

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Marec / March 2018

Letnik / Volume 7
številka / number 1

ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj / Publisher: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu / *Faculty of organization studies.*

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 - University of South Florida, ZDA.
- 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.

Naslov uredništva / Editorial address: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. *Faculty of organisation studies.*

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

K a z a l o / C o n t e n t s

Sandi Povše, Franc Brcar

- FMEA in zmanjševanje reklamacij odjemalcev 1
FMEA and Reduction of Customer Complaints

Bojan Macuh, Andrej Raspor

- Vseživljenjsko učenje in izobraževanje kot osnova kakovosti življenja
pedagoških delavcev 17
*Lifelong Learning and Education as a Basis for the Quality of Life of
Pedagogical Workers*

Tanja Balažic Peček, Mihaela Rudar Neral, Ante Lauc, Franc Brcar

- Značilnosti alopoietske in avtopoietske družbe iz perspektive
doktorandov FOŠa 31
*Characteristics of Allopoietic Society and Proposal from the Perspective of
PhD Candidates at FOŠ*

Roman Tori, Matej Lahovnik

- Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zavarovalnih zastopnikov 43
The Impact of Emotional Intelligence on the Performance of Insurance Agents

Katarina Udovč

- Vpliv dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost
in zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture 57
*The Impact of the Management and Improvement on Engagement and Satisfaction
of Employees in the Public Institution in the Sphere of Culture*

Helena Handukić

- Dejavniki motivacije za vseživljenjsko učenje 72
Factors of Motivation for Lifelong Learning

Robert Ajdič

- Dejavniki človekove ustvarjalnosti v organizaciji 82
Factors of Human Creativity in the Organization

D o d a t e k

Tatjana Mlakar, Matjaž Mulej

- Deset let kontrolne teorije sistemov 93
Ten Years the Control Theory Systems

FMEA in zmanjševanje reklamacij odjemalcev

Sandi Povše*

Mali Slatnik 19a, 8000 Novo mesto, Slovenija
sandi.povse@siol.net

Franc Brcar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
franc.brcar@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali uvedba metode FMEA v organizaciji zmanjša število reklamacij odjemalcev? Ali se rezultati uvedbe DFMEA in PFMEA funkcij in procesov pokažejo takoj, oz. ali se pokaže izboljšanje šele po določenem časovnem obdobju.

Namen: Ocena realnega stanja ter izdelava in vpeljava metode kakovosti za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj in priložnosti, da bo zadoščeno vsem zahtevam novega standarda ISO 9001:2015 ter posledično obvladovanje reklamacij. Cilj raziskave je ugotoviti, kako uvedba FMEA v organizaciji vpliva na reklamacije odjemalcev.

Metoda: Uporabili smo bazo podatkov organizacije, ki vsebuje število uvedenih DFMEA in PFMEA funkcij ter število reklamacij od leta 2015 do leta 2017. Za analizo smo uporabili opisno statistiko, multiplo regresijo, Pearson-ov korelacijski koeficient in odvisno ANOVA test.

Rezultati: Uvedena metoda prepoznavanja in ocenjevanja tveganj FMEA (orodje celovite kakovosti) in sicer za področje raziskave in razvoja t.i. DFMEA ter za področje procesov t.i. PFMEA. Potrdili smo bistveno zmanjšanje reklamacij odjemalcev zaradi uvedbe DFMEA in PFMEA funkcij in procesov. Izboljšanje se je pokazalo dve leti po uvedbi.

Organizacija: Za organizacijo to pomeni velik korak v smislu napredovanja v smeri TQM (*Total Quality Management*). Pomeni prehod na novi standard oz. nov sistem kakovosti ISO 9001:2015 in s tem uvedbo procesnega pristopa, delovanje po ciklu PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ter identifikacija tveganj in priložnosti na vseh ravneh v organizaciji oz. na vseh področjih razmišljati na osnovi tveganja.

Družba: Izkazujejo se ugodnejši rezultati za uporabo naših izdelkov. Zaradi zanesljivejše proizvodnje so organizacije bolj konkurenčne, poveča se produktivnost, zmanjšujejo se stroški ne-kakovosti ter zmanjšujejo se izpusti in emisije v okolico.

Originalnost: Vpeljana metoda prepoznavanja in ocenjevanja tveganj FMEA, čeprav jo standard ISO 9001: 2015 ne predvideva in ne zahteva.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: v okviru naše raziskave smo bili omejeni le na eno podjetje, kjer se je uvedba metode FMEA obrestovala. Da bi dobili širšo sliko rezultatov uvedbe FMEA, bi morali raziskavo razširiti na več podjetij katera so metodo FMEA že uvedla.

Ključne besede: ISO 9001:2015, procesni pristop, PDCA, obvladovanje tveganj, FMEA, TQM.

1 Uvod

1.1 Raziskovalni problem

Organizacija mora biti na trgu konkurenčna, še bolj pa je, da ima konkurenčne prednosti. Za vsako organizacijo je uvajanje standarda ISO 9001:2015 pomembno. Ta novi standard še bolj poudarja in uveljavlja procesni pristop, stalni napredek (PDCA), celovito obvladovanje kakovosti (TQM) in sistematično prepoznavanje tveganj in posledic (FMEA). Naše raziskovalno vprašanje je, ali organizacija dejansko zmanjša število reklamacij odjemalcev, če uvede DFMEA in PFMEA funkcij in procesov.

Razmišljanje na podlagi tveganja, uporabljeno v novem mednarodnem standardu, je omogočilo, da je predpisanih zahtev nekaj manj in da so nadomeščene z zahtevami, ki temeljijo na učinkih delovanja. Prilagodljivost zahtev za procese, dokumentirane informacije in odgovornosti organizacije je večja kot pri ISO 9001:2008.

Čeprav točka, ki govori o ukrepih za obravnavanje tveganj in priložnosti določa, da mora organizacija planirati ukrepe za obravnavanje tveganja, v standardu ni zahteve glede uporabe formalne metode za obvladovanje tveganja ali glede dokumentiranega procesa obvladovanja tveganj. Organizacije se lahko odločijo, ali bodo npr. z uporabo drugih vodil ali standardov razvile obsežnejšo metodologijo obvladovanja tveganj, kot jo zahteva ta mednarodni standard, ali ne.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Namen raziskave je proučiti in opisati proces uvajanja DFMEA in PFMEA funkcij in procesov. Naš cilj pa je, potrditi hipotezo, da uvedba metode FMEA v organizaciji zmanjša število reklamacij odjemalcev. Raziskati želimo tudi, ali se zmanjšanje števila reklamacij pokaže takoj po uvedbi DFMEA in PFMEA funkcij in procesov, oz. ali se izboljšanje pokaže šele po določenem časovnem obdobju.

Koncept razmišljanja na podlagi tveganja je bil nakazan že v prejšnjih izdajah tega standarda, npr. z zahtevami za planiranje, pregled in izboljševanje. V njem so podane zahteve, da mora organizacija razumeti svoj kontekst in opredeliti tveganja kot podlago za planiranje. To pomeni uporabo razmišljanja na podlagi tveganja pri planiranju in izvajanju procesov sistema vodenja kakovosti in pomoč pri opredeljevanju obsega dokumentiranih informacij.

Eden od ključnih namenov sistema vodenja kakovosti je preventivno delovanje. Zato v tem standardu ni posebne točke ali podtočke o preventivnih ukrepih. Koncept preventivnega delovanja je izražen z uporabo razmišljanja na podlagi tveganja pri oblikovanju zahtev sistema vodenja kakovosti.

2 Pregled literature

2.1 Sistem vodenja kakovosti

Peta in trenutno zadnja izdaja standarda ISO 9001:2015 razveljavlja in nadomešča četrto izdajo standarda ISO 9001:2008 (v veljavi še do septembra 2018), ki je bila tehnično revidirana s tem, da je sprejeto spremenjeno zaporedje točk, da so spremenjena načela vodenja kakovosti in uvedeni so novi pojmi.

Uvedba sistema vodenja kakovosti je strateška odločitev organizacije, kateri lahko pomaga izboljšati celotno izvajanje in daje trdno podlago pobudam za trajnostni razvoj. Koristi, ki jih ima organizacija od izvajanja sistema vodenja kakovosti na podlagi mednarodnega standarda ISO 9001:2015 (2015, str. 7) so:

- zmožnost, da dosledno zagotavlja izdelke in storitve, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev ter veljavne zahteve zakonodaje in regulative;
- dajanje priložnosti za povečanje zadovoljstva odjemalcev;
- obravnavanje tveganj in priložnosti, povezanih z njenim kontekstom in cilji;
- zmožnost, da dokaže izpolnjevanje skladnosti s specificiranimi zahtevami sistema vodenja kakovosti.

Ta mednarodni standard lahko uporabljamo znotraj in zunaj organizacije. Standard nima namena nakazovati potrebe po (ISO 9001, 2015, str. 7):

- enotni zgradbi različnih sistemov vodenja kakovosti;
- uskladitvi dokumentacije s strukturo točk tega mednarodnega standarda;
- uporabi specifične terminologije tega mednarodnega standarda v organizaciji.

Zahteve sistema vodenja kakovosti, določene v tem novem mednarodnem standardu, dopolnjujejo zahteve za izdelke in storitve.

Ta novi mednarodni standard še bolj poudarja in uporablja procesni pristop, ki vključuje cikel "planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj" (*Plan, Do, Check, Act* – PDCA) in razmišljanje na podlagi tveganja. Procesni pristop pomaga organizaciji planirati procese in njihove interakcije. Cikel PDCA pomaga organizaciji zagotavljati, da svoje procese podpre z ustreznimi viri in jih vodi ter da identificira priložnosti za izboljšanje in ustrezno ukrepa. Razmišljanje na podlagi tveganj pomaga organizaciji opredeliti dejavnike, ki bi lahko povzročili odstopanje njenih procesov in njenega sistema vodenja kakovosti od planiranih rezultatov, in sprejeti preventivne ukrepe za zmanjšanje negativnih vplivov ter kar najboljše izkoristiti priložnosti, ko se ponudijo (ISO 9001, 2015, str. 7-8).

Vsi procesi sistema vodenja kakovosti ne predstavljajo enake ravni tveganja v smislu zmožnosti organizacije, da dosega svoje cilje, pa tudi učinki negotovosti niso enaki za vse organizacije. V skladu s točko, ki govori o ukrepih za obravnavanje tveganj in priložnosti je organizacija odgovorna za svojo uporabo razmišljanja na podlagi tveganj in za ukrepe, ki jih

sprejema, da bi obvladala tveganja, vključno s tem, ali bo ohranila dokumentirane informacije kot dokaz svoje opredelitve tveganj ali ne (ISO 9001, 2015, str. 42-43).

Dosledno izpolnjevanje zahtev ter obravnavanje prihodnjih potreb in pričakovanj v vse bolj dinamičnem in kompleksnem okolju predstavljata za organizacije velik izziv. Da bi dosegle ta cilj, se jim lahko zdi potrebno, da poleg korekcij in nenehnega izboljševanja sprejmejo različne oblike izboljšav, kot so na primer prebojne spremembe, inovacije in reorganizacije (ISO 9001, 2015, str. 8).

2.2 Teoretična izhodišča sistema vodenja kakovosti

Različni avtorji, katerih dela smo preučevali, menedžment celovite kakovosti (*Total Quality Management* – TQM) različno definirajo, a vsi se strinjajo »da je TQM skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu« (Marolt & Gomišček, 2005, str. 32).

Obstaja tudi definicija: »Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti menedžmenta kakovosti, načrtovanja kakovosti, upravljanja in preverjanja kakovosti« (Šostar, 2000, str. 9). Pri tem velja načelo, da bo organizacija učinkovita tedaj, ko si bo vsak njen del prizadeval za doseg ciljev in se pri tem zavedal, da vsak posameznik, ne glede na to, na kateri ravni v organizaciji je, kot tudi vsaka dejavnost vplivata na delo ostalih in da prav tako tudi ostali vplivajo na njihovo delo. TQM temelji na prizadevanju in sicer se zavzema, da bi bili vsi zaposleni v čim večji meri pripravljeni, s svojim znanjem in sposobnostmi, prispevati k učinkovitemu in uspešnemu delu organizacije. Za TQM je značilen in pomemben procesni pristop, timsko delo ter spremenjene prioritete dela menedžerjev.

»V podjetjih, ki se načrtno trudijo, da bi svojim delavcem privzgojile skrben odnos do dela in lepo vedenje, ni težko uvajati novih oblik družbenega standarda, pa tudi storilnost je višja. V takem primeru le redki vrhunski strokovnjaki iščejo boljša delovna mesta, saj jih dobri medčloveški odnosi spodbujajo k boljšim dosežkom« (Osredečki, 1990, str. 11).

Poleg decentralizacije odločanja na operativnih ravneh, je za TQM značilno večje sodelovanje in odločanje ljudi med različnimi ravnmi. Delo menedžerjev - »njihove funkcije odločanja in kontrole so se skrčile, dočim so se funkcije svetovanja povečale« (Marolt & Gomišček, 2005, str. 34). Menedžerji naj bi bili pri TQM predvsem dobri inštruktorji, komunikacija poteka bolj horizontalno. Načela TQM imajo učinke na organizacijske strukture. Zmanjšuje se število srednjega menedžmenta in zaposlenih v skupnih službah, kar se kaže v zmanjšanju organizacijskih ravni. TQM izhaja iz predpostavke, da se zaposleni strinjajo, da je kakovost njihov skupni cilj, da se trudijo za doseganje le-tega, ter da so prav vsi odgovorni zanj. Zagotavljanje kakovosti pomeni: »Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru « (Crosby, 1990, str. 3).

Če predpostavimo, da so zaposleni (tudi na najnižjih ravneh) dovolj motivirani za doseganje ciljev organizacije in lahko vsaj malo sprejemajo odločitve glede dela, ki ga opravljajo, vemo, da je ključnega pomena, da imajo pravočasno na razpolago primerne informacije in hitre povratne informacije, da lahko optimalno izvajajo svoje delo in kar se da hitro ukrepajo, kadar je potrebna izboljšava.

TQM izpostavlja dinamične vidike prestrukturiranja, ki se izražajo kot inovacije, izboljšave in razvoj novih znanj, v katere je potrebno vključiti vse zaposlene, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem oz. potenciali kar čim več prispevajo k uspešnejšemu poslovanju organizacije. TQM je torej kompleksno gibanje, v katerega mora biti vključen vsak zaposleni. »Če želijo menedžerji dobiti pravo rešitev za problem, potem morajo za konkreten primer najti prave ljudi. Ustvariti morajo okolje, v katerem bodo ti ljudje lahko odkrili pravi problem in pravo rešitev« (Adizes, 1996, str. 29). »Podjetja potrebujejo menedžerje, ki jim je več do uspeha kakor do tega, da bi se izogibali neuspehom« (Görg, 1991, str. 89).

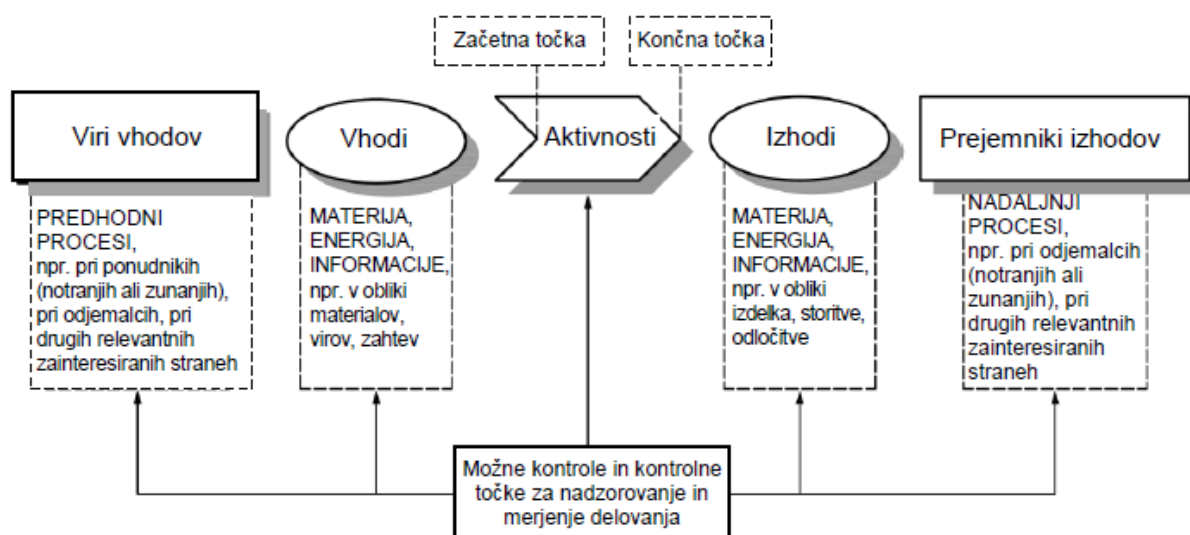
Za doseganje celovite kakovosti v organizaciji, ki želi biti in ostati konkurenčno, morajo biti izpolnjeni trije temeljni pogoji in sicer na področju organizacije dela, na področju kadrovanja ter na področju tehnologije. Središčna točka vseh teh pogledov naj bo vedno samo kupec. Kakovost je opredeljena kot popolno zadovoljevanje dogovorjenih zahtev kupca pri najnižji lastni ceni. S povečanim zadovoljstvom kupcev se temu primerno večja obseg poslovanja organizacije.

Filozofija TQM močno vpliva na dejavnosti povezane s proizvodom. Le-te pa naj bi celotno organizacijo usmerjale h kupcu kot cilju. Usmeritev na kupca ni le cilj organizacije ampak vez, ki združuje večino procesov v organizaciji. Nudnje izdelka kupcu se smatra kot zadnje dejanje v odnosu dobavitelj – kupec. Organizacijske spremembe, ki izhajajo iz usmeritev h kupcu, se najbolj kažejo na področju storitvenih dejavnosti. Preučevana organizacija proizvaja in prodaja izdelke, a v končni fazi mora kupcu nuditi tudi storitev, v kar štejemo vzdrževalne storitve, ki pridejo v poštev šele po tem, ko smo izdelek prodali. Kupcu moramo zagotoviti varnost po nakupu, kar pa je v nasprotju z ekonomskim menedžerskim modelom, kjer je glavni cilj maksimizacija dobička. »TQM zagovarja načelo, da je zadovoljitev zahtev in potreb kupca oz. uporabnika osnovni namen poslovanja organizacije in edini upravičeni razlog za njen obstoj« (Marolt & Gomišček, 2005, str. 63). Sicer pa zagovarjata stališče, da si mora organizacija prizadevati za dobiček, ki naj bo rezultat zadovoljstva kupcev na dolgi rok. Vsak član določenega tima mora vedeti, komu je njegovo delo namenjeno in zakaj je le-to pomembno za kupca. »Skupine se razvijejo v time, kadar postane njihov splošni namen razumljiv vsem njihovim članom« (Maddux, 1992, str. 15). Razlike v razmišljanju in mnenju zaposlenih so vsekakor dobrodošle, saj pripomorejo k višji vrednosti izdelka ali storitve ali nižjim stroškom poslovanja.

»Postopki zagotavljanja kakovosti morajo biti prisotni v vseh fazah nastajanja proizvoda, od ugotovitev tržnih potreb kupcev, razvoja, planiranja, nabave, proizvodnje, testiranja,

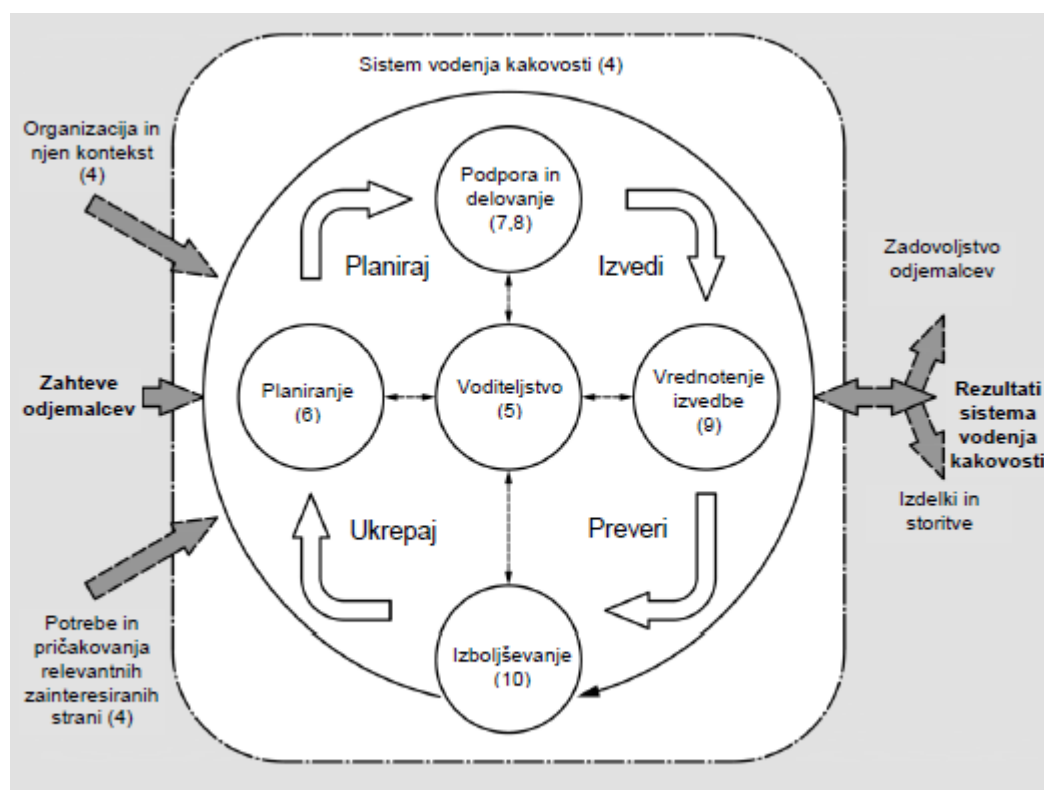
distribucije in servisiranja do izločanja proizvoda iz uporabe« (Trebar, Brun, & Teran, 1991, str. 1). V primeru, da se pojavi skrita napaka (reklamirana ali z njihovimi raziskavami ugotovljena slaba kakovost vgrajenega materiala in postopka), ugotavljajo vzroke s pomočjo identifikacije, ki je običajni del spremljanja vgrajenih materialov ali postopkov dela, pri odjemalcu (trgovcu ali kupcu) pa brezpogojno zamenjajo reklamirane izdelke, četudi so izven garancijskega roka. »Natančno mora biti določeno, kdo je odgovoren za dajanje nalog, kdo za njihovo izvajanje in kdo za odločanje, in to za vsako področje dela in vsako raven vodenja« (Vujošević, 1996, str. 21).

Na sliki 1 sta shematično prikazana dva poljubna procesa in interakcija med njunimi elementi. Za vsak proces so specifične nadzorne in merilne kontrolne točke, ki so potrebne za obvladovanje in se spreminjajo glede na tveganja, povezana s procesom.



Slika 1. Shematični prikaz elementov posamičnega procesa. Povzeto po ISO 9001, 2015, str. 10.

Cikel PDCA se lahko uporablja pri vseh procesih in pri celotnem sistemu vodenja kakovosti. Na sliki 2 je ponazorjeno, kako je mogoče točke od 4 do 10 v zvezi s ciklom PDCA razvrstiti po skupinah.



OPOMBA: Številke v oklepajih se nanašajo na točke v tem mednarodnem standardu.

Slika 2. Prikaz zgradbe mednarodnega standarda ISO 9001:2015 v ciklu PDCA. Povzeto po ISO 9001, 2015, str. 10.

2.3 Opis metode FMEA

Da bi zadostili zahtevam standarda glede menedžmenta tveganj oz. prepoznavanja tveganj in posledic smo se odločili, da za obvladovanje tveganj in posledic na področjih razvoja izdelka in razvoja procesov uporabimo metodo FMEA, ki jo uvrščamo med kvantitativne metode.

Metoda FMEA je odličen pripomoček za analitično ocenjevanje konstrukcije novega ali spremenjenega izdelka, prav tako pa tudi samega procesa. Znano je namreč, da ležijo vzroki večine napak v prvih fazah nastajanja proizvoda, kot so načrtovanje, razvoj in uvajanje v proizvodnjo. Osnovna ideja metode je preprečevanje napak, še preden se pojavijo.

Metodo FMEA lahko opišemo kot sistematični pristop, ki zajema:

- potencialne napake in vzroke, ki izhajajo iz načrtovanja in proizvodnje določenega proizvoda – prepoznavanje in ocenitev;
- prepoznavanje ukrepov, s pomočjo katerih zmanjšamo ali preprečimo ocenjevano možnost pojava napake;
- procesno dokumentacijo.

Metodo uporabimo na vseh napravah ali sistemih, kjer obstaja neko tveganje, da ne bodo ustrezali zahtevanim ciljem kakovosti. Pri metodi predvidevamo, kaj bi lahko bilo narobe. Analiza FMEA naj bi bila izvedena na vseh novih proizvodih, kjer je primerno. Lahko se

uporabi tudi na obstoječih proizvodih in sistemih v primeru sprememb. FMEA metoda se lahko uporabi tudi v pisarnah, na področju varnosti in zdravja ter drugih področjih.

Za uspešnost izvedbe FMEA morajo biti izpolnjeni najmanj naslednji osnovni pogoji:

- vodstvo organizacije mora odločno in jasno podpirati FMEA (menedžment tveganj);
- člani tima morajo dobro poznati problematiko;
- člani tima morajo biti ustrezno usposobljeni za izvajanje FMEA;
- tim ne sme biti prevelik;
- tim mora biti ciljno usmerjen k rezultatu.

Odločilno je, da je analiza izvedena »pred dogodkom« in ne po njem. Pomembno je, da je konstrukcijski FMEA in FMEA za proizvod izveden v fazi načrtovanja/razvoja proizvoda, procesni FMEA pa vedno pred procesom proizvodnje.

Izvedbo FMEA sestavljajo naslednji koraki: analiza, vrednotenje, načrtovanje dejavnosti in spremljanje uspešnosti izvršenih dejavnosti. Posnamemo diagram poteka procesa, ga razdelimo na procesne korake ali sklope in za vsak sklop imenujemo tim, ki je sestavljen iz strokovnjakov iz različnih področjih, ki še vedno pokrivajo obravnavani proces/proizvod. Tim naj nima več kot 6 članov, odvisno od obsega FMEA. Člani tima skupno izpolnijo obrazec FMEA, v katerega vpišejo karakteristike kakovosti, značilne za proces, potencialne napake, potencialne posledice in potencialne vzroke. Potem za začetno stanje ocenijo faktorje S, O in D (pomembnost, pogostost, in odkrivanje) in izračunajo RPN (ocena tveganja). Pri načrtovanju korektivnih ukrepov so zelo pomembne karakteristike z velikimi vrednostmi RPN. Ko se po izvedbi korektivnih ukrepov vzpostavi novo stanje, se analitski postopek ponovi (Tomažin, 2007, str. 21).

Dokumentacija FMEA mora biti živ dokument, ki odraža vse izvedene ukrepe za preprečitev morebitnih napak. FMEA se mora sprotno pregledovati, za procesni FMEA se priporoča perioda 12 mesecev oz. se pregleda in posodobi ob vsaki reklamaciji, če tako zahteva metoda 8D (Tomažin, 2007, str. 23).

Za izvedbo FMEA uporabimo vse dostopne informacije za pridobivanje čim boljšega razumevanja proizvoda in procesa, kot so diagram procesa ali sestavnica proizvoda, priročnik FMEA (navodilo za delo) in tabele za ocenjevanje.

Metoda FMEA nam omogoča zgodnje odkrivanje napak, zmanjšanje stroškov pri odpravljanju napak, izboljševanje zanesljivosti proizvodov, zmanjšanje rizikov zaradi napak ter dokumentacijo, ki je potrebna za PPAP - proces odobritve izdelave proizvodov (Tomažin, 2007, str. 23).

Da bi v popolnosti razumeli to metodo celovite kakovosti moramo poznati osnovne pojme oziroma kratice in sicer:

- **FMEA**: orodje kakovosti za analizo možnih napak in njih posledic (*Failure Mode and Effects Analysis*);

- **DFMEA**: analiza možnih napak proizvoda in se izvaja pri razvoju proizvoda (*Design Failure Mode and Effects Analysis*);
- **PFMEA**: analiza možnih napak v procesu in se izvaja pri razvoju procesa (*Process Failure Mode and Effects Analysis*);
- **S**: kritičnost napak (*Severity*);
- **O**: ocenjena pogostost (*Occurrence*);
- **D**: verjetnost odkrivanja (*Detection*);
- **RPN**: ocena rizika (*Risk Priority Number*).

Pri DFMEA predvidimo kontrolne metode, s katerimi se bo tekom razvoja preverila in potrdila ustreznost konstrukcije proizvoda. Izhodišče za določanje kontrolnih metod oziroma metod detekcije je predhodna preučitev zahtev za proizvod in njihovo preizkušanje:

- tehnične specifikacije za izdelek (RFQ);
- kupčevi standardi in metode preizkušanja;
- zahteve zakonodaje;
- ostale zahteve, ki smo jih prepoznali kot pomembne z vidika odgovornosti za proizvod.

Aktivnosti, ki izhajajo iz DFMEA so tako osnova za izdelavo plan nadzora prototipov oziroma plana validacij proizvoda. Kontrolne metode, ki jih določimo v PFMEA, izhajajo iz predhodno izdelane tehnološke zasnove (idejna zasnova opreme in procesa) in pomenijo izhodišče za izdelavo Plana nadzora (PN). Oba dokumenta morata biti v tem smislu usklajena.

Za vsako napako se iz posameznih ocen izdelava oceno rizika RPN, ki je zmnožek ocen za kritičnost (tabela 1 in tabela 4), pogostost (tabela 2 in tabela 5) in odkrivanje (tabela 3 in tabela 6).

Če je ocena rizika večja od 50 (oziroma od najvišje dovoljene ocene rizika po zahtevah kupca), tim določi ukrepe, odgovorne osebe in roke za zmanjšanje pogostosti in/ali izboljšanje odkrivanja. Ukrepi so potrebni tudi v primerih, ko vrednost RPN ne presega definirane meje, je pa predvidena visoka pogostost pojavljanja (ocena ≥ 7).

Pri visoki pogostosti bi namreč kljub morebitni manjši resnosti in visokem odkrivanju prišlo do negativnih ekonomskih posledic (visok delež izmeta, stroški dodatnih del). Za vsak planirani ukrep se ponovi ocenjevanje pogostosti in odkrivanja ter izračun RPN, ki mora biti manjši od predhodnega, da bi bila njegova izvedba upravičena. Ukrepi, ki bi RPN oziroma tveganje povečevali, niso primerni za izvedbo (Interno gradivo, NZD 7.3-01-08 Izdelava FMEA).

