ljudje z različnimi ozadji in vlogami v svojih podjetjih, kar nam je omogočilo, da smo pridobili mnenja in stališča z različnih perspektiv. Tako smo bili sposobni upoštevati raznolike potrebe in preference uporabnikov ter jih vključiti v načrtovanje programskega orodja.

Vse zbrane podatke smo skrbno analizirali in interpretirali, da smo pridobili vpogled v potrebe in želje uporabnikov. Na podlagi teh podatkov bomo lahko v nadaljevanju razvili analitično orodje, ki bo prilagojeno in usklajeno z zahtevami ciljne populacije. Zavedamo se pomena uporabniškega mnenja pri načrtovanju učinkovitih in uporabniku prijaznih sistemov, zato bomo v celoti upoštevali zbrane podatke iz ankete.

4 Rezultati

4.1 Struktura vzorca respondentov

Od 265 anketirancev je na anketni vprašalnik odgovorilo 78 anketirancev, kar je približno 30 odstotkov celotne populacije, katere rezultate smo analizirali kasneje. Večina anketirancev je iz Osrednjeslovenske regije, najmanjše število pa iz Primorsko-notranjske regije (*Slika 2*).



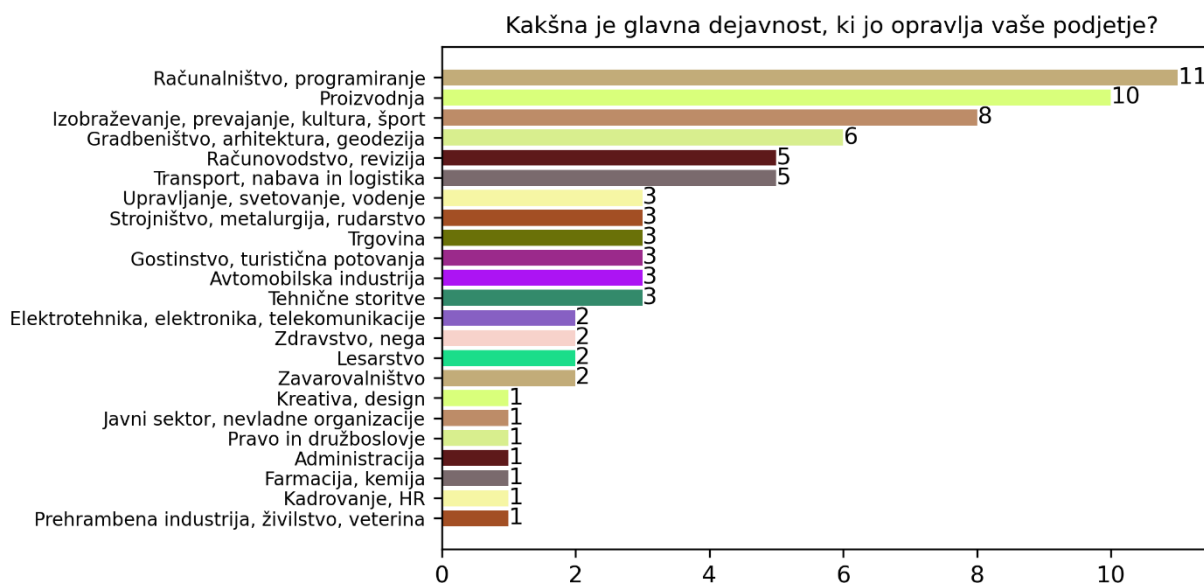
Slika 2. Regije anketirancev

Velika večina anketirancev v anketnem vprašalniku je odgovorila, da je zaposlenih v mikro podjetjih do 10 zaposlenih oseb. Nato sledijo mala podjetja, kjer je število zaposlenih do 50. Najmanj pa je v tem obsegu anketirancev, ki so zaposleni v velikih podjetjih z več kot 250 zaposlenimi.

4.2 Deskriptivna statistika

Demografski podatki anketiranca

Demografski podatki anketirancev nam v osnovi povedo, kakšna je struktura našega vzorca anketirancev. Kot je bilo že omenjeno, se večina anketirancev nahaja v Osrednjeslovenski regiji in izhaja iz manjših oziroma mikro podjetij. Največ je podjetij, ki opravljajo dejavnost (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, 2023) »Računalništvo, programiranje«, in sicer 14 %, nato sledijo dejavnosti, kot je »Proizvodnja«, v kateri deluje približno 13 % celotnega vzorca anketirancev, tretja dejavnost po vrsti pa je »Izobraževanje, prevajanje, kultura, šport«, ki zajema 10 % vzorca anketirancev. Najmanjši delež anketirancev opravlja dejavnosti »Administracija« in »Farmacija, kemija«. Spodnji graf prikazuje vzorec dejavnosti, kot jo opravljajo podjetja (*Slika 3*).



Slika 3. Dejavnosti podjetij anketirancev

V veliki večini prihajajo anketiranci iz podjetij, ki imajo pravno organizacijo d. o. o. (družba z omejeno odgovornostjo), nato sledijo oblike podjetja s. p. (samostojni podjetnik) s 13 % vzorca, ter zavodi z 9 % vzorca anketirancev. Najmanj pa je v tem primeru socialnih podjetij ter društev.

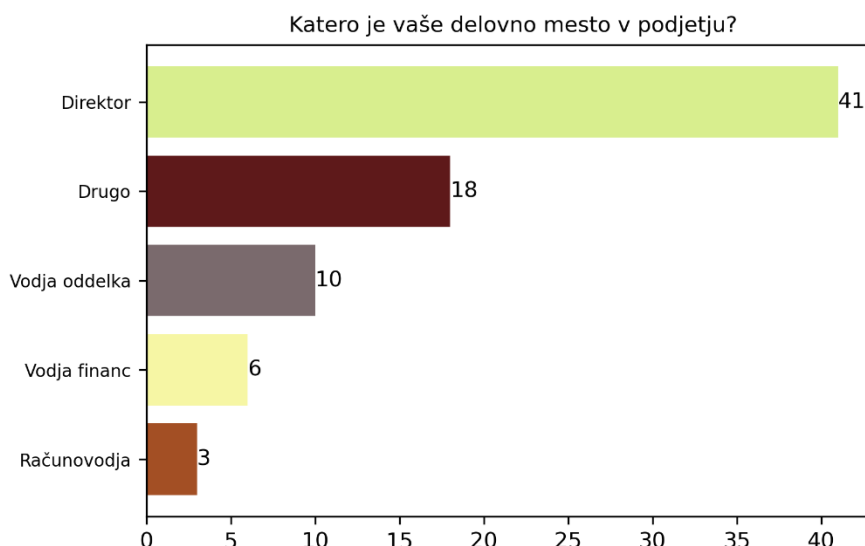
Podjetja so v večini zasebna – kar 87 % je takšnih, ki so v zasebni lasti, nato sledijo podjetja, ki so v javni lasti z 9 % (predvsem državne institucije), medtem ko imajo podjetja v mešani lasti najmanjši delež, in sicer 3,8 %.

Velika večina teh podjetij ni podružnic. Večina podjetij deluje več kot 10 let, kar je kar 87 % celotnega vzorca anketirancev, od tega je najmanj podjetij takšnih, ki delujejo od enega do dveh let.

Podjetja v večini, tj. kar 87 % primerov, nimajo določene kadrovske službe. Od tega 50 % dela kadrovika opravlja kar direktor, s 13 % vzorca anketirancev sledijo finančne vodje, s 4 % pa sledijo vodje skupin.

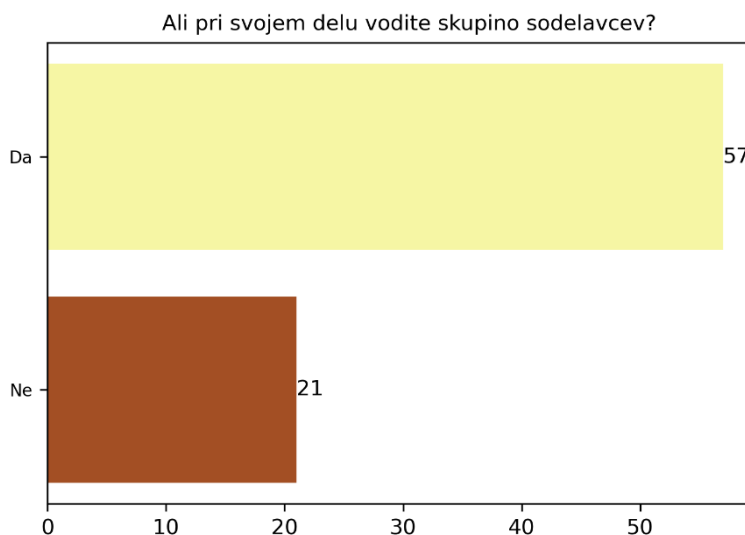
Profil anketiranca

V tem sklopu so anketiranci izpolnjevali podatke, ki so se navezovali na njihov profil in vlogo v podjetju. Večina anketirancev, ki so izpolnjevali anketo, je na delovnem mestu direktorja, kar znaša 53 % celotnega vzorca. Nato sledi vodja oddelka s 13 % vzorca anketirancev ter vodja financ z 8-% vzorcem anketirancev. Preostali delež posameznih delovnih mest je bistveno nižji od zgoraj navedenih (glej Sliko 4). Tudi sicer je za namene ankete bilo najbolj priporočljivo, da izpolni anketo nekdo, ki upravlja s človeškimi viri oziroma z določeno skupino ljudi, saj je ta oseba najbolj relevantna in ima najboljši pogled na potrebe po napovedovanju odsotnosti z delovnega mesta (**Slika 4. Tip delovnega mesta v podjetju**).



Slika 4. Tip delovnega mesta v podjetju

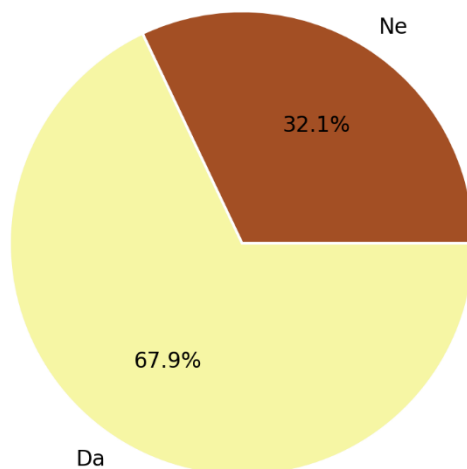
Naslednje vprašanje se navezuje na to, ali posamezna oseba vodi skupino sodelavcev in če v tem primeru ta oseba skrbi tudi za organizacijo dela znotraj te skupine. Velika večina anketirancev, torej 73 %, je odgovorila z »da«, kar pomeni, da ima dotična oseba nadzor nad njihovim delom in organizacijo dela. Glede na to, da ta oseba vodi skupino sodelavcev, je tudi najpogostejši odgovor, da za to skupino organizira delo. Spodnji graf (*Slika 5*) prikazuje vodenje skupine sodelavcev glede na anketiranca.



Slika 5. Vodenje skupine delavcev

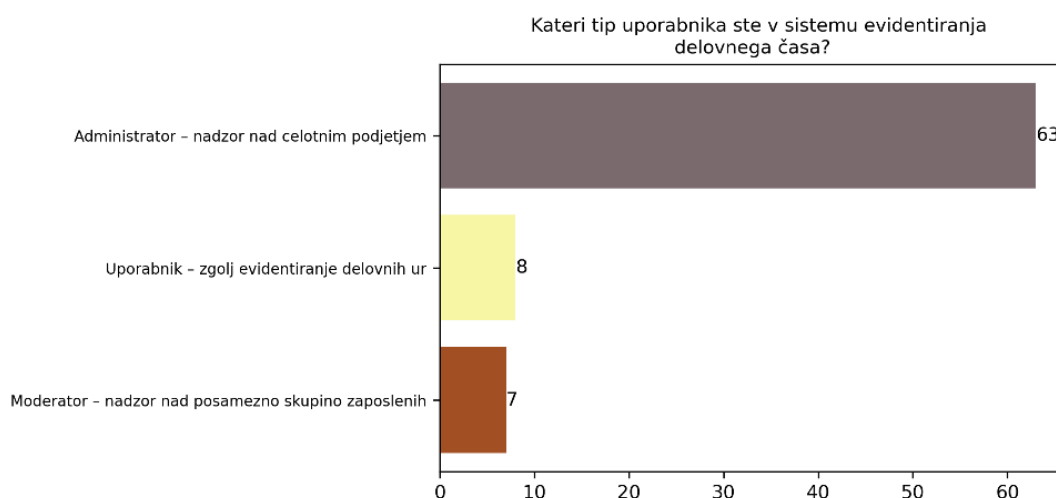
Naslednje vprašanje se navezuje na to, ali se za organizacijo dela uporablja informacije iz sistema za evidentiranje delovnega časa. Večina anketirancev je na to vprašanje odgovorila z »da«, in sicer 68 % celotnega vzorca (*Slika 6. Vodenje skupine sodelavcev*).

Ali za organizacijo dela uporabljate informacije iz sistema za evidentiranje delovnega časa?



Slika 6. Vodenje skupine sodelavcev

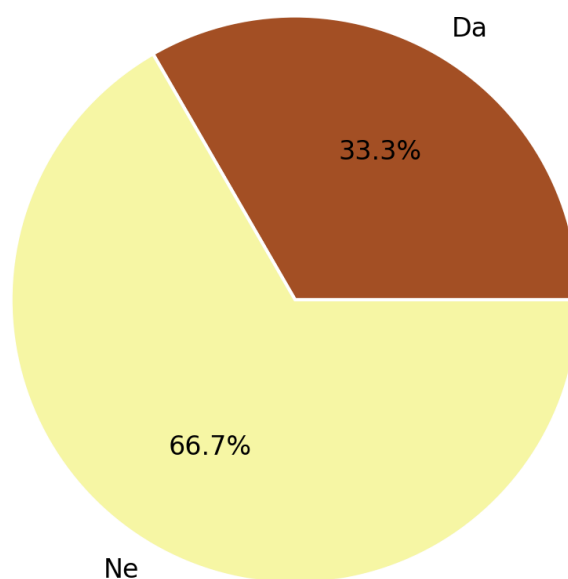
V nadaljevanju smo anketirancem postavili vprašanje, kateri tip uporabnika zavzemajo v sistemu za evidentiranje delovnega časa (glej Sliko 7). Kar 81 % vzorca anketirancev je izbralo odgovor »Administrator«, kar pomeni, da upravljajo z vsemi profili v podjetju in na ta način najverjetneje tudi skrbijo za organizacijo dela v podjetju. V tem primeru so odgovori anketirancev, ki zavzemajo vlogo »Uporabnik« v sistemu za evidentiranje delovnega časa, za naše napovedovanje odsotnosti nerelevantni, saj imajo vpogled le v svoje delovne ure. Spodnji graf prikazuje vzorec anketirancev, kjer so navedeni različni tipi uporabnikov v sistemu za evidentiranje delovnega časa (Slika 7). **Slika 7. Tipi uporabnikov v sistemu za evidentiranje delovnega časa).**



Slika 7. Tipi uporabnikov v sistemu za evidentiranje delovnega časa

Zadnje vprašanje v tem sklopu se je navezovalo na uporabo drugih IT orodij za organizacijo dela v podjetju (glej Sliko 8). Večina anketirancev ne uporablja posebnih orodij za organizacijo dela, saj jim v tem primeru sistem za evidentiranje delovnega časa povsem zadostuje glede na njihove potrebe. Vsi tisti, ki poleg sistema za evidentiranje časa uporabljajo tudi druga orodja, v tem primeru uporabljajo predvsem programe, kot so CRM, Teamwork, ERP, Asana (Pragya Singh, 2023) in lastne aplikacije. Graf spodaj (Slika 8) prikazuje vzorec anketirancev, ki poleg orodja za evidentiranje delovnega časa uporabljajo tudi druga IT orodja.