Tabela 1. DFMEA - Tabela za ocenjevanje kritičnosti (resnosti) / S

Vpliv	Kriterij: Resnost vpliva na proizvod / vpliv na kupca	Kritičnost
Napaka zadeva varnost in zakonodajo	Vpliva na varno delovanje vozila ali povzroča neskladnost z zakonskimi predpisi	10
		9
Izguba ali zmanjšanje primarne funkcije	proizvod ne deluje – izguba primarne funkcije	8
	proizvod deluje, vendar z zmanjšano zmogljivostjo	7
Izguba ali zmanjšanje sekundarne funkcije	proizvod deluje, vendar ne omogoča udobja	6
	proizvod deluje, vendar je udobje zmanjšano	5
Motnje	Otežena montaža, moteč videz, ropotanje, napako opazi več kot 75 % kupcev	4
	Otežena montaža, moteč videz, ropotanje, napako opazi 50 % kupcev	3
	Otežena montaža, moteč videz, ropotanje, napako opazi manj kot 25 % kupcev	2
Brez vpliva	Učinek napake ni opazen	1

Tabela 2. DFMEA - Tabela za ocenjevanje pogostosti / O

Verjetnost	Kriterij: Pogostost vzroka	Delež napak	Kritičnost
Zelo visoka	Nova tehnologija/dizajn brez zgodovine, izkušenj	≥ 100 na 1000 (≥ 1 na 10)	10
Visoka	Neizogibna / verjetna / nepredvidljiva težava z novim dizajnom, aplikacijo ali sprememba v funkcijskem ciklu/ pogojih delovanja	50 na 1000 (1 na 20)	9
		20 na 1000 (1 na 50)	8
		10 na 1000 (1 na 100)	7
Zmerna	Pogoste / občasne / posamezne težave s podobnim dizajnom ali v simulaciji in preverjanju dizajna	2 na 1000 (1 na 500)	6
		0,5 na 1000 (1 na 2000)	5
		0,1 na 1000 (1 na 10.000)	4
Nizka	Le posamezne težave / brez opaženi težav s skoraj enakim dizajnom ali v simulaciji in preverjanju dizajna	0,01 na 1000 (1 na 100.000)	3
		$\leq 0,001$ na 1000 (1 ppm)	2
Zelo nizka	Napaka odpravljena s preventivno kontrolo	Napaka odpravljena s preventivno kontrolo	1

Tabela 3. DFMEA - Tabela za ocenjevanje odkrivanja / D

Možnost odkrivanja	Kriterij: Verjetnost odkrivanja s preverjanjem dizajna	Rang	Verjetnost
Ni možnosti	Ni kontrole dizajna, ne more biti odkrito ali ni analizirano.	10	Skoraj nemogoče
Ni verjetno na kateri koli stopnji	Šibka sposobnost odkrivanja/ analize dizajna	9	Zelo šibka
Po zamrznitvi dizajna in pred pričetkom proizvodnje	Preverjanje dizajna po zamrznitvi dizajna in pred začetkom proizvodnje z OK/NOK testiranj	8	Šibka
	Preverjanje dizajna po zamrznitvi dizajna in pred začetkom proizvodnje s testi do pojava težave (testi vzdržljivosti)	7	Zelo nizka
	Preverjanje dizajna po zamrznitvi dizajna in pred začetkom proizvodnje s testi do poslabšanja lastnosti (trajnostni testi)	6	Nizka
Pred zamrznitvijo dizajna	Potrjevanje izdelka pred zamrznitvijo dizajna z OK/NOK testiranj	5	Zmerna
	Potrjevanje izdelka pred zamrznitvijo dizajna s testi do pojava težave (testi vzdržljivosti)	4	Zmerno visoka
	Potrjevanje izdelka pred zamrznitvijo dizajna s testi do poslabšanja lastnosti (trajnostni testi)	3	Visoka
Virtualna analiza - korelacija	Močna sposobnost odkrivanja/ analize dizajna. Virtualna analiza je korelirana z dejanskimi ali pričakovanimi pogoji delovanja pred zamrznitvijo dizajna.	2	Zelo visoka
Ni relevantno, težava preprečena	Pojav vzroka ali težave je popolnoma preprečena z dizajnom (preizkušen standardiziran dizajn, dobre prakse ali že preverjen material....)	1	Skoraj gotovo

Tabela 4. PFMEA - Tabela za ocenjevanje kritičnosti (resnosti) / S

Vpliv	Kriterij: Vpliv na proces	Kritičnost
Napaka zadeva varnost in zakonodajo	Ogroženo delovanje brez opozorila	10
	Ogroženo delovanje z opozorilom	9
Večja motnja	100% izdelkov je lahko uničenih. Zaustavitev linije ali odpreme.	8
Pomembna motnja	Del izdelkov je lahko uničenih. Odklon od prvotnega procesa vključno z zmanjšanjem hitrosti linije ali dodatno delovno silo.	7
Zmerna motnja	100% izdelkov mora biti predelanih izven linije in prevzetih	6
	Del izdelkov mora biti predelanih izven linije in prevzetih	5
Zmerna motnja	100% izdelkov mora biti predelanih na liniji pred uporabo	4
	Del izdelkov mora biti predelanih na liniji pred uporabo	3
Manjša motnja	Manjše nevsječnosti pri procesu, operaciji ali operaterju	2
Brez vpliva	Neopazen vpliv	1

Tabela 5. PFMEA - Tabela za ocenjevanje pogostosti / O

Verjetnost	Kriterij: Pogostost vzroka	Kritičnost
Zelo visoka	≥ 100 na 1000 (≥ 1 na 10)	10
Visoka	50 na 1000 (1 na 20)	9
	20 na 1000 (1 na 50)	8
	10 na 1000 (1 na 100)	7
Zmerna	2 na 1000 (1 na 500)	6
	0,5 na 1000 (1 na 2.000)	5
	0,1 na 1000 (1 na 10.000)	4
Nizka	0,01 na 1000 (1 na 100.000)	3
	$\leq 0,001$ na 1000 (1 ppm)	2
Zanemarljiva	Težava odpravljena s preventivno kontrolo	1

Tabela 6. PFMEA - Tabela za ocenjevanje odkrivanja / D

Možnost odkrivanja	Kriterij: Verjetnost odkrivanja s preverjanjem dizajna	Rang	Verjetnost
Ni možnosti	Ni procesne kontrole, ne more biti odkrito ali ni analizirano	10	Skoraj nemogoče
Ni verjetno na kateri koli stopnji	Vzroka/težave ni lahko odkriti (npr. vzorčna preverjanja)	9	Zelo šibka
Odkrivanje težave po obdelavi	Odkrivanje težave po obdelavi s strani operaterja (vizualna kontrola ipd)	8	Šibka
Odkrivanje težave na izvoru	Odkrivanje na delovnem mestu s strani operaterja s pomočjo vizualne kontrole ali z atributivnimi šablonami	7	Zelo nizka
Odkrivanje težave po obdelavi	Odkrivanje težave po obdelavi s strani operaterja z variabilnimi ali atributivnimi šablonami	6	Nizka
Odkrivanje težave na izvoru	Odkrivanje težave ali vzroka na delovnem mestu z variabilnimi šablonami ali avtomatsko kontrolo, ki opozori operaterja na slab kos (npr. lučke, zvočni alarm). Šablona deluje po nastavitvah in preverjanju prvega kosa.	5	Zmerna
Odkrivanje težave po obdelavi	Odkrivanje po obdelavi z avtomatsko kontrolo, ki odkrije slab kos in ga zaklene, da blokira nadaljnjo obdelavo.	4	Zmerno visoka
Odkrivanje težave na izvoru	Odkrivanje na delovnem mestu z avtomatsko kontrolo, ki odkrije slab kos in ga zaklene, da blokira nadaljnjo obdelavo.	3	Visoka
Odkrivanje težave in/ali preprečitev problema	Odkrivanje vzroka/težave na delovnem mestu z avtomatsko kontrolo in s preprečevanjem izdelave slabega kosa.	2	Zelo visoka
Odkrivanje ni relevantno; napaka preprečena	Preprečevanje napake/vzroka s pomočjo konstrukcije opreme, stroja ali izdelka. Slab izdelek ne more biti izdelan, ker je bila napaka/vzrok preprečena pri snovanju dizajna/procesa.	1	Skoraj gotovo

3 Metoda raziskovanja

Organizacija je leta 2015 začela z uvajanjem DFMEA in PFMEA funkcij za deset izdelkov, ki jih proizvaja. Organizacija sistematično spremlja število reklamacij. Za našo analizo smo uporabili obstoječo bazo podatkov organizacije. V tabeli 7 je prikazano uvedeno število DFMEA in PFMEA procesov in funkcij, in število reklamacij odjemalcev od leta 2015 do leta 2017. Vidimo, da je bilo število reklamacij leta 2015 in 2016 primerljivo, leta 2017 pa se je bistveno zmanjšalo. Podatki za leto 2017 so samo za prvih 6 mesecev. Ker sta bili v prvih šestih mesecih samo dve reklamaciji, lahko sklepamo, da bo podobno stanje tudi v preostanku leta.

Tabela 7. Število reklamacij kupcev po letih v interakciji z DFMEA in PFMEA

Izdelek	DFMEA		PFMEA		Reklamacije		
	Število Proc./funkcij	RPN čez 100	Število Proc./funkcij	RPN čez 100	2015	2016	2017
Izdelek 1	25	3	45	0	4	5	0
Izdelek 2	30	4	42	3	2	0	0
Izdelek 3	25	0	27	3	5	7	1
Izdelek 4	41	5	55	4	4	0	0
Izdelek 5	50	4	56	6	2	2	1
Izdelek 6	27	0	35	0	2	0	0
Izdelek 7	32	2	37	2	3	4	0
Izdelek 8	24	1	30	0	4	5	0
Izdelek 9	38	3	40	2	1	1	0
Izdelek 10	42	0	50	4	1	2	0
Skupaj					28	26	2

Za analizo podatkov smo uporabili linearno multiplo regresijo, Pearson-ov korelacijski koeficient in odvisno ANOVA test. Rezultati so prikazani v obliki tabel.

4 Rezultati

Razumevanje in uvajanje standardov je dolgotrajen proces. Uvajanje določenega standarda oz. v našem primeru standarda ISO 9001 lahko traja tudi do 2 leti, rezultati pa se lahko pokažejo šele čez več let.

V našem primeru uvajanje metode FMEA v organizacijo, ki je ključna pri novem standardu ISO 9001:2015 (menedžment tveganj), je bilo uvajanje dolgotrajno. Za uvedbo vseh DFMEA ter PFMEA smo potrebovali slabo leto. Prave učinke uvedbe pričakujemo v letu 2018. Iz rezultatov analize lahko vidimo, da so bila predvidevanja pravilna. V tabeli 8 kjer je prikazana regresijska analiza za leto 2015 je odvisna spremenljivka: Reklamacije 2015. Neodvisni spremenljivki pa število funkcij DFMEA in PFMEA. Obe neodvisni spremenljivki nimata statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,225 in 0,669). Kljub uvajanju DFMEA in PFMEA funkcij in procesov v letu 2015, to leto še ni bilo padca števila reklamacij.

Tabela 8. Regresijska analiza za leto 2015

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
	<i>B</i>	Standardna napaka	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstanta	5,237	1,907		2,746	0,029
St_f_DFMEA	-0,117	0,088	-0,744	-1,332	0,225
St_f_PFMEA	0,035	0,079	0,250	0,447	0,669

Opomba. Odvisna spremenljivka: Reklamacije 2015

V tabeli 9 pa lahko vidimo regresijsko analizo za leto 2016, kjer je odvisna spremenljivka: Reklamacije 2016. Neodvisni spremenljivki pa prav tako število funkcij DFMEA in PFMEA. Obe neodvisni spremenljivki nimata statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,805 in 0,482). Kljub uvedbi funkcij DFMEA in PFMEA v leti 2015, tudi v letu 2016 še nismo zaznali padca števila reklamacij odjemalcev.

Tabela 9. Regresijska analiza za leto 2016

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
	<i>B</i>	Standardna napaka	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstanta	8,369	3,445		2,429	0,045
St_f_DFMEA	-0,041	0,159	-0,145	-0,257	0,805
St_f_PFMEA	-0,106	0,142	-0,419	-0,742	0,482

Opomba. Odvisna spremenljivka: Reklamacije 2016

Regresijske analize za leto 2017 nismo naredili, ker smo imeli v tem letu samo 2 reklamaciji. Ugotovimo lahko, da je zaradi uvedbe funkcij DFMEA in PFMEA v tem letu prišlo do občutnega padca števila reklamacij.

V tabeli 10 lahko vidimo korelacije, in sicer 5 korelacij je negativnih (več kot je funkcij, manj je napak), razen korelacije 0,243. Vse korelacije so srednje močne, a niso statistično značilne.

Tabela 10. Korelacije med spremenljivkami

		Reklam_2015	Reklam_2016	Reklam_2017
St_f_DFMEA	<i>r</i>	-0,538	-0,491	0,243
	<i>p</i>	0,109	0,150	0,499
	<i>N</i>	10	10	10
St_f_PFMEA	<i>r</i>	-0,366	-0,538	-0,011
	<i>p</i>	0,299	0,108	0,977
	<i>N</i>	10	10	10

Iz vsega do zdaj sledi, da uvajanje DFMEA in PFMEA kratkoročno ne zmanjšuje števila napak. Učinke se je že pokazal v letu 2017, v prihodnosti pa pričakujemo še izboljšanje rezultatov.

Poglejmo še primerjavo med leti 2015, 2016 in 2017 (tabela 11 in 12). Med letoma 2015 in 2017, in med letoma 2016 in 2017 je statistično značilna razlika. Med 2015 in 2016 pa ni statistično značilne razlike (naknadni test), kar je normalno, saj takrat uvedba FMEA še ni pokazala pozitivnih učinkov.

Tabela 11. Opisna statistika reklamacij

	<i>M</i>	Standardna deviacija	<i>N</i>
Reklamacije_2015	2,80	1,398	10
Reklamacije_2016	2,60	2,503	10
Reklamacije_2017	0,20	0,422	10

Tabela 12. Odvisna ANOVA

	Tip III vsota kvadratov	<i>df</i>	Povprečje kvadratov	<i>F</i>	<i>p</i>
2015 vs. 2017	67,600	1	67,600	37,098	<0,001
2016 vs. 2017	57,600	1	57,600	10,286	0,011

Hipotezo, da uvajanje in uvedba metode FMEA v organizacijo prispeva k zmanjšanju reklamacij odjemalcev lahko potrdimo. V našem primeru se to vidi v primerjavi števila reklamacij med letoma 2015 in 2017 ter primerjavi med 2016 in 2017.

5 Zaključek

Če ni akcije, tudi reakcije ne moremo pričakovati. Prej ko organizacija pristopi k uvajanju celoviti odličnosti, prej bodo vidni rezultati le-tega. Omenjena organizacija je pričela z metodo FMEA konec leta 2016 in začetek leta 2017 zato res pravih rezultatov kjer bi se reklamacije občutno nižale še ni. Je pa res, da leto 2017 še ni zaključeno. Kakor koli že, dejstvo je, da več ko je FMEA postavljenih - vpeljanih in več kot je funkcij v posameznem FMEA, manj je napak in to pomeni manj reklamacij odjemalcev, za kar se trudimo.

Za uspešen rezultat si bomo šteli uspešen prehod sistema kakovosti iz ISO 9001:2008 na nov sistem kakovosti ISO 9001:2015 ter izdelana, preizkušena in vpeljana metoda prepoznavanja in ocenjevanja tveganj na vsa področja z metodo FMEA. Za organizacijo to pomeni velik korak v smislu napredovanja v smeri TQM. Pomeni prehod na novi standard oz. nov sistem kakovosti ISO 9001:2015 in s tem uvedbo procesnega pristopa, delovanje po ciklu PDCA ter uvedba tveganj in priložnosti na vseh ravneh v organizaciji oz. na vseh področjih razmišljati na osnovi tveganj.

DFMEA in PFMEA funkcije in procesi so bili v organizaciji uvedeni leta 2015. To leto in leta 2016 še ni prišlo do zmanjšanja, smo ga pa ugotovili v letu 2017. Pričakujemo lahko, da se bo stanje v naslednjih letih še izboljševalo. To je najpomembnejši rezultat raziskave.

Na področju družbe se izkazujejo ugodnejši rezultati za uporabo naših izdelkov. Zaradi bolj zanesljive proizvodnje so organizacije bolj konkurenčne, poveča se produktivnost, zmanjšujejo se stroški ne-kakovosti ter zmanjšujejo se izpusti in emisije v okolico.

Glede nadaljnjega raziskovanja pa sledeče: v okviru naše raziskave glede uvajanja metode FMEA v dotično podjetje lahko trdimo, da pozitivni rezultati glede na zmanjševanje reklamacij odjemalcev zagotovo sledijo. Je že res, da standard ISO 9001: 2015 za podjetja ne predvideva in ne zahteva uvedbe metode FMEA, vendar jo tudi ne prepoveduje. Načeloma je FMEA za vsa podjetja dobrodošla, če jo le poznajo in želijo uvesti. Da bi uvajanje metode FMEA še bolj potrdili, oziroma, da bi učinke uvedbe le te bolj zagotovo napovedali, bi to raziskavo, ki je bila izvedena za eno podjetje bilo smiselno razširiti na več podjetij. Tako bi

bolj zagotovo lahko trdili, da se uvedba FMEA zagotovo splača, predvsem na zmanjševanju reklamacij odjemalcev. Potem bi bilo smiselno to širšo raziskavo javno objaviti in tako mogoče prepričati še kakšno podjetje za uvedbo le te.

Reference

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Crosby, P. (1990). *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Görg, B. (1991). *Prihodnost menedžerjev menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Interno gradivo (2013). *NZD 7.3-01-08 Izdelava FMEA*. Ivančna Gorica: Menedžment kakovosti.
5. Maddux, R. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Osredečki, E. (1990). *Poslovni bonton*. Ljubljana: Tehniška založba.
8. Šostar, A. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
9. Tehnični odbor SIST/TC VZK (2015). *SIST EN ISO 9001:2015*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
10. Tomažin, D. (2007). *Smernice za nadgradnjo sistema kakovosti ISO 9001:2000 v ISO/TS 16949:2002* (Diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
11. Trebar, A., Brun, D., & Teran, J. (1991). *Priročnik za izdelavo poslovnika kakovosti (po sistemu standardov ISO 9000)*. Ljubljana: Edil.
12. Vujoševič, N. (1996). *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sandi Povše je diplomiral na Fakulteti VŠUP v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani ekonomist. Na Fakulteti za organizacijske študije opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti. V letu 2016 je izdal knjigo Mehki Coaching (metoda win/win) in zniževanje stroškov na vseh področjih ter ravneh (menedžment v akciji).

Franc Brcar je univerzitetni diplomirani inženir strojništva, magister informacijsko-upravljaljskih ved in doktor menedžmenta kakovosti. Dalj časa je bil zaposlen v večjem avtomobilskem podjetju. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in celovitih ERP rešitev. V zadnjem obdobju se raziskovalno ukvarja s splošnim menedžmentom, menedžmentom informacijskih sistemov, menedžmentom poslovnih procesov, teorijo organizacije, menedžmentom inovativnosti, menedžmentom kakovosti, proizvodnjo, inženiringom poslovnih procesov in proizvodov, virtualnimi tehnologijami, statistiko, kvantitativnimi raziskovalnimi metodami in kvalitativnimi raziskovalnimi metodami. Je predavatelj na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu, Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in Visoki šoli za upravljanje podeželja GRM Novo mesto. Izvaja individualne konzultacije iz navedenih področij in organizira seminarje za skupine.

Abstract: **FMEA and Reduction of Customer Complaints**

Research Question (RQ): Does the introduction of the FMEA method in the organization reduce the number of customer complaints? Are the results of the introduction of DFMEA and PFMEA functions and processes immediately shown, or show improvement only after a certain period of time.

Purpose: Evaluation of the real situation and preparation and implementation of the quality method for identifying and assessing the risks and opportunities that will be met by all the requirements of the new standard ISO 9001: 2015 and consequently the handling of complaints. The aim of the research is to determine how the introduction of FMEA in the organization effects on the customer complaints.

Method: We used an organization database containing the number of DFMEA and PFMEA functions introduced and the number of complaints from 2015 to 2017. For analysis we used descriptive statistics, multiple regression, Pearson correlation coefficient and dependent ANOVA test.

Results: The introduced methodology for identifying and assessing the risks of the FMEA (comprehensive quality tool) in the field of research and development, i.e. DFMEA and for the field of processes i.e. PFMEA. We have confirmed a significant reduction in customer complaints due to the introduction of DFMEA and PFMEA functions and processes. The improvement has been shown two years after its launch.

Organization: For an organization, this is a big step in terms of advancement towards TQM. It means the transition to a new standard or a new quality system ISO 9001:2015, and thus the introduction of a process approach, the operation of the PDCA cycle, and the introduction of risks and opportunities at all levels in the organization or in all areas to think on the basis of risk.

Society: The results are more favorable for the use of our products, because of the more reliable production, the companies are more competitive, productivity increases, the costs of non-quality are reduced, and emissions are reduced to the environment.

Originality: The introduced method for identifying and assessing FMEA risks, although not required by the ISO 9001: 2015 standard.

Limitations/Future Research: As part of our research, we were limited to only one company where the introduction of the FMEA method was remunerated. In order to get a wider picture of the results of the FMEA introduction, the research should be extended to several companies that have already introduced the FMEA method.

Keywords: ISO 9001:2015, Process Approach, PDCA, Risk Management, FMEA, TQM.

Copyright (c) Sandi POVŠE & Franc BRCAR



Creative Commons License

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

Vseživljenjsko učenje in izobraževanje kot osnova kakovosti življenja pedagoških delavcev

Bojan Macuh*

Fakulteta za komercialne in poslovne študije Celje, Lava 7, 3000 Celje
Alma Mater Europae Maribor, Slovenska 17, 2000 Maribor
bojan.macuh@guest.arnes.si

Andrej Raspor

Doba Fakulteta, Prešernova 1, 2000 Maribor;
Fakulteta za uporabne družbene študije, Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
andrej.raspor@ceatm.org

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Kako se pedagoški delavci v času delovno aktivnega življenja vseživljenjsko izobražujejo s pomočjo vseživljenjskega učenja?

Namen: Namen prispevka je ugotoviti, kakšen je odnos delovnega okolja in družine na vseživljenjsko učenje pedagoških delavcev.

Metoda: Namizna raziskava. Deskriptivna analiza teorije in kvantitativna metoda raziskovanja s pomočjo spletne ankete.

Rezultati: Posamezniki morajo zagotavljati možnosti za izobraževanje in učenje (finančna sredstva, podpora partnerja/družine, idr.).

Organizacija: Pedagoški delavci naj se navkljub vsem svojim znanjem in sposobnostim vključujejo v vseživljenjsko učenje in izobraževanje, saj je to osnova kakovostnega življenja vsakega posameznika.

Družba: Vključevanje pedagoških delavcev v vseživljenjsko učenje je pomembno z vidika posameznika in tudi družbe na sploh – še posebej zato, ker poseduje znanje ter pridobljene izkušnje. S tega vidika so lahko družbeno koristni, predvsem pa kakovostna popotnica za medgeneracijsko druženje na področju znanja in izobraževanja.

Originalnost: Raziskava je pomembna za slovenski družbeni prostor in ugotavlja pomen vseživljenjskega učenja v delovno aktivnem času pedagoških delavcev.

Omejitve / nadaljnje raziskovanje: Anketni vprašalnik je bil razdeljen med aktivno zaposlene pedagoške delavce, kateri se večkrat soočajo z ovirami, ko se odločajo za dodatno in nadaljnje izobraževanje (čas, družina, finančna sredstva, oddaljenost od kraja izobraževanja in učenja). Za nadaljnje raziskovanje predlagamo primerjalno raziskavo možnosti učenja in izobraževanja zaposlenih pedagoških delavcev z eno izmed sosednjih držav.

Ključne besede: delo, učenje, vseživljenjsko učenje, izobraževanje, izobrazba, ovire.

1 Uvod

Ljudje se izobražujejo vse življenje. Prvih delovnih navad, s tem pa osnov za učenje in nadaljnje izobraževanje, se učijo v fazi primarne socializacije. Kasneje pod vplivom sekundarnega okolja in vzgojno izobraževalnih ustanov pridobivajo osnove za življenje in delo. Zakaj se ljudje v odraslosti odločajo za nadaljnje izobraževanje? Odgovore najdemo v nezmožnosti šolanja v mladih letih, pomanjkanje zrelosti pri odločitvah o bodočem poklicu, v razvoju družbe in tehnologije, krčenju delovnih mest in s tem posledično zahtevah po višje strokovno izobraženih kadrih, v pridobivanju novih znanj, vseživljenjskosti učenja itd. Ličen (2009, str. 9–10) ugotavlja, da je izobraževanje v odraslosti modrost prilagajanja okolju, spreminjanje le-tega in osebnostnega razvoja. Oblike izobraževanja odraslih se nenehno spreminjajo. Z novo tehnologijo prihajajo tudi v izobraževanje odraslih tehnično izpopolnjeni mediji, saj tehnologija oblikuje nove možnosti učenja v virtualnem svetu.

V raziskavi smo iskali odgovore na izhodiščno raziskovalno vprašanje: »Kako se pedagoški delavci v času delovno aktivnega življenja vseživljenjsko izobražujejo s pomočjo vseživljenjskega učenja?« Namen je bil ugotoviti, kakšen je odnos delovnega okolja in družine na vseživljenjsko učenje pedagoških delavcev.

2 Teoretična izhodišča

Izobraževanje in vzgoja odraslih ne moreta sprebrniti tok družbenih transformacij. Lahko pripomoreta k temu, da se poveča vrednost ljudi, da se ozavešči njihovo potrošniško obnašanje, da se uprejo, če tako želijo. Vzgoja in izobraževanje odraslih vodita v razvoj državljanosti ali usposobljenosti za to, da se ljudje odločajo in delujejo tudi v javno dobro ali da nemara delujejo celo kot aktivni državljani. Potrebno se je naučiti sodelovati, prispevati, zaznavati potrebe drugih, prevzemati odgovornost tudi za druge in skupaj delovati za javno dobro (Findeisen, 2001, str. 35–36). Ažman (2011, str. 3) pa dodaja, da lahko govorimo o širših ciljih, kot so zagotavljanje primerljivosti in preglednosti znanja in izkušenj, ki jih ima odrasel za večjo mobilnost na trgu dela ali za lažje vključevanje v različne oblike formalnega in neformalnega izobraževanja, ali pa tudi ožjih, za večje možnosti ponovne zaposlitve ob izgubi dela, za priznavanje že pridobljenega znanja znotraj določenega programa (formalnega in neformalnega) izobraževanja ter s tem skrajševanje časa za izobraževanje, za načrtovanje razvoja kariere idr.

Samo izobraževanje je zelo pomemben proces v življenju posameznika. Jarvis (2004, str. 41) izobraževanje (*edukation*) pojmuje kot institucionalizirani učni proces, s katerim se družba odzove na temeljne učne potrebe ljudi. Mikačič (2015, str. 92) se pridružuje razmišljanju predhodnega avtorja in meni, da ostaja veliko različnih možnosti za doseganje psihološkega uspeha, saj obstajajo različne človeške potrebe. Svoje kariere in naše osebne kariere vodimo sami. Načrt kariere je vseživljenjska serija sprememb identitete in vseživljenjskega učenja. S tem se zavedamo svoje odličnosti in ga razvijamo. Osebna rast je proces kako postati boljša oseba in odraža vse, kar posameznik naredi ali naredi. Osebna odličnost je značilnost ljudi, ki na najvišji možni način razvijajo svoja darila in talente ter dosežejo harmonijo v razmišljanju,

občutku in vedenju, kar vse vodi do plodnih odnosov in rezultatov. To pa lahko nadgrajujemo z vseživljenjskim izobraževanjem in učenjem, s katerim se je vloga izobraževanja odraslih spremenila, ugotavlja Ličen (2009, str. 92–93). To se ne kaže le kot dajanje znanja, spretnosti ni navad k tistim, ki so se že oblikovale v otroštvu. Koncept vseživljenjskega učenja osvetljuje izobraževanje kot dejavnost in proces, ki se odvijata v vseh obdobjih. Vseživljenjsko učenje se kaže kot preplet izobraževanja in usposabljanja in izkušenskega učenja, kot preplet različnih poti učenja v vseh starostnih obdobjih in različne vloge. Vseživljenjsko učenje ni le učenje za zviševanje produktivnosti v obstoječih razmerah potrošniškega kapitalizma, temveč se je potrebno naučiti uporabljati obnovljive vire energije, upoštevati medsebojno povezanost ljudi, živali, rastlin, materialov in energije (prav tam, ista stran).

Za vseživljenjsko izobraževanje se je treba temeljito izuriti. Pomembna je zlasti razvita motivacija za izobraževanje, da so ljudje neprenehoma na preži za novimi spoznanji in dojemajo spremembe. Zunanjih motivov pri odraslih je premalo, da bi razvijali na njih vseživljenjsko izobraževanje, da bodo znali informacije, ki jih bodo dobili, nekam uvrstiti in strukturirati, da jih bodo znali povezati z nečim in bo nastal nov skupek znanja, ki bo dal novo celoto. Človeka torej moramo naučiti učiti se, da se bo zmožen vse življenje izobraževati – da se bo sposoben izobraževati samostojno. Motivacija odloča o tem, ali se bo izobraževal takrat, ko mu ne bo nihče od zunaj postavljaj ciljev, ga nadzoroval, temveč si jih bo postavljaj situacijsko in se sproti učil, zlasti po neformalni poti. To pa je bistvo vseživljenjskega izobraževanja, meni Kranjc (1998, str. 36), Longworth (1995, str. 6) pa dodaja, da je vseživljenjsko učenje razvoj človeških zmožnosti z nenehnim podpiranjem, ki vzpodbuja posameznike in jim daje moč, da si pridobijo znanje, vrednote, spretnost in razumevanje, ki jih bodo potrebovali vse življenje in jih uporabljali z zaupanjem, ustvarjalnostjo in veseljem v vseh vlogah, okoliščinah in okoljih.

Vseživljenjsko učenje je postalo pogosta sintagma političnega jezika, toda kljub temu da se pojavlja velikokrat, ne vsebuje vedno tudi izobraževanja in učenja starejših. Večinoma se nanaša na izobraževanje odraslih, dokler so ti še zaposleni. Tretje življenjsko obdobje je tako imenovano *post-work* obdobje, ko ljudje niso več zaposleni zato, da bi zaslužili za preživetje. Ličen (2009, str. 79) med drugim navaja, da je vseživljenjsko učenje sistem pojavov in procesov, ki so sredi dogajanja. Nenehno nastajajo in potekajo ter se prekrivajo, zato jih ne moremo opazovati kot zamrznjene tvorbe. Ker smo vsi del procesa, ker se vsem dogaja vseživljenjsko učenje in ker ustvarjamo vseživljenjsko učenje, ga težko opisujemo kot nevtralni opazovalci, hkrati pa ugotavlja, da so izobraževalci starejših prepričani, da imajo starejši pravico do izobraževanja in hkrati ugotavljajo, da na poznamo dovolj procesov učenja v starosti, niti oblik samostojnega in priložnostnega učenja v starosti. Potrebovali bi raziskave, ki bi pokazale, kaj pomeni posamezniku učenje v starosti in kaj pomeni učenje v starosti za družbeno in kulturno okolje. S pomočjo poznavanja učenja v starosti bi približali izobraževanje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. Tretje življenjsko obdobje še povezujejo z izbiro, ustvarjalnostjo in možnostmi razvoja. Sedanje generacije starejših ljudi so imele v mladosti manj možnosti za izobraževanje. Bodoče generacije starejših si bodo že v mladosti in odraslosti nabrale »edukacijski kapital«. Napoveduje se, da se bo izobraževanje

starejših, tudi zaradi dviga starostne meje, izredno povečalo. S tem pa bodo starejši predstavljali novo tržno možnost za izobraževalno ponudbo (Ličen, 2009, str. 181–185). Macuh (2017, str. 40) pa dodaja, da sta tako učenje kot tudi vseživljenjsko učenje zelo pomembna elementa življenja vsakega starostnika ter neposredno povezana z aktivnimi vključevanjem starostnikov v procese in spreminjanje sloga življenja ob vstopu v tretje življenjsko obdobje. Zato so ob starostnikih pomembni tudi drugi akterji, ki naj bi vsem ljudem zagotavljali priložnosti za celosten razvoj njihovih zmožnosti. Ob tem lahko dodamo, da so ob teh treh temeljnih pogojih za uspešno učenje starostnikov (največkrat v vzročno-posledični povezavi) pomembni tudi drugi dejavniki (zdravstveno stanje, ekonomski položaj, osebno zadovoljstvo, sreča itd.).

Izobraževanje starejših – v katerem se zrcalijo posebnosti tretjega življenjske obdobja – se prilagaja življenjski situaciji ljudi po upokojitvi. To je proces samouresničevanja in zelo osebni proces. Ravno v tretjem življenjskem obdobju se poveča osebna svoboda, ker se zmanjšajo zunanji socialni pritiski (ugasne zaposlitev, družinsko gnezdo se izprazni), ljudje lažje prisluhnejo svojim željam, pričakovanjem in izzivom iz okolja, ugotavlja Kranjc (2012, str. 6) in dodaja, da so za izobraževanje starejših kot posebne skupine prebivalstva so značilne visoka motivacija za učenje, vedoželjnost in učenje z radostjo. V tem obdobju želijo prisluhniti sebi in želijo uresničiti še neizpolnjene želje. Z izobraževanjem se jim le-te uresničijo. Starejši imajo v tretjem življenjskem obdobju največ svobode za samouresničevanje, da odkrijejo svoje talente, upoštevajo osebna nagnjenja in svoje potrebe (prav tam, ista stran), pri tem pa se srečujejo pri vključevanje v različne oblike vseživljenjskega izobraževanja srečujejo tudi z različnimi ovirami.

Tako Radovan (2012, str. 75) navaja, da je najpomembnejši prispevek k razumevanju ovir gotovo naredila Patricia Cross (1981), ki je povzela spoznanja Johnstona in Rivere (1965) ter Carpa in sodelavcev (1973) ter oblikovala lastno klasifikacijo ovir. Razvrstila jih je v tri skupine: situacijske, institucionalne in dispozicijske. Tako kot pri Johnstonu in Riveri (1965) je za situacijske ovire značilno, da izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo v pomanjkanju časa, denarja, oddaljenosti kraja izobraževanja itd., dispozicijske ovire pa se povezujejo s psiho-socialnimi značilnostmi posameznika, kot so stališča, samopodoba, prepričanja o sposobnosti itd. Cross (1981) je dodala še novo kategorijo ovir, in sicer institucionalne ovire. To skupino ovir sestavljajo vse prakse in postopki izobraževalnih ustanov, ki odrasle odvrčajo od udeležbe v izobraževalnih programih. Nova skupina ovir je pomembna, saj je Cross (prav tam) ugotovila, da včasih tudi institucije same onemogočajo udeležbo odraslih v programih izobraževanja, in sicer z neustrezno izobraževalno ponudbo, nerealnimi zahtevami programa ali neprilagojeno organizacijo izobraževanja. S tem tako še prispevajo k težavi neudeležbe. Po mnenju P. Cross (prav tam) je najpomembnejša skupina ovir situacijska, znotraj te pa sta to denar in čas.

Radovan (2002, str. 29) ugotavlja, da je najpogostejša ovira vsekakor pomanjkanje denarja oziroma predrago izobraževanje. Za denarne ovire je značilno, da s stopnjo izobrazbe in zahtevnostjo delovnega mesta njihov delež pada, saj imajo ti posamezniki veliko večje možnosti pridobitve subvencioniranega izobraževanja. Prav tako pomemben element so

dispozicijske ovire, katere vplivajo na pripravljenost odraslih, da investirajo svoj prosti čas, denar in energijo v izobraževanje.

Leta 2006 je Državni zbor republike Slovenije sprejel Zakon o izobraževanju odraslih. V nadaljevanju predstavljamo vsebino od 2. do 4. člena tega zakona (www.uradni-list.si/).

Izobraževanje odraslih temelji na naslednjih načelih:

- vseživljenjskost izobraževanja,
- dostopnost izobraževanja pod enakimi pogoji,
- svoboda in avtonomnost pri izbiri poti, vsebine, oblik, sredstev in metod izobraževanja,
- laičnost izobraževanja odraslih, ki se opravlja kot javna služba,
- strokovna in etična odgovornost izobraževalcev,
- spoštovanje osebnosti in dostojanstva vsakega udeleženca in
- v izobraževanju odraslih, ki daje javno veljavno izobrazbo, doseganje enakih standardov kot v izobraževanju mladine.