Ali za organizacijo dela uporabljate kakšna druga IT orodja?

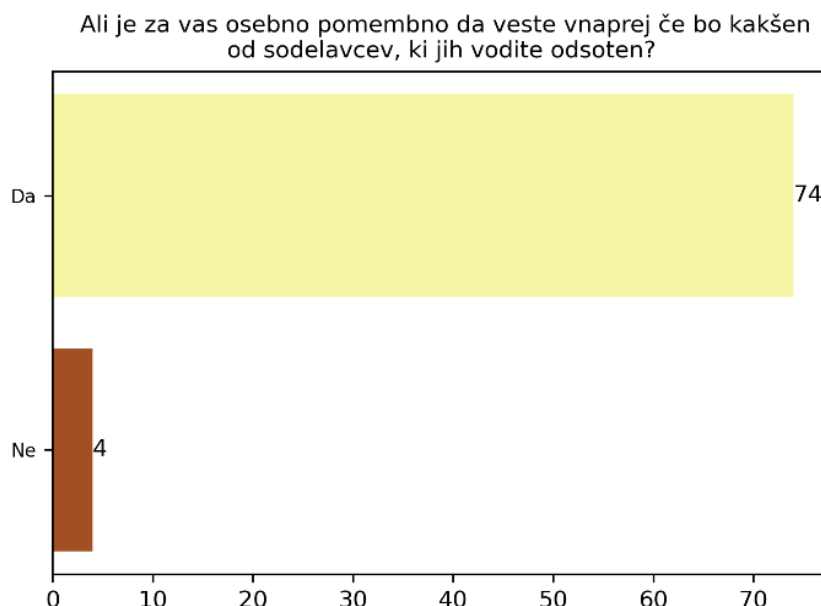


Slika 8. Uporaba drugih IT orodij za organizacijo dela

Potrebe podjetja po napovedovanju odsotnosti

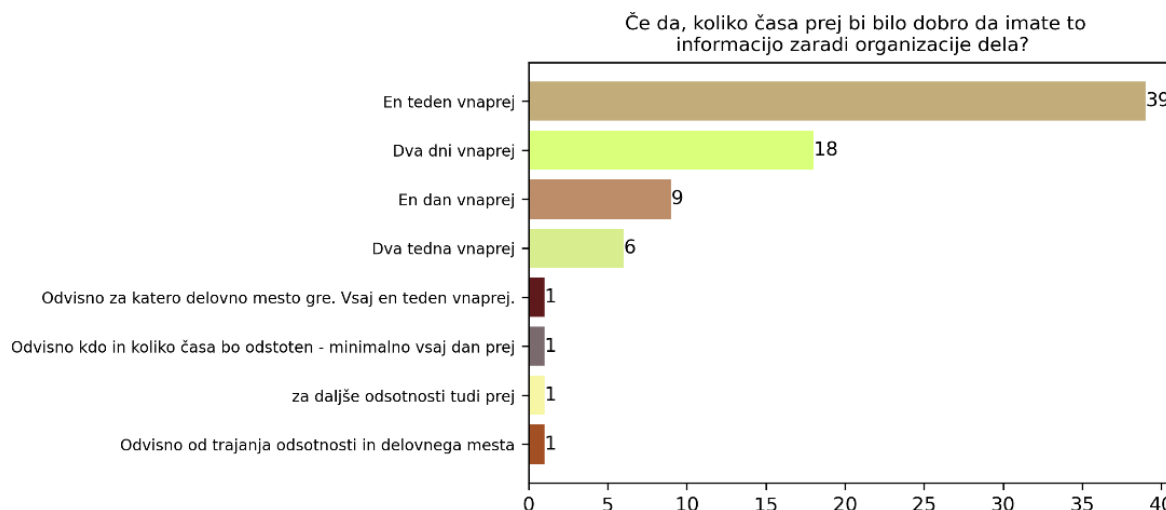
V tem sklopu so anketiranci odgovarjali na vprašanja, ki so povezana z napovedovanjem odsotnosti, in na naše predloge, kako bi tovrstne napovedi lahko še na boljši in enostavnejši način prikazali podjetjem.

Prvo vprašanje v tem sklopu se je navezovalo na to, ali je za anketirance osebno pomembno, da vnaprej vedo, če bo kakšen od sodelavcev, katerega vodja je anketiranec, odsoten (*Slika 9*). Velika večina anketirancev, torej 95 % anketirancev je odgovorilo z »da«, kar pomeni, da je to za njih pomemben podatek, ki vpliva na organizacijo dela (*Slika 9*).



Slika 9. Pomembnost odsotnosti zaposlenih

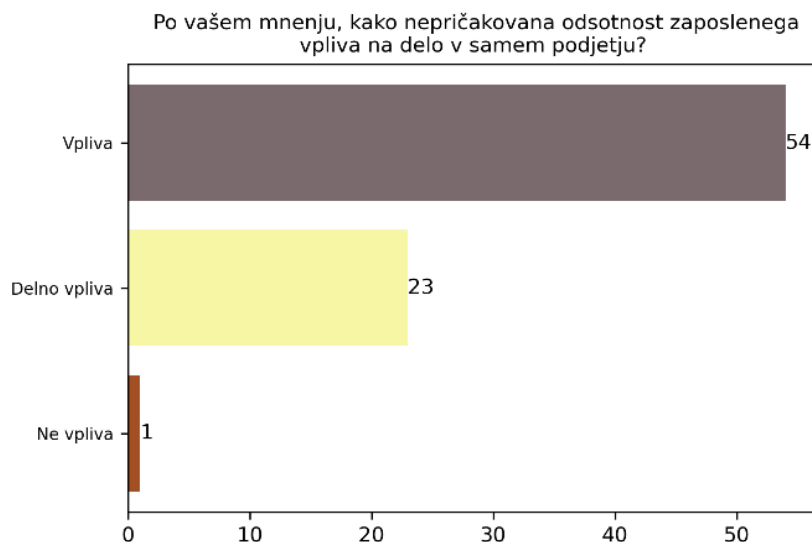
V primeru, da so anketiranci pri predhodnem vprašanju odgovorili z »da«, torej da je informacija o odsotnosti zaposlenega za njih pomembna, se je naslednje vprašanje navezovalo na to, koliko časa prej je za njih smiselno imeti informacije o odsotnosti. Več kot polovica anketirancev, torej 51 %, je glasovalo, da je za njih relevantna znana odsotnost vsaj 1 teden vnaprej, nato sledi znana odsotnost dva dni vnaprej ter en dan vnaprej. Na spodnji sliki so prikazani rezultati (Slika 10).



Slika 10. Časovna napoved odsotnosti zaposlenih

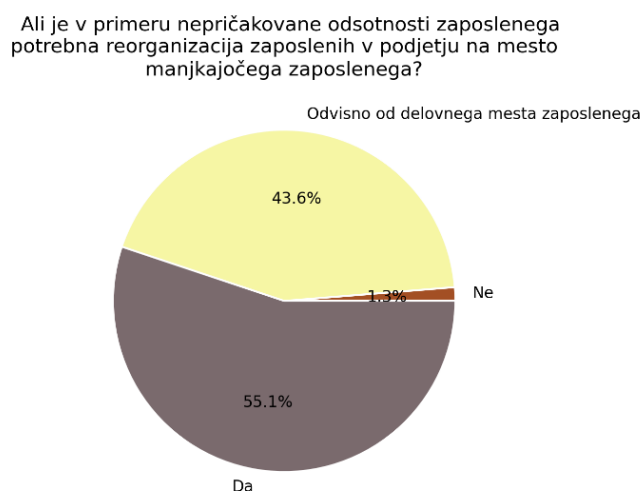
Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali bi poznavanje vzorcev odsotnosti vplivalo k boljši organizaciji delovnega procesa za zaposlene, ki jih anketiranci vodijo. Večina, in sicer kar 83 % anketirancev, je odgovorila z »da«, kar pomeni, da poznavanje vzorcev odsotnosti pripomore k boljši organizaciji delovnega procesa.

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kako nepričakovana odsotnost zaposlenega vpliva na delo v samem podjetju. Kar 69 % anketirancev je pritrnilo, da odsotnost zaposlenega vpliva na delo v podjetju; težave se pojavijo sploh v manjših podjetjih, katerih je večina v naši raziskavi, saj predvidoma vsak zaposlen opravlja določeno delo v podjetju. Spodnji graf prikazuje rezultate na naše zastavljeno vprašanje (*Slika 11*).



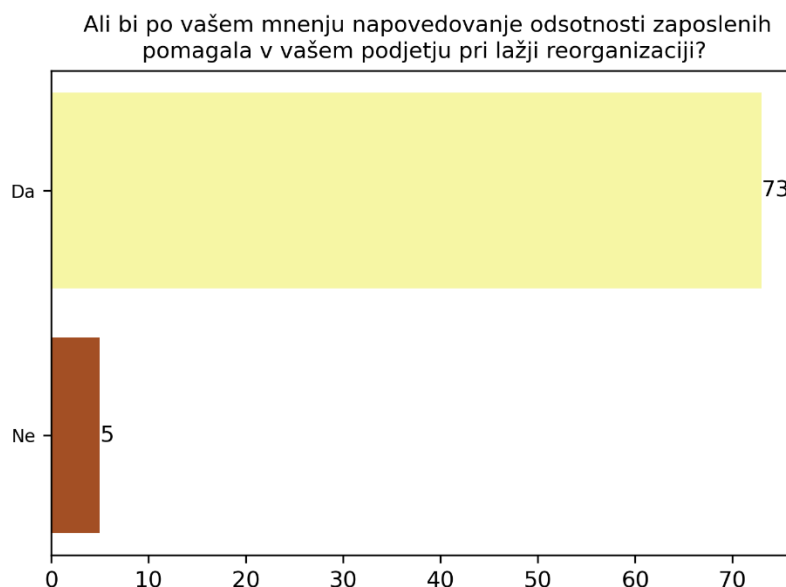
Slika 11. Vpliv nepričakovane odsotnosti na delo v podjetju

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali je v primeru nepričakovane odsotnosti zaposlenega potrebna reorganizacija zaposlenih v podjetju na mesto manjkajočega zaposlenega. Kot je bilo pričakovano že iz zgornjega vprašanja, je 55 % anketirancev odgovorilo z »da«; v primeru odsotnosti zaposlenega je torej potrebna reorganizacija v podjetju, da nekdo pokrije delo, ki ga opravlja sicer odsoten zaposleni v podjetju, medtem ko 43,6 % anketirancev meni, da je reorganizacija odvisna od delovnega mesta zaposlenega. Spodnji graf prikazuje rezultate omenjenega vprašanja (*Slika 12*).



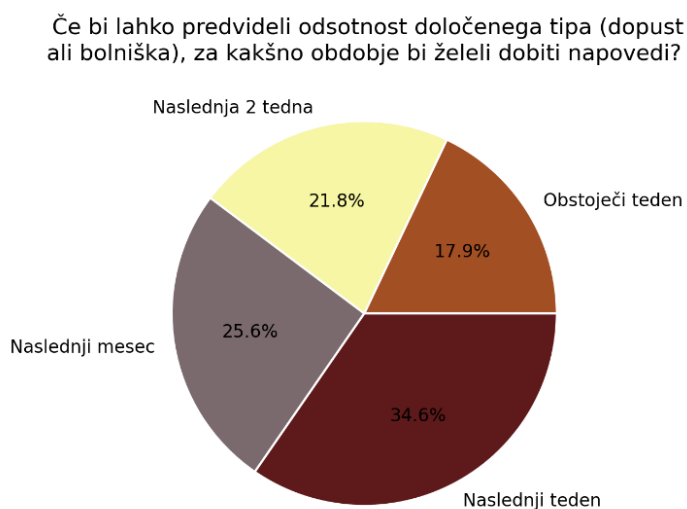
Slika 12. Potreba po reorganizaciji dela v podjetju v primeru odsotnosti

Naslednje vprašanje se prav tako navezuje na predhodnje, saj nas je zanimalo, ali bi napovedovanje odsotnosti zaposlenih pomagalo pri lažji reorganizaciji dela. Kar 94 % anketirancev je odgovorilo z »da«, kar pomeni, da bi jim takšna informacija prišla zelo prav, saj bi lahko reorganizacija stekla, še pred odsotnostjo z dela zaposlenega. Spodaj je graf, ki prikazuje rezultate ankete (*Slika 13*).



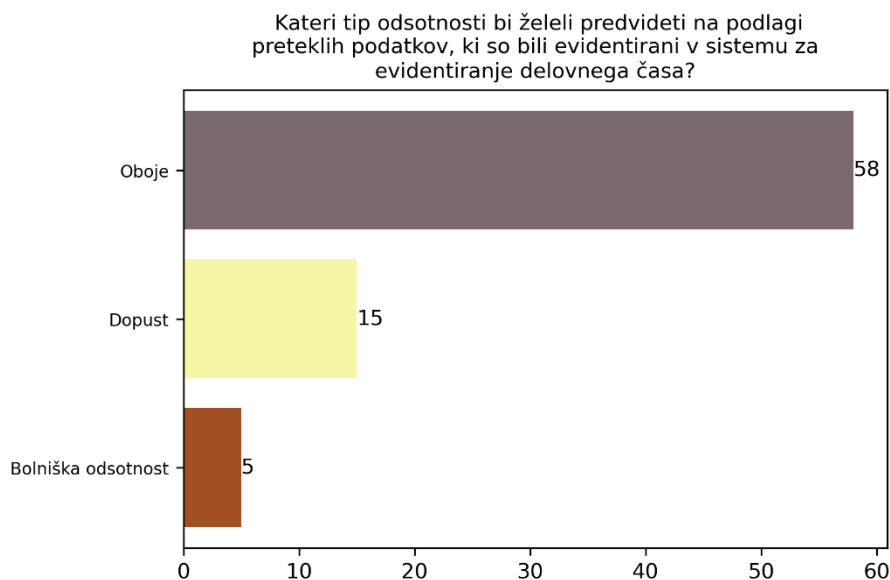
Slika 13. Napovedovanje odsotnosti zaposlenih v pomoč pri reorganizaciji dela

Naslednje vprašanje se navezuje na to, za kakšno obdobje bi želeli dobiti napovedi odsotnosti zaposlenih. Največ anketirancev bi želelo napoved odsotnosti zaposlenih za naslednji teden, kar je 35 % vzorca anketirancev. Naslednji odgovor z največjim deležem je napoved odsotnosti za mesec vnaprej, najmanj pa so anketiranci izglasovali za odgovor za obstoječi teden. Spodnji graf prikazuje rezultate na to vprašanje (*Slika 14*).