Oseba, ki se vključi v izobraževalni program za odrasle, pridobi status udeleženca izobraževanja odraslih. V izobraževanje po javno veljavnih izobraževalnih programih za odrasle se lahko vključijo odrasli, ki izpolnjujejo pogoje glede predhodne izobrazbe ali posebnih psihofizičnih sposobnosti, predpisanih za vključitev. Udeleženci izobraževanja odraslih imajo pravico do strokovno organiziranega izobraževanja, do sodelovanja pri upravljanju organizacije, v kateri se izobražujejo, če je z aktom o njeni ustanovitvi tako določeno, pravico do izobraževalnega dopusta in druge pravice, določene z drugimi predpisi ali kolektivnimi pogodbami. Vsi, ki se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnošolskega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja, imajo pravico do zdravstvenega varstva iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v skladu z zakonom, ki ureja zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje, in pravico do drugih ugodnosti ter pravic (na primer: prevozi, štipendiranje, opravljanje začasnih ali občasnih del prek pooblaščenice organizacije za posredovanje dela) v skladu s posebnimi predpisi, če niso v delovnem razmerju, prijavljeni kot brezposelne osebe ali se ne izobražujejo v skladu s predpisi o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (www.uradni-list.si).

Velik del javnosti je prepričan, da z vstopom v tretje življenjsko obdobje usahne človekova potreba po učenju in novih izkušnjah. Pri mnogih zares, toda predvsem zaradi diskriminatornega vedenja širšega družbenega in ožjega življenjskega okolja do njih. Že Fromm je zapisal, da je potreba po spoznavanju človeka temeljna, generična potreba, ki ne usahne, dokler je živ. Lahko jo kvečjemu zatre. Hkrati pa ne velja tudi razmišljanje, meni Pečjak (v Pavliha 2006, str. 119), da učenje za starejšega človeka nima smisla, ker mu učne in druge spoznavne sposobnosti propadajo, in ker se ne more ničesar naučiti.

Beck (2001, v Ličen 2009, str. 82) je prepričan o nujnosti nenehnega učenja, da bi človek lahko preživel in da ne bi bil izločen iz družbe. Vseživljenjsko učenje naj bi postalo nujni del življenja v konfliktnosti, strahu in tveganju. Človek se vedno odloča in razvoj zahteva, da

ozavešiti probleme, vedoč tudi, da rešitev ni nikoli dokončna. Mnenja o tem, kakšno in katero znanje bo pomembno v družbi prihodnosti, so različna. Barle-Lakota (2007, str. 90) ocenjuje, da naj bi se spremenila tudi vloga posameznika v družbi. Oblikoval naj bi se nov svet refleksivnega in samousmerjajočega posameznika, ki bo za vključevanje v družbo potreboval: kulturne in državljanske kompetence, sposobnost moralnih in etičnih presoj ter znanje, ki ga posameznik potrebuje pri vključevanju v svet dela. Pri vsem je najpomembnejše dejstvo, da naj bi šlo predvsem za fleksibilno, ustvarjalno znanje.

V družbi, ki se vse bolj stara, veljajo vse te zakonitosti tudi za starostnike. Odpirajo se pomembna vprašanja, kot so: ali je vključevanje starejših v vseživljenjsko učenje pomembno samo z vidika posameznika ali tudi družbe na sploh – še posebej zato, ker poseduje znanje, pridobljene izkušnje. S tega vidika so lahko družbeno koristni, predvsem pa kakovostna popotnica za medgeneracijsko druženje na področju znanja in izobraževanja.

3 Metoda

Podatke za potrebe raziskave smo zbirali s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki je vseboval 13 vprašanj, od tega 3 vprašanj zaprtega tipa, ki vključujejo vprašanja o objektivnih dejstvih o anketiranih (spol, starost, status). Raziskava je potekala od oktobra do novembra 2015. V raziskavo smo vključili anketirance, ki se v svojem življenju ukvarjajo z izobraževanjem. Zanimalo nas je predvsem, kakšen pogled imajo na vseživljenjsko učenje in izobraževanje ter kaj menijo o vplivu le-tega na kakovost življenja posameznikov v času pred upokojitvijo in kasneje v tretjem življenjskem obdobju.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 92 anketirancev, od tega 56 ali 60,9 % žensk in 36 ali 39,1 % moških (pedagoških delavcev). Od teh je imelo 12, 0 % anketirancev doktorat, 30,4 % magisterij, visoko šolo 28,3 %, 21,7 % višješolsko izobrazbo, nedokončano višješolsko izobrazbo 4,3 % in 3,3 % srednjo šolsko izobrazbo. Povprečna starost anketirancev je bila 44, 9 let.

4 Rezultati in razprava

V raziskavi smo iskali odgovore na izhodiščno raziskovalno vprašanje: Kako se pedagoški delavci v času delovno aktivnega življenja vseživljenjsko izobražujejo s pomočjo vseživljenjskega učenja?

Za potrebe empiričnega dela raziskave smo si zastavili raziskovalne hipoteze oz. predpostavke. Tako predpostavljamo, da:

H1: pedagoški delavci se vseživljenjsko izobražujejo;

H2: ovire pri vseživljenjskem izobraževanju, bolj vplivajo na ženske, kot na moške;

H3: osebe pod vključno 45 let družina bolj podpira pri vseživljenjskem izobraževanju, kot starejše od 46 let;

H4: delovno okolje, kot motivator vpliva na vseživljenjsko izobraževanje;

H5: finančna sredstva in občasno omogočanje vseživljenjskega učenja vplivata na pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi.

V nadaljevanju predstavljamo interpretacijo zastavljenih hipotez.

S H1 smo ugotavljali, ali se večina pedagoških delavcev vseživljenjsko izobražuje.

Pri preverjanju hipoteze smo uporabili spremenljivko »vseživljenjsko izobraževanje«.

Spremenljivko smo preoblikovali in zaradi lažje ponazoritve rezultatov pripravili tako, da so tisti anketiranci, ki so odgovorili, da se jim ne zdi potrebno, nimajo finančnih sredstev in razmišljajo o tem, združili. Uporabili smo jih kot tiste, ki so dogovorili, da se vseživljenjsko ne izobražujejo.

Na podlagi preoblikovane spremenljivke prikazujemo frekvence le-te.

Tabela 1. Odločanja za vseživljenjsko izobraževanje

Odločanje o vseživljenjskem izobraževanju		
	Število	%
Da	68	73,9
Ne	24	26,1
Skupaj	92	100,0

Iz Tabele 1 izhaja, da je 73,9 % anketiranih pedagoških delavcev odgovorila, da se vseživljenjsko izobražujejo.

Nato smo izvedli χ^2 –preizkus, ki nam pove, če so statistično značilne razlike, med tistimi, ki so odločajo za vseživljenjsko izobraževanje in tistimi, ki se za to ne odločajo. Rezultat χ^2 –preizkusa je pokazal statistično pomembne razlike v odločanju za vseživljenjsko izobraževanje ($\chi^2 = 21,043$, $g = 1$, $P = 0,000$). Na podlagi tega smo lahko hipotezo H1 *potrdili*.

S hipotezo H2 smo ugotavljali, ali so statistično značilne razlike v omogočanju vseživljenjskega izobraževanja glede na spol.

Pri preverjanju hipoteze smo uporabili spremenljivki:

- spol in
- občasno omogočanje vseživljenjskega izobraževanja.

Tabela 2: Rezultati t-preizkusa za enake variance za primerjavo omogočanja vseživljenjskega izobraževanja glede na spol

Spol	Število	κ	s	Levenov preizkus		t-preizkus		
				F	P	t	g	2P
Ženski	56	3,38	1,315	1,382	0,243	0,614	90	0,541
Moški	36	3,19	1,470					

Tabela 2 prikazuje rezultate t-preizkusa za enake variance, ker je Levenov preizkus pokazal, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med variancama ($F = 1,382$, $P = 0,243$). Če pogledamo povprečne ocene pogostosti omogočanja vseživljenjskega izobraževanja pri ženskah ($\kappa = 3,38$) in moških ($\kappa = 3,19$), razberemo, da so razlike zelo majhne. Rezultat t-preizkusa nam pove, da razlike v povprečni oceni pogostosti omogočanja vseživljenjskega izobraževanja niso statistično pomembne ($t = 0,614$, $g = 90$, $2P = 0,541$). H_2 smo na osnovi dobljenih rezultatov ovrgli.

Pri hipotezi H_3 nas je zanimalo, ali osebe pod vključno 45 let družina bolj podpira pri vseživljenjskem izobraževanju kot starejše od 46 let.

Pri preverjanju hipoteze H_3 smo uporabili izračun še χ^2 - preizkus preizkusa

Tabela 3: Število in odstotek podpore družine pri vključevanju v vseživljenjsko izobraževanje

	Starost		Skupaj
	Od 18 od 45 let	Več kot 46 let	
Da	41 44,6 %	44 47,8 %	85 92,4 %
Ne	4 4,3 %	3 3,3 %	7 7,6 %
Skupaj	45 48,9 %	47 51,1 %	92 100,0 %

Iz tabele 3 izhaja, da ni vidne razlike v deležu podpore pri vključevanju v vseživljenjsko učenje glede na starost. Pri starih pod vključno 45 let, kot tudi nad to starostjo, je opazno, da jih družina v približno enaki meri bodisi podpira pri izobraževanju bodisi ne podpira. Razlike tudi niso statistično pomembne, kar mi je povedal izračun χ^2 - preizkusa ($\chi^2 = 0,203$, $g = 1$, $P = 0,711$). Hipotezo H_3 smo na podlagi χ^2 - preizkusa ovrgli.

V okviru hipoteze H_4 smo ugotavljali, ali delovno okolje kot motivator vpliva na vseživljenjsko izobraževanje. Pri preverjanju hipoteze smo se posluževali spremenljivke odziv delovnega okolja na vseživljenjsko učenje anketiranih. To hipotezo smo testirali na podlagi χ^2 preizkusa enake verjetnosti.

Tabela 4: Število in odstotek trditev, povezanih z vplivom delovnega okolja na vseživljenjsko izobraževanje

Število	Odstotek	χ^2	g	P
---------	----------	----------	---	---

Podpirajo me pri moji odločitvi.	Da.	35	38,0 %	5,261 ^a	1	0,022
	Ne.	57	62,0 %			
S posmehom spremljajo moje izobraževanje.	Da.	3	3,3 %	80,391 ^a	1	0,000
	Ne.	89	96,7 %			
Vseeno jim je.	Da.	23	25,0 %	23,000 ^a	1	0,000
	Ne.	69	75,0 %			
Tudi sami razmišljajo o tovrstnem izobraževanju.	Da.	19	20,7 %	31,696 ^a	1	0,000
	Ne.	73	79,3 %			
Zanimajo se, kako poteka in se pogovarjajo z menoj o tem.	Da.	32	34,8 %	8,522 ^a	1	0,000
	Ne.	60	65,2 %			
Drugo	Da.	6	6,5 %	69,565 ^a	1	0,000
	Ne.	86	93,5 %			

Iz raziskave izhaja, da se je največ vprašanih (38,0 %) strinjalo (odgovorili so z DA), da jih delovno okolje podpira pri njihovi odločitvi. Najmanj so se anketirani strinjali (3,3 %) s tem, da njihovo delovno okolje s posmehom spremlja njihovo izobraževanje.

Iz tabele 4 izhaja, da je rezultat χ^2 - preizkusa pokazal na statistično pomembne razlike ($P < 0,05$) pri strinjanju z vsemi trditvami o odzivu delovnega okolja na vseživljenjsko učenje in izobraževanje. V največji meri so se anketirani strinjali, da je delovno okolje motivator vpliva na njihovo vseživljenjsko učenje in izobraževanje, saj so se v največji meri strinjali, da jih v njihovem delovnem okolju podpirajo pri njihovi odločitvi za vseživljenjsko učenje ($\chi^2 = 5,261$, $g = 1$, $P = 0,022$). Na osnovi ugotovljenega smo to hipotezo *potrdili*.

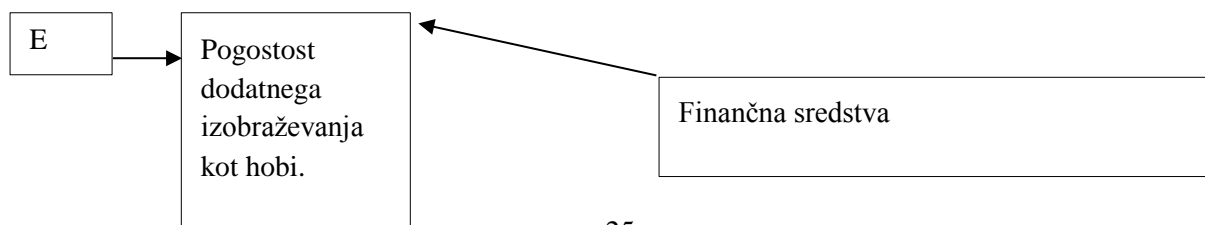
Pri hipotezi H5 pa nas je zanimalo, ali finančna sredstva in občasno omogočanje vseživljenjskega učenja in izobraževanja vplivajo na pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi.

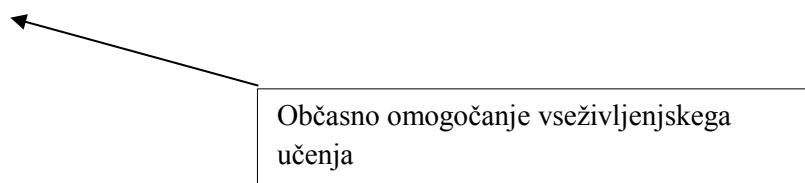
Preverjanja te hipoteze smo se lotil na podlagi večkratne linearne regresije. V model večkratne linearne regresije sta bili vključeni dve neodvisni spremenljivki in ena odvisna spremenljivka.

Odvisna spremenljivka je bila: pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi. Neodvisni spremenljivki sta bili:

- Finančna sredstva in
- občasno omogočanje vseživljenjskega učenja.

Vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno smo prikazali tudi v obliki modela (Slika 1).





Slika 1: Model regresijske analize (lastni vir)

Iz modela linearne regresije izhaja, da neodvisni spremenljivki pojasnita 16,8 % variabilnosti odvisne spremenljivke – pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi. Model linearne regresije je statistično značilen ($P = 0,003$). Od dveh regresijskih koeficientov je samo en koeficient statistično značilen. Ta koeficient so finančna sredstva.

Statistično značilno ugotavljamo, da na pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi vplivajo samo finančna sredstva, medtem ko na občasno omogočanje vseživljenjskega izobraževanja ne vpliva. Povezanost je pozitivna, iz česar izhaja, da več kot je na razpolago finančnih sredstev, pogostejše je dodatno izobraževanje kot hobi. Na podlagi teh ugotovitev smo to hipotezo *potrdili*.

5 Zaključek

V okviru zastavljenega raziskovalnega vprašanja »Kako se pedagoški delavci v času delovno aktivnega življenja vseživljenjsko izobražujejo s pomočjo vseživljenjskega učenja?« smo ugotovili, da se respondenti v času aktivnega življenja vseživljenjsko izobražujejo tudi s pomočjo vseživljenjskega učenja. Izvedli smo namizno raziskavo. Pri tem smo uporabili deskriptivno analizo teorije in kvantitativno metodo raziskovanja s pomočjo spletne ankete.

Namen prispevka je bil ugotoviti, kakšen je odnos delovnega okolja in družine na vseživljenjsko učenje pedagoških delavcev. Kar 73,9 % vseh vprašanih je odgovorila, da se ob delu vseživljenjsko izobražujejo. Zanimalo nas je, ali osebe pod vključno 45 let družina bolj podpira pri vseživljenjskem izobraževanju kot starejše od 46 let. Raziskava je pokazala, da je pod vključno 45 let, kot tudi nad to starostjo, opazno, da jih družina v približno enaki meri bodisi podpira pri izobraževanju bodisi ne podpira.

Iz raziskave izhaja, da se je največ vprašanih (38,0 %) strinjalo (odgovorili so pozitivno), da jih delovno okolje podpira pri njihovi odločitvi. Najmanj so se anketirani strinjali (3,3 %) s tem, da njihovo delovno okolje s posmehom spremlja njihovo izobraževanje. V največji meri so se anketirani strinjali, da je delovno okolje motivator vpliva na njihovo vseživljenjsko učenje in izobraževanje, saj so se v največji meri strinjali, da jih v njihovem delovnem okolju podpirajo pri njihovi odločitvi za vseživljenjsko učenje. Posamezniki morajo zagotavljati možnosti za izobraževanje in učenje (finančna sredstva, podpora partnerja/družine, idr.). Z veliko mero odrekovanja in energije je cilj vsekakor dosegljiv.

Ugotavljali smo, ali so statistično značilne razlike v omogočanju vseživljenjskega izobraževanja glede na spol. Raziskava je pokazala, da so zelo majhne razlike glede pogostosti omogočanja vseživljenjskega izobraževanja pri ženskah ($\chi = 3,38$) in moških ($\chi = 3,19$).

Pedagoški delavci naj se navkljub vsem svojim znanjem in sposobnostim vključujejo v vseživljenjsko učenje in izobraževanje, saj je to osnova kakovostnega življenja vsakega posameznika, vključevanje odraslih/zaposlenih v vseživljenjsko učenje pa je pomembno z vidika posameznika in tudi družbe na sploh – še posebej zato, ker poseduje znanje ter pridobljene izkušnje. S tega vidika so lahko družbeno koristni, predvsem pa kakovostna popotnica za medgeneracijsko druženje na področju znanja in izobraževanja.

Raziskava je pomembna za slovenski družbeni prostor in ugotavlja pomen vseživljenjskega učenja v delovno aktivnem času zaposlenih v javnem sektorju (pedagoški delavci). Omejitvev ni bilo, saj je bil anketni vprašalnik razdeljen med aktivno zaposlene, kateri se občasno soočajo z ovirami, ko se odločajo za dodatno in nadaljnje izobraževanje (čas, družina, finančna sredstva, oddaljenost od kraja izobraževanja in učenja). Ugotavljamo, da na pogostost dodatnega izobraževanja kot hobi vplivajo samo finančna sredstva, medtem ko na občasno omogočanje vseživljenjskega izobraževanja ne vpliva. Povezanost je pozitivna, iz česar izhaja, da več kot je na razpolago finančnih sredstev, pogostejše je dodatno izobraževanje kot hobi.

Ker smo v sklopu pedagoških delavcev izvajala raziskavo tudi med ravnatelji šol, je zanimiva interna analiza Šole za ravnatelje v zvezi z udeležbo ravnateljev v različnih oblikah »vseživljenjskega učenja ravnateljev« pokazala, da se je kar 87 % slovenskih ravnateljev v zadnjih dveh letih vsaj oz. najmanj enkrat udeležilo ene izmed oblik profesionalnega razvoja, ki jih omogoča Šola za ravnatelje (Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar, 2015, str. 93). Tudi iz prakse vemo, da slovenski ravnatelji po pridobitvi ravnateljskega izpita dopolnjujejo in nadgrajujejo svoje znanje in prav tako posamezne tuje raziskave (European Commission 2013) dokazujejo, da slovenski ravnatelji vsaj nekaj časa posvetijo dejavnostim, ki so povezane z njihovim profesionalnim razvojem.

Za nadaljnje raziskovanje predlagamo primerjalno raziskavo možnosti vseživljenjskega izobraževanja in učenja pedagoških delavcev z eno izmed sosednjih držav.

Ugotavljamo, da vseživljenjsko učenje in izobraževanje v veliki meri vpliva na kakovost posameznikovega življenja. Velik pomen in vpliv na to imata družina in delovno okolje. Sodobna postmoderna družba, predvsem poklici in zaposleni v vzgoji in izobraževanju, temelji na učenju in izobraževanju. Izobraženi ljudje so namreč osnova kakovostne družbe, predvsem na področju vzgoje in izobraževanje, saj pomembno vplivajo na mlade v procesu osvajanja novih znanj v procesu primarne socializacije. Sodobna globalna družba od posameznika zahteva vedno več raziskovalnega duha, fleksibilnega in nenehnega

vseživljenjskega izobraževanja, ne samo institucionalnega temveč tudi izven institucionalnega vseživljenjskega učenja.

Reference

1. Ažman, T. (2011). *Ugotavljanje in vrednotenje razvitosti kompetence učenje učenja*. Ljubljana: Andragoški center.
2. Cross, K. P. (1981). *Adults as Learners. Increasing Participation and Facilitating Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
3. European Commission. (2013). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
4. Findeisen, D. (2001). *Dileme današnjega sveta so tudi dileme izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
5. Findeisen, D. (ur.), Krajnc, A., Ivanuša Grmek, M., Kunaver, J., Ličen, N. (2012). *Posebnost izobraževanja starejših*. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
6. Jarvis, P. (2004). *Adult education and Lifelong Learning. Theory and practice* (3. izd.). London, New York: Routledge Falmer.
7. Ličen, N. (2009). *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno ni postmoderno*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
8. Longworth, D. (1995). *Vseživljenjsko učenje - koncept preživetja in akcijski načrt za 21. stoletje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 46.
9. Macuh, B. (2017). *Učinki vseživljenjskega učenja starejših v domovih za starejše*. Maribor: Kulturni center, Frontier.
10. Mikacic, M. T. (2015). *The effects of career planning education*. RUO. Revija za Univerzalno Odličnost, 4(3), 92.
11. Pavliha, M. (ur.) (2006). *Pravice in soodgovornost življenja v starosti*. Velenje: Pozoj: Tecum.
12. Radovan, M. (2002). *Ovire odraslih pri vključevanju v izobraževanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
13. Radovan, M. (2012). *Razumevanje izobraževalnih ovir z vidika modela omejenega delovanja*. *Sodobna pedagogika* 2, 70–88.
14. *Zakon o izobraževanju odraslih*. (2006). Pridobljeno 6. 8. 2013 s spletne strani <http://www.uradni-list.si/>.
15. Zavašnik Arčnik, M., Mihovar Globokar, K. (2015). *Profesionalni razvoj ravnateljev v zakonodajnih okvirih. Vodenje v vzgoji in izobraževanju*. 1(1), 79–99, 133.

Dr. Bojan Macuh je prof. soc. in slov., zaključil je doktorski študij na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo in psihologijo in

etiko. Na Gea College v Ljubljani predava od leta 2013, in sicer poslovno etiko in organizacijsko kulturo, medtem ko na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj. Od leta 2017 je zaposlen tudi na Alma Mater Europae Maribor. V več kot 30 letih pedagoškega dela je avtor znanstvenih monografij ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke. Sodeloval je na več mednarodnih znanstvenih konferencah.

Dr. Andrej Raspor je po osnovni izobrazbi strojni tehnik, uni. dipl. organizator dela in doktor družbenih - upravljalških ved. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje s področja organizacije dela, prenove poslovnih procesov, turizma in igralništva, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 32 let delovnih izkušenj, od tega več kot 17 let na različnih vodilnih mestih. Preden se je zaposlil kot direktor v lastnem podjetju, je bil vodja splošnih poslov, vodja komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in direktor strateških projektov. Vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije in Kitajske. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec in mentor. Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke svojih raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov iz področja kakovosti storitve, turizma in igralništva.

Abstract:

Lifelong Learning and Education as a Basis for the Quality of Life of Pedagogical Workers

Research question: How do pedagogical workers use life-long learning to educate themselves during their active working life?

Purpose: The aim of the article is to determine the relationship between the working environment, family and the life-long learning for adults.

Method: Desk research. Descriptive analysis of theory and quantitative method of research through an on-line survey.

Results: Individuals must provide opportunities for education and learning (financial resources, support of the partner/family, etc.).

Organisation: Despite their knowledge and skills, adults should be involved in life-long learning and education since this is the basis of the quality of life of each individual.

Society: The involvement of pedagogical workers in life-long learning is important from the point of view of the individual and the society in general - especially since it possesses knowledge and gained experience. From this point of view, they can be socially beneficial and above all a good foundation for intergenerational socialising in the field of knowledge and education.

Originality: The research is important for the Slovenian social space and determines the importance of life-long learning during the active working period.

Restrictions / further research: The questionnaire was distributed to active pedagogical workers who often face obstacles when choosing additional and further education (time, family, financial resources, distance from the place of education and learning). For further research, we propose a comparative study of the possibilities of learning and education of adult employees with one neighbouring country.

Keywords: work, learning, life-long learning, education, obstacles.

Copyright (c) Bojan MACUH & Andrej RASPOR



Creative Commons License

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

Značilnosti alopoietske in avtopoietske družbe iz perspektive doktorandov FOŠa

Tanja Balažic Peček*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
taja.balazic@gmail.com

Mihaela Rudar Neral

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
mihaela.rudar-neral@kostak.si

Ante Lauc

Ekonomska fakulteta u Osijeku, Trg Ljudevita Gaja 7, 31000 Osijek, Hrvaška
anlauc@gmail.com

Franc Brcar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
franc.brcar@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskovali smo tako posameznika kot organizacijo, da bi ugotovili, zakaj še vedno prevladuje alopoietsko notranje in zunanje okolje.

Namen: V članku podajamo naš pogled realnosti, v kateri se nahaja sodobna družba. Pojasnjujemo definicijo avtopoietskega in alopoietskega principa delovanja in razloge, ki so pripeljali do alopoietske situacije.

Metoda: Med doktorandi FOŠ (Fakulteta za organizacijske študije) smo izvedli anketo z vprašalnikom »človeški potenciali« in jo analizirali s kvantitativno metodo. Uporabili smo programsko orodje R, ter s sintezo prišli do dejanskega stanja.

Rezultati: Ugotovili smo, da večina doktorandov zaznava nesvobodno in nemoralno družbo, ki nima vzpostavljenih ustreznih strategij za izboljšanje. Razvijali smo metode in modele, katere potrjujemo kot ustrezne za preobrazbo družbe tako po principu »top down« in »bottom up« do celovitosti posameznika, organizacij in družbe. Z doktorandi smo izvedli motivacijske delavnice in s tem potrdili ustreznost metod za dvigovanje moralnega potenciala in delovanja avtopoietskega mreženja.

Organizacija: Samo-organizacija je metoda avtopoietskega mreženja, ki zagotavlja, da se preseže alopoietska organizacija.

Družba: S prepoznavanjem situacije in zavedanjem vseh institucij, da je posameznik bogat človeški potencial in kapital, v katerega je potrebno vlagati, se začne preobrazba v avtopoietsko družbo.

Originalnost: Tovrstne raziskave še nismo zasledili, da bi pridobili stanje notranjega in zunanjega okolja med doktoranti FOŠ.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Izvedba raziskave samo na populaciji FOŠ doktorandov. Tovrstna raziskovnje opraviti še na drugih fakultetah, institucijah in gospodarskem okolju.

Ključne besede: alopoieza, avtopoieza, človeški potencial, človeški kapital, samo-organizacija, doktorandi FOŠ, moralna družba.

1 Uvod

Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) smo vprašali doktorande: »Kako z boljšo motivacijo do hitrejšega doktoriranja? Se zavedate, da ste potencial družbe?« Organizirali smo motivacijske delavnice z namenom avtopoietskega mreženja, izmenjave motivacije in znanja, kot predpogoj za samo-organiziranje. Doktorandom smo zastavili vprašanje: »Kaj je to avtopoieza?«

Naše delovanje v smeri ustvarjanja znanstvenega avtopoietskega polja in zmanjševanja entropije smo nadaljevali z motivacijskimi delavnicami doktorandov na FOŠ. Izdelali smo anketni vprašalnik »Človekovi potenciali« in predhodno povprašali, kako doktorandje FOŠa opredeljujejo trenutno in željeno stanje naše družbe.

Predpostavljamo, da z vlaganjem v človekov kapital organizacija doseže največjo samo-účinkovitost. Posamezniki s svojo motivacijo in znanjem doprinesejo v samo-účee interdisciplinarne time samo-ustvarjalni potencial in prispevajo k napredku družbe. Poudarek je na opredelitvi realnega okolja in na zaznavanju poštenja v družbi, ter vidikov ljubezni in svobode v mikro in makro okolju posameznika.

V avtopoietskih mrežah je ena od pomembnih točk ustvarjanje ničelne točke (ang. »zero point«), le-to bi radi ustvarili na FOŠ, ki bo osnova za pilotno raziskavo in nadaljne mreženje v smislu »top down« principa z izdelavo skupne vizije doktorskih del.

2 Teoretična izhodišča

Sistematično razvijanje človekovega fizičnega in finančnega kapitala je raziskovalno in praktično delo, ki ga je z akcijskim raziskovanjem potrjeval Lauc (2000). Pri tem je ugotovil, da je najpomembnejši atribut raziskovanja stopnja povratka. Kot sociolog človekov kapital razvija v treh sferah (Lauc, 2017):

1. Moralni kapital (čustvena teorija, motivacija in drugo).
2. Intelektualni kapital (teorija učenja, mišljenja, kreativnosti in drugo).
3. Socialni kapital (timsko delo, kultura kot sinteza vere, znanosti, umetnosti in visokih tehnologij).

Pomembno je, da ljubezen vsak prinese iz svojega doma, od svojih staršev, pravi Lauc (2000), v samem izobraževalnem procesu so profesorji samo katalizatorji od Erosa in Agape. Ugotavlja, da se večina ljudi še vedno vrti v začaranem krogu Erosa in Tanatosa, ker dovoljujejo, da jih ruši alopoietsko okolje. Ob tem se sprašuje, kako proizvesti samega sebe v vedno boljši in višji ustvarjalni subjekt. Kot pomembno našteje, da so potrebni: samo-vzgoja, samo-učenje, samo-organizacija, da se razvijemo v samo-referenčna bitja. Poudarja, da se začne proces v srcu in da je potrebno, da vsako srce spozna, kaj je zakon. Tako človek spozna samega sebe in začne ustvarjati mostove med občutki in mislimi, ter tako doprinese več k ustvarjalnosti timov in njeni mreži. Izpostavlja, da gre tukaj za veliko bitko za več poštenja pri vsakem članu tima in to je hkrati predpogoj, da se na takšni moralni zasnovi ustvarjata

(ne)formalna igra in paradigma avtopoieze (str. 60-63). Tudi Djurdica (2013, str. 65-67) razmišlja o vzgoji posameznika in poudari, da za družbo nepripravljeni posamezniki, ki za družbene odnose niso sprejemljivi, tudi živijo in se obnašajo neprilagojeno.

Znanje je individualni proces, ki z jačanjem preide v socialni proces in ga razumemo kot kontinuiran proces samo-učenja (Capra, 2002). V socialnem sistemu komunikacijski proces ustvarja informacije za samo-delujoči sistem, kjer sta ponavljanje in vztrajnost pomembna za vzdrževanje imunskega sistema, kot avtonomnega sistema (Luhmann, 1995). Z opazovalnim in miselnim procesom človek razvije sebe kot samo-organizacijo in z odnosi so-organizacijo, v odvisnosti od znanja in volje (Ovsenik, 1999). Predogoj za kvaliteten proces dela je volja in znanje, da se ustvari dobro, resnično in lepo. Metabolični proces je ključen za preobrazbo in samo-organizacijo (Lauc, 2000). Izvor procesov je v ničelni točki, kot model vertikalne in horizontalne informacije (Jantsch, 1980 in Ovsenik, 1999). V ničelni točki ojača ljubezen, poštenje in svoboda, kot proces srca, kjer šteje morala posameznika (Lauc, 2000).

Ugotovili smo, da je v družbi najpomembnejša proizvodnja doktorskih del in skupna vizija za samo-organizacijo, ki gre v razvoj avtopoietске organizacije. Pri oceni stanja realnosti v družbi in avtopoietске organizacije (Lauc & Balažic Peček, 2017a) pojasnjujeta, da so avtopoietски procesi – procesi, ki so sposobni samo-obnove in samo-razvoja, v smislu samo-produkcije, od mikro do makroravni. Na drugi strani alopouietски procesi v smislu samo-proizvodnje nimajo samo-obnovljivih notranjih moči, da bi se re-procesirali in re-strukturirali. Alopouietски procesi so torej procesi, ki so odvisni od zunanjih virov, gre pa tudi za birokratske, nehumane in človeku neprijazne procese.

»Autopoiesis« je mreža procesov proizvodnje, kar navajajo številni avtorji (Maturana in Varela 1980, Capra, 2002, Ovsenik, 1999, in drugi) na podlagi proučevanj tega naravnega principa, z različnih zornih kotov in znanstvenih področij. Konstruktivisti trdijo, da je vsa resnica ujeta v kreativni krog in da se procesi bivanja kažejo v dinamičnem okolju (Kordeš, 2004). Z epigenetskimi procesi lahko potrdimo odprto evolucijo, s katero se srečujemo na vsakem koraku (Jantsch, 1980). Bojujemo se proti razpadanju organizacije in vlagamo nenehne napore, da preprečimo procese dezorganizacije (Ivanko, 2004), namesto da bi uporabili sposobnost upiranja in se prepustili zakonu prepuščanja, ki omogoča prost pretok informacij (Lasan, 2006).

Avtopoietске procese lahko povezujemo z metaboličnim procesom in stopnjo entropije. Disipativne strukture poimenuje Jantsch (1980) avtopoietске spontane strukture, ki nastanejo s pomočjo zunanjih vplivov in prodiranjem energije. S tem sama energija sistema narašča, nasprotno delujejo emergentne strukture, ki te fizično-kemijski procese zavirajo. Te strukture imenuje disipativne strukture, ki imajo nalogo, da neprestano obnavljajo sebe kot samo-obnovitveni in integracijski procesi, ki imajo dinamične principe in se odražajo tudi v globalni strukturi. Prosta energija in nove reakcije, ki v procesih nastanejo, so pomembne za entropijo kot proizvod metaboličnega procesa (str. 29-31). Entropijo kot fizikalno količino definira

Malić (1976, str. 13-16) kot gibanje molekul oziroma številnih mikro-stanj, kot makro-stanje v sistemu.

Za potek raziskovanja nas Mesec (1998) usmeri v akcijsko raziskovanje (AR), ki ga znotraj raziskave večkrat ponavljamo in s tem, ko delamo kroge, vedno bolj utrjujemo in širimo znanje o pojavu, ki ga raziskujemo (str. 36-39). Metodo zaznamo kot avtopoietsko metodo, saj v abstraktnem pogledu ponazarja »Drevo razvoja«, s katerim Lauc (2000, str. 9) ponazarja model avtopoietske organizacije, ki deluje po principu re-procesiranja in re-strukturiranja danega problema, ter zapiranja krogov. Ustreznost našega razmišljanja nam Lauc (2017a in 2017b) potrdi. Mesec (1998) pa še dodaja, da pri kvalitativni metodi ne gre le za preverjanje teze, ampak želimo celovito razumevanje, ki nas usmeri v praktično delo samo-raziskovanja. Mesec (1994, str. 125) pravi da, če je naš namen »postaviti na noge skupino samo-pomoči«, nas spodbudi, da se lotimo dela in nas poziva, da se redno sestajamo, analiziramo in da skušamo ravnati razumno, pošteno in objektivno. Malić (1976) navaja, da so znanstvena srečanja doprinos k splošnem napredku ob minimalnem nastajanju entropije (str. 115-118). Mesec (2009) pravi, da je AR vsak konstruktiven pogovor skupine pri skupnem delu ali izvajanju skupne akcije z namenom izboljševanja delovanja. Pozornost je predvsem usmerjena na skupinsko dinamiko, ki pospešuje ali zavira učenje in spremembe (str. 6-8).

Iz znanstvene teorije razvijemo tezo v AR: Ali se lahko z avtopoietskim mreženjem doktorandov z njihovimi doktorskimi deli poveča osebni potencial za preobrazbo iz obstoječe alopoietske v avtopoietsko družbo?

3 Metoda

Uporabili smo kvantitativne metode v raziskovanju, ki smo jih podkrepili z akcijsko raziskavo v znanstvenem raziskovanju in praktičnem delu.

V spletnem orodju 1.KA smo izdelali anketni vprašalnik »Človekovi potenciali« in ga posredovali doktorandom FOŠa. Vprašalnik vsebuje 6 ključnih vprašanj ter demografske podatke. Namen vprašalnika je pridobiti kvalitativne podatke, kot povratno informacijo za predpripravo na motivacijske delavnice. Prejeli smo 31 odgovorov. Struktura vprašanj je bila oblikovana tako, da je bila uporabljena lestvica strinjanja od 1-5. Pridobljene podatke anketirancev smo obdelali kvalitativno v orodju R, ter s tem ustvarili sliko, kako doktorandje FOŠ opredeljujejo trenutno in željeno stanje naše družbe.

Kot metodo smo uporabili frekvenčno statistiko, opisno statistiko in Wilcoxon-ov test za parne vzorce. Pridobljene kvantitativne podatke smo obdelali s statističnim programom R in rezultate prikazali s tabelarnimi prikazi.

4 Rezultati

Prejete podatke anketirancev, anketnega vprašalnika »Človekovi potenciali« smo analizirali v orodju R in rezultate podajamo v tabelah Rezultati od 1 do 7.

Rezultati 1

Tabela 1. Opisna in frekvenčna statistika

Vprašanje	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	Skupaj
Strategija razvoja človekovih potencialov v Sloveniji je kakovostna.	2,23	0,920	6	15	8	1	1	31
			19,4	48,4	25,8	3,2	3,2	100,0

Opombe. *M* Povprečje; *SD* Standardna deviacija.

Rezultati 2

Tabela 2. Opisna statistika, frekvenčna statistika in Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca

Dejavnik	Stanje	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	Skupaj	Wilcoxon-ov test	
										<i>Z</i>	<i>p</i>
Moralni kapital	DEJANSKO	4,74	0,815	1	0	1	2	27	31	-4,740	< 0,001
				3,2	0,0	3,2	6,5	87,1	100,0		
Intelektualni kapital	DEJANSKO	3,48	0,724	0	3	11	16	1	31	-4,623	< 0,001
				17	10	1	0	3	31		
Socialni kapital	DEJANSKO	3,10	0,978	0	9,7	35,5	51,6	3,2	100,0	-1,039	0,299
				10	15	5	1	0	31		
Fizični kapital	DEJANSKO	2,26	0,965	3	3	14	10	1	31	-4,620	< 0,001
				9,7	9,7	45,2	32,3	3,2	100,0		
Finančni kapital	DEJANSKO	1,42	0,848	2	5	21	2	1	31	-4,343	< 0,001
				6,5	16,1	67,7	6,5	3,2	100,0		
	DEJANSKO	4,23	0,990	5	18	4	3	1	31		
				16,1	58,1	12,9	9,7	3,2	100,0		
	DEJANSKO	1,42	0,848	22	7	1	0	1	31		
				71,0	22,6	3,2	0,0	3,2	100,0		
	DEJANSKO	4,23	0,990	1	1	3	11	15	31		
				3,2	3,2	9,7	35,5	48,4	100,0		

Opombe. *M* povprečje; *SD* Standardna deviacija; *Z* Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca; *p* Statistična značilnost.

Pri postavki »Socialni kapital« ni statistično značilne razlike, pri ostalih parih pa je.

Rezultati 3

Tabela 3. Opisna statistika, frekvenčna statistika in Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca

Dejavnik	Stanje	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	Skupaj	Wilcoxon-ov test	
										<i>Z</i>	<i>p</i>
Vera	DEJANSKO	3,97	1,048	1	1	8	9	12	31	-2,222	0,026
				3,2	3,2	25,8	29,0	38,7	100,0		
Izobraževanje in znanost	DEJANSKO	4,10	1,044	5	5	9	2	10	31	-4,765	< 0,001
				16,1	16,1	29,0	6,5	32,3	100,0		
Gospodarstvo	DEJANSKO	3,00	0,966	1	2	3	12	13	31	-3,132	0,002
				3,2	6,5	9,7	38,7	41,9	100,0		
Politika	DEJANSKO	1,87	1,310	3	4	15	8	1	31	-4,577	< 0,001
				9,7	12,9	48,4	25,8	3,2	100,0		
Mediji	DEJANSKO	2,06	1,031	5	15	11	0	0	31	-4,512	< 0,001
				16,1	48,4	35,5	0,0	0,0	100,0		
	DEJANSKO	4,10	0,870	17	9	0	2	3	31		
				54,8	29,0	0,0	6,5	9,7	100,0		
	DEJANSKO	4,16	0,638	0	0	4	18	9	31		
				0,0	0,0	12,9	58,1	29,0	100,0		
	DEJANSKO	2,06	1,031	9	15	5	0	2	31		
				29,0	48,4	16,1	0,0	6,5	100,0		
	DEJANSKO	4,10	0,870	0	1	7	11	12	31		
				0,0	3,2	22,6	35,5	38,7	100,0		

Opombe. *M* povprečje; *SD* Standardna deviacija; *Z* Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca; *p* Statistična značilnost.

Med vsemi pari so statistično značilne razlike.

Rezultati 4

Tabela 4. Opisna statistika, frekvenčna statistika in Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca

Dejavnik	Stanje	M	SD						Skupaj	Wilcoxon-ov test	
				1	2	3	4	5		Z	p
Vi osebno	LJUBEZEN	4,03	1,016	1	1	6	11	12	31	-0,109	0,913
	SVOBODA	4,03	0,836	3,2	3,2	19,4	35,5	38,7	100,0		
Vaša družina	LJUBEZEN	3,61	1,086	0	1	7	13	10	31	-1,310	0,190
	SVOBODA	3,81	1,014	0,00	3,2	22,6	41,9	32,3	100,0		
Ožje delovno okolje	LJUBEZEN	2,61	1,283	2	2	8	13	6	31	-1,631	0,103
	SVOBODA	2,94	1,181	3,2	6,5	22,6	41,9	25,8	100,0		
Življenjsko okolje	LJUBEZEN	3,10	0,944	8	7	7	7	2	31	-0,660	0,509
	SVOBODA	3,19	1,014	25,8	22,6	22,6	22,6	6,5	100,0		
Slovenija	LJUBEZEN	2,26	0,855	1	6	16	5	3	31	-2,209	0,027
	SVOBODA	2,61	0,989	3,2	19,4	51,6	16,1	9,7	100,0		
				2	3	17	5	4	31		
				6,5	9,7	54,8	16,1	12,9	100,0		
				6	13	10	2	0	31		
				19,4	41,9	32,3	6,5	0,0	100,0		
				4	10	12	4	1	31		
				12,9	32,3	38,7	12,9	3,2	100,0		

Opombe. M Povprečje; SD Standardna deviacija; Z Wilcoxon-ov test za dva odvisna vzorca; p Statistična značilnost.

Med vsemi pari ni statistično značilnih razlik.

Rezultati 5

Tabela 5. Frekvenčna statistika korelacije med pametjo in poštenostjo

Vprašanje	Negativna korelacija	Ni korelacije	Pozitivna korelacija	Skupaj
Kakšna je po vašem mnenju korelacija med pametjo in poštenostjo?	2	18	11	31
	6,5	58,1	35,5	100,0

Rezultati 6

Tabela 6. Opisna in frekvenčna statistika

Vprašanje	M	SD	1	2	3	4	5	Skupaj
Ljudje z manjvrednostnim kompleksom se bolje samo-organizirajo.	1,84	1,319	7	5	8	8	3	31
			22,6	16,1	25,8	25,8	9,7	100,0

Opombe. M Povprečje; SD Standardna deviacija.

Rezultati 7

Tabela 7. Demografski podatki

Vprašanje	Odgovor		f	f[%]
Zanima nas vaše mnenje, koliko časa potrebujemo, da dvignemo moralni, intelektualni in socialni kapital v Sloveniji na raven najrazvitejših držav na svetu.	Do enega leta		1	3,2
	1-5 let		1	3,2
	5-10 let		5	16,1
	10-20 let		7	22,6
	20-50 let		13	41,9
Spol	Nikoli		4	12,9
	Moški		11	35,5
V katero starostno skupino spadate	Ženski		20	64,5
	Do 20 let		0	0,0
	21 - 40 let		3	9,7
	41 - 60 let		21	67,7
	61 in več		2	6,5
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? Ravni so določene po EOK lestvici.	7 stopnja po EOK (2. bolonjska stopnja)		14	45,2
	8 stopnja po EOK (3. bolonjska stopnja)		12	38,7
	Drugo		5	16,1
Ali ste bili na motivacijski delavnici FOŠ?	Da		6	19,4
	Ne		13	41,9
	Ni odgovora		12	38,7
Koliko časa potrebujete za predajo doktorata?	Do 6 mesecev		2	6,5
	Do 12 mesecev		6	19,4
	Do 18 mesecev		4	12,9
	Do 24 mesecev		4	12,9
	Več kot do 24 mesecev		3	9,7
Kako bomo to dosegli? Z ustanovitvijo IAO (Inštituta za avtopoietsko organizacijo), da se celotni FOŠ razvije v avtopoietsko institucijo, ki bo razvijala hotenje, znanje, timsko delo, ljubezen in svobodo. Ali verjamete v naš program in bi se vključili v IAO?	Ni odgovora		12	38,7
	Da		11	35,5
	Ne vem		8	25,8
			12	38,7

5 Razprava

5.1 Motivacijske delavnice na FOŠ

Na FOŠ je 27.3.2017, v sklopu doktorske šole, potekal doktorski kolokvij, animator je bil zasl. prof. dr. Ante Lauc, pod naslovom: »Kako z boljšo motivacijo do hitrejšega doktoriranja?« Pove, da je njegovo vseživljenjsko delo temeljilo na AR, kot raziskovanju in stalnem preskušanju v praksi. Prav ta radovednost ga je od psihologa pripeljala do sociologa, zanimali sta ga tudi tehnologija in ekonomija, ter je tako formalno tudi zaključil izobraževanje. Poudari, da se ni nikoli nehal učiti in to od vseh. Timsko delovanje izpostavi tudi v njegovem modelu »Drevo razvoja«, ki se začne v povezanih interdisciplinarnih timih. Študente izzove, da lahko FOŠ postane 1. avtopoietska inštitucija v Sloveniji in v svetu. Kako? Po teoriji »top-down« lahko z novimi vsebinami doktoratov, ki imajo to skupno vizijo.

Nadaljevanje ali ponovitev v novi perspektivi je sledila 10.5.2017 z naslovom: »Avtopoietsko mreženje študentov kot ustvarjalni potencial FOŠa«. Doktorandom je predstavil rezultate ankete »Človekovi potenciali«, iz katerih je razvidno, da je stanje kapitala nasprotno od željenega, kar pomeni, da anketiranci (doktorandi) zaznavajo nemoralnost v družbi. Motivator prof. dr. Ante Lauc je želel doktorandom prenesti sporočilo, da z boljšo samo-organizacijo lahko bolje in hitreje doktorirajo, ter tako prispevajo k potrebnim spremembam v organizaciji in družbi. Ko Lauc govori o samo-organizaciji, poudarja predvsem dva vidika: voljo in znanje, kot pomembna dejavnika motivacije, ki sta potrebna, da izpeljemo svoje aktivnosti v interdisciplinarni dinamični mreži timov. Kot izhodiščni oziroma korenski procesi, ki jih podaja z »Drevesom razvoja«.

5.2 Interpretacija rezultatov

Anketiranci so moralni kapital rangirali kot najpomembnejši z željeno vrednostjo 1,77, obstoječe pa rangirajo z vrednostjo 4,74. Pri tem najpomembnejšem kapitalu je razkorak največji s 3 rangi. Če pogledamo drugo skrajnost, ima finančni kapital željeno vrednost 4,23, kot najmanj pomemben, dejansko pa ima vrednost 1,42, kot kapital, ki je v družbi najbolj vrednoten. Velik razkorak je še pri intelektualnem kapitalu, ki ima željeno vrednost 1,90, v dejanskem okolju pa zajema vrednost 3,48. Enako željeno vrednost kot finančni kapital ima tudi fizični kapital z vrednostjo 4,26, v dejanskem okolju pa ima vrednost 2,26. Najmanjši razkorak zaznavamo pri socialnem kapitalu, ki ima željeno vrednost 2,84, dejansko pa ima vrednost 3,10, kar je edini kapital, ki zaseda dejansko večjo vrednost kot je pri anketirancih željeno stanje. Pri postavki »Socialni kapital« ni statistično značilne razlike, pri ostalih parih pa je.

Ugotavljamo, da je dejansko stanje obratno sorazmerno z željenim stanjem v družbi, kar je najbolj očitno pri moralnem in finančnem kapitalu, ter pri intelektualnem in fizičnem kapitalu.

Predpostavljali smo, da pet vrst institucij določa našo družbeno stvarnost. Anketirance smo zaprosili, da jih rangirajo po pomembnosti glede na stanje, kakršno je dejansko stanje v

realnosti in kakšno je željeno stanje na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 najpomembnejše, 5 pa najmanj pomembno.

Anketiranci so izobraževanje in znanost rangirali kot najpomembnejšo institucijo z željeno vrednostjo 1,32, obstoječe pa jo rangirajo z vrednostjo 4,10. Kot druga najpomembnejša institucija je uvrščeno gospodarstvo z željeno vrednostjo 2,19, dejansko pa ima vrednost 3,00. Na tretje mesto postavljajo vero (duhovnost) z željeno vrednostjo 3,23, dejansko pa ima vrednost 3,97. Politiko in medije rangirajo z željeno vrednostjo 4,16, dejansko pa imajo mediji vrednost 2,06, največjo željeno vrednost zaseda politika z vrednostjo 4,16, dejansko vrednost pa zaseda politika z vrednostjo 1,87. Med vsemi pari so statistično značilne razlike.

Ugotavljamo, da je dejansko stanje obratno od željenega stanja v družbi, kar je najbolj očitno pri izobraževanju in znanosti, ki zaseda dejansko 5. mesto, željeno pa je, da bi bila vodilna institucija v družbi. Politika in mediji zasedajo dejansko vodilni mesti, željeno stanje pa anketiranci rangirajo na zadnji dve mesti. Osrednji mesti že dejansko zasedata gospodarstvo in vera (duhovnost), vendar je mnenje anketirancev, da bi se morali obe instituciji ojačati v družbi.

Ob predpostavki, da sta za kakovost življenja najpomembnejši ljubezen in svoboda, medtem ko je znanje fontana, ki omogoča polnost življenja, smo anketirance zaprosili, da rangirajo, v kolikšni meri so osebno, v družini, v ožjem in širšem okolju ustvarili na področju življenja v ljubezni in svobodi. Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 malo, 5 pa veliko.

Osebno so anketiranci rangirali najvišje vrednosti pri osebni ustvarjanju in ljubezen vrednotili s 4,03, svobodo pa s 4,03. Na drugem mestu je družina, kjer je vrednost ljubezni rangirana s 3,61 in svoboda s 3,81. Na tretjem mestu je življenjsko okolje z vrednostjo ljubezni 3,10 in svoboda s 3,19. Četrto mesto zaseda ožje delovno okolje z vrednostjo ljubezni 2,61 in svobode 2,94. Na koncu je najširše okolje – Slovenija, kjer anketiranci vrednotijo ljubezen z 2,26 in svobodo z 2,61. Med vsemi pari ni statistično značilnih razlik.

Ugotavljamo, da zaseda svoboda v vseh petih predpostavljenih okoljih višjo vrednost kot ljubezen (od 0,1 do 0,3). Preseneča nas uvrstitev ožjega delovnega okolja za življenjsko okolje, kar lahko interpretiramo kot odraz sodobne organizacije, da se zaposleni ne počutijo kakovostno in odprto v ožjem delovnem timu. Anketirani so doktorandje FOŠa, kjer se vidi, da gre za samo-aktualizirane osebe, ki vlagajo v samo-razvoj in v svoje družine. Vrednosti obeh atributov, tako ljubezni kot svobode, v organizacijah v katerih so zaposleni, v življenjskem okolju in Sloveniji pa so le malo nad 2,5, iz česar lahko predpostavljamo, da je potencial ljubezni in svobode še neizkoriščen, še v vsakem posamezniku, največ pa v širši družbi, v našem primeru v Sloveniji.

V praksi smo se v ta teoretična izhodišča prepričali z odzivnostjo na vprašalnik »Človekovi potenciali« pri doktorandih FOŠ. Dobili smo odgovore o stanju kapitala v naši družbi, ki je po skupnih podatkih ravno obratno kot bi si ga posamezniki želeli. Fizični in finančni kapital imata veliko trenutno vrednost, potrebno pa bi bilo vlaganje v moralni in intelektualni

kapital. Prav tako doktorandi ugotavljajo, da je stanje institucij obratno sorazmerno z željenim stanjem, dominirajo mediji in politika, namesto vere (duhovnosti) in izobraževanja. Tudi vidik ljubezni in svobode je na osebni in družinski ravni visok, ni pa zadosten v družbi. Rezultati ankete potrjujejo naše predpostavke, da je raven ljubezni in svobode zelo nizka v ožjem delovnem okolju. Iz tega predpostavljamo, da če ni so-čutja in sprejemanja vseh v delovnih timih, potem tudi ni zaupanja in ustvarjalnosti. S tem pa zgublja posameznik, ker ni zadovoljen, je bolan, neustvarjalen in nemotiviran, tako za delo kot življenje. Z rezultati smo pridobili povratno informacijo, da so namesto avtopoietske harmonije v organizaciji in družbi prisotni alopoietski dejavniki. Lahko rečemo, da je pot iz alopoietske realnosti v uvajanju in delovanju avtopoietskih principov. To smo dodatno potrdili z AR na dveh delavnicah »Avtopoietsko mreženje študentov kot ustvarjalni potencial FOŠa« in »NPOT – 1. Avtopoietsko konferenco«, kjer smo zaznali, da je v posameznikih in institucijah želja po spremembi. Predpostavljamo, da je tovrstno mreženje akademikov predpogoj za nove spodbude v družbi, ki ne morejo zaživeti brez povezav. Prav tako pa se v interdisciplinarnih timih povečuje motivacija in znanje, kar poudarja Lauc (2000). Malić (1976) pravi, da se pri organiziranih srečanjih porablja entropija in da so znanstvena srečanja doprinos k splošnem napredku.

6 Zaključek

Ugotovili smo, da je večina doktorandov zaznala nesvobodno in nemoralno družbo, ki nima vzpostavljenih ustreznih strategij za izboljšanje. Z doktorandi smo izvedli motivacijske delavnice in s tem potrdili ustreznost metod za dvigovanje moralnega potenciala in delovanja avtopoietskega mreženja. Samo-organizacija je lahko metoda AR avtopoietskega mreženja, ki zagotavlja, da se preseže alopoietska družba. Potrdili smo, da je avtopoietsko mreženje na znanstvenem področju kot »top down« princip, ki ga posamezniki udeležujejo v svojih organizacijah po »bottom up« principu.

S prepoznavanjem situacije in zavedanjem vseh institucij, da je posameznik bogat človeški potencial in kapital, v katerega je potrebno vlagati, se začne preobrazba v avtopoietsko družbo. Rezultati naših raziskovanj dokazujejo, da gre pri avtopoiezi pravzaprav za samo-produkcijo v živi mreži v neprestanem (r)evolucijskem razvoju poštenega življenja v ljubezni in svobodi. Izvedli smo analizo s kvantitativnimi metodami, ter s sintezo prišli do dejanskega stanja, da lahko interpretiramo naš pogled realnosti, v kateri se nahaja sodobna družba. Pojasnujemo definicijo avtopoietskega in alopoietskega principa delovanja in razloge, ki so pripeljali do alopoietske situacije. Raziskovali smo tako posameznika kot organizacijo, in ugotavljali, zakaj še vedno prevladuje alopoietsko notranje in zunanje okolje.

Na FOŠ ustanovljamo institucijo za razvoj avtopoietske organizacije, za vertikalna horizontalna raziskovanja. Na tak način bomo posameznike in institucije pritegnili k možnostim prepoznavanja alopoietskih procesov v organizacijah in jih motivirali in izobraževali v smislu samo-zavedanja. Kot cilj napredka potrebujemo moralno družbo in samo-organizacijo v smislu mreženja moralnih ljudi.

Reference

1. Ambrož, M., & Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti: Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Institut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka.
2. Auernhammer, J. M. (2012). *Autopoietic Organisation of Knowledge, Creativity and Innovation: A case study of the automotive manufacturer Daimler AG*. (Ph. Disertation). Edinburg: Edinburg Napier University.
3. Balažic Peček, T., & Bukovec, B. (2017) Razsežnost principa "autopoiesis" v organizaciji in družbi. *Revija za univerzalno odličnost*, 2017, 6(1), str. 39-54.
4. Balažic Peček, T., Lauc, A., Bukovec, B., & Kovačević, A. (2017) Re-processing of Alopoeitic to Autopoietic Organization = Re-procesiranje iz alopoietske u autopoietsku organizaciju. V: Mašek Tonković, A. (ur.). *6. međunarodni znanstveni simpozij Gospodarstvo istočne Hrvatske - vizija i razvoj, u Osijeku, 25. - 27. svibnja 2017 = 6th International scientific symposium Economy of Easter Croatia - vision and growth, Osijek, 25th - 27th May 2017*. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayerja: Ekonomski fakultet, 2017, str. 393-404. [COBISS.SI-ID 2048418818]
5. Brcar, F. (2016). *Pisanje strokovnih in znanstvenih del*. Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
6. Capra, F. (2002). *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*. Doubleday, New York.
7. Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The System View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge University Press, United Kingdom.
8. Djurdica, B. (2013). *Kaj je življenjsko-kozmična energija: Elikzir za življenje na zemlji*. Alternativa, Ljubljana.
9. Ećimović, T. (2016). *Univerzalna vzgoja in izobraževanje in Filozofija trajnostne sonaravne prihodnosti Slovencev in Slovencev*. Mestna knjižnica, Izola.
10. Ećimović, T. (2017). "The Philosophy of Life 2017", digital booklet ISBN 978-961-94057-7-2 (pdf) July 2017.
11. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
12. Kordeš, U. (2004). *Od resnice k zaupanju*. Studia humanitatis, Ljubljana.
13. Kukić, S. (2015). *Metodologija znanstvenog izražavanja*. Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo.
14. Lauc, A. (2000). *Metodologija društvenih znanosti*. Sveučilišče J.J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet. Grafika, Osijek.
15. Lauc, A., & Balažic Peček, T. (2017a). *Zapiski raziskovanj in proučevanj avtopoietske organizacije*.
16. Lauc, A., & Balažic Peček, T. (2017b) Nova paradigma: Re-procesiranje alopoietske v avtopoietsko organizaciju. V: Bukovec, B. (ur.). *Avtopoietska organizacija*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije., str. 43-69, ilustr. [COBISS.SI-ID 2048428546]
17. Lauc, Z. (2016). *Moralitet-Legimitet-Legalitet: zbirka radova*. Sveučilišče J.J. Strossmayera, Pravni fakultet. Grafika, Osijek.
18. Lasan, M. (2005). *Stalnost je določila spremembo: Fiziologija*. Fakulteta za šport, Inštitut za šport, Ljubljana.
19. Jantsch, E. (1980). *The Self-Organisation Universe: Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of evolution*. British Library Cataloging in Publication Data, Oxford.

20. Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford, California.
21. Malić, D. (1976). *Kibernetska termodinamika: Zakonitosti i metode*. Gradževinska knjiga, Beograd.
22. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the Living*. D. Reidel Publishing Company, London.
23. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1998). *Drevo spoznanja*. Studia humanitatis, Ljubljana.
24. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
25. Mesec, B. (2009). <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/akcijsko-raziskovanje/predstavitev-1/> Akcijsko raziskovanje. (pridobljeno 24.7.2017).
26. Mulej, M. in soavtorji. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: Podlaga za celovitost in uspeh managementa*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
27. Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Moderna organizacija, Kranj.
28. Železnikar, A. P. (2017, julij 27.). *Filozofsko besedotvorje (Philosophical Word Formation)*. Pridobljeno na: <http://lea.hamradio.si/~s51em/book/Medit339slo.pdf>.

Tanja Balazič Peček je l. 2001 diplomirala iz organizacije in managementa in 2008 specializirala iz projektne managementa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru. Izpopolnjevala se je na farmacevtskih in okoljevarstvenih področjih, na področju GMP (Good Management Practice) in uvajala IT sisteme za obvladovanje proizvodnje in ISO 14001 v srednjem podjetju. Izziv so ji predstavljali krovni projekti informatizacije proizvodnje z nadzornimi sistemi - MES (Manufacturing Execution System) in EBR (Electronic Batch Record) v velikem podjetju. Po zunanjetrgovinski registraciji 2010 je dejavna na področju regulativne skladnosti, specializirala se je za poreklo blaga ter obvladovanje zunanje trgovske regulative. Njeno raziskovalno zanimanje je človek v organizaciji, nove paradigme organizacije z etičnimi koncepti in principa »autopoiesis« v organizacijskem in družbenem okolju. Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) pripravlja doktorsko disertacijo s področja novih paradigem organizacijskih teorij. Je avtorica prispevkov na znanstvenih konferencah in člankov v strokovnih in znanstvenih revijah. Je članica Academy of Management (AOM).

Mihaela Rudar Neral je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je na študijskem programu Medkulturni management na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici, diplomirala pa na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru. Zaposlena je v komunalnem in gradbenem podjetje Kostak v Krškem kot analitik poslovnih procesov. Pri svojem delu se osredotoča na kakovost življenja, preučuje kakovost storitev na področju oskrbe s pitno vodo, pri analizi poslovnih procesov pa se osredotoča na zanesljivost in prilagodljivost komunalnih storitev, ki zagotavljajo storitev v okviru gospodarske javne službe varstva okolja. Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) pripravlja doktorsko disertacijo iz področja vzdržnega gospodarjenja s pitno vodo v večjih slovenskih občinah. Sodeluje na strokovnih konferencah iz gospodarstva in na znanstvenih konferencah ter objavlja članke v domačih publikacijah.

Zaslužni prof. dr. Ante Lauc je častni naslov prejel na Univerzi Hercegovine v BiH. Je akademik Hrvaške akademije znanosti in umetnosti v tujini, v Baslu, Švica, in akademik Hrvaške akademije znanosti in umetnosti (HAZU) v Mostarju, BiH. Leta 1964 je diplomiral iz psihologije na Filozofski fakulteti v Zagrebu, magistriral na fakulteti za Strojništvo in ladijske gradnje v Zagrebu 1973, ter 1975 doktoriral na Ekonomski fakulteti v Osijeku. Od takrat sistematično razvija človekov, fizični in finančni kapital, z raziskovanjem stopnje povratka. Še posebej je osredotočen na človekov kapital, ki ga razvija v treh sferah: moralni kapital, intelektualni kapital in socialni kapital. S soprogo Dunjo, dipl. ing. arh., ima dva sinova: Gordana (47) in Davorja (46) ter sedem vnukov. Čaka na pravnuke, da bi se ustvarila sinergija štirih generacij. Pred 17 leti je svoj delovni in znanstveni opus zaokrožil s knjigo Metodologija društvenih znanosti, v kateri preko šestih disciplin (biologija, filozofija, psihologija,

tehnologija, ekonomija in pravo) in petih kriterijev (ekonomičnost, etičnost, ekologija, ekumenizem in estetika) izpelje štiri vrste razvoja (osebni, organizacijski, ekonomski in kulturni). Skupaj s sodelavci razvija Holistično avtopoetsko univerzo, kjer bo mladim in vsem željnim znanja, omogočeno povezovanje preko interneta z najboljšimi profesorji v svetu, da bi živeli v ljubezni, resnici in svobodi.

Doc. dr. Franc Brcar je univerzitetni diplomirani inženir strojništva, magister informacijsko-upravljaljskih ved in doktor menedžmenta kakovosti. Dalj časa je bil zaposlen v večjem avtomobilskem podjetju. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in ERP rešitev. V zadnjem obdobju se raziskovalno ukvarja z menedžmentom, menedžmentom informacijskih tehnologij, menedžmentom poslovnih procesov, inovativnostjo in kakovostjo. Je predavatelj na več fakultetah na visokošolski, magistrski in doktorski stopnji. Izvaja individualne konzultacije in organizira seminarje za skupine iz statistike (R, SPSS, SAS, Lisrel, ...), analize kvalitativnih podatkov (ATLAS.ti) in pisanja strokovnih in znanstvenih del (raziskovalne metode, Word, Excel, PowerPoint, Windows, linux, ...).

Abstract:

Characteristics of Allopoietic Society and Proposal from the Perspective of PhD Candidates at FOŠ

Research Question (RQ): We look into human kind and organization to establish why allopoietic internal and external environment is predominating.

Purpose: In the article we present our view on the reality of modern society. We explain the definition of autopoiesis and allopoiesis principles of activity and reasons for allopoiesis situation.

Method: We carried out an analysis of human potential between PhD Candidate of FOŠ (Faculty of Organizational Studies) by using quantitative methods. We used the software tool R and we made a synthesis to capture the actual situation.

Results: We found out that the majority of PhD Candidates perceive the society as non-free and immoral, without adequate strategies for improvement. Procedures and models were formulated, which we confirm as suitable for transformation of society according to the »top down« and »bottom up« principles to achieve integrity of individual, organizations and society. We organized motivational workshops with PhD Candidate and confirmed the compliance of methods for increasing moral potential and improving the activity of autopoietic networking.

Organization: Self-organization is a method of autopoietic networking, which assures that allopoietic organization is surpassed.

Society: By identifying the situation and reaching awareness of all institutions that an individual is a rich human potential and capital, which we need to invest in, the transformation to autopoietic society begins.

Originality: We didn't come across such credible research yet. Questionnaire and research passes condition of reality, that PhD Candidates of FOŠ would gain condition of internal and external environment is predominating.

Restrictions / further research: The survey is limited to the population of FOŠ doctoral students. Such research is also useful in other faculties, institutions and the economic environment.

Key words: allopoiesis, autopoiesis, human potential, human capital, self-organization, PhD Candidate FOŠ, moral society.



Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zavarovalnih zastopnikov

Roman Tori

Zavarovalnica Triglav, Ljubljana
roman.tori@t-2.net

Matej Lahovnik*

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana
matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Raziskovalno vprašanje je ali razlike v čustveni inteligentnosti sploh vplivajo na uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov in kako velik je ta vpliv.

Namen: Namen prispevka je ugotoviti ali bi morale biti merjenje čustvene inteligentnosti posameznikov pomembno orodje pri sprejemanju odločitev glede zaposlovanja novih zavarovalnih zastopnikov.

Metoda: Uporabili smo znanstveno deskripcijo, ki obsega zbiranje in urejanje obstoječih dognanj, njihovo primerjavo in interpretacijo. Študija primera temelji na anketiranju zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav z namenom merjenja čustvene inteligentnosti in kvantitativnem ocenjevanju njihove uspešnosti na podlagi ustvarjenega prometa v letu 2015.

Organizacija: Rezultati kažejo, da bi morale organizacije kot kriterij pri zaposlovanju upoštevati tudi višino čustvene inteligentnosti.

Družba: V programe izobraževanja bi morali vključevati tudi pridobivanje znanj in spretnosti na področju razvijanja čustvene inteligentnosti.

Originalnost: Gre za prvo takšni raziskavo v Sloveniji na področju zavarovalništva.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskavo smo omejili na največjo zavarovalnico na področju Slovenije. Predlogi za nadaljnje raziskovanje so v longitudinalnosti raziskave in tudi v tem, da bi v raziskavo vključili še druge zavarovalnice v drugih državah in rezultate med sabo primerjali.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, zaposleni, zavarovalnica, uspešnost.

1 Uvod

Že v antiki je bilo sicer običajno razlikovanjem med umom, voljo in čustvi. Srednjeveški misleci pa so imeli svojo trojico slovnice, logike in retorike ter četverko matematike, geometrije, astronomije in glasbe. Z razvojem psihološke znanosti pa se je začelo podrobneje proučevati človeške duševne sposobnosti oziroma zmožnosti. Eno izmed temeljnih vprašanj je ali in kako čustva vplivajo na sposobnosti posameznika za reševanje kompleksnejših problemov. Raziskovanje z nevrobiološkimi podatki omogoča natančnejši vpogled v delovanje možganskih predelov, ki vplivajo na naše čustvovanje. V raziskavah na področju poslovnih ved je bil pomen čustev sicer presenetljivo dolgo zapostavljen.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 4. december 2017; revidirano: 6. december 2017; sprejeto: 19. december 2017. /
Received: 4. December 2017; revised: 6. December 2017; accepted: 19. December 2017.