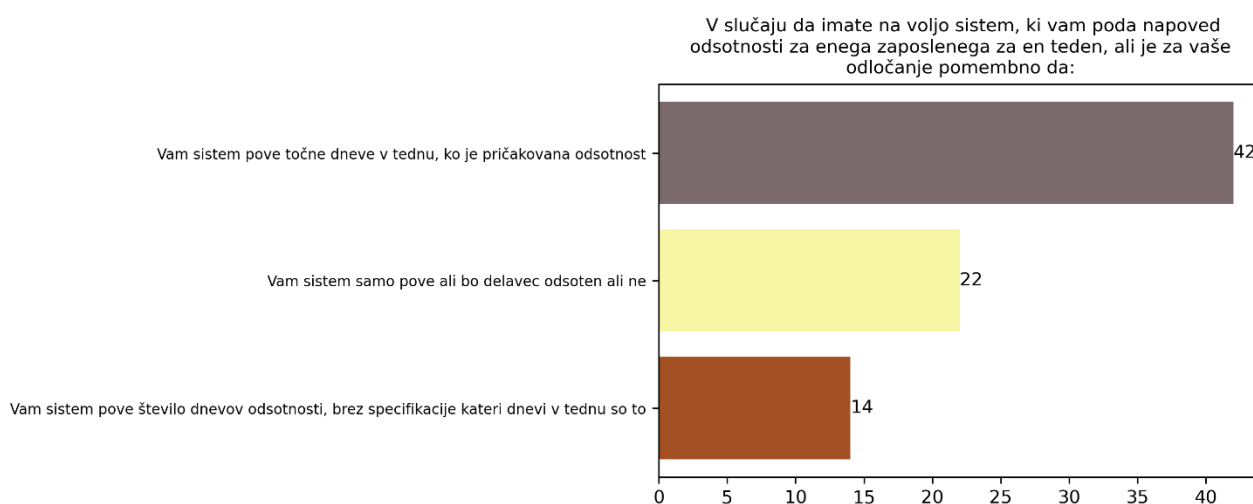
Slika 14. Obdobje napredovanja odsotnosti

Naslednje vprašanje se je navezovalo na tip odsotnosti, ki bi ga želeli napovedati. Možnosti so bile naslednje: 1) dopust, 2) bolniška in 3) oboje. Večina anketirancev je izglasovalo, da bi želeli napovedovanje odsotnosti zaposlenih za oba tipa, tako za bolniško kot dopust. Spodnji graf prikazuje rezultate na zastavljeno vprašanje (*Slika 15*).



Slika 15. Tip napovedovanja odsotnosti

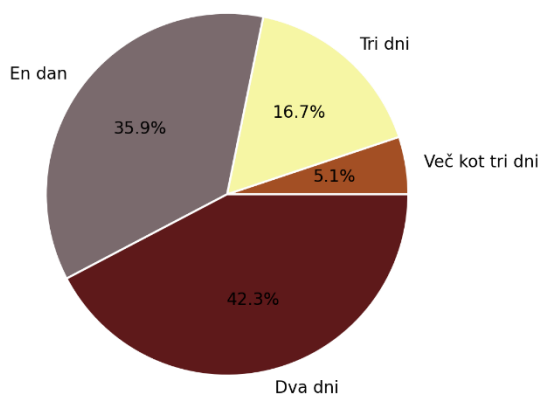
Z naslednjim vprašanjem nas je zanimalo, na kakšen način naj bi bila opisana napoved odsotnosti za lažjo odločitev o reorganizaciji dela. Večini anketirancev bi bilo najbolj priročno, če bi sistem napovedal točne dneve v tednu, kdaj bo pričakovana odsotnost. Število dni odsotnosti in ali bo zaposleni odsoten z dela za anketirance ni toliko pomemben podatek. Spodaj si pogledjmo rezultate tega vprašanja (*Slika 16*).



Slika 16. Način napovedovanja odsotnosti zaposlenega v prihodnjem tednu

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kakšno odstopanje napovedovanja odsotnosti je za uporabnike sistema še sprejemljivo, da je napoved za njih relevantna. Večina anketirancev, torej 42 %, je glasovalo za odstopanje dveh dni pri napovedi. Za odgovor »en dan« je izglasovalo 36 % anketirancev, najmanj pa je glasovalo za odstopanje pri napovedovanju za več kot tri dni (*Slika 17*).

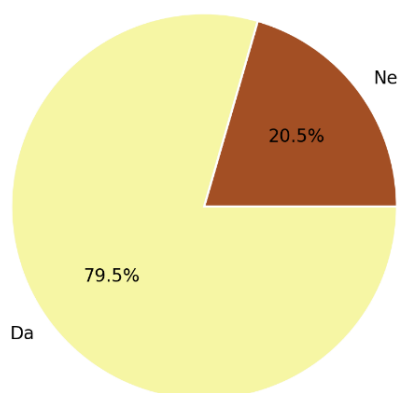
V slučaju napovedi odsotnosti za en teden, koliko veliko odstopanje v številu dnevov pri napovedi je za vas sprejemljiva pri odločanju o reorganizaciji dela:



Slika 17. Odstopanje števila dni pri napovedovanju

Naslednje vprašanje sprašuje, ali bi si anketiranec želel ogledati, kako so zaposleni razdeljeni v skupine na osnovi informacij o odsotnosti v preteklosti, ki so dostopni v sistemu za evidentiranje delovnih ur. 80 % anketirancev je odgovorilo, da bi jih zanimalo in da bi jim ta podatek prišel zelo prav pri organizaciji dela. Spodaj si pogledjmo rezultate dotičnega vprašanja (*Slika 18*).

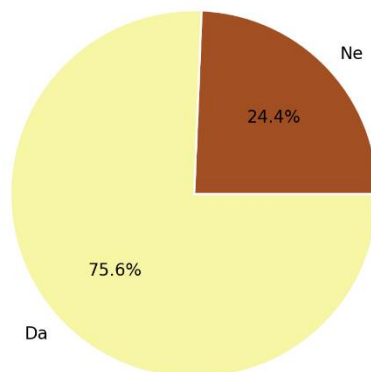
Ali bi vas zanimalo ogledati kako so vaši zaposleni porazdeljeni v skupine na osnovi informacij o odsotnosti v preteklosti, ki so dostopni v sistemu za evidentiranje ur?



Slika 18. Porazdelitev v skupine na osnovi informacij o odsotnosti v preteklosti

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali bi anketirance zanimal vpogled v to, kako so zaposleni razdeljeni v skupine na osnovi informacij o prihodu in odhoda z dela, ki so dostopni v sistemu za evidentiranje delovnih ur. Odgovori so zelo podobni prejšnjemu vprašanju – kar 76 % anketirancev je odgovorilo z »da« in da bi jim tovrstna informacija prišla prav pri organizaciji dela. Spodaj je prikazan graf za omenjeno vprašanje (*Slika 19*).

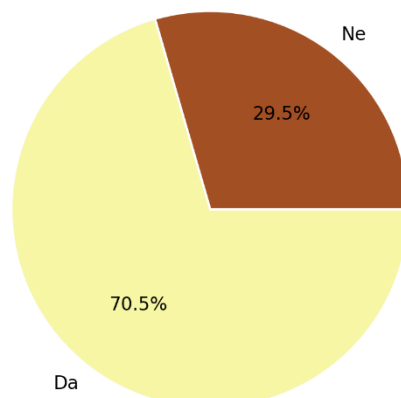
Ali bi vas zanimalo ogledati kako so vaši zaposleni porazdeljeni v skupine na osnovi informacij o prihodu in odhoda z dela, ki so dostopni v sistemu za evidentiranje ur?



Slika 19. Porazdelitev v skupine na osnovi informacij o prihodu in odhodu z dela

Zadnje izbirno vprašanje v tem sklopu se je navezovalo na identifikacijo izjemnih dogodkov. Torej zanimalo nas je, ali bi anketirance zanimala identifikacija izjemnih dogodkov iz podatkov o odsotnosti ter prihoda in odhoda z dela iz podatkov, ki so že dostopni v sistemu za evidentiranje delovnih ur. V tem primeru je 71 % anketirancev odgovorilo z »da«, kar pomeni, da jih tovrstne informacije zelo zanimajo. Spodnji graf prikazuje rezultate na naše vprašanje (*Slika 20*).

Ali menite da bi tovrstna informacija pomagala pri organizaciji dela za naprej?



Slika 20. Identifikacija izjemnih dogodkov

5 Razprava

5.1 Kratak opis rezultatov

Največ anketirancev je iz Osrednjeslovenske regije, sledita ji Savinjska in Posavska regija, najmanjši odstotek anketirancev pa prihaja iz Primorsko-notranjske regije. Največ anketirancev je zaposlenih v podjetjih z dejavnostjo »Računalništvo in programiranje«, ki so pretežno zasebne družbe z omejeno odgovornostjo do 10 zaposlenih. Anketo so večinoma izpolnili direktorji, ki so odgovorni za vodenje zaposlenih in organizacijo dela v svojih podjetjih. Za organizacijo dela podjetja večinoma uporabljajo sistem merjenja časa, skrbniki pa so odgovorni za upravljanje s podatki. Anketiranci potrjujejo, da je za reorganizacijo dela v podjetju pomembno vnaprejšnje vedenje o odsotnosti zaposlenega. Za predvideno odsotnost bi najraje imeli enotedensko napoved, nato dvodnevno in enodnevno napoved. Večina anketirancev se tudi strinja, da poznavanje vzorcev absentizma pripomore k boljši organizaciji delovnih procesov zaposlenih. Poleg tega anketiranci potrjujejo, da ima absentizem velik vpliv na organizacijo in je pogosto potrebno najti nadomestnega sodelavca. Nazadnje, večina vprašanih meni, da bi napoved absentizma pripomogla k lažji reorganizaciji v podjetju.

5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

Vključitev metod strojnega učenja in napovednega modeliranja v naše programsko orodje za napovedovanje odsotnosti zaposlenih predstavlja pomemben korak naprej. S pomočjo strojnega učenja lahko sistem avtomatsko analizira velike količine zgodovinskih podatkov o odsotnosti in vzorcev ter na njihovi podlagi ustvari napovedi za prihodnje obdobje. Napovedno modeliranje omogoča izgradnjo kompleksnih modelov, ki upoštevajo različne dejavnike, kot so zgodovinski vzorci odsotnosti, sezonskost, delovne navade posameznih zaposlenih in druge spremenljivke, ki lahko vplivajo na odsotnost.

Pri zasnovi podatkovnih množic za strojno učenje in napovedno modeliranje bomo temeljito upoštevali strokovno znanje iz upravljanja z viri in psihologije. To nam bo omogočilo, da ustvarimo ustrezne in smiselne podatkovne vzorce, ki bodo podlaga za učinkovite modele napovedovanja. Uporaba psiholoških vidikov nam bo pomagala razumeti vedenje in vzorce odsotnosti zaposlenih, jih predstaviti kot značilke ter jih vključiti v učne podatkovne množice in modele za pridobitev bolj točnih napovedi.

Strojno učenje, napovedno modeliranje in uporaba strokovnega znanja nam bodo omogočili razvoj naprednega sistema za napovedovanje odsotnosti zaposlenih, ki bo podjetjem pomagal pri boljšem načrtovanju in organizaciji dela. Pravilno prilagojeni modeli bodo omogočili podjetjem, da pravočasno prepoznajo možne vrzeli v delovni sili, izboljšajo usklajevanje nadomestnih zaposlitev in s tem zmanjšajo negativne posledice nepričakovane odsotnosti zaposlenih.

5.3 Razprava glede raziskovalnega vprašanja

Demografski podatki anketiranja

Večina anketirancev se nahaja v Osrednjeslovenski regiji, nato sledita Savinjska regija ter Posavska regija, najmanjši delež vzorca anketirancev pa prihaja iz Primorsko-notranjske regije. V tem primeru izhaja največ anketirancev iz podjetij z dejavnostjo »Računalništvo, programiranje«. Vzorec anketirancev je v večini iz podjetij, ki imajo pravno organizacijo d. o. o. (družba z omejeno odgovornostjo). V večini gre za podjetja, ki so v zasebni lasti in niso podružnice drugih podjetij. Kadrovanje v večini primerov opravlja kar direktor podjetja. V splošnem gre povečini za mala podjetja, ki imajo do 10 zaposlenih.

Profil anketiranja

Anketo je v največji meri izpolnjevala oseba, ki je direktor v podjetju, kar pomeni, da so te osebe najbolj relevantne za informacije, ki bi jih potrebovali pri napovedovanju odsotnosti. Anketiranci v večini primerov vodijo skupino zaposlenih in se prav tako ukvarjajo z organizacijo zaposlenih znotraj skupine. Pri organizaciji dela se podjetja poslužujejo informacij iz sistema za evidentiranje delovnega časa, v katerem pa v večini primerov s podatki upravljajo administratorji, ki imajo nadzor nad vsemi zaposlenimi. Za organizacijo dela v večini primerov anketiranci ne uporabljajo drugih IT programov, saj jim za trenutno organizacijo dela sistem za evidentiranje delovnega časa povsem zadošča.

Potrebe podjetja po napovedovanju odsotnosti

Velika večina anketirancev je potrdila, da je za njih zelo pomembno, da vedo, ali bo določen sodelavec znotraj njihove skupine odsoten, saj to vpliva na reorganizacijo dela v podjetju. Polovica anketirancev je pritrdilo, da bi želeli predvideno napoved vsaj en teden vnaprej, nato sledita možnosti dva dni vnaprej ter en dan vnaprej. Večina anketirancev je prav tako odgovorila, da poznavanje vzorcev odsotnosti bolje vpliva na organizacijo delovnega procesa za zaposlene. Velika večina anketirancev, torej kar 95 %, je potrdilo, da je za njih zelo

pomembno, da vedo, ali bo neki sodelavec znotraj njegovega vodstva odsoten, ker to vpliva na reorganizacijo dela v podjetju. Na naslednje vprašanje, ki se tiče vpliva nepričakovane odsotnosti na delo v samem podjetju, je 69 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, 29 % pa, da delno vpliva na celotno organizacijo. Pri nepričakovani odsotnosti zaposlenega je 56 % anketirancev odgovorilo, da je treba v tem primeru najti zamenjavo zaposlenega na manjkajočem delovnem mestu, 43 % pa, da je to odvisno od delovnega mesta, ki ga opravlja manjkajoči zaposleni v podjetju. Pri vprašanju »Ali bi po vašem mnenju napovedovanje odsotnosti zaposlenih pomagala v vašem podjetju pri lažji reorganizaciji?« je 93 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Za napovedovanje določenega tipa odsotnosti (bolniška ali dopust) bi anketiranci najraje imeli napoved odsotnosti za teden vnaprej, nato sledi napovedovanje odsotnosti za mesec dni naprej, najmanjši delež odgovorov pa je namenjen napovedovanju odsotnosti za trenutni teden. V primeru napovedovanja odsotnosti bi tako anketiranci najraje pridobili informacijo o napovedovanju obeh, torej bolniške in dopusta, nato sledi dopust in na koncu bolniška, ki pa je sicer sama po sebi glede na nepričakovane boleznine zelo problematična za napovedovanje kljub že predhodnim tovrstnim odsotnostim. V primeru, da imajo anketiranci sistem, ki napoveduje odsotnost za enega zaposlenega za en teden vnaprej, je za njih najbolj pomembno, da sistem napove točne dneve v tednu pričakovane odsotnosti. Pri tem je anketirancem sprejemljiva napaka pri napovedovanju odsotnosti do največ dveh dni. Anketirancem bi prav tako bilo zanimivo videti, kako so zaposleni porazdeljeni v skupine na osnovi informacij o pretekli odsotnosti. Tovrstna porazdelitev bi jim bila v pomoč pri nadaljnji organizaciji dela. Prav tako bi anketirance zanimalo, kako so zaposleni porazdeljeni v skupine na osnovi informacij o prihodih in odhodi z dela, saj bi jim tovrsten način prav tako prišel prav pri organizaciji dela. Med drugim pa bi anketirance zanimali tudi izjemni dogodki iz podatkov o odsotnosti ter prihoda in odhoda z dela iz podatkov, ki so že dostopni v sistemu za evidentiranje ur.