V poslovnem svetu, še posebej pa v storitvenih dejavnostih, čedalje bolj spoznavamo, kako pomembno je imeti zaposlene, ki so sposobni sporazumevanja z različno zahtevnimi ljudmi in spoprijemanja s kompleksnimi situacijami. Zaposleni vsakodnevno vstopajo v zapletene in zahtevne interakcije z drugimi posamezniki v organizaciji, predvsem pa tudi s svojimi strankami. Zaradi vnaprej predpisanih vzorcev obnašanja do strank, ki omejujejo dopustnost negativnih reakcij na negativno vedenje strank, je mnogo uslužbencev zagrenjenih in pod stresom (Cava, 1990). To seveda negativno vpliva na njihovo storilnost.

Pri zavarovalnih zastopnikih, ki vsakodnevno prihajajo v stik s strankami, se kažejo posledice tovrstnega stresa na učinkovitosti in počutju zaposlenega. Stranke so lahko po naravi nesramne, neučakane, vztrajne, čustvene ali nasilne, preživljajo težko življenjsko obdobje ali pa imajo le slab dan. Vzdrževanje kvalitetnega poslovnega odnosa s strankami zato predstavlja poseben izziv vsakega zavarovalnega zastopnika.

Zavarovalni zastopnik se mora zavedati, da je stranka na prvem mestu. Pri zaposlovanju zavarovalnih zastopnikov je ključnega pomena prepoznati sposobne kandidate, primerne za delo z zahtevnimi strankami. Namen našega prispevka je ugotoviti ali in kako čustvena inteligentnost vpliva na uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov, da bi na tej podlagi tudi prilagodili kriterije za izbor novih zavarovalnih zastopnikov. Cilji našega prispevka so naslednji:

- pregled ugotovitev različnih raziskav vpliva čustvene inteligentnosti na uspešnost posameznika.
- Identificirati ključne dejavnike čustvene inteligentnosti, s katerimi lahko merimo čustveno inteligentnost in
- preveriti vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zavarovalnega zastopnika.

2 Teoretična izhodišča

V obdobju zadnjih petindvajset let se je število raziskav na področju čustvene inteligentnosti močno povečalo (Barchard & Brackett & Mestre, 2016). Raziskave kažejo, da so čustveno inteligentnejši posamezniki praviloma ustvarjalnejši in prizadevnejši pri delu ter bolj zadovoljni, zato se povečata njihova storilnost in prilagodljivost, podjetje pa s tem tudi povečuje svojo konkurenčno sposobnost (Jafari & Dem & Choden, 2016; Dessti, Shanthi, 2015; Brackett, Rivers, Salovay, 2011, str. 88-103; O'Boyle et al., 2011, str. 788-818). Zato je smiselno najprej identificirati zvezdnike v storilnosti in ugotoviti katere spretnosti jim zagotavljajo takšno storilnost pri delu. Pri tem naj bi bila čustvena inteligentnost tisto skupno jedro osebnih in socialnih sposobnosti, ki zagotavlja uspeh (Goleman, 1995). Empirične raziskave so tudi potrdile, da je čustvena inteligentnost pozitivno povezana z učinkovitostjo pri vodenju zaposlenih (Bano, 2013, str. 84-94; Antonakis & Ashkanasy & Dasborough, 2009, str. 247-261).

Raziskovalci se pri proučevanju vpliva čustvene inteligentnosti na uspešnost posameznika na delovnem mestu niso omejile le na profitne dejavnosti ampak izpostavljajo, da je s pomočjo velikosti čustvene inteligentnosti posameznikov mogoče napovedovati tudi njihovo uspešnost na področju izobraževanja (Fernandez & Salamonson & Griffiths, 2012, str. 3485-3492; Qualter et al., 2012, str. 83-91; Jiwen et al., 2010, str. 137-143). Nekateri drugi pa s pomočjo dejavnikov čustvene inteligentnosti pojasnjujejo tudi uspešnost pedagoških delavcev pri izvajanju tega procesa (Mafuzah & Jais, 2016, str. 675).

Vprašanja povezana z vlogo in pomenom čustvene inteligentnosti pri uspešnosti posameznika so dodatno pridobila na pomenu z razvojem nevro-znanosti in posledično s področjem nevro-vodenja (Iacoboni, Mc Haney, 2009, str. 35-42). Nekateri avtorji (Cherniss, 2010, str. 110-126) poudarjajo, da je povezava med čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo posameznika na delovnem mestu pomembnejša v tistih dejavnostih, kjer je socialna interakcija intenzivnejša in ki posledično vključujejo več stresa. Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih elementov, ki delujejo podobno kot osnovne sestavine v verigi DNK (dezoksiribonukleinske kisline). Če jih nadgrajujemo z izkušnjami, nam pomagajo razviti posebne spretnosti in sposobnosti, ki so temelj čustvene inteligentnosti ter jih je, v nasprotju z biološko DNK, mogoče razvijati in povečati. Te temelje čustvene inteligentnosti sta sicer že pred tremi desetletji prva opredelila psihologa Mayer in Salovey. Vsaka raven vključuje sposobnosti prejšnjih ravni in jih hierarhično nadgrajuje (Salovey, 1990):

- sposobnost natančno zaznavati, oceniti in izraziti čustva;
- zavestno občutenje ali vzbujanje čustev, da bomo bolje razumeli sebe in druge;
- sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo;
- sposobnost obvladovanja in usmerjanja čustev tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Čustvena inteligentnost je v najpreprostejši obliki zmožnost razlikovanja med občutkom zadovoljstva in občutkom bolečine ter na osnovi tega razlikovanja zmožnost večjega vključevanja v določen položaj ali umik iz njega. Že Goleman je izpostavil dva vidika, ki ju je potrebno upoštevati pri prepoznavanju čustvene inteligentnosti (1995). Prvi temelji predvsem na prepoznavanju lastnih čustev, drugi vidik pa poudarja usmerjenost navzven k vedenju, občutkom in motivacijam drugih. Empirične raziskave potrjujejo ugotovitev, da lahko z velikostjo čustvene inteligentnosti posameznika lažje razložimo njegovo uspešnost pri delu kot pa z inteligenčnim kvocientom (Eysenck, 2012). Osebe z visoko razvitimi čustvenimi sposobnostmi so običajno bolj zadovoljne z življenjem in tudi učinkovitejše, saj obvladujejo svoje miselne navade, s katerimi spodbujajo plodnost razmišljanja. Ljudje, ki ne znajo nadzorovati svojega čustvenega življenja, se v sebi neprestano bojujejo in so manj zbrani ter manj osredotočeni pri delu (Goleman, 1995).

V zvezi z vprašanjem čustvene inteligentnosti ne smemo zanemariti vprašanja ali gre za bolj introvertirano ali bolj ekstravertirano osebnost. Raziskava, v kateri so s posebnimi napravami merili možgane, je namreč pokazala, da možgani introvertiranih in ekstrovertiranih delujejo različno (Podnar, 2016). Rezultat je pokazal, da imajo introvertirani večjo napetost možganov kot ekstrovertirani, pa naj opravljajo zahtevne intelektualne naloge ali pa počivajo. Da se jim ne bi možgani preveč naprezali pod visoko napetostjo, se introvertirani izogibajo močnih stimulacij. Po drugi strani se ekstrovertirani povsem namerno izpostavljajo zunanjim dražljajem, saj bi v nasprotnem primeru njihovi možgani zaspali. Odkrili so, da imajo introvertirani boljše prekrvavitev čelnega režnja, ki je odgovoren za spomin, načrtovanje, odločanje in reševanje težav, vse to pa so tipična miselna dela tihih, zadržanih in premišljenih ljudi (Podnar, 2016).

Nekateri raziskovalci sicer opozarjajo na metodološko problematiko proučevanju pomena in vpliva čustvene inteligentnosti na uspešnost posameznika na delovnem mestu (Harms & Crede, 2010, str. 154-158; Newman & Joseph & MacCann, 2010, str. 159-164; Law et al., 2004, str. 483-496). Ne smemo namreč spregledati, da se merjenje čustvene inteligentnosti še razvija in da se tudi čustvena inteligentnost posameznika spreminja skozi njegovo karierno

obdobje. Hein (2006) pa je po drugi strani tudi opozoril na nekatere pomanjkljivosti Golemanovega teoretičnega konstrukta.

3 Metodologija

Temeljna hipoteza je bila, da so čustveno inteligentnejši zavarovalni zastopniki pri opravljanju svojega dela uspešnejši. Temeljno raziskovalno vprašanje na katero smo želeli odgovoriti je ali razlike v čustveni inteligentnosti sploh vplivajo na uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov in kako velik je ta vpliv. Tako smo tudi ugotovili ali bi moralo biti merjenje čustvene inteligentnosti posameznikov pomembno orodje pri sprejemanju odločitev glede zaposlovanja novih zavarovalnih zastopnikov.

V prispevku smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, ki obsega analizo in sintezo spoznanj.
- Znanstveno deskripcijo, ki obsega zbiranje in urejanje obstoječih dognanj, njihovo primerjavo in interpretacijo.
- Deduktivno metodo sklepanja, na osnovi vrste raziskav, s splošnega na posamezno.
- Študijo primera kvantitativnega anketiranja zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav z namenom merjenja čustvene inteligentnosti in kvantitativnega ocenjevanja njihove uspešnosti na podlagi ustvarjenega prometa v letu 2015.

Naša raziskava je temeljila na primarnem in sekundarnem zbiranju podatkov. Pri oblikovanju načrta raziskave smo uporabili deduktiven pristop. Po opredelitvi raziskovalnega dela smo pregledali literaturo za izdelavo modela. Na tej podlagi smo izdelali anketni vprašalnik za testiranje čustvene inteligentnosti posameznika. V vprašalniku smo poskušali zajeti vsa področja, ki so povezana s čustveno inteligentnostjo.

V anketnem vprašalniku smo uporabili odprto in zaprto obliko vprašanj. Zaprta oblika vprašanj je primernejša v verifikacijskih raziskavah, ker omogoča posploševanje, zato je s pomočjo odgovorov na takšna vprašanja mogoče preverjati določene hipoteze. Zaprta vprašanja s ponujenimi odgovori so nam omogočila določiti osnovne značilnosti zavarovalnih zastopnikov. V vprašalniku smo tudi največ uporabljali vprašanja s ponujenimi intenzitetami odgovorov.

Pri zaprtih vprašanjih se ne priporoča več kot pet intenzitet, ker anketiranci običajno niso občutljivi na kakovostnejše razločevanje (Zelenika, 1998, str. 371). Po drugi strani pa ni priporočljivo ponujati manj kot pet različnih stopenj odgovora, ker se posamezne spremenljivke spreminjajo, smisel meritev pa je prav registracija takšnih sprememb. Izvedena raziskava je s tem dobra osnova tudi za morebitne kasnejše longitudinalne raziskave o vplivu čustvene inteligentnosti na uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov, hkrati pa petstopenjska skala omogoča tudi lažje primerjave z drugimi raziskavami. Osnovna metoda analize vprašalnikov je komparativno statična.

Raziskovalno delo temelji tudi na podatkih zavarovalnega združenja, ki deluje v Sloveniji. V ta namen uporabljamo obstoječe dostopne vire, ki prinašajo podatke o uspešnosti zastopnikov po posameznih vrstah zavarovalnih poslov. Uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov merimo z ustvarjenim letnim prometom zavarovanj in ne s številom prodanih zavarovalnih polic, ker menimo, da je ustvarjeni promet bolj relevanten kriterij uspešnosti tako za posameznika kot

tudi podjetje. Na podlagi anketiranja in zbranih podatkov o prometu zavarovalnih zastopnikov smo odgovore na naša raziskovalna vprašanja iskali s kvantitativnimi statističnimi metodami.

V raziskavo zajeti anketiranci so zavarovalni zastopniki, ki imajo pogodbo za nedoločen čas v izbranem podjetju. Zavarovalni zastopniki so svoje odgovore podajali preko spletne ankete. Za analizo podatkov smo uporabili faktorsko analizo. Z njo smo želeli, na osnovi odgovorov anketirancev, poiskati latentne (skrite) faktorje, saj je čustveno inteligentnost mogoče razvijati skozi celotno življenje. Na osnovi skrbno pripravljenih vprašanj smo raziskali, kakšni so pglavitni razlogi za določeno višino čustvene inteligentnosti. Nazadnje smo izdelali še regresijski model, ki kaže odnos med višino čustvene inteligentnosti in prodajo zavarovanj izraženih v denarni enoti - evrih.

S pomočjo spletne strani Ika, smo izdelali spletno anketo, ki je bila sestavljena v 3 sklopih in je vsebovala 43 vprašanj ter 95 spremenljivk. Prvi sklop se je nanašal na prepoznavanje samega sebe. Anketiranci so imeli v sklopu 23 vprašanj možnost odgovarjati na Likertovi petstopenjski lestvici. Skrajna odgovora sta bila, da trditev sploh ne velja oziroma trditev povsem velja.

Drugi sklop je bil test čustvene inteligentnosti, kjer so anketiranci lahko uporabili svoja čustva. Avtor EQ testa je Daniel Goleman in je objavljen na spletni strani <http://www.iq-test.net/free-iq-test.html>. Avtor sicer navaja, da ne obstaja test, ki bi lahko natančno izmeril čustveno inteligentnost v absolutnem številu kot na primer pri testu inteligenčnega kvocienta. Z uporabljenim EQ testom tako pridobimo najboljši približek rezultata čustvene inteligentnosti. Pravilni odgovori so ovrednoteni z 20 točk, delno pravilni s 5-timi, ostala dva nepravilna z 0 točk. V testu so bile zajete vse sposobnosti čustvene inteligentnosti in sicer: prepoznavanje svojih čustvenih potreb in omejitev, spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanje v čustva drugih ter razvoj sočutja.

Kriterij za razvrščanje anketirancev je bil sicer naslednji:

- do 100 točk = EQ pod povprečjem;
- od 100 do 120 točk = EQ povprečen;
- od 120 do 140 točk = EQ nad povprečjem;
- nad 140 točk = izredno visok nadpovprečen EQ.

K anketi je bilo povabljenih 141 zavarovalnih zastopnikov, ki imajo sklenjeno redno delovno razmerje z največjo slovensko zavarovalnico. Po vsakodnevnem pregledu izpolnjevanja ankete smo ugotovili, da je peti dan frekvenca pristopa zelo upadla. Anketirance, ki še niso pristopili k izpolnjevanju, smo še enkrat povabili k izpolnitvi. Njihovo delovno okolje oziroma trg na katerem delujejo je sicer celotna Slovenija. Odzivnost ciljanih zavarovalnih zastopnikov, ki so v celoti izpolnili vprašalnik in so sodelovali v raziskavi, je bila 36,2%. Ostali ankete niso dokončali, zato jih tudi nismo vključili v raziskovalni vzorec.

4 Rezultati raziskave in razprava

Naša faktorska analiza je zajela dvajset spremenljivk - to so indikatorji, spremenljivke, ki so tvorile naše faktorje (glej tabelo 1). Odločili smo se za štiri faktorje in dvajset indikatorjev. Indikator »zgovornost« ima najvišjo vrednost skupne variabilnosti. Ta indikator prevzame iz končne rotirane matrike kar 13,7 % celotne variabilnosti opazovanih spremenljivk. Naši

anketiranci so se ocenjevali za zelo zgovorne osebe. Vsekakor lahko potrdimo, da je za delo zastopnika zelo pomembna zgovornost.

Tabela 1: Spremenljivke v faktorski analizi (20)

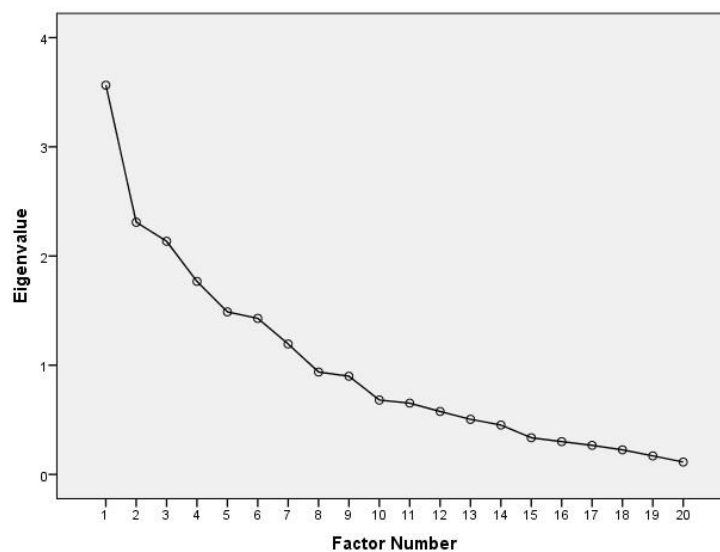
	Začetna	Skupna variabilnost
Samozavedanje - menim, da sem: zgovoren	,703	,685
Samozavedanje - menim, da sem: nezaupljiv	,437	,454
Samozavedanje - menim, da sem: vztrajen	,559	,346
Obvladovanje sebe - o sebi misli: sem vzkipljiv	,433	,346
Obvladovanje sebe - o sebi misli: rad hodim v službo	,445	,561
Obvladovanje sebe - o sebi misli: nisem nič posebnega	,488	,470
Družbeno zavedanje - menim, da sem pomemben član kolektiva	,476	,312
Družbeno zavedanje - menim, da sem v množici ljudi hladen in držim distanco	,480	,251
Sposobnost razvijanja odnosov: korupcija se je zažrla v vse družbene sloje	,641	,256
Sposobnost razvijanja odnosov: vedno upoštevam večinsko mnenje	,499	,255
Samozavedanje - menim, da sem tih	,624	,658
Samozavedanje - menim, da sem neučinkovit	,419	,207
Samozavedanje - menim, da sem ljubosumen	,539	,537
Obvladovanje sebe - o sebi misli vedno držim besedo	,411	,282
Obvladovanje sebe - o sebi misli da hitro oprostim	,411	,197
Obvladovanje sebe - o sebi misli se me stalno drži smola	,586	,345
Družb. zavedanje - menim, da sem altruističen - žrtvujem sebe za druge	,605	,273
Družb. zavedanje - menim, da sem osredotočen na cilje celotnega podjetja	,576	,324
Sposobnost raz. odnosov: ni mi težko pred drugimi priznati, da delam napake	,719	,439
Sposobnost raz. odnosov: več ljudi je negativnih in slabih	,486	,209

Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin meritev ustreznosti statistike znaša 0,502, kar pomeni, da indikatorji srednje dobro odražajo medsebojno povezanost. Bartlettov preizkus ($p=0,000$) kaže, da je naš test močno statistično značilen. V Tabeli 2 je prikazan rezultat faktorske analize. V našem primeru ima 7 faktorjev večjo vrednost od 1, vendar že s prvimi štirimi pojasnimo 48,88 % celotne variabilnosti vseh dvajsetih spremenljivk. V srednjem stolpcu Tabele 2 so podani rezultati metode glavne osi. Štirje faktorji po metodi glavnih osi zajamejo 37,04 % variabilnosti opazovanih spremenljivk. Če primerjamo srednji in desni stolpec vrednosti opazimo, da se je prva vrednost zmanjšala iz 3,021 na 2,735, druga povečala z 1,698 na 1,712, tretja je skoraj ostala enaka (1,481 in 1,488), četrta pa se je zopet povečala z 1,208 na 1,472. Celotna varianca faktorjev pa je ostala nespremenjena 37,04 %.

Tabela 2: Pojasnjena varianca rotiranih faktorjev faktorске analize

Faktor	Glavni skupni faktorji			Glavne osi			Viramax rotacija		
	Skupaj	% Variance	kumulativen %	Skupaj	% Variance	kumulativen %	Skupaj	% Variance	kumulativen %
1	3,564	17,821	17,821	3,021	15,103	15,103	2,735	13,674	13,674
2	2,309	11,547	29,368	1,698	8,489	23,592	1,712	8,560	22,235
3	2,135	10,674	40,043	1,481	7,403	30,995	1,488	7,441	29,676
4	1,767	8,834	48,877	1,208	6,040	37,036	1,472	7,360	37,036
5	1,488	7,441	56,317						
6	1,429	7,144	63,462						
7	1,194	5,970	69,432						
8	,937	4,687	74,119						
9	,899	4,496	78,615						
10	,681	3,405	82,020						
11	,653	3,263	85,283						
12	,576	2,882	88,164						
13	,505	2,524	90,688						
14	,452	2,260	92,948						
15	,336	1,680	94,628						
16	,300	1,502	96,130						
17	,266	1,331	97,461						
18	,225	1,125	98,586						
19	,170	,848	99,434						
20	,113	,566	100,000						

Slika 1 prikazuje, da se krivulja zlomi tako pri 2. kot tudi pri 5. faktorju. Na osnovi diagrama bi se lahko odločili za dva, tri ali štiri faktorje. V našem primeru, kjer smo upoštevali Kaiserjevo pravilo, smo se odločili za rešitev s štirimi faktorji, saj se krivulja prelomi štirikrat in sicer se to zgodi pri 2., 5., 8., in 10. faktorju.



Slika 1: Melišče faktorjev

V Tabeli 3 so prikazane faktorske uteži. Pri faktorski analizi največkrat analiziramo samo rotirano rešitev. Iz tabele 3 je razvidno, da so s prvim faktorjem močno povezani naslednji indikatorji:

- menim, da sem zgovoren (+),
- menim, da sem tih (-),
- ni mi težko pred drugimi priznati, da delam napake (+),
- menim, da sem vztrajen (+),
- menim, da sem osredotočen na cilje celotnega podjetja (+),
- menim, da sem altruističen (+),
- menim, da sem v množici ljudi hladen in držim distanco (-).

Prvi faktor predstavlja tri lastnosti vprašanj iz sklopa »samozavedanja«, enega iz »sposobnosti razvijanja medsebojnih odnosov« ter tri iz »družbenega zavedanja«. Prvi faktor predstavlja vztrajno, zgovorno, ne egoistično osebo s poudarkom na skupnem cilju podjetja. Na osnovi teh indikatorjev skupino poimenujemo »Pozitivni«. Drugi faktor sestavljajo vprašanja, ki so temeljila na treh vprašanjih o obvladovanju sebe in enemu vprašanju o samozavedanju. V drugem faktorju so naslednje trditve:

- rad hodim v službo (+),
- vedno držim besedo (+),
- menim, da sem neučinkovit (+),
- hitro oprostim (+).

Zelo zanimiv je indikator »menim, da sem neučinkovit«. Ima pozitiven predznak, kar pomeni, da anketiranci o sebi mislijo, da so pri opravljanju svojega dela neučinkoviti. Vsi indikatorji so pozitivni, zato drugi faktor poimenujemo »Vestni«. V tretjem faktorju sta bili dve vprašanji iz sklopa samozavedanja in eno iz sklopa obvladovanja sebe. Vprašanja so se glasila:

- menim, da sem ljubosumen (+),
- menim, da sem nezaupljiv (+),
- o sebi mislim, da sem vzkipljiv (+).

Tretji sklop indikatorjev predstavlja ljubosumno kolerično nezaupljivo osebo. Tretji faktor poimenujemo »Koleriki«. V četrtem stolpcu Tabele 3 se nahajajo naslednje trditve:

- o sebi mislim, da nisem nič posebnega (+),
- menim, da sem pomemben član kolektiva (-),
- menim, da korupcija predstavlja velik problem v družbi (+),
- mislim, da se me stalno drži smola (+).

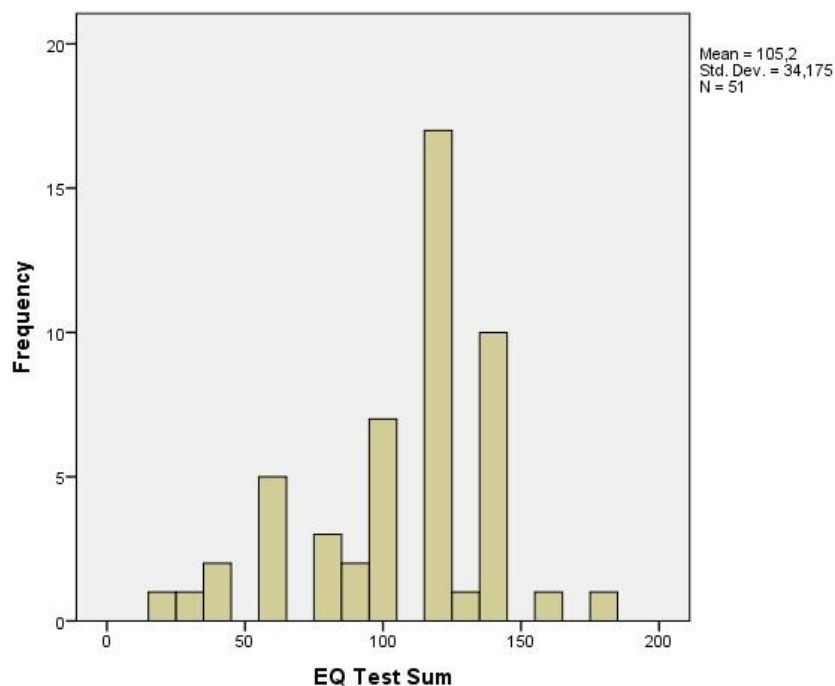
Eno vprašanje je iz sklopa o »družbenem zavedanju«, drugo iz obvladovanja sebe ter dve iz sposobnost razvijanja medsebojnih odnosov. Glede na indikatorje ta skupina anketirancev o sebi misli, da niso prav zanimive osebe. Zaradi negativnega predznaka pri »menim, da sem pomemben član kolektiva« jih lahko označimo za samostojne, egoistične osebe. Anketiranci tudi sporočajo, da nimajo želje po povezovanju ali vstopanju v organizirane skupine. Pogled na korupcijo jih zelo skrbi in sami o sebi mislijo, da imajo pogostokrat slab dan ali smolo. Vse štiri indikatorje, ki so povezani s četrtnim faktorjem, opišemo s »povprečni«. Ostala sta dva indikatorja iz sklopa sposobnost razvijanja medsebojnih odnosov in sicer »vedno upoštevam večinsko mnenje« in »smatram, da je več ljudi negativnih in slabih«. Ta dva indikatorja nimata nobene pomembne vrednosti in ju ni mogoče vključiti v noben faktor.

Tabela 3: Matrika rotiranih faktorjev

	Faktorji			
	1	2	3	4
Samozavedanje - Menim, da sem zgovoren	,820			
Samozavedanje - Menim, da sem tih	-,751			
Spos. raz. odnosov: Ni mi težko pred drugimi priznati, da delam napake	,588			
Samozavedanje - Menim, da sem vztrajen	,560			
Družbeno zavedanje - Menim, da osredotočen na cilje celotnega podjetja	,508			
Družbeno zavedanje - Menim, da sem altruističen in se žrtvujem za druge	,440			
Družbeno zavedanje - Menim, da v množici ljudi hladen in držim distanco	-,404			
Obvladovanje sebe - O sebi mislim, da rad hodim v službo		,653		
Obvladovanje sebe - O sebi mislim, da vedno držim besedo		,511		
Samozavedanje - Menim, da sem neučinkovit		,418		
Obvladovanje sebe - O sebi mislim, da hitro oprostim		,411		
Razvijanje medsebojnih odnosov: vedno upoštevam večinsko mnenje				
Samozavedanje - menim, da sem ljubosumen			,669	
Samozavedanje - menim, da sem nezaupljiv			,646	
Obvladovanje sebe - o sebi mislim, da sem vzkipljiv			,521	
Obvladovanje sebe - o sebi mislim, da nisem nič posebnega				,662
Družbeno zavedanje - menim, da sem pomemben član kolektiva				-,443
Razvijanje medseb. odnosov: korupcija se je zažrla v vse družbene sloje				,443
Obvladovanje sebe - o sebi misli, da se me stalno drži smola				,416
Sposobnost razvijanja odnosov: več ljudi je negativnih in slabih				

Na osnovi izvedene faktorjske analize lahko opredelimo karakteristike našega tipičnega zavarovalnega zastopnika. Naš zavarovalni zastopnik je zgovoren, vztrajen, altruističen, povprečen, nepomemben član kolektiva, ki vedno drži besedo in je osredotočen na skupni cilj podjetja. Z izdelanimi statističnimi analizami pa še vedno nismo odgovorili na vprašanje »ali čustvena inteligenca vpliva na uspešnost zavarovalnega zastopnika?«

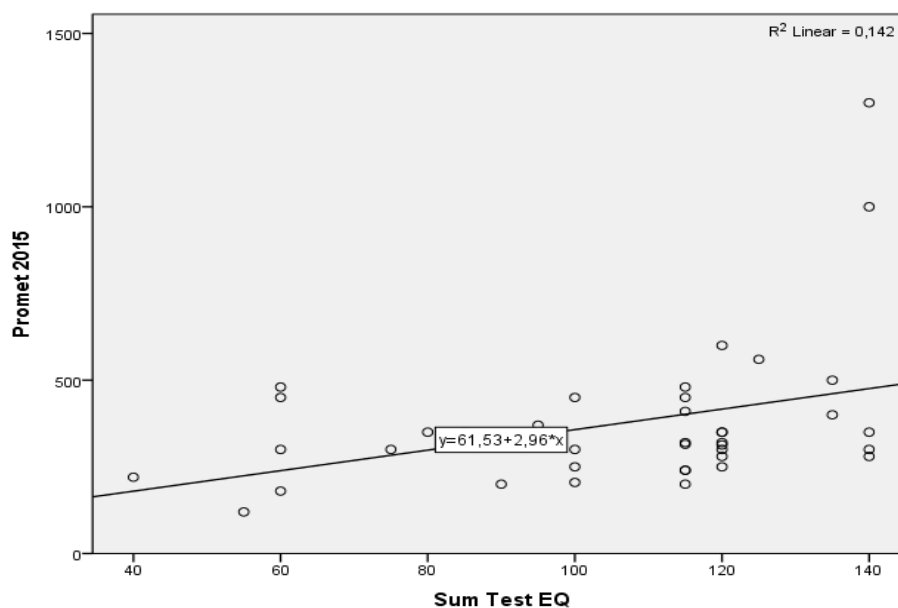
S pomočjo linearne regresije smo preverili našo tezo, da so čustveno inteligentnejši zavarovalni zastopniki pri svojem delu uspešnejši. V našem primeru smo proučevali ali naš test čustvene inteligentnosti vpliva na promet oziroma prodajo zavarovanj izraženih v denarni enoti - evrih. S testom čustvene inteligentnosti smo anketirali zavarovalne zastopnike (glej sliko 2).



Slika 2: Histogram točk testa čustvene inteligentnosti

Najmanjše možno število točk je bilo 0, največ 200. Anketiranci so v povprečju dosegli 105,2 točke. Za vsako doseženo točko na EQ testu se promet v povprečju poveča za 2.958,00€ (glej sliko 3). Na podlagi vzorčnih podatkov je naša regresijska linearna funkcija:

$$\text{Promet v 2015}_i = 61.531 + 2,958 * \text{Test EQ} \quad (p=0,018)$$



Slika 3: Povezava med ustvarjenim prometom in čustveno inteligentnostjo zavarovalnih zastopnikov

Na podlagi izvedenega F-preizkusa (6,100) lahko zavrnamo ničelno domnevo o neodvisnosti med proučevanima spremenljivkama pri $p=0,018$ in sprejmemo sklep, da je denarni promet v evrih linearno odvisen od števila točk doseženih pri EQ testu. To pomeni, da je naša hipoteza na vzorcu anketirancev o vplivu čustvene inteligentnosti na uspešnost dela zavarovalnega zastopnika potrjena. Ocena Pearsonovega koeficienta korelacije je enaka 0,376, kar pomeni, da je linearna povezanost med denarnim prometom in EQ testom pozitivna in srednje močna. Na osnovi vzorca 39 anketirancev (odstranili smo osamelce) smo uspeli dokazati, da je uspešnost prodaje zavarovanj pozitivno povezana s čustveno inteligentnostjo. Naša regresija kaže, da višji kot je rezultat na EQ testu, bolj uspešen je zavarovalni zastopnik pri svojem delu. Iz tega izhaja, da je pri zaposlovanju zavarovalnih zastopnikov, kot eno izmed meril, smiselno upoštevati tudi test čustvene inteligentnosti.

Empirični del našega prispevka temelji na kvantitativnem poglobljenem raziskovanju značilnosti zavarovalnih zastopnikov oziroma na uporabi študije primera na področju zavarovalništva. Menimo sicer, da z izdelano raziskavo dobro zapolnjujemo vrzel, ki je odraz pomanjkanja tovrstnih raziskav na področju zavarovalništva, saj le te omogočajo preko tehnike poglobljenih intervjujev natančen empiričen vpogled in iskanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Po drugi strani pa ne smemo spregledati, da smo raziskavo omejili na največjo zavarovalnico na področju Slovenije. S tem je seveda povezano vprašanje zunanje veljavnosti oziroma posploševanja rezultatov študije primera na populacijo. Glede na to, da smo izbrali reprezentativno podjetje zavarovalniške panoge v Sloveniji pa menimo, da obstaja možnost posploševanja na celotno panogo, seveda ob omejitvah, ki veljajo za kvantitativno raziskovanje. Zato smo se odločili, ker smo pri anketiranju zavarovalnih zastopnikov uporabili relativno obširen in poglobljen vprašalnik in smo ocenili, da bo odzivnost potencialnih respondentov večja, poleg tega pa smo razpolagali tudi z vsemi potrebnimi podatki o rezultatih njihovega dela.

Upoštevati je treba, da smo v raziskavo lahko vključili 51 anketirancev, ki so v celoti sodelovali in končali anketo. Samo 36% odzivnost je določena omejitev pri interpretaciji rezultatov vendar ocenjujemo, da je bila odzivnost kljub temu še vedno sprejemljiva in je tudi povsem primerljiva s podobnimi raziskavami. Ostali ankete niso dokončali. Ne smemo tudi zanemariti, da celo najbolj znani avtor na proučevanem področju navaja, da ne obstaja test, ki bi lahko natančno izmeril čustveno inteligentnost v absolutnem številu. Zato je pri interpretaciji naše raziskave treba upoštevati, da smo z uporabljenim testom čustvene inteligentnosti zavarovalnih zastopnikov pridobili le relativno dober približek rezultata čustvene inteligentnosti. Uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov smo merili z ustvarjenim prometom. Lahko bi uporabili tudi kakšen drugi kriterij, na primer število sklenjenih zavarovalnih polic, vendar menimo, da je ustvarjeni promet ključen kriterij pri presoji uspešnosti dela zavarovalnih zastopnikov. Navsezadnje ustvarjeni promet predstavlja tudi podlago za variabilni del nagrajevanja zavarovalnih zastopnikov, kar dokazuje, da je ta kriterij tudi za gospodarsko družbo relevanten pri presoji uspešnosti dela posameznikov. Ne smemo tudi zanemariti, da kvantitativni del naše raziskave temelji na uporabi faktorske analize in linearne regresije, kar moramo pri interpretaciji rezultatov tudi upoštevati. V nadaljnjih raziskavah bo smiselno uporabiti tudi druge metode. Osnovni namen našega raziskovanja sicer ni temeljil na poskusu oblikovanja nove teorije, temveč je bil naš namen pomagati razširiti in dopolniti obstoječo teorijo s pomembnimi implikacijami za management.

5 Zaključek

V literaturi lahko v zadnjem obdobju najdemo precej del, ki tako s teoretičnega kot tudi empiričnega vidika obravnavajo povezavo med čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo posameznika pri njihovem delu. Te raziskave pa ne pokrivajo področja zavarovalništva, ki spada med pomembnejše gospodarske panoge. Za zavarovalne zastopnike je značilno, da se vsakodnevno pri svojem delu soočajo z različnimi interakcijami in navsezadnje tudi specifičnimi odnosi s svojimi strankami. To pa pomeni, da je proučevanje vpliva čustvene inteligentnosti na rezultate njihovega dela še toliko bolj zanimivo. Ugotavljamo, da obstaja srednje močna pozitivna povezava med velikostjo čustvene inteligentnosti zavarovalnih zastopnikov in uspešnostjo njihovega dela. Zato bi bilo smiselno, da bi družbe na področju zavarovalništva kot enega izmed pomembnejših meril pri zaposlovanju novih kandidatov uporabile tudi rezultat pri testu čustvene inteligentnosti. Ne smemo sicer zanemariti, da se čustvena inteligentnost posameznika z njegovim razvojem spreminja. Rezultati naše raziskave tako tudi implicirajo, da bi morali vključevati v programe dodatnega izobraževanja tudi pridobivanje znanj in spretnosti na področju razvijanja čustvene inteligentnosti. Pri interpretaciji rezultatov je potrebno upoštevati omejitve, da se raziskava nanaša na največjo zavarovalnico na področju Slovenije. Možnosti za nadaljnje raziskovanje so predvsem v longitudinalnosti raziskave in tudi v tem, da bi v raziskavo vključili še druge zavarovalnice v drugih državah in rezultate med sabo primerjali.

Reference

1. Antonakis J., Ashkanasy N.M., Dasborough M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 247-261.
2. Bano Fakhra Batool (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.
3. Barchard K.A., Brackett, M.A., Mestre, J.M. (2016). Taking Stock and Moving Forward: 25 Years of Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 289.
4. Brackett, M.A., Rivers, S.E., Salovey P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
5. Cava, R. (1990). *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Maribor: Založba Ganges.
6. Cherniss C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.
7. Dessti K., Shanthi R. (2015). A Study on Emotional Intelligence At Work Place. *European Journal of Business and Management*, 24(7), 147-154.
8. Eysenck, H.J. (2012). *The Measurement of Intelligence*. Lancaster: MTP.
9. Fernandez R., Salamonson Y., Griffiths R. (2012). Emotional intelligence as a predictor of academic performance in first-year accelerated graduate entry nursing students. *Journal of Clinical Nursing*, 21(4), 3485-3492.
10. Goleman, D. (2011). *The ECI 360*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.danielgoleman.info/the-eci-360/>
11. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
12. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

13. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Harms, P. D., Crede, M. (2010). Remaining Issues in Emotional Intelligence Research: Construct Overlap, Method Artifacts, and Lack of Incremental Validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 154-158.
15. Hein, S. (2006). *Critical Review of Daniel Goleman*. Najdeno 18. 07. 2016 na spletnem naslovu <http://eqi.org/gole.htm#Introduction>.
16. Iacoboni, M., Mc Haney R. W. (2009). Applying empathy and mirror neuron concepts to Neuroleadership. *Neuroleadership Journal*, 3(2), 35-42.
17. Jafari, H., Dem, C., Choden, S., (2016). *Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate Somaiya*. Management Studies and Research. SAGE Publications.
18. Jiwen Song L., Guo Huang, Peng, Z., Kelly, Law S. Kenneth, Wong Chi Sum, Chen Zijun (2010). The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions. *Intelligence*, 38(1), 137-143.
19. Law, K. S.; Wong, Chi-Sum; Song, Lynda J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
20. Mafuzah Mohamad, Juraifa Jais (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674-682.
21. Mayer, D. J., Caruso, D. R., Salovey P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
22. Mayer, D. J. (2008). *Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits?* University of New Hampshire, Yale University.
23. Mayer, D. J., Salovey, P. (1993). *The intelligence of Emotional Intelligence*. University of New Hampshire, Yale University.
24. Newman, D. A., Joseph D. L., MacCann Carolyn (2010). Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*. 3 (2), 159-164.
25. O'Boyle E. H. Jr., Humphrey R. H., Pollack J. M., Hawver T. H., Story P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(5), 788-818.
26. Podnar, O., Pirnar, M. (2016) *Introvertirani ali ekstrovertirani. Kakšna je vaša osebnost?* Najdeno na spletnem naslovu <http://www.sensa.si/osebna-rast/kaksna-je-vasa-osebnost/>
27. Salovey, P., Mayer, J. D (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. University of New Hampshire, Yale University.
28. Thi Lam L., Kirby S. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1). 133-143.
29. Qualter, P., Gardner, K. J., Pope, D. J., Hutchinson, J. M., Whitely, H. E. (2012). Ability emotional intelligence, trait emotional intelligence, and academic success in British secondary schools: A 5 year longitudinal study. *Learning and Individual Differences*, 22(1), 83-91.
30. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Partizanska knjiga.

Roman Tori ima dvajsetletne izkušnje z delom na področju zavarovalništva. V svoji poslovni karieri se je srečeval z različnimi poslovnimi izzivi povezanimi z delom zavarovalnih zastopnikov. Zato se tudi pri svojem raziskovalnem delu ukvarja predvsem s to problematiko. Zanimajo ga predvsem povezave med čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo posameznikov v organizaciji, zato je na tem področju tudi magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot gostujoči raziskovalec se je izpopolnjeval na Indiana University - Kelley School of Business. Bil je tudi gostujoči predavatelj na Caledonian Business School, Glasgow University. Sodeloval je pri različnih znanstveno-raziskovalnih projektih. Je avtor ali soavtor številnih prispevkov s področja strateškega managementa, korporacijskega upravljanja in prevzemov podjetij. Dvakrat je bil tudi minister za gospodarstvo v vladi Republike Slovenije. Poleg znanstvenega in predagoškega dela piše tudi redne kolumne v slovenskih tiskanih medijih na temo aktualnih družbeno-političnih dogodkov.

Abstract:

The Impact of Emotional Intelligence on the Performance of Insurance Agents

Research question: Research question is whether differences with regard to the emotional intelligence of insurance agents have some impact on their performance.

Purpose: The purpose of our paper is to determine the importance of measuring emotional intelligence in order to include it as a criterion to employ new insurance agents.

Method: We employ scientific description to collect and select existing findings, to compare and interpret them as well as the qualitative case study of the biggest insurance company. We measure the performance of insurance agents by their income in the year 2015.

Organization: The results suggest including the emotional intelligence as a criterion for selecting and employing new employees.

Society: We should include the acquisition of knowledge and skills regarding emotional intelligence into the educational programmes.

Originality: It is the first such study in Slovenia in the insurance industry.

Limitations / further research: We limited our research to the biggest insurance company in Slovenia. We suggest including longitudinal approach in the future. We also suggest implementing comparative studies with other insurance companies in Slovenia as well as in the other states.

Key words: emotional intelligence, employees, insurance company, performance.

Copyright (c) Roman TORI, Matej LAHOVNIK



Creative Commons License

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

Vpliv dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture

Katarina Udovč

katarinaudovc@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kolikšen vpliv ima upravljanje in izboljševanje organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih?

Namen: Namen študije je raziskati vzročno-posledično povezavo med upravljanjem in izboljševanjem organizacije in zavzetostjo ter zadovoljstvom zaposlenih na javnem zavodu s področja kulture ter ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na preučevani konstrukt.

Metoda: Povprečno oceno spremenljivk upravljanja in izboljševanja organizacije, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih smo dobili s kvantitativno metodo oz. anketiranjem. Podatke smo analizirali z metodo PLSM-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), s pomočjo statističnega paketa R in funkcije `plspm`. Z omenjeno metodo preučujemo multivariantne odnose med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami, kadar imamo majhne vzorce.

Rezultati: S statistično analizo smo potrdili, da ima upravljanje in izboljševanje organizacije močan neposreden učinek na zavzetost (0,600) in na zadovoljstvo (0,745) zaposlenih ter nizek (0,125) posredni učinek preko zavzetosti na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da imajo na preučevani konstrukt največji vpliv dejavniki, povezani z voditeljstvom.

Organizacija: Rezultati opravljene raziskave lahko nudijo vodstvu osnovo za izboljšanje upravljanja organizacije in ravnanja s človeškimi viri. Dodano vrednost, ki jo lahko ponudijo zavzeti in zadovoljni zaposleni ter njihovo vključevanje v politiko in razvoj organizacije, predstavljajo skupaj z voditeljstvom velik razvojni potencial tudi za organizacije v javnem sektorju, prav tako pa nenehen razvoj in iskanje inovativnih rešitev na vseh področjih vodi tudi v izboljševanje organizacije in njenih notranjih ter zunanjih procesov.

Originalnost: Izvirni prispevek se kaže v preučevanju vzročno-posledične povezave dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v javnem sektorju. Večina tovrstnih raziskav se je osredotočila ali na preučevanje zavzetosti in zadovoljstva v povezavi z drugimi dejavniki ali na njun odnos z demografskimi podatki.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Precejšnjo omejitev predstavlja, da je to prva tovrstna raziskava na obravnavanem zavodu, kjer vodstvo še ni začelo vpeljevati načel menedžmenta kakovosti.

Ključne besede: javni sektor, upravljanje in izboljševanje organizacije, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost.

1 Uvod

Neprihoditne javne organizacije morajo izvajati svoje zakonsko določene obveznosti do javnosti. Za učinkovito izvajanje procesov potrebujejo usposobljene, inovativne in motivirane zaposlene. V pridobitnih organizacijah je merilo uspešnosti in učinkovitosti dobiček, kar ne velja za vladne in neprihoditne organizacije, pri katerih je finančni vidik omejitev in ne cilj, pa vendarle naj bi stremele k čim boljšemu izkoristku. Žurga (2004) meni, da se morajo tudi neprofitne organizacije angažirati pri finančnem vidiku delovanja, ker je za določen obseg »proračunskega« denarja možno realizirati različen obseg postavljenih ciljev, različno število razvojnih projektov, več usposabljanj zaposlenih itd. Zahteve po učinkovitejšem delovanju, boljša informiranost in višja pričakovanja uporabnikov storitev ter manjšanje proračunskih sredstev postavljajo pred vodstva organizacij javnega sektorja nove izzive, zato se vedno pogosteje kaže potreba po uvajanju načel odličnosti in različnih orodij kakovosti. Številna orodja so že dalj časa v uporabi v posameznih organizacijah slovenskega javnega sektorja, pa vendarle je upravljanje s celovito kakovostjo, kljub dokazanim pozitivnim učinkom, šele na začetku (SJU 2015-2020; Kern Pipan et al. 2016, str. 366–369; Žurga 2017, str. 7).

2 Teoretična izhodišča

Različne definicije in interpretacije stalnih izboljšav sta povzela Bhyuiian in Bagehel (2005, str. 765). Definirala sta jih kot kulturo vzdrževanja izboljšav z namenom odprave oz. zmanjšanja odpadkov/izdatkov v vseh sistemih in procesih organizacije. V izboljšave je potrebno vključiti vse zaposlene, pri tem pa ni nujen velik denarni vložek. V javnem sektorju se je izkazalo, da težnja k stalnemu izboljševanju ne zahteva velikih denarnih vlaganj, predlogi prihajajo od tistih, ki najbolj poznajo delo, z vključevanjem v proces stalnih izboljšav narašča pripadnost zaposlenih, izboljšuje se kakovost, zmanjšujejo se odvečni procesi, delo in stroški, narašča zadovoljstvo strank (Fryer et al., 2007, str. 510), posledično pa pripomorejo tudi k večji organizacijski učinkovitosti. Fryer je ugotovil, da je ne glede na sektor implementacija načel in orodij celovitega upravljanja s kakovostjo odvisna od predanosti voditeljstva (*management commitment*). Opredelil ga je kot najpomembnejši kritični, a hkrati ključni dejavnik uspeha. V javnem sektorju mu sledita pooblašcanje zaposlenih in izboljševanje procesov. Pomembnejša kot v storitvenem in gospodarskem sektorju sta tudi organizacijska struktura in timsko delo (Fryer, 2007, str. 509–510). Ovire in izboljšanja pri uvajanju TQM v javnem sektorju v razvitih zahodnih demokracijah, ZDA, GBR, Nemčija, Francija in Avstrija je povzel Areh (Areh, 2007, str. 97–112), zaviralne dejavnike v Sloveniji pa Mladenovič (Mladenovič 2006, str. 18–22).

Zavzetost najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. Zavzetost bolj kot zadovoljstvo povezujejo z doseganjem uspešnosti zaradi energetskega naboja oziroma delovnega zagona, ki odlikuje pristop zaposlenega (Schaufeli, 2013, str. 10). Zavzetost se kaže kot pozitivno, zadovoljujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega sta značilna zagnanost in predanost (Schaufeli et al., 2002, str. 74). Osebna zavzetost zaposlenih je jasno

izražen namen in usmerjena energija, ki jo drugi prepoznajo prek samoiniciativnosti, prilagodljivosti, vloženega napora in vztrajnosti za doseganje organizacijskih ciljev (May et al., 2004, str. 13; Macey in Schneider, 2008, str. 4, 24). Na zavzetost vplivajo organizacijska politika, postopki, vodenje, usposabljanje, zaposlovanje, itd. (Sundaray, 2011, str. 55–56). Podjetja z večjim deležem zavzetih dosegajo višjo tržno vrednost in višji donos na delnico (Macey et al., 2009, str. 7), prav tako pomagajo organizaciji pri doseganju poslanstva, izvajanju strategije in doseganju boljših poslovnih rezultatov (Vance, 2006, str. 28; Macey et al., 2009, str. 11; Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Xanthopoulou et al., 2009 v Albrecht et al., 2015, str. 8). Zavzeti zaposleni so učinkovitejši (Anitha, 2014, str. 317), uspešnejši (MacLeod in Clarke, 2009, str. 16) in manjkrat prostovoljno zapustijo organizacijo (Macey in Schneider, 2008, str. 4). Mazucca (2007, str. 13) meni, da ne zadošča več, če so zaposleni le zadovoljni. Zadovoljstvo je neposreden kazalnik njihove delovne morale in ne zavzetosti, zavzetost se začne pri produktivnosti. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja enega najpogosteje proučevanih, po mnenju nekaterih raziskovalcev že preživetih konstruktov v industrijski psihologiji. Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot zeleno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri njegovem delu. Ljudje težimo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Zadovoljstvo pri delu je povezano s tem, kako se naša osebna pričakovanja povezana z našimi osebnimi pričakovanji pri delu, oziroma če so v skladu z njimi (McKenna, 2000, str. 276). Mihaličeva (2008, str. 121) meni, da z merjenjem zadovoljstva zaposlenih vodstvo dobi pomembne povratne informacije o tem, na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene ter kakšno je splošno stanje počutja pri delu. Slovenski raziskovalci so ugotovili, da največje nezadovoljstvo povzroča odsotnost t. i. zunanjih dejavnikov – higienikov: ustrezna politika, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, dobri odnosi s sodelavci, ustrezne plače. V organizacijah si je treba enako ali celo bolj kot za zadovoljstvo zaposlenih prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu (Svetlik, 2009, str. 345–347). V tujini opravljene empirične raziskave so pokazale, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva stalno izboljševanje (TQM), pri čemer prednjači timsko delo, sledi zaupanje v organizacijo, organizacijska kultura in osredotočenje na stranko (Karia in Asaari, 2006, str. 30, 41; Boon et al. 2007, str. 62). Dejavniki stalnega izboljševanja ne povečujejo le zadovoljstva, temveč tudi zmanjšajo stres zaposlenih (Chi Liu, Chung Liu, 2012, str. 1260).

V raziskavi želimo ob primeru javnega zavoda s področja kulture preučiti vzročno-posledično povezavo med »upravljanjem in izboljševanjem organizacije«, zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Ugotoviti bomo tudi poizkušali, kateri dejavniki najbolj vplivajo na preučevani konstrukt. Na osnovi teoretičnih spoznanj, podprtih z raziskavami, smo postavili naslednje hipoteze:

H1: Upravljanje in izboljševanje organizacije pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

H2: Upravljanje in izboljševanje organizacije pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Z ovrednoteno stopnjo zavzetosti in zadovoljstva ter dejavnikov, ki v spremenljivki prinesejo največjo težo, bomo prikazali odnos voditeljstvo - zaposleni.

3 Metoda raziskave

Raziskavo smo opravili na javnem zavodu s področja kulture z 260 zaposlenimi. Javni zavod je razdeljen na geografsko razdrobljene organizacijske enote. Podatke smo zbirali z vprašalnikom zaprtega tipa. Povezavo do spletnega mesta reševanja smo skupaj z obrazložitvijo posredovali vsem zaposlenim po e-pošti. Izpolnili so 66 vprašalnikov, kar predstavlja 25 % vseh zaposlenih. Približno 25 % zastopanost izpraševancev je tudi znotraj posameznih demografskih kategorij (delovna mesta, izobrazba in delovna doba), zato menimo, da smo pridobili realno oceno.

Tabela 1. Profil izpraševancev, demografski dejavniki.

Karakteristika vzorca	Odstotek (%)
<i>Delovna mesta</i>	
Vodstveno	6
Administrativno	11
Strokovno	83
<i>Delovna doba</i>	
Pod 5 let	9
Od 5 do 10 let	28
Od 10 do 20 let	18
Od 20 do 30 let	24
Nad 30 let	21
<i>Izobrazbena struktura</i>	
neopredeljeno	1
V stopnja	6
VI stopnja	4
VII stopnja	70
VIII stopnja	14
IX stopnja	5
Skupaj	100 (N = 66)

S kvantitativno raziskavo zbrane podatke smo analizirali z metodo PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*). Z njo preučujemo multivariantne odnose med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami. Metoda je namenjena analizi vzročnega predvidevanja, kadar imamo majhne vzorce, kar velja tudi za obravnavano raziskavo. PLS-PM smo izvedli s pomočjo statističnega paketa R in funkcije `plspm` (Sanchez, 2013, str. 5–6). Analizirali smo medsebojno povezavo »upravljanja in izboljševanja organizacije«, »zavzetosti« in »zadovoljstva« zaposlenih. V okviru PLS-PM analize moramo preveriti veljavnost merskega modela (inner model) in veljavnost strukturnega modela (outer model). Pri preverjanju veljavnosti merskega modela nas z vidika reflektivnih indikatorjev (manifestne spremenljivke, ki so povzročene preko latentnih spremenljivk) zanimajo naslednji segmenti:

- preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev,
- preverjanje, ali so indikatorji ustrezno pojasnjeni z latentno spremenljivko,

- ocenjevanje, do katere stopnje se podani konstrukti razlikujejo med seboj.

4 Rezultati

4.1 Opredelitev latentnih in pripadajočih merskih spremenljivk

Raziskavo smo osnovali na že izdelanih vprašalnikih. Pri ocenjevanju izboljševanja in upravljanja organizacije smo se oprli na del vprašalnika CAF, in sicer voditeljstvo, podmerilo 1.2 (Žurga, 2013). Zavzetost smo merili z vprašalnikom UWES–9 (Schaufeli, Bakker in Selanova, 2006, str. 712), zadovoljstvo pa z vprašalnikom projekta Slovenska organizacijska klima SiOK (preimenovan v OCS). Ocenjevane sklope »upravljanje in izboljšanje organizacije«, »zavzetost« in »zadovoljstvo« smo opredelili kot latentne spremenljivke (v nadaljevanju LS). Merili smo jih z večjim številom indikatorjev oziroma merskih spremenljivk. Vprašalnik in ocenjene vrednosti indikatorjev predstavljamo v tabeli 2.

Spremenljivke smo ocenjevali z Likertovo 5-stopenjsko lestvico, pri čemer 1 – pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 – popolnoma oziroma zelo se strinjam.

Tabela 2. Povprečne ocene indikatorjev in latentne spremenljivke »upravljanje in izboljševanje organizacije«.

LS 1	Upravljanje in izboljševanje organizacije	Povprečne ocenjene vrednosti
1.a	Politika zaposlovanja/kadrovanja izhaja iz potreb, analiziranih v strateških načrtih in ciljnih in ne iz aktivnosti samostojnih načrtov, ki temeljijo na občasnih potrebah.	2,4
1.b	Vodstvo prepoznava in postavlja prednostne naloge za nujne spremembe v zvezi s strukturo, delovanjem in upravljanjem organizacije.	2,8
1.c	Vodje ustvarjajo ustrezne dejavnike za timsko delo.	3
1.d	Vodje izkazujejo težnjo k stalnemu izboljševanju organizacije in delovnih procesov prek uvajanja kulture inoviranja in prek spodbujanja zaposlenih za podajanje povratne informacije ter predlogov.	2,7
1.e	Vodje spodbujajo izmenjavo dobrih praks med posameznimi organizacijskimi enotami.	3
1.f	Vodstvo je opredelilo merljive in konkretne cilje glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja v organizaciji.	2,5
		M = 2,71

Iz tabele 2 razberemo, da so enega pomembnejših gradnikov kakovosti sklop upravljanje in izboljševanje organizacije ocenili s povprečno vrednostjo 2, 71. Kot kritične lahko opredelimo vse indikatorje, saj nobena ni bila ovrednotena z višjim povprečjem od 3.

Tabela 3. Indikatorji in povprečne ocene latentnih spremenljivk zavzetosti in zadovoljstva.

LS 2	Zavzetost	Povprečne vrednosti	ocenjene
2.a	Na delovnem mestu sem poln energije.	3,5	
2.b	V službi se počutim močnega in odločnega.	3,3	
2.c	Nad svojo službo sem navdušen.	3,5	
2.d	Moje delo me navdihuje.	3,5	
2.e	Ko se zjutraj zbudim, se zlahka odpravim v službo.	3,5	
2.f	Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	4,1	
2.g	Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	3,9	
2.h	Ko delam, pozabim na vse drugo.	3,9	
2.i	Zatopljen sem v svoje delo.	4,0	
		M = 3,68	
LS 3	Zadovoljstvo		
3.a	z vodstvom	3,2	
3.b	z neposredno nadrejenim	3,2	
3.c	z odnosi s sodelavci	3,8	
3.d	z možnostmi napredovanja	2,6	
3.e	z delovnimi pogoji (oprema, prostori, možnost parkiranja)	3,6	
3.f	z možnostmi za izobraževanje	2,8	
3.g	s plačo	3,1	
3.h	s stalnostjo/varnostjo zaposlitve	3,5	
3.i	z delom (rutina, ustvarjalnost, izzivi)	3,4	
3.j	z delovnim časom	4,2	
3.k	s statusom v organizaciji	3,5	
3.l	z obveščenostjo o dogodkih in dogajanju v organizaciji	3	
		M = 3,3	

Iz tabele 3 vidimo, da so zaposleni sklop zavzetost ocenili s povprečno oceno 3,68 in zadovoljstvo s 3,3.

4.2 Preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev

Preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev je potrebno, kadar so merske spremenljivke na reflektiven način povezane z njim pripadajočo latentno spremenljivko. Notranjo konsistentnost vprašalnika smo po posameznih sklopih preizkušali s Cronbachovim koeficientom alfa (*Cronbach alpha*), katerega vrednosti se gibljejo na intervalu med 0 in 1. Višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta (Sanchez, 2013, str. 57). Za strukturne modele je primernejša Dillon-Goldstein's rho statistika, bolj poznana kot (*composite reliability*), ker temelji na utežeh (*loadings*) in ne na korelacijah. Meri varianco vsote indikatorjev posameznega bloka (Chin, 1998, str. 297; Sanchez, 2013, str. 57). Priporočljiva vrednost Dillon-Goldstein's rho je nad 0,7 (Hair et al., 2010, str. 125). Ustreznost blokovne enodimenzionalnosti smo preverili tudi z lastnimi vrednostmi oziroma korelacijsko matriko vsakega sklopa indikatorjev. Za potrditev enodimenzionalnosti je pomembno, da so prve lastne vrednosti nad 1, druge pa pod 1 (Sanchez, 2013, str. 58).

Tabela 4. Prikaz rezultatov oziroma potrditev enodimenzionalnosti preučevanih blokov.

Spremenljivka	Način	MVs	Cronbach alfa	Dillon-Goldstein's rho	Lastna vrednost	
					1.	2.
LS1	A	6	0,925	0,942	4,4	0,651
LS2	A	6	0,893	0,918	3,92	0,819
LS3	A	8	0,886	0,911	4,51	0,776

Rezultati kažejo na visoke vrednosti Cronbach alfe (najmanjša vrednost 0,886) in Dillon-Goldstein's rho statistike (najmanjša je 0,911). Blokovno enodimenzionalnost potrjujejo tudi rezultati lastnih vrednosti, saj so prve vrednosti nad 1, druge pa pod 1. Iz dokazane enodimenzionalnosti bloka lahko sklepamo, da so izpraševanci vprašanja razumeli in da so nanje zelo zanesljivo odgovarjali.

4.3 Preverjanje, ali so indikatorji ustrezno pojasnjeni z latentno spremenljivko

Pri preverjanju zunanjega modela (*outer model*) moramo preveriti uteži, komunalitete in redundanco. Uteži (*loadings*) predstavljajo korelacije med latentnimi in pripadajočimi merskimi spremenljivkami. Literatura priporoča vrednosti uteži nad 0,7. Ustreznost vrednosti lahko v nadaljevanju pojasnimo s kvadriranimi utežmi (*squared correlations*) oziroma komunalitetami. Komunalitete merijo skupno varianco latentne spremenljivke in indikatorja, kar pomeni, da je pri vrednosti uteži 0,7 približno ($0,7^2 = 0,49$) oziroma 50 % variabilnosti merske spremenljivke, zajete v pripadajoči latentni spremenljivki. Redundanca kaže odstotek variance indikatorja v endogenem bloku, ki je pojasnjen z neodvisnimi latentnimi spremenljivkami. Višja redundanca pomeni višjo stopnjo predvidevanja (Sanchez, 2013, str. 69). S preverjanjem vrednosti statistik, ki opredeljujejo težo (*outer weights*), lahko vidimo, kateri indikatorji najbolj vplivajo oz. učinkujejo na latentno spremenljivko. Višja kot je ocena, večji vpliv ima njen prispevek na latentno spremenljivko (t. 4).

Tabela 5. Rezultati preverjanja za zunanji (outer) model.

	Teža (<i>weight</i>)	Utež (<i>loading</i>)	Komunaliteta (<i>communality</i>)	Redundanca (<i>redundancy</i>)
LS1				
s1.a	0,161	0,682	0,465	0,367
s1.b	0,181	0,836	0,699	0,552
s1.c	0,217	0,912	0,831	0,656
s1.d	0,213	0,928	0,861	0,680
s1.e	0,192	0,889	0,790	0,624
s1.f	0,199	0,866	0,749	0,592
LS2				
s2.a	0,203	0,857	0,734	0,265
s2.b	0,235	0,777	0,604	0,218
s2.c	0,237	0,888	0,782	0,285
s2.d	0,187	0,756	0,572	0,206
s2.e	0,202	0,805	0,648	0,234
s2.g	0,171	0,753	0,567	0,205

»nadaljevanje«

	LS3				
s3.a	0,182	0,837	0,700	0,542	
s3.b	0,176	0,721	0,626	0,420	
s3.c	0,165	0,660	0,435	0,341	
s3.d	0,142	0,647	0,418	0,328	
s3.e	0,132	0,612	0,375	0,224	
s3.f	0,156	0,743	0,552	0,433	
s3.k	0,181	0,834	0,626	0,545	
s3.l	0,181	0,840	0,706	0,554	

Iz tabele 5 lahko razberemo, da k upravljanju in izboljševanju organizacije največjo težo prinese merska spremenljivka vodje ustvarjajo ustrezne dejavnike za timsko delo, v sklop zavzetosti nad svojo službo sem navdušen, k zadovoljstvu pa zadovoljstvo z vodstvom. Visoke vrednosti uteži in komunalitet nad 0,7 oziroma 0,49 kažejo na dobro korelacijo med merskimi in latentnimi spremenljivkami. Rezultati statistik potrjujejo veljavnost proučevanega merskega modela.

4.4 Ocenjevanje, do katere stopnje se podani konstrukti razlikujejo

Razlikovanje podanih konstruktov smo ocenjevali z:

- determinacijskim koeficientom,
- redundanco,
- povprečjem izločenih varianc.

Determinacijski koeficient (R^2) kaže odstotek pojasnjene variance pri odvisnih latentnih spremenljivkah. Vrednosti koeficienta R^2 med 0,30 in 0,60 veljajo za zmerne, vrednosti nad 0,6 (tudi od 0,5) veljajo za visoke (Sanchez, 2013, str. 68).

Komunaliteta bloka kaže, kolikšen delež variance reflektivnega bloka se ponovi v latentnih spremenljivkah. Zaželena vrednost je vsaj 0,50 (Sanchez, 2013, str. 63). Redundanca meri odstotek variance v endogenih blokih, na katere vplivajo neodvisne latentne spremenljivke. Komplementarna meritev zanesljivosti kompozita je povprečje izločenih varianc (*average variance extracted*). Ta neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt, v primerjavi z deležem variance, ki pripade napaki. Priporočene so vrednosti nad 0,50 (Sanchez, 2013, str. 104). V nadaljevanju so prikazani rezultati glede preverjanja veljavnosti notranjega modela (*inner model assessment*).

Tabela 6. Preverjanje veljavnosti notranjega modela (*inner model assessment*).

	Tip	R^2	Komunaliteta bloka (<i>Block_Community</i>)	Povprečna redundanca (<i>Mean_Redundancy</i>)	Povprečje izločenih varianc (<i>AVE</i>)
LS1	Endogeni	0,790	0,733	0,579	0,733
LS2	Endogeni	0,361	0,652	0,235	0,652
LS3	Endogeni	0,784	0,563	0,442	0,563

Iz tabele 6 razberemo, da je bila visoka vrednost R^2 ugotovljena pri LS1 in LS3 upravljanje in izboljševanje organizacije in zadovoljstvo, zmerna pa pri LS2 zavzetost. Visoke vrednosti komunalitet blokov kažejo, da se velik odstotek variance refektivnega bloka ponovi v latentnih spremenljivkah. Vrednost redundance pokaže, da je 57,9 % variance v spremenljivki upravljanje in izboljševanje organizacije pojasnjene z neodvisnimi latentnimi spremenljivkami. Visoka je tudi komplementarna meritev zanesljivosti (*AVE*), saj je najnižja vrednost 0,563. Za ocenjevanje skupne kakovosti modelov smo izračunali tudi GoF indeks (*Goodness-of-fit*). Čim višja je njegova vrednost, boljša je napovedna vrednost modela (Sanchez, 2013, str. 69). V obravnavanem primeru je 0,64, iz česar sklepamo na dobro sprejemljivost oziroma napovednost celotnega modela.

5 Razprava

Raziskava je potrdila, da na zavzetost in zadovoljstvo najbolj vplivajo dejavniki upravljanja in izboljševanja organizacije, medtem ko sta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih na obravnavanem zavodu šibko povezana (Udovč, 2017, str. 388).

V nadaljevanju so prikazani koeficienti poti strukturnega PLS-PM modela. V tabeli 6 sta podana koeficienta poti, ki odražata neposredni učinek in posredni učinek (le-to lahko izračunamo kot produkt koeficientov poti), iz česar sklepamo, da ima upravljanje in izboljševanje organizacije močan neposredni učinek tako (0,600) na zavzetost kot na zadovoljstvo zaposlenih (0,745) ter nizek (0,125) posredni učinek preko zavzetosti na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati potrdijo hipoteze.

Tabela 7. Prikazana koeficienta poti strukturnega PLS-PM modela.

Koeficienti poti			
Povezava	Neposredni učinek	Posredni učinek	Skupaj
LS1->LS2	0,600	0,000	0,600
LS1->LS3	0,745	0,125	0,870

Sklop upravljanje in izboljševanje organizacije, ki sodi med pomembnejše gradnike kakovosti, so ocenili z 2,71 (gl. t. 2). Zaskrbljujoče je, da nobena merska spremenljivka ni presegla ocene 3. V ocenjevani sklop največjo težo prinesejo (t. 4) pogoji za timsko delo ($M = 3$). Na drugem mestu je izkazovanje težnje vodij k stalnemu izboljševanju organizacije in delovnih procesov prek uvajanja kulture inoviranja in prek spodbujanja zaposlenih za podajanje povratnih informacij ter predlogov ($M = 2,7$). Sledijo merljivi in konkretni cilji glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja v organizaciji ($M = 2,5$). Omenjene spremenljivke so odvisne od voditeljstva in imajo veliko vlogo pri vpeljavi menedžmenta stalnih izboljšav, vrednotenju uspešnosti organizacije in posledično tudi pri strategiji in viziji organizacije. Timsko zasnovana organizacija, vključevanje zaposlenih in dialog so ključni v kulturi stalnih izboljšav. Merljive in konkretne cilje je potrebno izdelati, če želimo ovrednotiti uspešnost in učinkovitost organizacije. Na osnovi tega bomo ugotovili primere dobrih praks

znotraj in v širšem okolju organizacije ter pravilno načrtovali strategijo in vizijo. Omeniti moramo, da vodstvo predstavljajo strokovnjaki s področij posameznih družboslovnih ved in ne »profesionalni« voditelji. Dokazano je, da kar da 50 % inovacij predlaga srednji menedžment in zaposleni in le 25 % najvišje vodstvo (Borins, 2001, str. 313), ter da so majhne ideje in majhni predlogi za izboljšave dragocenejši od velikih (Robinson in Schroeder, 2004, str. 57). Izboljšanja v organizacijah javnega sektorja so med uvajanjem orodij kakovosti preučevali Kouzmin et al. (1999, str. 139), Stringham (2004, str. 187), Calvo-Mora et al. (2005, str. 759), Tsimboukidou et al. (2013, str. 133), Rahajro et al. (2015, str. 120), Stanonik (2015, str. 5).