5.4 Lastno mnenje

Rezultati ankete so razkrili pomembne smernice za nadaljnji razvoj orodja za napovedovanje odsotnosti zaposlenih. Uporabniki so izrazili potrebo po sistemu, ki bi omogočal napovedi odsotnosti za en teden vnaprej, s sprejemljivo napako do dveh dni. Ta časovni okvir bi podjetjem omogočil pravočasno organizacijo in nadomeščanje odsotnih zaposlenih, kar bi zmanjšalo negativne učinke odsotnosti na delovne procese.

Poleg tega je anketa razkrila, da sta bolniška odsotnost in dopust najpogostejši vrsti absentizma zaposlenih, na kateri bi se moralo osredotočiti napovedovanje. To je pomembno, saj se podjetja želijo osredotočiti na zmanjšanje stroškov in organizacijskih težav, ki jih povzroča nepričakovana odsotnost zaposlenih.

Podjetja prepoznavajo tudi vrednost uporabe strojnega učenja in napovednega modeliranja za izboljšanje natančnosti napovedi odsotnosti. Pri oblikovanju podatkovnih množic z uporabo ustrezne ekspertize iz upravljanja s človeškimi viri in psihologije lahko sistem pridobi boljše razumevanje vzorcev odsotnosti in ustvari bolj zanesljive napovedi.

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko zdaj nadaljujemo z razvojem orodja, ki bo vključevalo vse uporabniške smernice in predloge. Cilj je ustvariti uporabnikom prijazno in prilagojeno rešitev, ki bo omogočala boljšo organizacijo dela ter zmanjšanje stroškov zaradi odsotnosti zaposlenih. S tem bomo omogočili podjetjem učinkovito upravljanje delovne sile in optimizacijo operativnih procesov.

Skupaj z uporabniki se veselimo nadaljnjega razvoja in uvedbe tega naprednega sistema za napovedovanje odsotnosti zaposlenih. Verjamemo, da bo sistem igral ključno vlogo pri izboljšanju produktivnosti, učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, kar bo imelo pozitiven vpliv na uspešnost podjetij v sodobnem poslovnem okolju.

6 Zaključek

V sklopu naše raziskave smo izvedli anketo, s katero smo želeli ugotoviti, katere funkcionalnosti bi uporabniki potrebovali znotraj sistema napovedovanja odsotnosti zaposlenih. Rezultati naše ankete med uporabniki sistema MojeUre so pokazali, da je za podjetja zelo pomembno napovedovanje odsotnosti zaposlenih za en teden vnaprej. Najpogostejši vrsti odsotnosti sta bolniška in dopust, zato bi podjetjem koristilo, če bi lahko napovedovali te vrste odsotnosti z do največ dva dni napake. Podjetja bi tako lahko pravočasno organizirala nadomestne zaposlene in optimizirala primanjkljaj dela, ki bi nastal zaradi nepričakovane odsotnosti. Na podlagi pridobljenih smernic in želja uporabnikov bomo razvili analitično orodje, ki bo omogočilo natančno napovedovanje odsotnosti in prispevalo k boljši organizaciji dela ter zmanjšanju stroškov za podjetja.

Prispevek k znanosti se kaže v uvajanju metod inteligentne analize podatkov, ki temeljijo na strojnem učenju, za problem napovedovanja odsotnosti. Z uporabo naprednih algoritmov in tehnik lahko dosežemo natančnejše napovedi odsotnosti zaposlenih na podlagi historičnih podatkov. S tem bomo prispevali k optimizaciji načrtovanja dela, povečanju produktivnosti ter zmanjšanju negativnih vplivov odsotnosti na delovne procese. Naša raziskava tako postavi temelje razvoja sistema za upravljanje z odsotnostjo zaposlenih, kar ima potencialno pozitiven vpliv na organizacije in njihovo uspešnost.

Nadaljnji razvoj našega orodja za avtomatsko napovedovanje odsotnosti zaposlenih bo vključeval razvoj, testiranje in evalvacijo pri uporabnikih s pomočjo fokusiranih intervjujev. S pomočjo tega procesa bomo razvili orodje z uporabo metod inteligentne analize podatkov, pridobili povratne informacije uporabnikov in prilagodili orodje njihovim potrebam. Končni cilj je ustvariti učinkovito in uporabniku prijazno orodje, ki bo pomagalo pri načrtovanju in obvladovanju odsotnosti zaposlenih.

Omejitve naše raziskave se kažejo v omejenem dostopu do podatkov, ki se zbirajo v različnih sistemih podjetij, ter v razlikah v kvaliteti teh podatkov. Poleg tega se lahko posamezni zaposleni razlikujejo glede na nepredvidljive vzorce odsotnosti, medtem ko drugi sledijo utečenim vzorcem. Prav tako lahko menjava dinamike dela pod vplivom notranjih in zunanjih faktorjev, kot je bilo obdobje pandemije COVID-19, vpliva na učinkovitost modelov, ki so bili

ustvarjeni na podlagi prejšnjih podatkov. Poleg tega je treba upoštevati tudi skrbno ravnanje z občutljivimi podatki v skladu z regulativnimi zahtevami.

Reference

1. Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2018). Human resource management: People, data, and analytics. Sage Publications.
2. Bernik, M., & Bernik, I. (2011). Knowledge management and information technology in analyzing human resource processes. In Proceedings of the SPRING 5th international conference on knowledge generation, communication and management (KGCM 2011).
3. Benington, H. D. (1983). Production of large computer programs. *Annals of the History of Computing*, 5(4), 350-361.
4. Chai, W., & Sutner, S. (2020, December 4). What is Human Resource Management (HRM)? - definition from whatis.com. HR Software. Retrieved from: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
5. Cheng, M., & Hacket, R. (2019). A critical review of algorithms in HRM: Definition. *Human Resource Management Review*, 100698.
6. Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). Predictive analytics for human resources. John Wiley & Sons.
7. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2023). Dejavnosti SKD. SPOT. Retrieved from: <https://spot.gov.si/sl/dejavnosti-in-poklici/dejavnosti-skd/>
8. Mishra, S. N., & Lama, D. R. (2016). A decision making model for human resource management in organizations using data mining and predictive analytics. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 14.
9. MojeUre (2023). Evidenca delovnega časa. Retrieved from: <https://mojeure.si/>
10. Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 316–340. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90066-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90066-5).
11. Navarro, C., & Bass, C. (2006). The Cost of Employee Absenteeism. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 26–30. <https://doi.org/10.1177/0886368706295343>
12. Pragya Singh, T. W. in M. A. at S. (2023). Best Project Management Software. SelectHub raquo. Retrieved from: <https://www.selecthub.com/c/project-management-software/>
13. Zupančič, P., & Panov, P. (2021). The Influence of Window Size on the Prediction Power in the Case of Absenteeism Prediction from Timesheet Data. In 2021 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO) (pp. 193-198). IEEE.
14. Zupančič, P., Boshkoska, B. M., & Panov, P. (2020). Absenteeism prediction from timesheet data: a case study. In D. Mladenić & M. Grobelnik (Eds.), *Odkrivanje znanja in podatkovna skladišča - SiKDD: 5. oktober 2020, 5 October, 2020, Ljubljana, Slovenia* (pp. 49–52). Institut Jožef Stefan.

Abstract:

Intelligent Analysis of Employee Data for Decision Support in Enterprises: A Survey of User Needs

Research Question (RQ): Our research focuses on the study of companies' interest in automatic employee absence forecasting services and asks the following question: how to make an effective analytical tool for predicting employee absence from the workplace?

Purpose: The purpose of the research is to determine whether there is an interest in automatic absence forecasting services among different companies, and to analyze their needs with the aim of the correct design of software (analytical tool) that would offer such services.

Method: A survey questionnaire was used, which is intended for companies that use the MojeUre system for recording working hours (<https://mojeure.si/>) in order to obtain data on functionalities that could improve the prediction of employee absences and help in the organization of work.

Results: The survey gathered information from users of the MojeUre system about suitable absence forecasts for companies. This information is important in the development of an analytical tool. We also conclude that predicting absence from the workplace is useful for organizing employees in case of unexpected absence.

Organization: The developed analytical tool would enable companies to reorganize employees more easily and more meaningfully in case of anticipated absence, which would consequently have an impact on less loss of work performed by employees.

Society: A tool for predicting employee absence has positive effects on society: better planning, greater efficiency, lower costs, easier reorganization of work.

Originality: There is no similar analytical tool on the market that would predict employee absence based on historical data. Otherwise, there are tools for decision support, but not for analyzing employee absences.

Limitations / further research: The survey conducted was limited to users of the existing MojeUre system, which means that we do not have feedback from other companies that want to use the tool to predict employee absences.

Keywords: survey, intelligent analysis, data mining, decision support, working time record.

Peter Zupančič je spletni in mobilni razvijalec, ki ga zanima tudi poučevanje spletnih in mobilnih tehnologij. Končal je dodiplomski in podiplomski študij na Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu, trenutno pa nadaljuje doktorski študij. Dela na več različnih projektih, med drugim je razvil imenik gostinskih ponudnikov Malcajt, ki ga je predstavil v magistrskem delu. Poleg tega je razvil evidenco delovnega časa MojeUre in razvija že omenjeno analitično orodje za napovedovanje odsotnosti zaposlenih.

Panče Panov je leta 2005 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze sv. Cirila in Metoda v Skopju in s tem pridobil naziv diplomirani inženir elektrotehnike. Leta 2012 je zaključil doktorski študij na Mednarodni podiplomski šoli Jožefa Stefana in pridobil naziv doktor znanosti. Od leta 2005 je zaposlen kot raziskovalec na Odseku za tehnologije znanja Instituta Jožef Stefan v Ljubljani, od leta 2017 pa je dodatno zaposlen kot docent za področje računalništva in informatike na Mednarodni podiplomski študij Jožef Stefan. Šola v Ljubljani.

Jelena Klisara je leta 2007 diplomirala na Fakulteti za naravoslovje in matematiko Univerze v Novem Sadu (Srbija), smer matematika in finance. Uspešno je zaključila doktorski študij matematike na Fakulteti za matematiko in fiziko Univerze v Ljubljani, kjer je leta 2016 zagovarjala doktorsko disertacijo z naslovom »Grafični pristop k analizi kompleksnih omrežij«. Znanstveno raziskovalno delo opravlja kot aktiven član Laboratorija za matematične metode v računalništvu in informatiki (FRI UL) in Laboratorija za kompleksne sisteme in podatkovne vede (FIŠ UNM).

Copyright (c) Peter ZUPANČIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Učinkovito vodenje in motiviranje zaposlenih ob nadurnem delu

Urška Fabjan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
urska.fabjan@fos-unm.si

Simona Vene*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
simona.vene@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije? Katerih vrst nagrad se poslužujejo vodje za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu? Na kakšen način se vodje spopadajo z obremenjenostjo zaposlenih pri nadurnem delu?

Namen: Namen članka je raziskati, na kakšen način vodje dosežajo cilje organizacije, katerih vrst nagrad se poslužujejo za motivacijo ob nadurnem delu ter kako se spopadajo s obremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu.

Metoda: Raziskavo smo izvedli s pomočjo kvalitativne metode. Pri kvalitativni metodi smo izvedli deset pol strukturiranih intervjujev z vodji v različnih gospodarskih panogah z namenom preučevanja stališč vodij, kakšen je za njih učinkovit vodja, katerih vrst nagrad se poslužujejo ob nadurnem delu ter kako se pri povečanem obsegu dela, kot je nadurno delo, spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih. Kvalitativne podatke smo obdelali s pomočjo spletnega programa Atlas.ti in ugotovitve uparili s teoretičnimi ugotovitvami.

Rezultati: Rezultati kvalitativne raziskave so pokazali, da mora imeti učinkovit vodja dobro razvite komunikacijske veščine, mora znati postaviti jasne cilje, motivirati zaposlene ter si pridobiti zaupanje zaposlenih, da lahko skupaj z zaposlenimi dosega zastavljene cilje. Intervjuvani vodje so izpostavili, da se za motivacijo ob nadurnem delu največkrat poslužujejo finančnih nagrad. Vodje se poslužujejo tudi pohval in priznanj, nudijo priložnosti za napredovanje ter zaposlenim omogočijo prost dan. V izogib preobremenjenosti zaposlenih ob nadurnem delu, vodje poskrbijo za dobro organizirano delo, zaposlenim nudijo podporo in razumevanje, zagotovijo počitek in sprostitev, ustrezno razporedijo delovni čas med zaposlenimi, prilagodijo urnik ter skušajo čim bolj učinkovito obvladovati stres v delovni sredini, ki jo vodijo.

Organizacija: Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih v organizacijah, sta ključna dejavnika za zagotavljanje uspešnosti v organizaciji. Nadurno delo je pomembno pri organizaciji dela in usklajevanju delovnih procesov v proizvodni organizaciji. Če bi organizacija upoštevala rezultate, ki so bili pridobljeni s strani vodij, bi bila to pridobitev za organizacijo saj bi s tem zagotavljali večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih.

Družba: Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih pri nadurnem delu lahko pomagata povečati produktivnost in konkurenčnost organizacij, kar pa lahko vodi v gospodarsko rast.

Originalnost: Originalnost raziskave je v tem, da se osredotoča na raziskovanje učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Vzorec je bil omejen na vodje v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji, zato je potrebno biti previden pri ekstrapolaciji zaključkov o učinkovitem vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu na druge regije ali gospodarske panoge. Raziskava se osredotoča na nadurno delo in njegove posledice za zaposlene, vendar ne upošteva drugih dejavnikov, kot so na primer organizacijska kultura, struktura ali politike podjetja, ki bi lahko vplivali na učinkovito vodenje in motivacijo zaposlenih.

Ključne besede: učinkovito vodenje, nadurno delo, motivacija, komunikacija, preobremenjenost.

1 Uvod

Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih sta ključna dejavnika za zagotavljanje uspešnosti podjetja. V današnjem dinamičnem delovnem okolju se pogosto pojavlja potreba po nadurnem delu, kar ima lahko različne (negativne) posledice za zaposlene. Čeprav ima nadurno delo lahko številne koristi, kot so povečana produktivnost in dobičkonosnost podjetja, pa lahko nadurno delo negativno vpliva na preobremenjenost zaposlenih in vodi do slabšega delovnega uspeha ter zmanjšanja motivacije.

Zato je ključno, da vodstvo organizacije vzpostavi učinkovite strategije za vodenje in motiviranje zaposlenih v obdobjih nadurnega dela. Medtem ko lahko finančne spodbude v obliki nadomestil za nadure pomagajo motivirati zaposlene, pa le te niso vedno dovolj. Pomembno je, da vodstvo redno komunicira s svojimi zaposlenimi ter se jim zagotovi jasnost glede pričakovanih obveznosti in rokov. Poleg tega lahko vodstvo organizacije izboljša moralo zaposlenih s spodbujanjem pozitivne delovne kulture in sodelovanja med zaposlenimi. S tem se lahko zmanjša občutek izoliranosti med zaposlenimi in spodbudi občutek pripadnosti organizaciji. Prav tako je ključno, da vodstvo ustvari pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zdrav način življenja in počitek med nadurnim delom, da se prepreči izgorelost in zmanjšanje produktivnosti.