Zaposleni so z oceno 3,68 na zgornji meji nezavzetosti ($2,6 < M < 3,7$ po Gallup, 2013, str. 17). Izmed merljivih karakteristik (vpetost $M = 4$, (t. 3: 2.f, 2.h, 2.i); predanost $M = 3,7$ (t. 3: 2.c, 2.d, 2.g); je bila najslabše ocenjena zagnanost $M = 3,43$ (t. 3: 2.a, 2.b, 2.e)). Med prvimi štirimi dejavniki, ki najbolj vplivajo na zavzetost, najdemo vse tri ocenjevane spremenljivke, ki jih uvrščamo k zagnanosti (t. 5). Zaposleni so vpeti in predani svojemu delu zaradi specifik poklicev. Delo številnim nudi osebno zadovoljstvo, saj jim delo predstavlja hobi. Merske spremenljivke zagnanosti lahko povezujemo z medčloveškimi odnosi oziroma motivacijo. Prvi koraki k zavzetosti se začnejo z jasno opredeljenimi pričakovanji in cilji, iskreno ter avtentično skrbjo za zaposlene, prepoznavanjem dosežkov, dokazovanjem, da mnenje sodelavcev šteje in se ga upošteva (Gruban, 2005).

Zaposleni so ocenili dejavnike zadovoljstva ($M = 3,3$) in niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Največjo težo v sklop zadovoljstvo (t. 5) prinesejo spremenljivke zadovoljstvo z vodstvom, z obveščenostjo o dogajanju v organizaciji ter s statusom v organizaciji, sledi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. V zgornjem, bolje ocenjenem delu (t. 3) se nahajajo spremenljivke, povezane z dejavniki, na katere medčloveški odnosi nimajo neposrednega vpliva, ampak jih krojijo pravilniki, zakonodaja in potrebnost za opravljanje dela, v spodnjem delu pa tiste, ki se tičejo medčloveških odnosov in komunikacije. Stopnja zadovoljstva je nižja od povprečne stopnje zadovoljstva v javnem sektorju (Leon, Stanonik, Rozoničnik, 2015, str. 5).

V obravnavanem zavodu bo potrebno narediti prestop iz transakcijskega načina vodenja k bolj odprtim načinom vodenja v smeri dobre interne komunikacije ter dialoga z zaposlenimi in vodenju s cilji. Dokazano je, da na zavzetost vplivajo vodje in njihov odnos do sodelavcev ter organizacijska klima (Lobnikar, 2008, str. 65, 67; Fleming in Asplund, 2007, str. 317), medtem ko zadovoljstvo zaposlenih povečuje etično vodenje (Brown in Trevino, 2006, str. 597), ustvarjanje in izboljševanje pogojev za inovativnost (Rasulzada in Dackert, 2009, str. 191).

6 Zaključek

Raziskovalno vrzel smo zapolnili z ugotovitvijo, da največjo težo v upravljanje in izboljševanje prinesejo ključni dejavniki upravljanja s celovito kakovostjo (timsko delo, vključevanje zaposlenih, opredelitev merljivih ciljev in rezultatov), ki imajo močan vpliv tudi na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa tudi na organizacijsko učinkovitost in uspešnost. V zavzetost (zagnanost) in zadovoljstvo največjo težo prinesejo dejavniki, povezani z vodstvom in komunikacijo, kar pokaže na šibkost pri medčloveških odnosih.

V javnem sektorju in na sploh v Sloveniji ter širše je bilo opravljenih malo tovrstnih raziskav, ki bi se osredotočile na vzročno-posledične povezave dejavnikov upravljanja in stalnega izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati potrjujejo dognanja tujih, zgoraj predstavljenih raziskav. Kot najbolj kritični, a hkrati najpomembnejši dejavnik implementacije načel in orodij kakovosti, se je tudi tu izkazala predanost voditeljstva.

Opravljen raziskava je pokazala, da se mora tudi vodstvo v javnem sektorju na področju kulture začeti zavedati, da je potrebno spodbujati in preverjati organizacijsko klimo, spodbujati dialog, kulturo inoviranja in izmenjavo dobrih praks ter vključevati zaposlene v izvajanje poslanstva, udejanjanje načrtane strategije, kar se bo odražalo na zadovoljnih, predvsem pa zavzetih zaposlenih in učinkovitejšem opravljanju storitev. Menimo, da bi bilo potrebno uvesti redno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva uporabnikov storitev. Na osnovi analiz bi bilo potrebno na področjih, kjer je tudi širše na vprašalniku CAF zasnovana raziskava na obravnavanem zavodu (Udovč, 2016, str. 124–130), pokazala primanjkljaj (upravljanje in izboljševanje organizacije, vodenje, komunikacija, motiviranje, odnosi s političnimi organi in drugimi deležniki, vključevanje zaposlenih) uvajati izboljšave in periodično preverjati, kako se odražajo na zaposlenih in drugih deležnikih.

Na obravnavanem zavodu je bila to prva tovrstna opravljena kvantitativna raziskava. Izsledki kvantitativne raziskave so pokazali razloge za in potrdili nujnost uvajanja načel in orodij obvladovanja celovite kakovosti (TQM) v obravnavani zavod.

Reference

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey W. H. & Sacks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 2(1), 7–35.
2. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. -doi. 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
3. Areh, V. (2007). Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah. *Uprava*, 5(1), 97–116.
4. Bhuiyan, N. & Bagehel, A. (2005). „An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, 43(5), 761–771.
5. Boon, K. B., Bakar, A. N., Arumugam, V., Vellapan, L. & Loke, A. K. L. (2007). „Does TQM influence employees job satisfaction? An empirical case analysis.” *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62–77.
6. Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319.
7. Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–617.
8. Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldan, J. L. (2005). Relationships between the EFQM Criteria: a study in Spanish Universities. *Total Quality Management*, 16(6), 741–770.
9. Model Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020, Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo za Vlado Republike Slovenije, financirano iz sredstev Evropskih skladov.- pridobljeno na:
http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/ (15. 9. 2015).
10. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. V G. A. Marcoulides (ur.), *Modern methods for business research*, 295–236. London: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. – pridobljeno na:
<http://businessjournal.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-happens.aspx> (16. 11. 2015).
12. Fryer, K. J., J. Antony & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497–575.
13. Gallup. (2013). *State of the Global Workplace 2013*.- pridobljeno na: http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013 (15. 10.2015).
14. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?- pridobljeno na:
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (26. 12. 2015).
15. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.
16. Karia, N. & Asaari, M. H. A. H (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine* 18(1), 30–43.
17. Kern Pipan, K., Stopar, M. & Arko Košec, M. (2016), Izzivi in perspektiva javne uprave v luči politike napredka in kakovosti. Challenges and Perspectives of Public Administration in the Light of Policy of Progress and Quality. *35. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*

- 16.–18. marec 2016, Portorož, Slovenija. – pridobljeno na <http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageupload>.
18. Kouzmin, A., Loffler, E., Klages, H. & Kakabadse, N. K. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 121–144.
19. Leon, L., Stanonik, F. & Rozoničnik, D. (2015). Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO) – prepoznana znamka odličnosti v Sloveniji. *Zbornik 24. letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost*, 100–104.
20. Liu, N.-C. & Liu W.-C. (2012). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence* 25(11-12), 1247–1261.-doi. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704285>.
21. Lobnikar, B. (2008). Osebna zavzetost kot cilj razvoja zaposlenih v bolnišnici. *11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov*. Laško, 63–67.
22. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
23. Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement*. Malden Ma, Willey – Blackwell.
24. MacLeod, D. in Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement (a report to government)*. – pridobljeno na: http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file_52215.pdf.
25. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
26. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, april 2007, 16/2007.
27. McKenna, E. F. (2000). Business psychology & organisational behaviour: a student s handbook - 3rd ed. Midsomer Norton, Somerset, Great Britain: Bookcraft Ltd.
- Measures. *Public Administration Review* 63(5), Harvard University, 586-606.
28. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celotno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
29. Mladenovič, Z. (2006). Kako v javnem sektorju zagotoviti merjenje učinkovitosti in uspešnosti. *Konferenca o učinkovitem opravljanju z javnimi sredstvi*. Ljubljana: računsko sodišče Republike Slovenije.
30. Raharjo, H., Guglielmetti Mugion, R., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L. & Renzi, M.F. (2015). Excellence models in the public seror. Relationship between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 120–135.
31. Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 191–198.
32. Robinson, A. & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, ZDA.
33. Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. Trowchez Editions. Berkeley.- pridobljeno na: <http://www.gastonsanchez.com/PLS Path Modeling with R.pdf>. (11. 7. 2013).

34. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–7016
35. Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? V C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
36. Stanonik, F. (2015). Analiza koristi modela EFQM v Sloveniji. - pridobljeno na: www.mirs.gov.si/fileadmin/um. (25.2016).
37. Stringham, S. (2004). Does quality management work in the public sector?. *Public Administration and Management. An interactive Journal*, 9(3), 182–211.
38. Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management* 3(8). – doi. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600>.
39. Svetlik, I. (2009). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Management človeških virov*, 339–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P. & Mylonakis, J. (2013). Total quality management systems in the hellenic public administration: a case study on the Common Assessment Framework application. *Public Administration Research*, 2(2), 124–133.
41. Udovč, K. (2016), *Študija primera uvajanje kakovosti v Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije*. Magistrsko delo. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj. - pridobljeno na: <http://dk.um.si> (20.12. 2017).
42. Udovč, K. (2017), Povezava zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih na javnem zavodu s področja kulture. The connection of the Engagement on Satisfaction of Employees in the Public Institution in the Sphere of Culture. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(4), 379–392. - pridobljeno na: http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2017-6-4/ruo_089_udovc_k.pdf (16. 1. 2018).
43. Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*. SHRM Foundation, Virginia.
44. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Žurga, G. (2013). *CAF 2013 – Merila modela*. <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/a-zurga.pdf>. - pridobljeno na: http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013_Merila.pdf (13. 7. 2016).
46. Žurga, G. (2017). Added value of the Slovenian Business Excellence Prize. – The 12th IRDO International Scientific Conference Social Responsibility and current challenges 2017: Value added as Business Information from the View of Social Responsibility. – pridobljeno na: <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/a-zurga.pdf> (4. 2. 2017).

Abstract:

The Impact of the Management and Improvement on Engagement and Satisfaction of Employees in the Public Institution in the Sphere of Culture

Research question (RQ): What is the relationship between management and improvement, engagement and job satisfaction of employees?

Purpose: This study aims at investigating the relationship between management and improvement, engagement and job satisfaction of employees. We also try to find out which factors have the greatest or most powerful influence on management and improvement, employee engagement and job satisfaction.

Method: To determine the level between management and improvement, engagement and satisfaction of employees we used the quantitative method respectively surveys. The data was analysed with PLSM-PL (*Partial Least Squares Path Modeling*) method using the statistical package R and function `plspm`. Based on this method we investigate multi variant relationships between observed and latent variables.

Results: The results confirmed that management and improvement have a strong direct effect on the satisfaction (0,745) and employee engagement (0,600). The most powerful factors that influenced engagement and satisfaction are connected with leadership.

Organisation: Survey results offer the management the basis to improve resources management. Engagement and satisfaction of employees in connection with the leadership offer a big development potential for organisations in the public sector.

Originality: The original contribution can be seen in the study of the cause and effect relationship of the engagement and satisfaction of employees. The majority of such surveys focuses either on the study of engagement and satisfaction in connection with other factors or on their relation to demographic data.

Limitations / further research: The fact that this is the first study of its kind in the institution under discussion represents a sizeable constraint, especially in an institution where the leadership has not yet begun to introduce the principles of quality management (TQM).

Keywords: public sector, engagement, job satisfaction, quality.

Katarina Udovč je leta 2003 zaključila dodiplomski študij arheologije na Filozofski fakulteti. Njena bibliografija obsega več strokovnih člankov in znanstveno ter strokovno monografijo s področja arheologije. V letu 2016 je na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, pridobila znanstveni naziv magistra znanosti s področja menedžmenta kakovosti storitev.

Copyright (c) Katarina UDOVČ



Creative Commons License

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

Dejavniki motivacije za vseživljenjsko učenje

Helena Handukić*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
hhandukic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri dejavniki vplivajo na motivacijo za izobraževanje odraslih?

Namen: Namen in cilj raziskave je preučiti in predstaviti izobraževanje, družbene vidike izobraževanja, kakšen vpliv imata dednost in okolje kot dejavnika za motiviranje za izobraževanje in kaj odrasle motivira za izobraževanje.

Metoda:

Metoda, ki smo jo uporabili je kvalitativen, deskriptiven pristop, ki temelji na preučevanju obstoječe literature, člankov ter na podlagi osebnih izkušenj.

Rezultati:

Rezultati raziskave so pokazali, da je za razvoj posameznika in družbe pomembno kontinuirano izobraževanje, ki je povezano z pridobivanjem znanj, ki se lahko uporabi na različnih področjih življenja.

Družba: Kontinuirano izobraževanje odraslih je pomembno za osebni in družbeni razvoj.

Originalnost: Naredili smo pregled člankov ter ugotovili, da je pridobivanje novih znanj in spoznanj ključnega pomena za učinkovitost posameznika na različnih področjih življenja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena na podlagi teorije, člankov in študijskih nalog.

Ključne besede: izobraževanje, vseživljenjsko učenje, motivacija, samoučinkovitost, uspešnost, odličnost, usposabljanje, učinkovitost, odrasli.

1 Uvod

V današnjem času razvoj znanosti in tehnologije narašča z nesluteno hitrostjo, zato je kontinuiran proces izobraževanja edini način, da odrasli ostanejo v stiku z novostmi. Posamezniku daje poseben življenjski pomen za pridobivanje znanja, veščin, spretnosti ter kompetenc za opravljanje kakršnekoli dejavnosti.

V sodobni družbi sta vzgoja in izobraževanje z znanostjo najpomembnejša infrastrukturna dejavnost. Raven izobrazbe delovno aktivnega prebivalstva je pomemben sestavni del kakovosti »človeškega kapitala«, ki odločilno določa smer in hitrost nacionalnega razvoja. Zato se danes bogata država šteje za visokokakovosten človeški potencial in jo optimalno izkorišča. Kreativnost je danes sodobna in aktualna družbena tema, zato je del vseživljenjskega učenja in izobraževanja. Glede na to, da je izobraževanje odraslih sestavni del celovitega sistema izobraževanja in je najdaljša faza vseživljenjskega učenja ter izobraževanja, je v tem segmentu treba upoštevati ustvarjanja. Mnogi odrasli se izobražujejo, da bi pridobili novo znanje, ki bi jim omogočilo boljši materialni obstoj in s tem boljše

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 1. februar 2018; revidirano: 5. februar 2018; sprejeto: 21. februar 2018. /

Received: 1. February 2018; revised: 5. February 2018; accepted: 21. February 2018.

življenje. Novo pridobljeno znanje in izkušnje so v veliki meri tesno povezane z njihovimi interesi. Ustvarjalnost je področje, ki je povezano z interesi mnogih ljudi, tako da je izobraževanje ustvarjalnih odraslih zelo prisotno v okviru številnih izobraževalnih programov. To je le ena od nalog izobraževalnih ustanov, kjer v okviru številnih tečajev, seminarjev, delavnic ali kot sestavni del programov nekaterih združenj omogočajo pridobivanje znanj in kompetenc.

Barle & Trunk Širca (2013) sta mnenja, da izobraževanje postaja vse bolj pomembno področje politike z vidika družbenega in ne le individualnega razvoja, saj lahko pripomore k boljšemu razumevanju in spodbujanju gospodarske rasti, izboljšanju socialne kohezije in zmanjševanju družbenih neenakosti ter s tem k večji družbeni blaginji. Ker pa je izobraževanje v družbi znanja vse pomembnejše, se srečuje z različnimi izzivi. Dvig izobrazbene ravni naj bi bil pomemben tako na družbeni ravni kot na osebni ravni posameznika. (str. 21)

Krajnc (1977) navaja, da si z vseživljenjskim izobraževanjem postavimo temelje za nadaljevanje študija v kasnejšem obdobju. Na pripravljenost posameznika za izobraževanje prav gotovo vpliva motivacija oziroma dejavniki motiviranosti za nenehno rast posameznika v izobraževalnem procesu. Poseben pomen ima proces razvoja odraslih v smislu samostojne ustvarjalnosti. Na eni strani so ljudje, ki se le stežka izobražujejo bodisi zaradi finančnih sredstev ali zaradi slabih življenjskih razmer, vendar so kljub težavam visoko motivirani za doseganje cilja. Na drugi strani pa so ljudje, ki imajo ugodne možnosti za izobraževanje, vendar tega ne izkoriščajo zaradi drugih življenjskih prioritet, ki so si jih postavili. (str. 10-13)

Jelenc Krašovec (2003) pravi, da se sposobnost za učenje do dvajsetega leta starosti zvišuje, se pravi, da narašča, medtem ko pa kasneje začne upadati. Dokler je odrasla oseba zdrava in miselno aktivna, je posledično tudi bolj sposobna za učenje. (str. 21)

Namen in cilj raziskave je preučiti in analizirati razloge, zakaj se odrasli izobražujejo, ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo odločitev. Ali genetska zasnova in okolje, v katerem se nahajajo, vplivata na motivacijo za izobraževanje odraslih? Kakšen vpliv ima vseživljenjsko učenje na konkurenčno prednost odraslih na globalnem trgu?

Samo s pozitivnim pristopom za individualen razvoj sposobnosti lahko dosežemo univerzalno odličnost.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na izobraževanje

Z različnih aspektov, kot so: biološki, histirični, sociološki, psihološki ipd. je možno opredeliti proces izobraževanja. Glavna naloga družbenega življenja je prenašanje izobraževanja kot družbenega izročila. (Puklek Levpušček & Zupančič 2009, str. 13)

Tako se določena kulturna dediščina prenaša iz roda v rod. Izobraževanje posameznika oblikuje ter mu je v oporo pri določanju življenjskih smernic. S pomočjo izobraževanja se oblikuje in pripravlja za življenje tudi posameznik. Brez izobraževanja in novih spoznanj odrasli ne morejo biti inovativni, saj je znanje najdragocenejši zaklad današnjega časa. Vgrajene resnice in spoznanja vrednotijo sistem izobraževanja. Izobraževanje je splošen pojem in se ne nanaša na konkretno izobrazbo, ki jo učenec pridobi v tej ali oni šoli s študijem literature in podobno.

Barle & Trunk Širca (2013) navajata, da je dvig izobrazbene ravni ena izmed prednosti, ki jih prinaša globalizacija. Evropska unija opredeljuje, da so stroški povezani z izobraževanjem in vzgojo naraščajoči predvsem na področju podaljševanja visokošolskega šolanja oziroma vseživljenjskega učenja posameznika. (str. 2)

Vedenjsko-genetska teorija temelji na metodah in ugotovitvah o načinu delovanja okolja na vedenje (vključno z učno uspešnostjo), vendar zaradi individualnih razlik med posamezniki (te so delno genetskega izvora) ne moremo pričakovati povsem enakih učinkov. Podedovane vedenjske poteze so redko dedljive več kot 50%, kar pomeni da preostanek gradijo okoljski dejavniki. (Puklek Levpušček & Zupančič 2009, str. 15-17)

»Pri tem igra pomembno vlogo vzgoja za medsebojno strpnost, altruizem in empatijo ter nenehno izobraževanje, ki približuje različne kulture ter med njimi vzpostavlja sožitje in sočutje«.

(Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva (Otočec, 2010)

Koeficient dedljivosti ni konstanten, spreminja se v odvisnosti od ravni raznolikosti okolja in genetske sestave populacije. Avtor Musek (1995) navaja, da delovanje genov ni nekaj absolutnega, ni nekaj kar je vnaprej nepreklicno določeno, kakšen bo posameznik, temveč je odzivanje organizma na okolje, s katerim je v stiku. Vsi segmenti razvoja posameznika potekajo z vzajemnim delovanjem genov iz okolja iz katerega posameznik prihaja. (str. 5)

V tabeli 1 so ponazorjeni razlogi za izobraževanje (Radovan & Vilič Klenovšek, 2001, str. 103).

RAZLOGI	%
Pridobitev novega znanja, lasten razvoj	25
Uspešnost pri delu, v stroki	20
Zahteve delodajalca	16
Izboljšanje izobrazbene ravni	10
Želja, veselje do učenja in izobraževanja	10
Izboljšanje svojega položaja, uspešna kariera	7
Večja uspešnost, uveljavitev v družbi	5
Možnost zaposlitve ali prezaposlitve	4
Družabni stiki	3
Drugo	1

2.2 Vpliv samoučinkovitosti na izobraževanje

Samoučinkovitost je psihološki konstrukt, ki predstavlja prepričanja posameznikov o njihovih lastnih sposobnostih izvajanja nadzora nad osebnim delovanjem, delovanjem v njihovi okolici in dogodki, ki vplivajo na njihovo življenje. Prepričanja v svojo lastno učinkovitost so temelj delovne organizacije.

Albert Bandura je začel preučevati samoučinkovitost kot posameznikovo prepričanje o njegovih zmožnostih, kako izvajati neko dejavnost in kako se nekaj naučiti. (Bandura v Puklek, Levpušček & Zupančič, 2009, str. 61). Na oblikovanje posameznikove »usode« vplivata okolje in vedenje, ravno tako je pri motivaciji treba upoštevati tudi neskladnost med rezultati dejanja in notranjimi standardi posameznika. V bistvu gre za lastno percepcijo o tem, koliko je kdo uspešen, kar ocenjujmo na podlagi osebne kompetentnosti. Samoučinkovitost je proces organiziranja in izvrševanja posameznih dejanj za doseg zastavljenega cilja. Interakcija med osebnimi dejavniki, vedenjem, prepričanjem in mišljenjem opredeljuje posameznikov uspeh in povezuje mehanizme samouravnavanja.

Zimmerman (1995) navaja, da so vlogo samopodobe ovirali različni konceptualni in psihometrični mejniki, kar pa se je leta 1977 spremenilo z Bandurovo semensko razpravo-teorijo izvira, posredovalnih mehanizmov in raznolikih vplivov osebnih prepričanj o učinkovitosti. Samoregulacijo lahko poučujemo in se je naučimo ter jo uporabimo kot strategijo za povečanje motiviranosti za dosežke. (str. 202)

2.3 Opredelitev pojma motivacija

Z opredelitvijo splošnega pojma motivacija se ukvarjajo različni avtorji. Musek & Pečjak (1992) pravita, da je motivacija stalen proces strmenja človeka k doseganju zastavljenih ciljev. Na zasebno življenje posameznika vplivajo tako negativni kot pozitivni rezultati. Z motivacijo se ukvarja veda psihologija, razlago motivacije pa dopolnjujeta še filozofija in sociologija. Motivacija se lahko uporablja kot orodje pri vedenju, vendar je to odvisno od posameznikovih lastnosti in različnih vplivov iz okolja v katerem se želi uresničiti. (str. 56)

Brajša (1996) pravi, da naj bi motivacija predstavljala notranjo moč, na katero močno vpliva okolje iz katerega posameznik prihaja. Vedenje osebe oblikujejo motivacijski dejavniki, kot spremenljivke, ki vplivajo tako na vzročne kot na posledične odločitve posameznika. Na ta način motivacija vpliva na obnašanje in vedenje posameznika, tako na zasebnem kot na profesionalnem področju in ni odvisna le od enega dejavnika. (str. 65)

Uhan (2001) je mnenja, da je za doseganje zastavljenih ciljev in zadovoljevanje potreb pomembna motivacija. Človekovi motivi se kažejo kot stalen proces spodbujanja k naravnosti za učinkovitost. Motivacija lahko deluje kot razvijanje spodbujevalnega doživljanja za doseganje zastavljenih ciljev, ki imajo dodano vrednost, ki se kaže v tem, da si človek želi biti vedno bolj učinkovit. Skozi koncept dodane vrednosti se dvigne samozavest. (str. 11)

Stirling (2013) navaja, da ima značaj ključno vlogo pri tem, koliko bo kdo uspešen. Samokonfiguracija in samoučinkovitost sta tesno povezani z ocenjevanjem samega sebe glede na posamezne naloge ali cilje. Nekdo potrebuje stalno spodbudo za doseganje cilja medtem ko je nekdo drug visoko motiviran sam od sebe in bo za dosego cilja naredil vse kar lahko. (str. 51-72)

Odrasle spodbuja k učenju motivirano obnašanje, ki ima svoje vzroke in cilje. Motivacijski procesi sprožijo izzivanje človekove aktivnosti in usmerjanje na zastavljene cilje. Interesi ljudi so različni, kar pomeni, da nekdo vidi določen smisel v doseganju cilja in zaradi tega naredi nekaj zase. Pri uresničevanju ciljev pa lahko hitro pride do situacije, ki zadržuje preprečuje ali celo onemogoča zadovoljitev potreb. Takrat se človek znajde v frustracijski situaciji, kjer ima pomembno vlogo faktor vplivanja, saj posamezniku potrjuje njegovo znanje in sposobnosti. Dejavniki kot so: starost, spol, družbeno okolje, izobrazba, izkušnje povezane z izobraževanjem ali usposabljanjem, želja po novem znanju in novih veščinah, zavzetost za dokončanje prekinjenega izobraževanja, organizacijske spremembe, podpora organizacije in tudi želja po napredovanju po višjem dohodku, imajo velik vpliv na motivacijo.

2.4 Ovire za izobraževanje

Vseživljenjsko učenje postaja v modernih zahodnih družbah vedno pomembnejši sestavni del ekonomskega in družbenega razvoja. Danes je že splošno sprejeto dejstvo, da so zaloge znanja, ki jih posameznik pridobi v formalnem začetnem izobraževanju, nezadostne in je zato potrebno znanje nadgrajevati tudi v nadaljevalnem izobraževanju. Vseživljenjsko učenje ne pomeni samo brisanja meja med začetnim in nadaljevalnim izobraževanjem, temveč tudi vse večjo povezanost med učenjem ob delu in učenjem v prostem času. Družba prepoznava pomembnost izobrazbe, vendar to še ne pomeni, da so odrasli zanjo pripravljeni porabiti svoj čas za doseganje višje izobraženosti ali usposobljenosti. Kadar je motivacija prisotna, lahko pričakujemo, da bodo odrasli premagali marsikatero oviro, ki jim prepričuje izobraževanje. Nekateri odrasli so visoko motivirani, bolj so se pripravljene vključiti v izobraževanje in s tem posledično vložiti več truda in časa kot drugi. (Radovan, 2002, str. 33)

Motivacija je tista sila, ki spodbudi ljudi, da se vključijo v izobraževalni program in da v njem vztrajajo. Ko se sprašujemo o razlikah med njimi, govorimo o motiviranih in nemotiviranih odraslih ter strategijah kako izboljšati motivacijo. Razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na večjo ali manjšo motiviranost z izobraževanje, običajno poteka z dveh vidikov. Prvi vidik opisuje predvsem notranje dejavnike motivacije za izobraževanje (npr. motive, potrebe, pričakovanja, prepričanja ipd.), drugi pa svoje razumevanje gradi na zunanjih dejavnikih, pod katerimi se človek vključuje v izobraževanje (npr. spol, starost, zaposlitveni status, položaj na delovnem mestu ipd.). Odrasli morajo najprej premagati naslednje ovire za dosego cilja (Radovan, 2002, str. 35-37):

- Situacijske ovire, ki so povezane z razmerami v družini, finančnim statusom in težave, ki se lahko pojavijo zaradi pomanjkanja časa ali slabega zdravstvenega stanja. Le-te pa izvirajo iz vsakega posameznika.
- Institucionalne ovire, ki lahko odraslemu preprečijo udeležbo v izobraževalnem

programu so birokracije s šolninami, neprimerni urniki in programi ter oddaljena lokacija.

- Dispozicijske ovire, kot so stališča, samopodoba, prepričanja o sposobnostih in njihova spoznanja pa se povezujejo z psihosocialnimi značilnostmi posameznika.

Sklepi sveta z dne 19. november 2010 o socialni razsežnosti izobraževanju in usposabljanju so, da sta izboljšanje ravni pridobljene izobrazbe ter zagotavljanje ključnih kompetenc ključnega pomena ne le za gospodarsko rast in konkurenčnost, temveč tudi za zmanjševanje revščine in krepitev socialne vključenosti.

Strategije Evropa 2020, ki določa ambiciozne cilje za pametno, vključujočo in trajnostno rast, ki jih je treba uresničiti v prihodnjem desetletju in v katerih je izpostavljena zlasti potreba po ukrepih za izboljšanje stopenj izobrazbe, dvig stopenj zaposlenosti in spodbujanje socialnega vključevanja, ter ki opredeljuje poseben krovni cilj EU v zvezi z izobraževanjem pa tudi druge v zvezi z zaposlovanjem socialnim vključevanjem ter raziskavami in inovacijami.

(Sklepi Sveta z dne, 19. novembra 2010 o pobudi Mladi in mobilnost – celovit pristop za obvladovanje izzivov, s katerimi se srečujejo mladi. Uradni list Evropske unije).

3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop, preučili smo članke, besedila in knjige, ki se ukvarjajo z tematiko proučevanega področja. Informacije smo zbirali s pomočjo internetnega sistema Google Učenjak, kjer smo poiskali članke, ki se nanašajo na obravnavano področje. Povzeli smo že obstoječa spoznanja in stališča avtorjev iz uporabljene literature. Koncepti izobraževanja temeljijo tudi na podlagi osebnih izkušenj.

4 Rezultati in razprava

Hitre in pogoste spremembe v svetu zahtevajo vseživljenjski razvoj osebnih, socialnih in strokovnih kompetenc posameznikov, ki so del sodobne družbe. Soočajo se s potrebnimi spremembami na področju izobraževanja. Učitelji imajo zelo različne pristope k poučevanju odraslih v konkretnem in ustreznem učnem okolju. Poučevanje je predvsem zaznano kot prenos informacij in tisti, ki novi koncepti poučevanja spodbujajo, razumejo učne vsebine. Udeleženci si s pomočjo novega pristopa poučevanja lahko izmenjujejo znanje o konceptu "učenja, kako se učiti".

Tabela 2. Dejavniki motivacije za izobraževanje odraslih

Dejavnik	Avtor
Družbene vrednote, pomen izobraževanja	(Barle & Trunk Širca, 2013, str. 21) (Krajnc, 1977, str. 10-13) (Jelenc Krašovec, 2003, str. 21)
Osebnostna uspešnost, motiviranost	(Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 13) (Barle & Trunk Širca, 2013, str. 2)
Genetska sestava, raznolikost, vpliv okolja, podedovane lastnosti	(Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 15-17) (Musek 1995, str. 5)
Motivacija, izboljšana samopodoba, samoregulacija, dosežek, posameznik	(Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 13) (Zimmerman, 1995, str. 202) (Stirling, 2013, str. 51-72) (Radovan, 2002, str. 33)
Samouresničitev, dodana vrednost, notranja moč, posledice, spodbuda, cilj	(Musek & Pečjak, 1992, str. 56) (Brajša, 1996, str. 65) (Uhan, 2001, str. 11) (Stirling, 2013, str. 51-72)
Vloga	(Zimmerman, 1995, str. 202) (Stirling, 2013, str. 51-72) (Majer, 2015, str. 200)
Vrednote	(Barle & Trunk Širca, 2013, str. 21) (Krajnc, 1977, str. 10-13) (Musek, 1995, str. 5) (Uhan, 2001, str. 11)
Potrebe	(Uhan, 2001, str. 11) (Stirling, 2013, str. 51-72) Uradni list Evropske unije
Vseživljenjsko učenje, izboljšanje izobrazb/kompetenc	(Barle & Trunk Širca, 2013, str. 21) (Krajnc, 1977, str. 10-13) (Radovan, 2002, str. 33) (Majer, 2015, str. 200) Uradni list Evropske unije

V raziskavi smo prišli do ugotovitve, da so odrasli v veliki večini motivirani za izobraževanje, saj v svojem udejstvovanju v učnem procesu vidijo koristi in priložnosti za samouresničitev. Seveda motivacija narašča in upada pod vplivom različnih pojavov iz okolice. Eden od dejavnikov je tudi družina v kateri se oblikuje odnos do izobraževanja. Pomemben vpliv na odločanje posameznika glede izobraževanja ima izobrazba staršev. Po drugi strani je izredno pomembno, da odraslega družina spodbuja in mu je v oporo pri doseganju cilja.

Raziskave, ki se ukvarjajo s staranjem in vlogo različnih dejavnosti v tem procesu, kažejo, da dobivata učenje in izobraževanje vse pomembnejšo vlogo tudi pri starostnikih. Starejši odrasli so se lahko v preteklosti, tako kot tudi danes, izobraževali v okviru nekaterih organizacij in programov, ki niso namenjeni izključno izobraževalni dejavnosti. Mnogo dejavnosti izvaja Zveza društev upokojencev, dejavna pa je tudi politična stranka upokojencev oziroma sekcija upokojencev pri političnih strankah. Starejši odrasli se v svojem tretjem življenjskem obdobju velikokrat odločajo za kakršnekoli oblike izobraževanj.