V želji po zasledovanju težnje, da bi se zaposleni počutili pomembne in cenjene, jih je potrebno vključiti v odločitve in procese organizacije. To daje zaposlenim občutek, da imajo vpliv na svoje delovno okolje in s tem jih dodatno motivira za doseganje ciljev organizacije. Vse te strategije skupaj lahko vodijo k učinkovitemu vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu. Pravilno upravljanje nadurnega dela, ki temelji na učinkovitem vodenju in motivaciji, lahko izboljša produktivnost, zmanjša stres, izboljša kakovost dela in izboljša moralo zaposlenih.

Namen raziskave o učinkovitem vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu je proučiti, kakšen je učinkovit vodja, da lahko skupaj s podrejenimi uspešno dosega cilje organizacije, kakšne vrste nagrad se poslužujejo vodje za zaposlene ob nadurnem delu ter na kakšen način se spopadajo z preobremenjenostjo zaposlenih zaradi nadurnega dela.

Za doseg ciljev članka je uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja s pomočjo izvedenega intervjuja in kasneje obdelavo podatkov v spletnem programu Atlas. ti. Primarni podatki so bili zbrani med 10 vodji v različnih gospodarskih panogah v podjetjih v jugovzhodni regiji.

2 Teoretična izhodišča

Pod terminom vodenje, lahko zaznamo številne definicije. Denimo Yukl (2022, str. 2) ugotavlja, da vodenje vključuje proces, pri katerem tista oseba ki vodi, vpliva na druge, strukturira, olajša dejavnosti in odnose v delovni skupini ali organizaciji.

Kovač in drugi (2004, str. 17) pravijo, da je ključna značilnost vodenja: »sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitve zastavljenih ciljev.« Kovač in dr. (2004, str. 17) pri tem razumejo »vplivanje« kot širok izraz, ki zajema ogromno elementov: delegiranja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja, reševanja konfliktov, sporazumevanja in odločanja.

Medtem ko denimo Brezovšek in Kukovič (2014, str. 19) razumejo vodenje kot sposobnost, da vodja ustvarja zaupanje in medsebojno podporo med zaposlenimi, ki želijo doseči skupne cilje.

Lipičnik (1998, str. 409) navaja, da vodenje lahko razdelimo na več vrst, in sicer vodenje z izjemami, s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, delegiranjem ter vodenje s cilji. Z načinom vodenja lahko vodje pripravijo ljudi do boljšega dela. Pri vodenju z motiviranjem pričakujemo, da bodo zaposleni aktivnejši, če se bodo pri delu izobraževali in razvijali, če imajo privlačno delo in samostojnost. Tak način vodenja oblikuje dober odnos med vodji in njegovimi zaposlenimi, čemur pravimo partnerstvo. Način vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog

Ivanko (2019, str. 379) je zapisal, da mora imeti učinkovit in uspešen vodja naslednje našete značilnosti: odgovornost, pravičnost, poštenost, komunikativnost. Pozornost do drugih, odločnost, samozavest, vztrajnost ter ambicioznost. Dober vodja mora poznati svoje zaposlene, ker jim s svojim zgledom, vizijo, znanjem daje vzor. Včasih je moral biti vodja natančen, energičen, dominanten, danes pa so pri vodji v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija.

Pajk (2020, str. 15) pravi, da so se skozi številne študije kot tipične lastnosti uspešnega vodje izkazale naslednje:

- *Inteligentnost* (ta predstavlja prilagajanje spremembam organizaciji. Inteligentnost pripomore, da vodja lahko razmišlja o več stvareh hkrati).
- *Odprtost* (predstavlja podlago za komunikativnost, družabnost, čustveno inteligenco, dobro vzpostavljanje medsebojnih odnosov in stikov, sodelovanje med zaposlenimi).
- *Čustvena stabilnost* (je lastnost, ki preprečuje veliko mero empatije ter vodji omogoča, da se hitro postavi nazaj v nevtralno čustveno stanje. Je ena temeljnih dejavnikov, ki vodji pomaga pri samoobvladovanju čustev in predstavlja obrambo proti posledicam stresa).

- *Poštenost* (pri zaposlenih vzbuja zaupanje, da so vloge, naloge in vse ostale zadolžitve razdeljene pravično. Poštenost se zelo tesno povezana z odgovornostjo in zanesljivostjo, ki so lastnost uspešnega vodje).
- *Empatija* (je sposobnost vživljanja v doživljanje drugega in je lastnost, ki nam je dana naravno in se je ni mogoče naučiti. Vodja, ki zaupa vase je zadovoljen sam s sabo in le tak je sposoben uspešnega vodenja, ker negativen odnos samega do sebe slej kot prej pripelje tudi do negativnega odnosa do zaposlenih).

Možina in drugi (2002, str. 29-31) so mnenja, da je uspešen vodja tisti, ki je aktiven in ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem njihovi zaposleni dobijo priložnost in spodbuja njihovo delo. Uspeh organizacije je odvisen tudi od uspešne komunikacije vodje in seveda stilov vodenja. Kot uspešni vodje morajo razmišljati o tem, katero delo je ustrezno in ga je potrebno opraviti.

Hočevar (2012, str. 2) navaja, da se je motivacija pojavila, ko se je človek pričel zavedati samega sebe, svojega okolja in takrat, ko je spoznal, da je delo tisto, ki mu prinaša boljše življenje in osebni napredek. Zaposleni se pri delu med seboj razlikujemo glede sposobnosti in motivacije. Motivacija je odvisna od moči motivov in ciljev zaposlenega.

Hočevar (2012, str. 5) pravi, da je motivacijskih teorij veliko in vsaka od njih poskuša prikazati vzroke za vedenje zaposlenih in procese, ki sprožijo določeno vedenje zaposlenih. Poznamo več motivacijskih teorij kot so :

- Motivacijska teorija po Maslowu izvira iz leta 1954 in je opredeljena kot teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa. Maslow je proučeval motivacijo z vidika človekovih potreb, njihove ravni in razsežnosti.
- Dvofakstorska motivacijska teorija, ki jo je razvil Herzberg leta 1959, predstavlja teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitev, da določene okoliščine, v katerih delajo zaposleni ne povzročajo zaposlenim ne zadovoljstva in ne nezadovoljstva.
- Aldelferjeva motivacijska teorija je poskus Clayтона Alderferja v preureditev in dopolnitev teorije po Maslowu. Ta teorija med posamezniki upošteva individualne razlike in dejstvo, da na zadovoljevanje posameznikih potreb vpliva tudi na kulturno okolje, družinske vezi in izobrazbo.
- Hackman-Oldhamov model značilnosti dela izhaja iz Herbergovih ugotovitev in želi ugotoviti, kako lahko vodja spremeni značilnost dela in da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil čim boljše zadovoljstvo.
- Vroomova teorija pričakovanj je model, ki ga je oblikoval Vroom leta 1964. S tem modelom želi razložiti človekovo zadovoljstvo z opravljenim delom, motivacijo in učinki nanjo.

Faktorji, kot so pohvale, sodelovanje, plača, pripadnost, pri večini ljudi delujejo motivacijsko. Da vodja podaja priznanja, zadovoljuje pomembno potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred

samim seboj in pred drugimi. Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko človek v zameno zanj kupi stvari, pri čemer zadovoljuje svoje biološke in socialne potrebe.

Hertzbergova teorija trdi, da so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu ločeni od tistih, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Herzberg te dejavnike imenuje higienski dejavniki in motivacijski dejavniki. Higienski dejavniki so povezani s pogoji dela, vključno z delovnim okoljem, odnosi s sodelavci, plačo in ugodnostmi. Če so ti dejavniki neustrezni, lahko povzročijo nezadovoljstvo pri zaposlenih, vendar pa, ko so izpolnjeni, ne prispevajo k dejavnikom zadovoljstva. Motivacijski dejavniki pa so povezani z delom samim, vključno z izzivi, odgovornostjo, priložnostmi za rast in napredovanje ter priznanjem za dosežke. Ko so ti dejavniki prisotni, lahko prispevajo k motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Glede na Herzbergovo teorijo lahko higienski dejavniki preprečijo nezadovoljstvo pri delu, vendar ne bodo povečali zadovoljstva. Motivacijski dejavniki pa lahko dejansko prispevajo k povečanju zadovoljstva in motivacije pri delu. Intrinzična motivacija se nanaša na motivacijo, ki izhaja iz notranjih dejavnikov, kot so interes, radovednost in zadovoljstvo z dosežki.

Ljudje, ki so intrinzično motivirani, delajo zaradi notranjih nagrad, kot so občutek dosežka in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Ekstrinzična motivacija pa se nanaša na motivacijo, ki izhaja iz zunanjih dejavnikov, kot so plača, nagrade in priznanja. Ljudje, ki so ekstrinzično motivirani, delajo zaradi zunanjih nagrad in spodbud, ki jih prejemaajo za opravljeno delo. Ravno plača spada med dejavnike, ki zelo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega pri delu.

Dečar (2009, str. 20) navaja, da v različnih organizacijah poizkušajo z različnimi načini finančnih spodbud spodbujati zaposlene k večji delovni učinkovitosti. Za zaposlene je zelo velika motivacija tudi, če vidijo, da njihovi proizvodi in storitve nekomu koristijo, da imajo jasne zastavljene cilje, poznajo rezultate svojega dela ter jasna navodila za delo. Motiviran zaposleni ima pozitivne usmerjene misli, k delu ga vodi motivacija, da doseže cilje organizacije o samem uspehu pa je trdno prepričan.

Dečar (2009, str. 31) pravi, da je sistem nagrajevanja zaposlenih strateško pomemben in ob enem zelo občutljiva tema za vsako organizacijo. Organizacije se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsaka organizacija je specifična, zato je sistem nagrajevanja izdelan za vsako organizacijo posebej. Organizacije svoje zaposlene velikokrat nagrajujejo s finančnimi nagradami. Ti sistemi so na prvi pogled ustrezni, vendar na dolgi rok ne zagotavljajo izboljšanje delovne uspešnosti posameznika. Uspeh in zadovoljstvo sta v današnjem času zelo specifični kategoriji in veliko zaposlenih se jih predstavlja na različne način: nekateri iščejo več prostega časa, želijo si biti uslišani in upoštevani.

Fabjan (2014, str. 13) opredeli, da ima vodja pomembno vlogo za motiviranje sodelavcev na delovnem mestu. Pri tem je zelo pomembna povezava med motiviranjem, organiziranjem, usklajevanjem in načrtovanjem. V organizaciji je obnašanje sodelavcev v veliki meri odvisno od vodje ter njihovih motivov. Zelo zahtevno je motiviranje sodelavcev, ker različno zaznava

vsak posameznik enake motive z osebnega vidika. Velik napor zahteva delo v podjetju, saj je odvisen od vsakega posameznika, nekateri delo zavirajo, drugi ga pospešujejo.

Černetič (1999, str. 5) opredeli, da je pri samem procesu motiviranja zaposlenih izrednega pomena interna komunikacija v organizaciji, s katero se vsi zaposlenim informirajo, motivirajo, vzgajajo in nenazadnje tudi navdušujejo, kako zaposlene spodbujati k večji produktivnosti, boljši kvaliteti izdelkov in storitev, utrjevanju verodostojnosti v vodstvu, zaupanju in spodbujanju organizacijske kulture.

Mumel (2008, str. 183) izpostavi definicijo, da če zagotovimo uspešno in učinkovito komuniciranje med vodji in zaposlenimi se morajo najprej izpolnjevati pogoji komuniciranja, ki vključujejo prenos sporočil iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja pa zelo vplivajo dejavniki, kot so odnosi med zaposlenimi, motiviranost, samostojnost, fleksibilnost, zaupanje med zaposlenimi ter kultura komuniciranja med zaposlenimi.

Glede na preučeno literaturo v teoretičnem delu članka smo oblikovali tri raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije?
- RV2: Katerih vrst nagrad se poslužujejo vodje za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu?
- RV3: Na kakšen način se vodje spopadajo z obremenjenostjo zaposlenih pri nadurnem delu?

3 Metoda

Za oblikovanje raziskovalnih vprašanj smo izhajali iz osnovnega cilja raziskave, ki je bil ugotoviti, kako učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih vplivata na nadurno delo in kakšne so posledice za zaposlene ter organizacijo. Po definiranju naših treh raziskovalnih vprašanj in pregledu dosegljive literature domačih in tujih avtorjev, pregledu člankov (iz RUO) ter magistrskih in diplomskih del, smo izvedli pol strukturirane intervjuje z 10 vodji v različnih gospodarskih panogah. Intervju je vseboval 6 vprašanj vsebinske narave z vnaprej določenimi vprašanji, odgovori na vprašanja pa so popolnoma odprti.

Za zagotavljanje veljavnosti smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo intervjuvanja, kje smo s pomočjo pol strukturiranega vprašalnika pridobili raznolike odgovore in mnenja intervjuvancev. Za zagotavljanje zanesljivosti smo uporabili sistematičen pristop k izbiri in izvedbi intervjujev ter dosledno sledili postavljenim raziskovalnim vprašanjem. Za zagotavljanje etičnosti smo vnaprej pridobili soglasje intervjuvancev za sodelovanje v raziskavi ter zagotovili anonimnost in zaupnost njihovih odgovorov. Intervjuvance so pridobili preko kontaktnih oseb v podjetjih, ki smo jih predhodno kontaktirali in povabili k sodelovanju v raziskavi. Izbrali smo vodje, ki so imeli izkušnje z vodenjem zaposlenih ob nadurnem delu.

Podatke pridobljene s pomočjo intervjuja smo vnesli v program Microsoft Word in jih smiselno oblikovali in uredili. Nato smo pridobljene podatke obdelali s programom Atlas.ti, kjer smo predhodno označili kode, definirali kode glede na raziskovalna vprašanja.

V skladu s teoretičnimi izhodišči in zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji smo oblikovali model raziskave, ki je prikazan na sliki 1.



Slika 1. Teoretični model raziskave glede na zastavljena raziskovalna vprašanja (RV1-RV3)

Model raziskave na sliki 1, ponazarja, da je učinkovit vodja tisti, ki ima številne veščine in lastnosti, ki mu omogočajo, da uspešno vodi svojo ekipo in zagotavlja uspeh podjetja. Pomembno je, da vodja razume, kako se učinkovito komunicira z zaposlenimi, jih motivira, nagrajuje in preprečuje preobremenjenost.

Komunikacija je ključna za uspeh vsakega vodje, saj mora biti sposoben jasno in dosledno komunicirati z zaposlenimi, razložiti cilje podjetja ter jih informirati o novicah ter spremembah v organizaciji. Pomembno je, da se vodja posveti tudi poslušanju in sprejemanju mnenj ter predlogov ter zaposlene vključuje v proces odločanja.

Motivacija je pomembna za vzdrževanje produktivnosti in morale zaposlenih. Učinkovit vodja je sposoben prepoznati, kaj motivira vsakega posameznika in ustrezno prilagodi motivacijske ukrepe. To lahko vključuje zagotavljanje priložnosti za razvoj, jasno postavljanje ciljev in nagrajevanje uspešnega dela.

Nagrajevanje je pomemben del motivacije in učinkovit vodja mora biti sposoben ustvariti pravičen sistem nagrajevanja, ki spodbuja produktivnost in kakovost dela. To lahko vključuje denarne nagrade, priložnost za razvoj kariere ali druge oblike nagrad, ki so pomembne za zaposlene.

Preobremenjenost zaposlenih lahko negativno vpliva na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovit vodja mora biti sposoben sprejemati delovne obremenitve zaposlenih in zagotoviti, da je delo uravnoteženo in pravično porazdeljeno, ter da ni prevelikih bremen za

posamezne zaposlene. Vodja pomaga pri načrtovanju delovnih procesov, ki zmanjšujejo stres in izboljšajo učinkovitost.

Po izvedenih intervjujih smo pregledali odgovore, ki ustrezajo našim raziskovalnim vprašanjem in jih primerjali s teoretičnim delom naše raziskave. Pri raziskovanju smo se osredotočili na učinke učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu na dolgi rok, ki bi razkrila ali takšni pristopi pripomorejo k dolgoročni rasti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih. Možnosti nadaljnjega raziskovanja vidimo tudi v preučevanju učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu v različnih državah, ki bi lahko razkrilo razlike v pristopih, ki so najbolj učinkoviti za različne kulture in okolja. Raziskavo bi bilo smiselno razširiti tudi med zaposlene kot tudi med menedžerje.

4 Rezultati

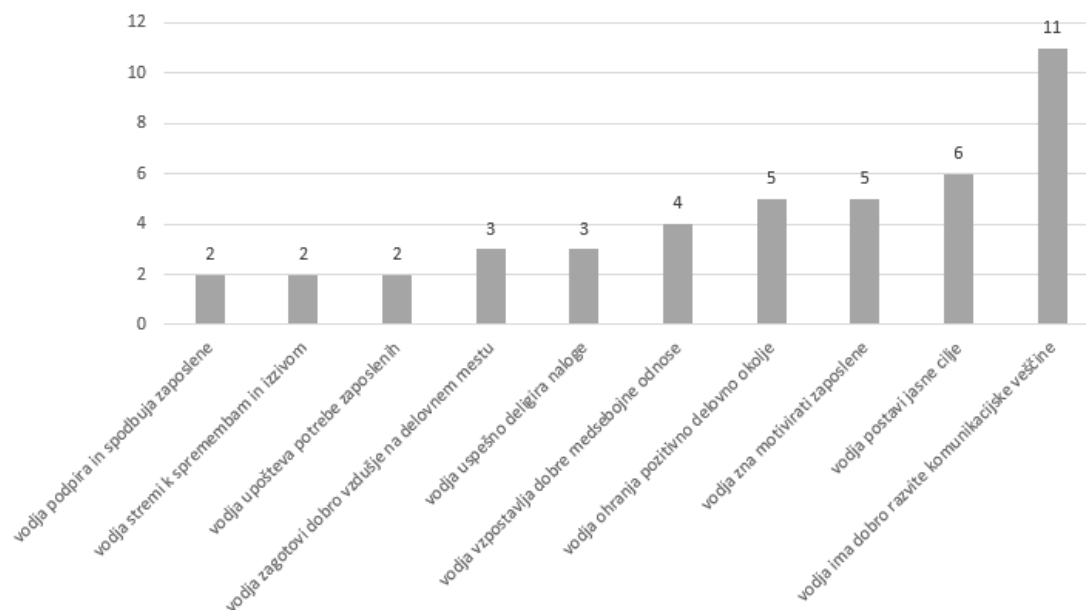
Med izbranimi intervjuvanci je bilo 60% oseb ženskega spola in 40% moškega spola. Najmlajša intervjuvanka je imela 22 let, najstarejši intervjuvanec pa 58 let. Sedem intervjuvancev oz. 70% ima končano višjo ali visoko šolo, medtem ko imajo trije intervjuvanci oz. 30% končano srednješolsko izobrazbo.

Tabela 1. Demografski podatki

Vprašanje	Odgovor	N	N[%]
Spol	Moški	4	40
	Ženske	6	60
Starost	Od 20 do 26 let	1	10
	Od 27 do 35 let	5	50
	Od 36 do 45 let	2	20
	Nad 46 let	2	20
Izobrazba	Srednješolska izob.	3	30
	Višja ali visoka šola	7	70

Opomba: N frekvenca; N[%] frekvenca v odstotkih

Kot je razvidno iz slike 2, so intervjuvani vodje v različnih gospodarskih panogah izpostavili nekaj ključnih značilnosti učinkovitega vodje.



Slika 2. Prikaz predlogov intervjuvanih vodij kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije.

Med njimi so dobro razvite komunikacijske veščine, jasno zastavljeni cilji, motiviranje zaposlenih, ohranjanje pozitivnega delovnega okolja, vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, uspešno delegiranje nalog, upoštevanje potreb zaposlenih ter spodbujanje in podpiranje zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Poudarjeno je tudi, da učinkovit vodja stremi k spremembam in izzivom ter pri tem vodi, podpora in spodbujanja svoje zaposlene. To pomeni, da mora vodja biti prilagodljiv, inovativen ter se zavedati potreb in pričakovanj zaposlenih, da lahko organizacija dosega svoje cilje na učinkovit način. Skupni imenovalec med predlogi intervjuvanih vodij je, da učinkovit vodja ne more delovati samostojno, temveč mora sodelovati s svojimi zaposlenimi in jih spodbujati k sodelovanju ter razvoju skupne vizije organizacije. Zato je pomembno, da vodja razvije sposobnost vodenja in motiviranja zaposlenih, saj so zaposleni ključni za uspešno delovanje organizacije.

INT 1 je izpostavil, da se učinkovit vodja kaže v tem, kako uspešno vodi ekipo, motivira sodelavce, postavlja jasne cilje ter dosega in presega pričakovanja v organizaciji. Njegov pristop k vodenju in motiviranju zaposlenih pri nadurnem delu temelji na spodbujanju in motiviranju pozitivne naravnosti, izpostavljanju pomembnosti opravljenega dela, ponujanju nagrad in prepoznavanju uspešnosti. Ob nadurnem delu zagotovi tudi dobro vzdušje. Zanj je motiviranje izjemno pomembno, saj lahko pozitivno vpliva na produktivnost, učinkovitost in uspešnost organizacije.

INT 1 neodvisne raziskovalke je izpostavil, da je na podlagi svojih izkušenj spoznala, da je učinkovit vodja tisti, ki je sposoben vzpostaviti jasno vizijo, postaviti cilje ter organizirati in voditi svojo ekipo k njihovem uresničevanju. Poleg tega je pomembno, da je vodja sposoben komunicirati s svojimi zaposlenimi, jih motivirati in navdušiti za skupni cilj. Pomembno je, da zaposlene spodbudimo, da ohranijo motivacijo ter se jim ustrezno predstavi, zakaj je njihovo

delo pomembno za organizacijo. Ob nadurnem delu je še posebno pomembno, da se zagotovi dobro vzdušje, skrbi za zdravje zaposlenih, saj lahko dolgotrajno delo negativno vpliva na njihovo fizično in psihično stanje. Če so zaposleni motivirani, so produktivnejši, bolj učinkoviti kar vodi do boljših rezultatov. Zato je pomembno, da vodje razumejo, kaj motivira njihove zaposlene.

INT 2 pravi, da je po njegovih izkušnjah učinkovitost vodje odvisna od sposobnosti vodje, da jasno in učinkovito komunicira s svojo ekipo s pozitivnim zgledom. Učinkovit vodja se zaveda, da je njegova vloga voditi in usmerjati svojo ekipo, da dosejajo cilje organizacije, ki je skladen s poslanstvom organizacije. Njegov pristop k motiviranju zaposlenim ob nadurnem delu je, da se trudi zagotoviti, da so zaposlenimi vključeni v proces odločanja in so seznanjeni s pomembnostjo njihovega dela.

INT 2 neodvisne raziskovalke je mnenja da se učinkovitost vodje kaže, kako dobro usklajuje delo med sodelavci ter kako uspešno prilagaja spremembam ter izboljšavam. Njej pristop k vodenju in motiviranju je tak, da posluša potrebe svojih zaposlenih ter skupaj z njimi išče rešitve ter s tem zagotavlja zadovoljstvo pri delu.

INT 3 je mnenja, da je učinkovitost vodje odvisna od jasne in učinkovite komunikacije. Pomembno je, da je vodja dobro organiziran, zna voditi in delegirati naloge ter je sposoben prilagajanja spremembam in novim izzivom, Njegov pristop k vodenju in motiviranju zaposlenih temelji na individualnem pristopu in sprejemanju potreb posameznika. Ustvarja pozitivno delovno okolje, zagotavlja podporo in čas za počitek.

INT 3 neodvisne raziskovalke je ravno tako mnenja, da se učinkovitost vodje kaže v tem, kako uspešno upravlja z ljudmi in kako uspešno izvaja strategijo organizacije. V veliki meri je odvisna od jasne in učinkovite komunikacije ter dobro delegiranih nalog.

INT 4 je mnenj, da mora biti učinkovit vodja sposoben prepoznati in uporabljati najboljše prakse vodenja ter biti pripravljen prilagajati svoj pristop glede na potrebe organizacije in zaposlenih. Pravi, da se pri motiviranju osredotoča na pozitivno delovno okolje in odprto komunikacijo, kar pomeni, da skuša vzpostaviti zaupen odnos s svojimi zaposlenimi in jih spodbujati, da izrazijo svoje mnenje o nadurnem delu. Prav tako se trudi, da so zaposleni seznanjeni s cilji nadurnega dela in kakšen vpliv ima njihovo delo na organizacijo.

INT 4 neodvisne raziskovalke je v intervjuju izpostavil, da skuša uspešno vzpostavljati odnose z ljudmi, vzpostavlja timsko delo i podpira sodelavce v njihovem osebnem in profesionalnem razvoju. Z njimi se trudi imeti jasno in dobro komunikacijo.

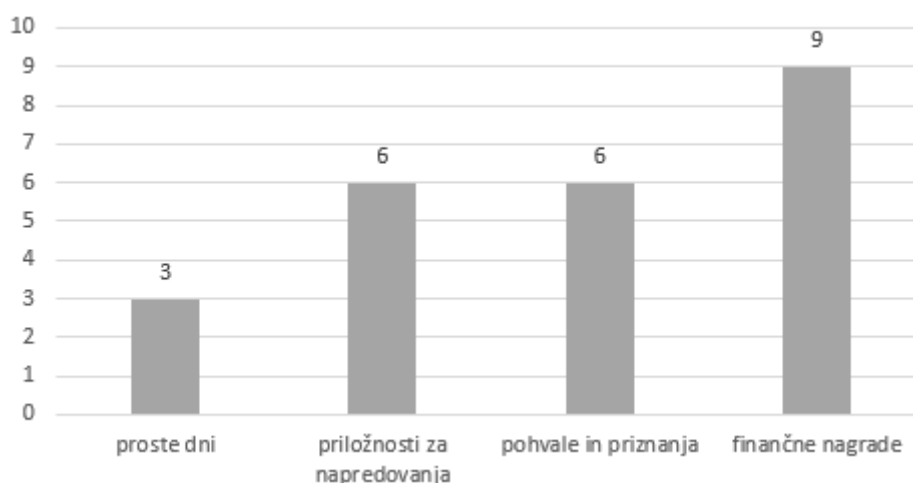
INT 5 pravi, da je po njegovem mnenju učinkovitost vodje odvisna predvsem od tega, kako dobro vodja upravlja z ljudmi. Dober in učinkovit vodja mora biti sposoben motivirati in navdihovati svoje zaposlene, hkrati pa mora biti sposoben prepoznati njihove močne točke in jih ustrezno usmerjati. Vodja mora imeti dobre sposobnosti komuniciranja ter reševanja

problemov. Njen pristop k motiviranju zaposlenih temelji na prilagajanju urnikov in razporeda dela ter zagotavljanje podpore za reševanje morebitnih težav in izzivov.

INT 5 neodvisne raziskovalke je povedala, da se učinkovitost vodje meri predvsem po tem, kako uspešno usklajuje različne elemente poslovanja, vključno z ljudmi in procesi. Pomembno je, da vodja razume svoje zaposlene, jih za motivirati za delo ter ustvariti pozitivno delovno okolje, ki spodbuja timski duh. Pri motiviranju zaposlenih se trudi biti pozorna na njihove potrebe in omejitve, ter zagotoviti, da se počutijo spoštovane in priznane za njihovo delo. Če je potrebno, se trudi zagotoviti dodatne finančne nagrade.

V skladu s temi predlogi intervjuvanih vodij lahko sklepamo, da je za učinkovito vodenje organizacije potrebno združiti večšine komunikacije, vodenja, motiviranja ter prilagajanja inovacijam. Na ta način lahko organizacija doseže svoje cilje na učinkovit in uspešen način, zaposleni pa lahko razvijajo svoje potenciale in dosegajo osebne ter karijerne cilje.

Slika 3 prikazuje predloge različnih vodij v različnih gospodarskih panogah glede vrst nagrad, ki se jih poslužujejo za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu.



Slika 3. Prikaz stališč intervjuvanih vodij glede vrst nagrad, ki se jih najpogosteje poslužujejo za uspešno motivacijo ob nadurnem delu

Rezultati kažejo, da je najpogostejša oblika nagrade finančno izplačilo zaposlenim ob nadurnem delu, kar je bilo navedeno s strani večine intervjuvanih vodij [N=9 oz 90 %]. Poleg tega so vodje izpostavili tudi pohvale in priznanja zaposlenim kot učinkovit način motiviranja ob nadurnem delu. Intervjuvani vodje [N=6 oz 60 %] so tudi izpostavili priložnost napredovanja kot motivacijski dejavnik za zaposlene, kar je lahko povezano z dolgoročnimi cilji organizacije in kariernimi cilji zaposlenih. Nagrade za nadurno delo morajo biti zasnovane tako, da spodbujajo zaposlene k izboljšanju kakovosti dela in doseganju ciljev organizacije, hkrati pa ohranjajo pozitiven odnos med zaposlenimi in vodstvom. Poudarjeno je, da je pomembno, da nagrade in spodbude, ki jih organizacija ponuja svojim zaposlenim, ustrezajo kulturi organizacije in vrednotam zaposlenih. Poleg tega je pomembno, da so nagrade pravične in

dosegljive za vse zaposlene, ne glede na njihovo funkcijo ali raven v organizaciji. S tem se lahko zagotovi dolgoročna motivacija zaposlenih in ohranjanje produktivnosti v organizaciji.

INT 1 in INT 1 neodvisne raziskovalke pravita, da pri povečanju motivacije uporabljata finančne nagrade, dodatne proste dni ali celo priložnosti za napredovanja. INT 1 je izpostavil, da je pomembno, da so spodbude in nagrade ustrezne za vsakega posameznika.

INT 2 in INT 2 neodvisne raziskovalke se za povečanje motivacije ob nadurnem delu poslužujeta pohval in priznanj ter podeljevanje dodatnih počitniških dni.

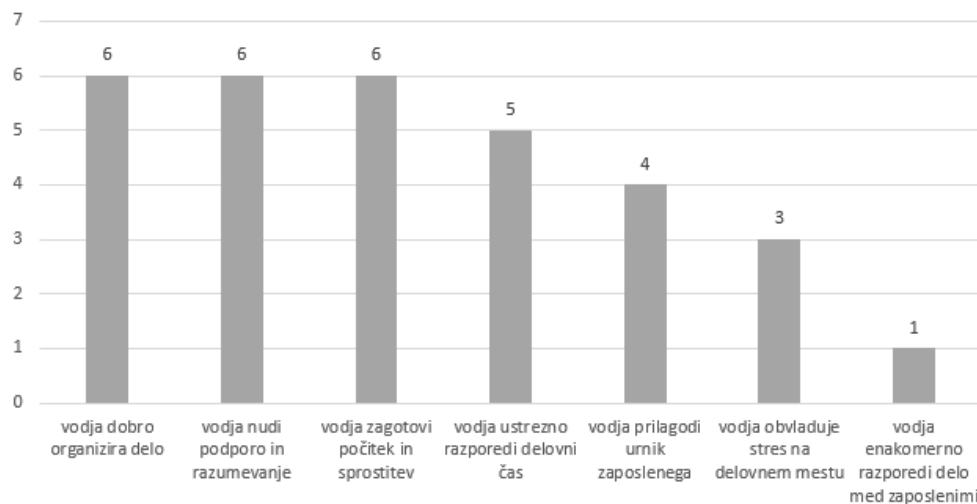
INT 3 in INT 3 neodvisne raziskovalke sta ravno tako mnenja da uporabljata dodatna denarna plačila ter priložnosti za napredovanje. INT 3 je izpostavil, da se zaveda, da slo lahko tudi druge vrste nagrad pomembne, predvsem je imel v mislih čas za počitek, ter zagotavljanje kakovostne prehrane in pijače na delovnem mestu.

INT4 in INT 4 neodvisne raziskovalke se ravno tako poslužujeta izplačilu dodatnih finančnih nagrad. INT 4 pravi, da je pomembno, da so spodbude in nagrade ustrezno prilagojene vsakemu posamezniku.

Ravno tako sta v intervjuju INT 5 in INT 5 neodvisne raziskovalke izpostavila, da se za motivacijo zaposlenih poslužujeta finančnih nagrad, možnosti napredovanja in priznanja.

Skupni imenovalec skladno s podanimi stališči intervjuvanih vodij v različnih gospodarskih panogah je ta, da finančne nagrade, pohvale in priznanja ter priložnost za napredovanje predstavljajo ključne načine motiviranja zaposlenih ob nadurnem delu. S tem lahko organizacija ohranja pozitivno delovno okolje, spodbuja produktivnost ter pospešuje rast in razvoj organizacije.

Nadaljevali smo s preučevanjem načinov, s katerimi se vodje spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih zaradi nadurnega dela. Po analizi podatkov, predstavljenih na sliki 4, smo ugotovili, da se vodje [N=6 oz 60%] najpogosteje odločajo za dobro organizacijo dela med zaposlenimi.



Slika 4. Prikaz predlogov intervjuvanih vodij na kakšen način se spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu.

INT 1 pravi, da prekomerna obremenitev zaposlenih negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, zato se trudi zagotoviti, da je delo dobro organizirano, da se preprečijo obremenitve in da se zaposlenih omogoči čas za počitek in sprostitev. Ravno tako je INT 1 neodvisne raziskovalke povedala, da je pomembno, da s svojimi zaposlenimi skupaj iščejo rešitve za izboljšanje delovnih pogojev.

INT 2 in INT 2 neodvisne raziskovalke se trudita zagotoviti dovolj počitka.

INT 3 je povedal, da se s prekomerno obremenitvijo sooča na način, da prilagodi delovno obremenitev, razporedi delovne naloge večim zaposlenim ter zagotovi podporo in čas za počitek. Pomembno ji je, da zaposlenih ne čutijo, da so prepuščeni sami sebi, ampak da je se jim nudi podpora in razumevanje. Ravno tako je enakega mnenja INT 3 neodvisne raziskovalke.

INT 4 je izpostavila, da se z zaposlenim najprej pogovori in ugotovi, kakšni so razlogi za prekomerno obremenjenost zaposlenih. Nato skuša najti načine za zmanjšanje obremenitve denimo razbremenitev in prilagajanje rokov. Skuša vzpostaviti pozitivno delovno okolje, ki zaposlene spodbuja, da najdejo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter prilagajanjem urnikov. Ravno tako je INT 4 neodvisne raziskovalke povedal, da si trudi prilagoditi delovni urnik, z ustreznim razporedom dela in skuša vzpostaviti pozitivno delovno okolje.

INT 5 je povedala, da se s prekomerno obremenitvijo zaposlenih spopda z ustvarjanjem smisla in pomena dela ter spodbuja zaposlene k iskanju rešitev in prilagajanje delovnih procesov. Trudi se zagotoviti ustrezno razporejanje delovnega časa in načrtovanje nadurnega dela.

INT 5 neodvisne raziskovalke je izpostavila, da se skuša izogniti preobremenjenost zaposlenih tako, da načrtuje nadurno delo v skladu s potrebami organizacije. Skuša ustvariti pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varne in spoštovane ter imajo možnost za sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo.

Ključnega pomena je, da vodje zagotavljajo podporo, razumevanje ter omogočajo počitek in sprostitev. Prav tako se pogosto predlaga ustrezno razporeditev delovnega časa ter prilagoditev urnika, da ustreza potrebam zaposlenega. V primeru velikega obsega dela se vodje trudijo obvladovati stres na delovnem mestu ter enakomerno razporediti delo med zaposlene.

5 Razprava

Na podlagi izvedenih intervjujev smo prišli do zaključka, da ne glede na spol, starost in izobrazbo so vodje enotnega mnenja, da odprta in jasna komunikacija med vodjo in zaposlenimi pripomore k boljši organizaciji dela ter vzpostavljanju pozitivnih odnosov znotraj delovnega okolja. Vodje, ki so sposobni uspešno komunicirati s svojimi zaposlenimi, lahko povečajo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zmanjšajo konflikte ter izboljšajo učinkovitost dela. Tudi Kovač in drugi (2004, str. 17) pravijo, da je ključna značilnost vodenja sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje. Pri tem razumejo »vplivanje« kot širok izraz, ki zajema ogromno elementov: delegiranja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja, reševanja konfliktov, sporazumevanja in odločanja.

Brezovšek, M. & Kukovič, S.(2014, str. 19) poročajo o tem, da vodenje razumejo kot sposobnost, da vodja ustvarja zaupanje in medsebojno podporo med zaposlenimi, ki želijo doseči skupne cilje. Tudi INT 3 je izpostavil, da je pomembno, da se vodja posveti gradnji zaupanja in sodelovanja zaposlenih ter poskrbi za jasno in redno komunikacijo. Odnos vodje do zaposlenega mora biti pošten in odprt za izmenjavo mnenj kot seveda tudi kritik, hkrati pa mora biti prisotno izredno veliko spoštovanja ter delovne vneme. Jasno je, da je cilj organizacije lahko dosežen samo takrat, ko vodja in njegovi zaposleni stremijo k istemu cilju. V INT 4 je bilo izpostavljeno: »Učinkovit vodja je sposoben komunicirati s svojimi zaposlenimi, jih motivirati in navdušiti za skupni cilj ter zagotoviti, da vsak posameznik v ekipi prispeva k uspehu organizacije na svoj način.

V INT 1 je navedeno, da je učinkovit vodja tisti, ki je sposoben vzpostaviti vizijo, postaviti cilje ter organizirati in voditi ekipo k njihovem uresničevanju. Ravno tako Yukl (2002, str. 2) navaja, da je vodenje ključni proces in da tisti, ki vodi vpliva na zaposlene, strukturira in olajša dejavnosti kot odnose v delovni skupini.

Ivanko (2019, str. 379) pravi, da ima učinkovit in uspešen vodja poleg zgoraj naštetih lastnosti še odločnost, samozavest, vztrajnost ter ambicioznost. V naši raziskavi intervjuvani vodje niso konkretno izpostavili lastnosti kot jih navaja Ivanko. So pa mnenja, da je učinkovit vodja dobro organiziran, zna voditi, ima dobro razvito komunikacijo ter uspešno delegirati naloge.

Mumel (2008) pravi, da na učinkovitost in uspešnost komuniciranja vplivajo dejavniki, kot so odnosi, motiviranost, samostojnost, fleksibilnost, zaupanje in nenazadnje tudi kultura komuniciranja med zaposlenimi. Vsi intervjuvani vodje so izpostavili skupni faktor in to je dobra komunikacija z zaposlenimi. Tako kot navaja Mumel, da je pomembno, da zaposleni ne čutijo, da so prepuščeni sami sebi, ampak, da se jim nudi podpora in razumevanje, je enotnega mnenja tudi INT 3, kjer je omenil: »Pomembno je, da zaposleni ne čutijo, da so prepuščeni sami

sebi, ampak, da se jim nudi podpora in razumevanje«. Pristop k vodilnim in motiviranim zaposlenim med nadurnim delom bi moral vključevati zagotavljanje vseh potrebnih sredstev, orodij in podpore za zagotavljanje produktivnosti in učinkovitosti. Vodja mora biti pozoren na potrebe zaposlenih, ter zagotoviti, da se počutijo spoštovane in priznane za svoje delo. Nujno je, da ohranimo motivacijo zaposlenih in organizaciji jasno sporočiti pomen njihovega dela. INT 1 je izpostavila: » moje vodstveno načelo pri nadurnem delu je, da zaposlenim zagotovimo vse potrebne vire, orodja in podporo, da lahko delajo učinkovito in produktivno. Prav tako je pomembno, da jih spodbudimo, da ohranijo motivacijo in da jim jasno predstavimo, zakaj je njihovo delo pomembno za organizacijo.« Mumel je navedel da so ključne sestavine ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, spodbujanje odprte komunikacije in individualizirana pozornost potrebam zaposlenih. Raziskava je pokazala, da se vsi intervjuvani vodje trudijo ustvarjati pozitivno delovno okolje, spodbujajo odprto komunikacijo ter posvečajo pozornost njihovim zaposlenim.

Možina in drugi (2002, str. 29-31) so mnenja, da je uspešen vodja tisti, ki je aktiven in ustvarja pozitivno delovno okolje, kar dokazuje tudi dejstvo INT 2 ki pravi:« Skušam uslišati potrebe zaposlenih. Pomembno je, da se trudimo ustvariti pozitivno vzdušje na delovnem mestu. » INT 3 je izpostavil, da: » poizkuša zaposlenim zagotoviti, da imajo zaposleni potrebna sredstva za delo, ustvarjam pozitivno delovno okolje , zagotavljam podporo in čas za počitek in obvladovanje stresa ter spodbujam skupinsko delo.«

Motivacija zaposlenih pa je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije s čimer se strinjajo vsi intervjuvani vodje ne glede na demografske podatke. Denarne nagrade, počitek in možnosti napredovanja so pogosti motivacijski dejavniki, ki jih vodje lahko uporabijo za spodbujanje zaposlenih.

Lipičnik (1998, str. 409) je mnenja, da vodenje lahko razdelimo na več vrst in sicer s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, delegiranjem ter vodenjem s cilji. Vodja mora prepoznati ključne izzive in se nanje odzvati pravočasno. Raziskava je pokazala, da se intervjuvani vodje predvsem poslužujejo vodenje z motiviranjem, delegiranjem ter vodenje s cilji. INT 2 je izpostavil:« motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije«. INT 3 neodvisne raziskovalke je povedal, da :« je motiviranje ključnega pomena za doseganje ciljev v organizaciji. Jaz se za motiviranje zaposlenih poslužujem različnih ukrepov, kot so jasno zastavljeni cilji. Izpostavil je tudi, daje pomembno, da vodja dobro organiziran, zna delegirati naloge ter je sposoben prilagajanja spremembam in novim izzivom«.

INT 4 je povedal, da se mora vodja vzpostavljati odnose z ljudmi, vzpostavljati timsko delo, podpirati sodelavce v njihovem osebnem in profesionalnem razvoju. Prav tako je povedal, da njegov pristop pri vodenju in motiviranju vključuje podporo in spodbujanje zaposlenih ter poudarjanje pomena njihovega dela in zaupanju. S tem jasno pokaže, da ima INT 4 veliko tipičnih lastnosti kot jih navaja Pajk (2020, str. 15) in to so navaja inteligentnost, odprtost, čustvena stabilnost, poštenost ter empatija.

INT 1 je izpostavil: » Motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije, saj zaposleni predstavljajo srce organizacije. Če so zaposleni motivirani, so produktivnejši in bolj učinkoviti kar vodi do boljših rezultatov. Zato je pomembno, da vodje razumejo, kaj motivira njihove zaposlene in se trudijo zagotoviti pogoje, ki spodbudijo njihovo motivacijo. Tudi Fabjan (2014) je mnenja, da ima vodja najpomembnejšo vlogo, da zaposlene ustrezno motivira. Pravi, da je v organizaciji obnašanje sodelavcev v veliki meri odvisno od vodje ter njegovih motivov.

Dečar (2009) je mnenja, da faktorji kot so pohvale, sodelovanje, plača in pripadnost pri večini ljudi delujejo motivacijsko. Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker zaposleni za ta denar lahko nekaj kupi, pri čemer zadovolji svoje biološke in socialne potrebe. Nagrajevanje zaposlenih je strateško pomembno in organizacije se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih organizacijo pripelje do dobrih poslovnih rezultatov ob enem pa višji produktivnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Zato lahko podkrepimo dejstvo tudi z našo raziskavo, kjer je razvidno, da se vsi vodje poslužujejo nagrajevanja- predvsem denarnih nagrad, ker se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih pripelje organizacijo do zastavljenih ciljev.

Pri procesu motiviranja zaposlenih je izrednega pomena interna komunikacija v organizaciji, s katero se zaposleni informirajo, motivirajo in zaposlene spodbujajo k večji produktivnosti (Černetič, 1999), s čimer se strinja tudi vodja v INT 4, kjer je izpostavil, da se pri vodenju in motiviranju osredotoča na odprto interno komunikacijo, kar pomeni, da skuša izpostaviti zaupen odnos s svojimi zaposlenim.

INT 3 je povedal, da je motiviranje zaposlenih ključnega pomena za doseganje ciljev v organizaciji. Motivirani zaposleni so bolj produktivni in bolj zavzeti za svoje delo. Tudi Zupan, (2001, str. 72) pravi, da je sistem nagrajevanja ključni element poslovne strategije organizacij, saj lahko pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo predanost delu. Vsaka organizacija ima specifične potrebe in zahteve glede nagrajevanja, zato je pomembno, da se sistem nagrajevanja prilagodi specifičnim potrebam organizacije. INT 5 je izpostavila, da v njihovi organizaciji Uporabljajo kot motivacijo poleg finančnih nagrad še dodaten dan dopusta, udeležba na seminarjih ali konferenci. Lahko pa tudi preprostejše oblike spodbud kot so priznanja za dobro opravljeno delo ali zahvala za trud. Sistemi nagrajevanja neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo čim več truda, kar pa organizaciji da možnost, da prepozna sposobnosti svojih zaposlenih. Posredno pa sistemi nagrajevanja pripomorejo k višji motiviranosti, predanosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj uspeh ustrezno in pravično nagrajeni.

Glede na hierarhijo potreb po Maslowu se finančne nagrade uvrščajo pod psihološke potrebe oz. potrebo po varnosti. Vendar pa je naša izvedena raziskava pokazala zanimiv rezultat, da so finančne nagrade eden od pomembnejših motivatorjev zaposlenih, ki si jih v največji meri

poslužujejo vsi intervjuvani vodje. Poleg finančnih nagrad so na voljo tudi dodatne stimulacije, prosti dnevi, priznanja, možnosti napredovanja, udeležba na seminarjih in konferencah.

Dvofaktorska motivacijska teorija in primer o nadurnem delu se osredotočata na motivacijo zaposlenih v organizacijah, vendar pa predstavljata različne pristope k razumevanju motivacije in nagrajevanja. Dvofaktorska motivacijska teorija, ki jo je razvil Frederick Herzberg, razlikuje med motivacijskimi dejavniki in dejavniki nezadovoljstva kot so status, plača, varnost zaposlitve, in delovni pogoji.

Po Herzbergovi teoriji motivacije so higieniki dejavniki vzroka za nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, da pa bi se izognili nezadovoljstvu na delovnem okolju, pa je potrebno te dejavnike nezadovoljstva odpraviti. Za odpravo nezadovoljstva obstaja veliko načinov, najpomembnejši načini za zmanjšanje nezadovoljstva pa je dostojno plačilo, zagotavljanje varnosti zaposlitve za zaposlene in ustvarjanje pozitivne kulture na delovnem mestu. Tudi v naši raziskavi smo lahko nakazali na dejstvo, da so najpomembnejši načini za zmanjšanje nezadovoljstva denarne nagrade, da vodje ustvarijo pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varne ter spoštovane. Kljub temu pa je raziskava pokazala, da so finančne nagrade pomemben motivator zaposlenih.

Alderferjeva motivacijska teorija predstavlja alternativo hierarhični teoriji potreb Abrahamu Maslowu.

Po Alderferjevi teoriji obstajajo tri ravni potreb: potrebe po preživetju, potrebe po medsebojnih odnosih in potrebe po samouresničitvi. Te tri ravni potreb pa so medsebojno povezane in vplivajo druga na drugo. Pri nagradah za nadurno delo se finančne nagrade uvrščajo pod psihološke potrebe po varnosti, ki so ena izmed potreb po hierarhiji potreb Maslowa. Vendar pa Alderferjeva teorija poudarja, da so potrebe po medsebojnih odnosih enako pomembne kot potrebe po varnosti. To pomeni, da poleg finančnih nagrad lahko tudi druge oblike nagrad, kot so pohvale, priznanja in možnosti napredovanja, pomagajo pri izpolnjevanju teh potreb.

Poleg tega Alderferjeva teorija poudarja, da lahko zaposleni poskušajo izpolniti več potreb hkrati. Na primer, udeležba na seminarjih in konferencah ne samo, da pomaga pri razvoju kariere, ampak tudi izpolnjuje potrebo po medsebojnih odnosih, saj omogoča povezovanje in interakcijo z drugimi zaposlenimi. Tudi INT 5 je izpostavil, da se vodje za dodatno povečanje motivacije poslužujejo, da zaposlene nagradijo z možnostjo, da se lahko udeležijo seminarjev ali konferenc. S tem pridobijo dodatno spodbudo in še več znanja, ki ga lahko uporabijo na delovnem mestu.

Vroomova teorija pričakovanj je ena od teorij motivacije, ki predpostavlja, da motivacija posameznika za opravljanje dela ni odvisna le od zunanje spodbude, kot so finančne nagrade, temveč predvsem od notranjih pričakovanj o tem, kakšna bo nagrada za opravljeno delo in kako bodo ti dosežki vplivali na dosego posameznikovih ciljev. Pričakovanja vključujejo tri

dejavnike: pričakovanje, da bo opravljeno delo pripeljalo do zelenega izida, pričakovanje, da bo dosežen izid prinesel zeleno nagrado, in vrednost nagrade, ki jo posameznik pričakuje. Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je ključno, da posameznik razume, kako bo opravljeno delo vplivalo na doseganje njegovih ciljev in kako bodo ti dosežki vplivali na nagrado, ki jo bo prejel.

Iz rezultatov, ki smo jih pridobili v orodju Atlas.ti na podlagi predstavljenih stališč intervjuvancev lahko razberemo, da se intervjuvani vodje v največji meri poslužujejo izplačilu finančnih nagrad ob nadurnem delu ter izrekajo pohvale in priznanja zaposlenim. Vodje so povedali, da zaposlene ob nadurnem delu motivirajo tudi s priložnostjo napredovanja.

Med intervjujem so vodje izrazili različna mnenja o tem, kako se spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu. Po analizi rezultatov intervjujev smo ugotovili, da se najpogosteje poslužujejo prilagajanja urnika zaposlenih in zagotavljanja počitka ter sprostitev, da bi se izognili preobremenjenosti ob nadurnem delu.

Vodje izpostavljajo tudi pomen podpore in razumevanja za zaposlene ter pravilnega razporejanja delovnega časa, dodeljevanja prostih dni in obvladovanja stresa na delovnem mestu. Vodje so opozorili, da prevelika obremenitev zaposlenih negativno vpliva na njihovo motivacijo, zato je pomembno, da delovno obremenitev razporedijo enakomerno med zaposlene ter zagotovijo dovolj časa za počitek. Če se soočajo s preveliko obremenitvijo zaposlenih, bi morale vodje prilagoditi delovno obremenjenost, razporediti delovne naloge po več zaposlenih in uvesti podporo ter čas za počitek.

Pomembna je tudi dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi, ki omogoča izražanje težav ter skupno iskanje rešitev za izboljšanje delovnih pogojev. Organizacije bi morale ustvariti pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zaposlene k najboljšemu ravnotežju med delom in zasebnim življenjem, kjer se počutijo varne in spoštovane. Dečar (2009) pravi, da sta uspeh in zadovoljstvo v današnjem času specifični kategoriji, ki si jih zaposleni predstavljajo različno. Nekateri zaposleni iščejo več časa za počitek, želijo biti uslišani in upoštevani.

6 Zaključek

Vodenje organizacije je zapleten proces, ki zahteva od vodij številne spretnosti, da bi dosegli cilje organizacije in motivirali zaposlene. Vodje morajo biti prilagodljivi in sposobni obvladovati različne situacije, ki se pojavljajo v organizaciji. Zaposleni so ključni za uspeh organizacije, zato je pomembno, da vodje ustvarijo okolje, ki spodbuja njihovo rast in razvoj. Nagrajevanje je ena od strategij, ki jih uporabljajo vodje za motiviranje zaposlenih. Nagrade lahko vključujejo finančne in nefinančne nagrade, ki so primerne za cilje organizacije in zaposlene. Nadurno delo lahko povzroči obremenjenost zaposlenih, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost in motivacijo. Vodje se morajo spopasti s tem izzivom, zagotoviti ustrezno podporo zaposlenim, ki delajo nadure, in prilagoditi urnik, če je to potrebno. S pravilno uporabo

nagrad in ustrezno podporo lahko učinkoviti vodje ustvarijo spodbudno okolje za zaposlene in pomagajo organizaciji doseči svoje cilje.

V besedilu se obravnava pomen učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu ter njihove koristi za organizacijo, kot so povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov, manj napak, boljša kultura dela, povečana vključenost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so motivirani in vodeni na učinkovit način, so bolj produktivni, kar lahko poveča učinkovitost in donosnost organizacije ob enem pa zmanjša stroške organizaciji kot na primer stroške nadomestil za bolniško odsotnost. Organizacija, ki se osredotoča na učinkovito vodenje in motivacijo zaposlenih, lahko ustvari pozitivno kulturo dela, ki spodbuja kreativnost, sodelovanje in timsko delo. Zaposleni, ki se počutijo vključene v organizacijo in so motivirani, so bolj naklonjeni izpolnjevanju in sodelovanju pri doseganju ciljev.

Raziskava je ponudila vpogled v ugotovitev, da obstaja veliko primerov dobre prakse na področju vodenja, pri čemer so vodje izpostavili različne vrednote kot so zaupanje, poštenost, odprta komunikacija, sposobnost prilagajanja, zavzetost, sposobnost motiviranja, sposobnost sodelovanja za doseganje učinkovitosti ter zadovoljstva zaposlenih pri nadurnem delu. Ključne sestavine dobrega vodenja vključujejo dobro komunikacijo, motivacijo, ustrezno razporejanje dela, denarno nagrajevanje ter dobro razumevanje med zaposlenimi.

Omejitve raziskave se nakazujejo v dejstvu, da le-ta ni vključevala mnenja zaposlenih ali menedžerjev, izvedena pa je bila na manjšem vzorcu vodij v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji, zato bi bilo smiselno v prihodnje izvesti intervjuje tudi med zaposlenimi in menedžerji, da bi se pridobilo celovitejše razumevanje učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih. Nadaljnja raziskovanja bi se lahko osredotočala tudi na spremljanje dolgoročnih učinkov učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu na rast podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako bi lahko raziskava vključila primerjavo pristopov v različnih državah, kar bi razkrilo, kateri pristopi so najbolj učinkoviti za različne kulture in okolja.

Raziskava je pokazala, da so finančne nagrade pogosto najbolj učinkovit način motiviranja, vendar lahko vodje uporabijo tudi druge pristope kot so izobraževanje, priznanje, pohvale, proste dni. Pomembno je tudi, da vodje spremljajo obremenjenost svojih zaposlenih in se trudijo, da ta ne postane prevelika, saj preobremenjenost lahko vodi do zmanjšanje učinkovitosti in zmanjšanja zadovoljstva zaposlenih. Vse te dejavnike je mogoče združiti v celovit pristop k vodenju, ki pripomore k boljši organizaciji dela, motivaciji zaposlenih in izboljšanju poslovnih rezultatov.

Denarne nagrade so pogosto najbolj učinkovite, ker ljudje po navadi delajo zato, da bi zaslužili denar ter se pogosto povezujejo s konkretnimi dosežki in učinkovitostjo pri delu, kar omogoča zaposlenim, da se počutijo nagrajeni za svoje trdo delo. Tako denarne nagrade zagotavljajo nekakšno »kratko« zadovoljstvo, ki ga ljudje doživijo takoj, ko prejmejo denar. Denar omogoča zaposlenim, da si privoščijo večje in boljše stvari, kar prispeva k njihovemu splošnemu zadovoljstvu in motivaciji.

Pomembno pa je poudariti, da finančne nagrade niso vedno najboljši način motiviranja zaposlenih. V nekaterih primerih so druge oblike nagrad, kot so na primer izobraževanja, fleksibilni delavni čas, priznanje dosežkov, vključevanje zaposlenih v odločitve lahko bolj učinkovite pri motiviranju zaposlenih. Vse to je odvisno od organizacije, vrste dela in osebnih preferenc zaposlenih.

Na podlagi raziskave bi bilo smiselno, da organizacije razmislijo o nekaterih predlogih izboljšav, ki bi lahko prispevali še k bolj učinkovitemu motiviranju zaposlenih. Poleg denarnih nagrad, bi lahko nekatere organizacije razmišljale o možnosti dodatnega izobraževanja, fleksibilnih delovnih urah ali možnosti dela na daljavo. Vsak zaposleni ima svoje potrebe in želje, zato bi bilo smiselno razmisliti o individualnem pristopu k motiviranju. To bi lahko vključevalo pogovore z zaposlenimi (letni pogovori), da se ugotovi, kaj jih motivira in kako bi se lahko izboljšali njihovi delovni pogoji.

Kot smo že omenili je dobra komunikacija ključna za uspešno vodenje. Učinkoviti vodje bi morali redno komunicirati s svojimi zaposlenimi in poskrbeti da se z njimi redno pogovarjajo o njihovih potrebah. V ta namen bi lahko vzpostavili tudi sistem rednih sestankov in povratnih informacij.

Pozitivna delovna kultura je ključna za uspešno motiviranje zaposlenih. Vodje si že prizadevajo ustvarjati pozitivno delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje, medsebojno spoštovanje, zaupanje inovativnost ter druge pozitivne vrednote. V organizacijah bi lahko v ta namen vzpostavili različne timske aktivnosti, dogodke in druženj.

Reference

1. Brezovšek, M. & Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: Sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Černetič, M. (1999). *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija*. Kranj: Industrijska demokracija.
3. Dečar, M. (2009). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior, d.d* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Maribor.
4. Fabjan, U. (2014). *Vpliv komunikacije in reševanje težav, motiviranost in uspešnost zaposlenih (diplomska naloga)*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
5. Hočevnar, S. (2012). *Motiviranje zaposlenih ob enkratnem povečanju dela v organizaciji X (Zaključna strokovna naloga Visoke poslovne šole)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ivanko, Š. (2019). *Vodenje v 21. stoletju*. Revija za univerzalno odličnost 8(4), pp. 374-393.
7. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna Organizacija, Kranj.
8. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
9. Možina, S., et al (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
10. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.

11. Pajk, S. (2020). *Vodenje, lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management
12. Youkl, G. (2022). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Urška Fabjan je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila operater, tehnik na liniji, tehnolog in nato kot vodja delavne enote. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presoajah. Leta 2014 je sodelovala na zagonu novih linij v proizvodnji v novem obratu. Leto kasneje je sodelovala na otvoritvi novega obrata.

Simona Vene je diplomirana organizatorica zaposlena v farmacevtski proizvodnji. Izkušnje si je pridobivala kot operater, tehnik na liniji in kasneje tehnolog na pakiranju. Ukvarja se z reševanjem odstopov v proizvodnji, reklamacijami, testiranjem novih izdelkov in vključevanje v tekoče problematike procesa pakiranja zdravil.

Abstract:

Effective Management and Motivation of Employees During Overtime Work

Research Question (RQ): What should an effective manager be like to achieve the organization's goals together with employees? What types of rewards do managers use to successfully motivate employees during overtime work? How do managers cope with the burden of overtime on employees?

Purpose: The purpose of this article is to investigate how managers achieve organizational goals, what types of rewards they use for motivation during overtime work, and how they deal with the workload of employees during overtime work.

Method: The research was conducted using a qualitative method. Using the qualitative method, we conducted ten semi-structured interviews with managers in various industries with the aim of studying the attitudes of managers, what an effective manager is for them, what types of rewards they use when working overtime, and how they deal with increased workload, such as overtime work. overloading of employees. We processed the qualitative data using the online program Atlas.ti and compared the findings with theoretical findings.

Results: The results of the qualitative research showed that an effective manager must have well-developed communication skills, must know how to set clear goals, motivate employees and gain the trust of employees so that he can achieve the set goals together with the employees. The managers interviewed pointed out that financial rewards are most often used to motivate overtime work. Managers also use praise and recognition, offer opportunities for advancement and allow employees a day off. In order to avoid overloading employees during overtime work, managers ensure well-organized work, provide support and understanding to employees, ensure rest and relaxation, appropriately distribute working time among employees, adjust the schedule and try to manage stress in the work environment they lead as efficiently as possible.

Organization: Effective leadership and motivation of employees in organizations are key factors for ensuring success in the organization. Overtime work is important in the organization of work and the coordination of work processes in a production organization. If the organization were to take into account the results obtained by the managers, this would be a gain for the organization as it would ensure greater productivity and efficiency of the employees.

Society: Effective management and motivation of employees to work overtime can help increase the productivity and competitiveness of organizations, which in turn can lead to economic growth.

Originality: The originality of the research lies in the fact that it focuses on investigating the effective management and motivation of overtime employees in various industries in the Southeast region.

Limitations/Future Research: The sample was limited to managers in various industries in the Southeast region, so caution should be exercised when extrapolating conclusions about effective leadership and overtime employee motivation to other regions or industries. The research focuses on overtime work and its consequences for employees, but does not take into account other factors, such as organizational culture, structure or company policies, which may influence effective management and employee motivation.

Keywords: effective management, overtime work, motivation, communication, overload.

Copyright (c) Urška FABJAN, Simona VENE



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.