Najboljši motivacijski dejavnik za odrasle je interes in korist, saj je to osnova za uspeh. To še posebej velja za zaposlene odrasle, saj je treba izobraževanje izvajati na vseh ravneh organizacije, kar pomeni, da ni dovolj, da je izobraževanje in usposabljanje le domena vodilnih delavcev. V sodobnih okoliščinah se piramida vodenja lahko obrne in zaposleni, ki niso bili na vodstvenih položajih, lahko postanejo pomembni člen v verigi vodenja in organiziranja dela ter sprejemanja strateških odločitev.

Nekateri avtorji menijo, da bi morala biti ena od pomembnejših nalog tako imenovane »Kadrovske službe«, ki se ukvarja s človeškimi viri, iskanje potenciala v posamezniku. Tako bi lahko opravljali svoje naloge na najboljši možen način in bi s tem povečali svojo učinkovitost. Kajti le z učinkovitim človeškim kapitalom in vlaganjem v kontinuiran proces izobraževanja je organizacija lahko uspešna. Odrasli so si skozi življenje nabrali določene življenjske izkušnje, vključno z dejavnostmi povezanimi z delom, družinskimi obveznostmi in predznanji. Povezati morajo teorije in koncepte, ter prepoznati vrednost učnih izkušenj in graditi samopodobo na teh temeljih. Glede na to, da so odrasli usmerjeni k doseganju ciljev, se morajo socialno in čustveno angažirati ne glede na vse ovire s katerimi se srečujejo. Zaradi tega še bolj cenijo organizirane in jasno definirane izobraževalne programe. Vso na novo pridobljeno znanje bodo uporabili pri opravljanju svojega dela, saj bodo na takšen način krepili svoje veščine ter pridobili višje kompetence na delovnem področju.

Pri pregledu domačih in tujih virov lahko sklepamo, da je motivacija tista gonilna sila, ki človeka pripravi, da se izobražuje in mu daje moč in energijo, da pri tem vztraja, je visoko motiviran in zavzet za doseg svojih ciljev. Za izboljšanje kognitivne učinkovitosti vseživljenjskega učenja je potrebno vedeti, da izobraževanje razvija napredne kognitivne strukture. Starost in psihosocialno stanje posameznika vplivata na ta proces.

5 Zaključek

Izobraževanje ne bi smelo biti mučno in težko, saj v okviru izobraževanja razvijamo vrednote ter izboljšujemo stopnjo inteligentnosti. Živimo v času, ko znanje hitro zastara in zaradi tega se od nas zahteva različne sposobnosti, kot so obvladovanje komunikacijskih veščin, tujih jezikov ter poznavanje in spretno ravnanje z računalniško tehnologijo. Če bomo na učenje gledali kot na priložnosti in izzive, bomo pri tem uživali ter dosegli osebni napredek in zadovoljstvo pri opravljanju dela ali kakršnekoli druge dejavnosti.

Potrebe po razumevanju, vedoželjnosti, znanju so del nas samih in četudi mislimo, da nimamo nobene potrebe po znanju, se neprestano nekaj dogaja okoli nas. Zaradi tega potrebujemo neko znanje, da bomo lahko izbrali ustrezne smernice in pravo pot v življenju. Za opravljanje poklica potrebujemo ustrezno znanje, kot npr. ekonomist mora vedeti, kako se računa in vodi bilanca v podjetju, gostinec kako se pravilno postreže hrana in pijača, medicinska sestra mora poznati standarde zdravstvene nege, poštar mora poznati pravila in postopke dostavljanja poštnih pošiljke. Vsako znanje lahko pretvorimo v poklic oziroma v življenjsko kariero, katero lahko neprestano gradimo in izpolnjujemo. Le to je odvisno od nas samih, kaj si želimo in koliko smo motivirani za doseg naših ciljev. Potrebno je zbrati veliko moči za notranjo

motivacijo, še posebej takrat, ko si veliko prizadevamo za pridobivanje novih znanj in nikakor nismo uspešni pri tem. Najboljše je, da postanemo sami svoji motivatorji, kajti tako lahko uravnavamo raven motivacije kljub temu, da pri doseganju cilja naletimo na ovire. Gre namreč za negovanje naših veščin in sposobnosti in slej kot prej bomo prišli do končnega rezultata, to je do našega cilja. Za dober šolski uspeh ali dobro opravljeno delo smo lahko nagrajeni v obliki priznanja, pohvale ali napredovanja.

Večjo voljo in zagon za naprej lahko dobimo v okviru motivacijskih sredstev, če prejmemo pohvalo, nagrado ali kakšen drug dosežek, kot je priznanje, napredovanje v obliki finančnih sredstev, saj je to v interesu zaposlenih odraslih. S pomočjo odkrivanja talentov in sposobnosti lahko določimo, katere so naša področja na katerih smo močni. S sistematičnim pristopom k učenju bomo lahko uspeli izboljšati znanje poleg tega se bomo še kaj novega naučili in spoznali. Izobraževalni programi, ki so namenjeni odraslim, morajo temeljiti na prenosu znanja v prakso in omogočiti, da razvijajo svoje potenciale za doseg osebne in delovnega razvoja. Za posameznikovo povečanje prilagodljivosti na opravljanje poklica je izobraževanje ključnega pomena, saj jim zagotavlja možnosti za izboljševanja življenjskega standarda. S tem tudi možnost za vertikalno in horizontalno napredovanje na delovnem mestu. Dejstvo je, da vseživljenjsko učenje dobiva vse večji pomen, saj nam različna znanja dajejo možnost konkurenčne prednosti na trgu dela, kjer je konkurenca zelo močna. Le s stalnim strmenjem k pridobivanju novih znanj lahko organizacija ali posameznik doseže raven znanja in izobrazbe za obstoj na globalnem trgu. Samo s pozitivnim pristopom za individualen razvoj sposobnosti lahko dosežemo univerzalno odličnost, zato menim, da je sklep zelo preprost: vseživljenjsko učenje je ključ do boljše kvalitete življenja v vseh življenjskih obdobjih.

Reference

1. Barle, A., & Trunk Širca, N. (2013). *Pomen izobraževanja v družbi prihodnosti*. Pridobljeno 27.1.2018 <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/023-035.pdf>.
2. Brajša, P. (1996). *Sedem lastnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. FOŠ Novo mesto (2010). *Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Otočec.
4. Krajnc, A. (1977). *Izobraževanje naša družbena vrednota*. Ljubljana: Delavska enotnost.
5. Jelenc Krašovec, S. (2003). *Andragoško svetovalno delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
6. Majer, S. (2015). *Vseživljenjsko učenje v tretjem življenjskem obdobju*. Revija za univerzalno odličnost. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
7. Musek, J. (1995). *Ljubezen, družina, vrednote*. Ljubljana: Educy.
8. Musek, J., & Pečjak, V. (1992). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
9. Puklek Levpušček., & M., Zupančič, M. (2009). *Osebnostni, motivacijski in socialni dejavniki učne uspešnosti*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
10. Radovan, M. (2002). *Motivacija odraslih v izobraževanju: rezultati dveh raziskav*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
11. Radovan, M., & Vilič Klenovšek, T. (2001). *Razlogi za izobraževanje in pomoč odraslim pri učenju*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

12. Stirling, D. (2013). "*Motivation in Education.*" Aichi Universities English Education Research Journal. 29 (2013): 51-72. Trans. Mitsuo Kondo. Print. Pridobljeno 27.1.2018
http://www.learndev.org/dl/Stirling_MotEdu.pdf.
13. Uhan, S. (2001). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Uradni list Evropske unije. *Sklepi Sveta z dne 19. novembra 2010 o pobudi Mladi in mobilnost – celovit pristop za obvladovanje izzivov, s katerimi se srečujejo mladi. (2010, 19. november)*. Pridobljeno 27.1.2018 http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2010.326.01.0009.01.SLV&toc=OJ:C:2010:326:TOC.
15. Zimmerman, B. J. (1995). *Self-efficacy and educational development*. Pridobljeno 27.1.2018
http://www.researchgate.net/profile/Barry_Zimmerman_Self-efficacy_and_educational_development.pdf.
16. Živec, M. (2007). *Motivacija v izobraževanju odraslih*. (Diplomsko delo): Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.

Helena Handukić je leta 2015 diplomirala na FOŠ -u v Novem mestu in pridobila strokovni naziv diplomirana organizatorica. Trenutno na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu opravlja magisterij menedžmenta kakovosti. Zaposlena je v zdravstvu, na področju kakovosti.

Abstract: **Factors of Motivation for Lifelong Learning**

(RQ): What factors influence on motivation for adult learning?

Purpose: The purpose and goal of the research is to examine and present education, social aspects of education, the impact of heredity and environment as a factor in motivating for education, and what motivates adults for education.

Method: The method that we will use will be a qualitative, descriptive approach based on the study of existing literature, articles, and personal experiences.

Results: The results showed that the development of the individual and society an important continuing education, which is related to the acquisition of knowledge, which can be used in various fields of life.

Organization: Continuing adult education is important for personal and social development.

Originality: Acquiring new knowledge is crucial for the effectiveness of an individual in different spheres of life.

Limitations: The study was made on the basis of theories, articles and study tasks.

Keywords: education, lifelong learning, motivation, self-efficacy, effectiveness, excellence, training, efficiency, adults.

Copyright (c) Helena HANDUKIĆ



Creative Commons License

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

Dejavniki človekove ustvarjalnosti v organizaciji

Robert Ajdič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
robert.ajdic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj motivira človeka, da sprosti svojo ustvarjalnost in kateri so dejavniki, ki zavirajo njegovo ustvarjalnost?

Namen: Namen članka je prikazati motivacijske in zaviralne dejavnike, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost.

Metoda: S pomočjo kvalitativne metode, metode kodiranja in izbiranja relevantnih kod, s katerimi prikažemo relacije, prikažemo relacije med motivacijskimi in zaviralnimi dejavniki za človekovo ustvarjalnost.

Rezultati: Rezultati raziskave so pokazali, da je veliko različnih motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost.

Organizacija: Vodstvo organizacij je dobilo odgovor, da ustvarjalna klima v organizacijah ni nekaj samoumevnega, ampak je potreben sistematičen pristop pri zagotavljanju ustvarjalne klime.

Družba: Z raziskavo prikažemo, da ima tudi širše okolje vpliv pri ustvarjanju ustvarjalne klime.

Originalnost: Originalnost raziskave je v navedbi, da je potrebno ustvarjalno klimo načrtno ustvariti in jo tudi zelo skrbno negovati.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pri raziskavi smo se omejili na motivacijske in zaviralne dejavnike, ki smo jih zasledili v literaturi. Za širši pregled dejavnikov bi bilo potrebno preučiti še dodatno literaturo in raziskati vpliv posameznih motivacijskih dejavnikov na človekovo ustvarjalnost.

Ključne besede: ustvarjalnost, inovativnost, motivacijski dejavniki, ustvarjalna klima.

1 Uvod

Ljudje smo že po osnovi radovedna bitja, ki stalno nekaj raziskujemo, iščemo nove izzive, priložnosti, da bi zadostili našo človeško radovednost. Sproščanje svojih ustvarjalnih potencialov povzroča pozitiven občutek v posamezniku, saj v tem najde samopotrditev, kar ga vodi k novem razmišljanju.

Človek pri svojem delu izrablja svoje pridobljeno znanje in izkušnje, na njega pa vplivajo vplivi iz okolice, ki so lahko motivacijski ali zaviralni. Za ustvarjalno okolje je potrebna neka iskrica, da človeka motivira, da začne razmišljati o novi rešitvi. Katere so te iskricice pa bomo raziskali v nadaljevanju.

Raziskovalno vprašanje se glasi: »Kaj motivira človeka, da sprosti svojo ustvarjalnost in kateri so dejavniki, ki zavirajo človekovo ustvarjalnost?«

Namen in cilj je raziskati motivacijske dejavnike, ki povzročijo, da človek lahko izkoristi svoje skrite potenciale za ustvarjalnost, in zaviralne dejavnike, ki pa skrite potenciale za ustvarjalnost zavirajo.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 31. januar 2018; revidirano: 7. februar 2018; sprejeto: 11. februar 2018. /

Received: 31. January 2018; revised: 7. February 2018; accepted: 11. February 2018.

Človekovi ustvarjalni potenciali predstavljajo skriti zaklad vsake organizacije, ki jih je potrebno razvijati in negovati v ustrezni ustvarjalni klimi. Za izvajanje človekovih ustvarjalnih potencialov je potrebno, zaradi razlik med ljudmi, uporabljati različne tehnike spodbujanja ustvarjalnosti.

2 Pregled literature in teoretična izhodišča

Pojem ustvarjalnost nima enotne definicije, zato zasledimo več definicij:

- Ustvarjalnost v organizacijah je proces, temelječ na ustvarjalnem logičnem mišljenju (Ustvarjalnost v organizaciji, 2017, str. 1).
- Ustvarjalnost je takrat, ko je nekdo pametno nor. Ustvarjalnost je, ko nekaj delamo na novo, nenavadno. Ustvarjalnost je izvirno razmišljanje o problemih in pojavih okoli nas. (Srića, 1999, str. 51 v Jambrovič, 2005, str. 6)
- Ustvarjalnost je najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega. (Mayer, 1994, str. 44 v Jambrovič, 2005, str. 6)
- Ustvarjalnost ni domena inteligence, je pa odvisna od nekaterih drugih lastnosti posameznika (Pogačnik, 1995, str. 181 v Jambrovič, 2005, str. 6)

Osnovna usmeritev Otoške rastoče strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva (2010, str. 5) opisuje, da poskuša univerzalna odličnost v vsakem človeku odkriti skrite potenciale za uveljavljanje dobrega in ga spodbuja k preseganju tega ter zmanjševanju slabega.

Za spodbujanje skritega in neskončnega človekovega zaklada pa lahko uporabimo različne tehnike in metode. Z različnimi metodami vplivamo na način razmišljanja. Razmišljanje, ki daje več različnih rešitev oz. idej imenujemo divergentno razmišljanje. Razmišljanje, ki vodi v ozko oz. v usmerjeno rešitev pa imenujemo konvergentno razmišljanje.

Ustvarjalnost je zelo tesno povezana z inovativnostjo. Znano je, da so inovativnejši tisti otroci, ki so jih starši spodbujali k ustvarjalnosti. Zato bi morali ustvarjalno razmišljanje spodbujati že v vrtcih, saj je pri petih letih ustvarjalnih kar 95% otrok, nato pa ustvarjalnost z leti vztrajno pada. Inovativnost bi morali bolj spodbujati tudi v osnovnih in srednjih šolah ter na univerzah (Likar, 2006, str. 55).

Današnji poslovni svet zahteva jasno merljive in obvladljive rezultate, kar pa lahko vodi v smer, da v vsej tej zavzetosti spregledamo ustvarjalnost posameznika ali množice. Razlikovati je potrebno med upravljanjem s finančnimi in tehnološkimi viri ter upravljanjem s človeškimi viri, katero mora slediti načelu, da omogoča dolgoročno sproščanje ustvarjalnosti (Miklič, 2013, str. 92).

Rogelj (2013, str. 80) navaja, da obstaja nevarnost, da nas sodobna tehnologija, neskončna količina podatkov in s tem povezan današnji tempo življenja, enostavno preplavi in s tem zavre človekovo ustvarjalnost. Vse večji pritisk na krajšanje časa izdelave določene naloge in

nujnosti posameznih nalog ustvarja neprijazno okolje za ustvarjanje, kreiranje idej, kakovost ter s tem povezano delovno uspešnostjo.

Prav tako lahko v literaturi zasledimo, da se zaposlene v organizaciji deli na zavzete in nezavzete ter da med njimi obstaja bistvena razlika. Zavzeti zaposleni so zaposleni, ki v delo vlagajo svojo energijo, nezavzeti pa v svoje delo vlagajo čas, ki ga preživijo na delovnem mestu in količino opravljenega dela (Rogelj, 2013, str. 80).

Pozitivna energija, delovna vnema, odprtost do novih idej in rešitev, inovativnost ter avtonomija zaposlenih na delovnem mestu vplivajo na uspešnost organizacije. Stereotipe o avtonomiji na delovnem mestu je razbijal že predsednik uprave podjetja 3M, William McKnight, v tridesetih letih 19. stoletja (Rogelj, 2013, str. 82), ko je svojim zaposlenim pustil možnost avtonomnega ustvarjanja, kar je privedlo tudi do sedaj vsem znanega množično uporabnega izdelka Post-it. Avtonomija zaposlenih privede do uporabnih in učinkovitih rešitev, kar predstavlja ključno konkurenčno prednost na trgu.

Za uspešno implementacijo avtonomnega delovanja zaposlenih pa mora biti podpora tudi v samemu vodstvu organizacije, ki daje zgled svojim zaposlenim. Že v rimskih časih je veljal rek, da besede učijo, zgledi pa vlečejo (lat. *Verba docent, exempla trahunt*).

Sodobni koncepti v zaposlovanju in s tem povezano plačilo temeljijo na rezultatih dela (ang. *Results Only Work Environment (ROWE)*). Zaposlenim je v teh primerih dopuščena vsa odgovornost in svoboda pri svojem delu, ob tem pa mora izpolnjevati jasne cilje (ROWE, 2017, str. 1). Ustvarjalnost, in s tem sproščanje potencialov, je močno povezana z znanjem in izkušnjami. Malo znanja in izkušenj predstavlja oviro pri ustvarjanju, ker ustvarjalec nima načrtanih nekaterih mej, ki so pri sproščanju idej nujno potrebne. Podobno oviro predstavlja preveč znanja in izkušenj, le-te pa vplivajo, da ustvarjalec ne more stopiti iz svojega kroga razmišljanja. Tako je najbolj ustvarjalno območje zlata sredina med malo in veliko izkušnjami (Likar, 2018, str. 1).

Ustvarjalno okolje je kot cilj zapisan v mnogih organizacijah, le malo pa je takih, ki ta cilj tudi uspešno zasledujejo. Dejavniki, kot so investicijski stroški, tveganje in strah pred neuspehom, negativno vplivajo na odločitev vodstev organizacij, da vzpostavijo ustvarjalno organizacijo. Najbolj inovativne družbe predstavljajo vsega 20% celotnega človeštva, preostalih 80% človeštva delno posnema novosti, nekaj pa jih celo zavrača zaradi tradicije. (Simončič, 2013, str. 100)

Vpliv na ustvarjalnost, in s tem na rast gospodarstva, ima tudi posamezna država, kjer lahko s svojimi inštrumenti zakonodajne, finančne, šolske, davčne, raziskovalne, zaposlovalne, okoljske politike in politične stabilnosti zagotovi visoko stopnjo ustvarjalnega okolja. (Vidić, 2015, str. 32-33)

Proučevanje uspešnih podjetjih kaže, da so njihovi zaposleni pri svojem delu proaktivni. Njihova želja je nenehno iskanje novih in boljših načinov dela in ustvarjanja, kar se v končni fazi izkazuje v vrhunskih proizvodih in storitvah. (Gabrijelčič, 1995, str. 103)

Na ustvarjalnost pa vplivajo tudi vrednote, ki jih goji organizacija in so tesno povezane s posameznikovimi vrednotami. Ustvarjalnost zaposlenih predstavlja tudi ključno konkurenčno prednost vsake organizacije. Se je pa potrebno zavedati, da ustvarjalnosti ni mogoče zahtevati, ampak jo je potrebno skrbno gojiti in razvijati, za kar sta pogoj ugodna klima in kultura v podjetju. (Strmec, 2013, str. 91)

Ustvarjalnost zaposlenih v podjetjih pa ni popolnoma avtonomna, ampak je načrtovana v dolgoročnih razvojnih ciljih podjetja. Znotraj teh meja pa je dovoljena popolna avtonomija razmišljanja in ustvarjanja.

Za spodbujanje ustvarjalnosti se v organizacijah uporabljajo različne tehnike ustvarjalnega mišljenja. Za vzdrževanje visokega nivoja ustvarjalne klime je potrebno imeti na voljo veliko modelov in pristopov za spodbujanje ter motiviranje zaposlenih. (Strmec, 2013, str. 92)

Na ustvarjalno klimo v organizaciji vpliva tudi finančno poslovanje organizacije ter vplivi na trgu. Na širino poslovnih področij, na katerih se bo organizacija razvijala in ustvarjala, ima vpliv tudi gospodarska rast. Pozitivna gospodarska rast daje organizacijam možnost, da se razvijajo na več različnih področjih, saj si to lahko privoščijo. Negativna gospodarska rast pa sili organizacije v racionalizacijo tudi na ustvarjalnem področju, kjer so ustvarjalne aktivnosti zelo ozko in ciljno usmerjene.

Krajnc (2012, str. 60–61) navaja: »Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost ter imajo za nas nek smisel. Pri tem je ključnega pomena, da v takšnih pogojih nezavedno gojimo pozitivna čustva. Znano je tudi, da je prav v stanju pozitivnih čustev vzpostavljen motivacijski pogoj, v katerem se izkorišča lastni človeški potencial v optimalni meri.«

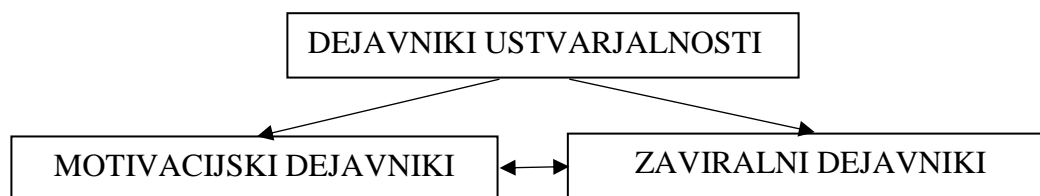
Ustvarjalnost in odličnost sta tesno povezani lastnosti. Človek je ustvarjalen, ko ga ustaljene tirnice motijo in želi izstopiti iz okovov, ki ga obdajajo. Pri tem dejanju, s pomočjo zavesti in podzavesti, ustvarja in razvija nove in nove stvari. Gabrijelčič (1995, str. 101) opisuje, da je potrebno v podjetjih nenehno iskati kakovost, ki naj dolgoročno prehaja v odličnost in s katero poskušamo pridobiti strateško prednost na trgu.

Z raziskavo želimo potrditi tezo, da obstajajo tako motivacijski kot zaviralni dejavniki, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost in da je potrebno ustvarjalno klimo stalno vzdrževati oz. vedno iskati nove pristope pri vzpodbujanju ustvarjalnosti.

3 Metoda

Podatke smo pridobili s pomočjo kvalitativne metode, metode kodiranja in izbiranja relevantnih kod, s katerimi prikažemo relacije med motivacijskimi in zaviralnimi dejavniki za človekovo ustvarjalnost. Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo pregleda 11 člankov, 2 magistrskih nalog in 4 strokovnih knjig.

V kvalitativni raziskavi, ki je predmet naše analize, smo zbrali ključne opise, ki se nanašajo na raziskovalno vprašanje. Pridobljeno gradivo smo uredili v celoto in ga metodično uredili v ustrezne zapise. Pri urejanju gradiva smo upoštevali le tiste zapise, ki so pomembni za raziskavo. Iz raziskovalnih vprašanj smo določili ključne elemente kodiranja, ki vplivajo na posamezno vprašanje. V nadaljevanju vzpostavimo povezavo med postavljenimi elementi, da dobimo povezavo med motivacijskimi in zaviralnimi dejavniki na človekovo ustvarjalnost. Iz omenjenih kategorij postavimo model kvalitativne analize prikazan na sliki 1 in oblikujemo končno teorijo.



Slika 1: Paradigmatski model raziskave

4 Rezultati in razprava

4.1 Motivacijski dejavniki

Človek predstavlja neizmeren vir ustvarjalnosti, ki pa mu je potrebno zagotoviti ustrezne pogoje, da se razvija in raste. Ljudje se med sabo razlikujemo, zato se razlikujejo tudi tehnike ustvarjalnega razmišljanja. Ustvarjalnost je proces, ki ga je potrebno skrbno negovati in razvijati.

Analiza motivacijskih dejavnikov kaže, da je eden od glavnih motivacijskih dejavnikov ustvarjalno okolje, v katerem deluje človek. Poleg tega je ustvarjalnost na visokem nivoju, če je človek srečen, zadovoljen, da delo opravlja s srcem in mu je prepuščena velika stopnja avtonomije.

Uspešna organizacija stalno skrbi za ustvarjalno okolje, tako da je okolje vedno odprto za nove ideje, da človek lahko preko idej izrazi svoje osebne lastnosti. Delovna vnema, zagnanost in proaktivnost so močni pokazatelji, da je okolje, v katerem človek deluje, ustvarjalno. Človek najde v tem okolju pozitivno energijo, kjer lahko napredno razmišlja,

izkorišča svoje znanje in izkušnje, je veliko bolj zavzet za opravljanje svojega poslanstva ter tako sprošča svoje ustvarjalne potenciale.

Za ustvarjalno okolje mora poskrbeti tudi širše okolje in država s svojimi inštrumenti. Tako lahko država preko zakonodajne veje oblasti zagotovi, da se ustvarja pozitivno klimo pri odpravi ovir na tem področju.

Ugodna davčna politika in stabilno politično okolje ugodno vplivajo na ustvarjalno okolje v državi. Država na ta način vzpostavi pogoje, ki so zanimivi za tuje vlagatelje, ki iščejo ustvarjalni potencial za doseg svojega cilja.

Izobraževalno področje v državi mora zagotavljati, da se že v zgodnjih fazah izobraževanja, kot so vrtci, osnovne šole, vzpostavi ustvarjalno okolje, kjer se goji in razvija otrokove ustvarjalne potenciale. Na ta način se ukorenini ustvarjalno razmišljanje v človekovo podzavest, kar dolgoročno privede do stalnega ustvarjalnega delovanja človeka na vseh področjih njegovega ustvarjanja.

Fleksibilnost na področju delovne sile, ki se ga v podjetjih zagotavlja z molekularnimi organizacijskimi strukturami, privede do migracije velike količine znanja iz podjetja v podjetja. Na ta način se prenašajo primeri dobre prakse, ki jih goji vsaka organizacija.

Ustvarjalno okolje pa predstavljajo tudi končni uporabniki oz. kupci, ki lahko z izražanjem svojih želja in pričakovanj ustvarijo potrebo po izdelku ali storitvi in s tem izzovejo ustvarjalnost ljudi v organizaciji.

Za sproščanje ustvarjalnih potencialov je potrebno ekipe formirati na način, da jedro ustvarjalnih ekip predstavljajo ljudje, ki imajo ravno prav izkušenj in znanja. Na ta način se doseže maksimalne učinke ustvarjalne skupine, ki išče oz. raziskuje novo področje delovanja.

4.2 Zaviralni dejavniki ustvarjalnosti

Negativna klima v organizaciji ustvarja okolje, kjer se posameznik ne počuti dobro, zato se zapira v svoj svet in okove. Človek ne more razvijati svoje ustvarjalnosti, ker ne vidi smisla v svojem početju, da bi s svojimi dejanji doprinesel organizaciji.

Doba informacijske družbe je močno povečala količino podatkov, s katerimi se človek srečuje v vsakdanjem življenju. Prevelika količina podatkov zaposluje možgane, ki pa morajo ustrezno ločiti seme od plevela.

Človeška ustvarjalnost je močno povezana z znanjem in izkušnjami, ki jih človek pridobi v življenju. Kot moteč dejavnik se pojavlja premalo ali preveč znanja kot tudi malo ali preveliko izkušenj.

Z racionalizacijo delovnih mest in postopkov in s tem krčenja človeških virov prihaja do preobremenjenosti, kar povzroči neugodno klimo za ustvarjalno delovanje.

Raziskava nam kaže, da ustvarjalno okolje ni nekaj samoumevnega, ampak ga je potrebno najprej zgraditi, gojiti in zelo negovati, drugače se kaj hitro zgodi, da iz ustvarjalnega okolja preidemo v okolje, ki je neprijazno do ustvarjalnosti.

Za ustvarjalno klimo oz. okolje smo odgovorni vsi deležniki tako v notranjem okolju kot tudi v zunanem okolju organizacije. Vplivi iz okolice lahko delujejo spodbujajoče ali pa ustvarijo okolje, kjer je ustvarjalnost otežena. Ključno vlogo pri zunanjih dejavnikih ima država, ki lahko z ukrepi na različnih področjih ustvari klimo, ki spodbuja ustvarjalnost ali pa jo zatira.

Organizacije, ki želijo prosperirati na globalnem trgu, morajo biti samoodgovorne, da v svojih organizacijah spodbujajo ustvarjalnost na slehernem koraku. Le stalna ustvarjalnost posameznikov v organizaciji lahko prinese prepotrebno konkurenčno prednost na trgu.

Stalno spodbujanje človekove ustvarjalnosti vodi na najvišji stopnji do odličnosti na področjih, kjer je prisotno ustvarjalno ustvarjanje.

V tabeli 1 so tabelarično prikazani dejavniki človekove ustvarjalnosti v organizaciji, ki jih omenjajo posamezni avtorji v literaturi, izbrani za raziskavo.

Tabela 1. Dejavniki človekove ustvarjalnosti v organizaciji

	Literatura	Avtor	Dejavnik
Motivacijski dejavniki	Od kakovosti k odličnosti	Gabrijelčič (1995)	Kakovost vodi v odličnost Proaktivnost vodi v vrhunske proizvode in storitve
	Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost	Kranjc (2012)	Pozitivna energija
	Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva	Likar (2006)	Ustvarjalnost povezana z inovativnostjo
	Ustvarjalno razmišljanje	Likar (2018)	Zlata sredina med malo in veliko znanja ter izkušnjami
	Sproščanje človekovih ustvarjalnih zmožnosti	Miklič (2013)	Upravljanje s človeškimi viri
	Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva	Udeleženci 22. mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva (2010)	Človek – skriti potencial
	Ali način, kako danes delamo, res spodbuja sproščanje naših ustvarjalnih potencialov	Rogelj (2013)	Zavzeti delavci Pozitivna energija Delovna vnema Odprtost do idej in rešitev Avtonomija na delovnem mestu
	Ustvarjalnost zaposlenih v obdobju gospodarske krize	Strmec (2013)	Povezane vrednote organizacije in posameznika Različne tehnike ustvarjalnega razmišljanja Ugodna klima in kultura
Zaviralni dejavniki	Ustvarjalno razmišljanje	Likar (2006)	Preveč ali premalo znanja in izkušenj
	Ali način, kako danes delamo, res spodbuja sproščanje naših ustvarjalnih potencialov?	Rogelj (2013)	Nezavzeti delavci Prevelika količina podatkov
	Sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov v organizaciji	Simončič (2013)	Negativno okolje Investicijski stroški Investicijska tveganja Strah pred neuspehom

Različni avtorji navajajo, da obstajajo tako motivacijski kot zaviralni dejavniki človekove ustvarjalnosti, kar potrjuje tudi teorija. Ustvarjalna klima v organizaciji posamezniku omogoča, da se posameznik v njej počuti odlično, sproščeno in lahko poveže svoje vrednote z vrednotami organizacije. Na ta način posameznik deluje na svojem področju avtonomno, svojo pozitivno energijo pa usmeri v ustvarjalnost in proaktivnost, kar vodi v pozitivne dosežke tako posameznika kot organizacije.

Za vsakega človeka velja, da v sebi skriva potencial na področju ustvarjanja, ki pa ga je potrebno na ustrezen način prebuditi in spodbuditi ter mu za razvoj ustvarjalnosti omogočiti okolje z ugodno klimo in kulturo. Pri iskanju idej je potrebno uporabiti različne tehnike ustvarjalnega razmišljanja in povezati izkušnje ter znanje posameznika.

Na ustvarjalnost imajo zelo velik vpliv tudi zaviralni dejavniki, ki se pojavljajo v okolju, v katerem posameznik in organizacija delujeta. Le-te dejavnike je potrebno v organizaciji prepoznati in jih zmanjšati na najnižji možni nivo, saj se na ta način izognemo situaciji, ko v organizaciji ne govorimo več o pozitivni ustvarjalni klimi, ampak o negativni neustvarjalni klimi.

Če uspe organizaciji povezati motivacijske dejavnike, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost, ji je uspeh zagotovljen, saj le-to vodi v vrhunske proizvode in storitve.

Z raziskavo potrdimo tezo, da obstajajo tako motivacijski kot zaviralni dejavniki, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost. Prav tako potrdimo tezo, da je potrebno ustvarjalno klimo stalno vzdrževati oz. vedno iskati nove pristope pri spodbujanju ustvarjalnosti.

5 Zaključek

Človekov skriti ustvarjalni potencial je tesno povezan z okoljem, v katerem posameznik vsakodnevno deluje in le-ta mu mora nuditi udobje, ki pomaga, da se človekova ustvarjalnost razvija in sprošča v dobrobit tako organizacije kot tudi posameznika.

Raziskava dejavnikov človekove ustvarjalnosti v organizaciji je pokazala, da obstajajo tako motivacijski kot zaviralni dejavniki, ki vplivajo na sproščanje človekove ustvarjalnosti.

Zelo pomembno je, da se menedžerji zavedajo, da je potrebno za sproščanje človekove ustvarjalnosti v organizacijah ustvariti klimo, ki bo ustvarjalna in bo nudila posameznikom osebno rast in zadovoljstvo. Ustvarjalna klima ni nekaj samoumevnega, ampak je potreben sistematični pristop na tem področju, potrebno je vložiti veliko znanja, truda in posledično tudi denarnih sredstev, da ustvarimo ter vzdržujemo ustvarjalno okolje. S stalnim sistematičnim delom na področju ustvarjanja ustvarjalne klime v organizaciji uspeh ne more izostati.

Pri raziskavi smo se omejili na motivacijske in zaviralne dejavnike človekove ustvarjalnosti, ki smo jih zasledili v literaturi, ki smo jo raziskali na omenjeno tematiko.

Raziskava je pokazala, da obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na človekovo ustvarjalnost, zato bi bilo potrebno, za širši pregled dejavnikov človekove ustvarjalnosti, preučiti še dodatno literaturo.

Reference:

1. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
2. Jambrovič, M. (2005). *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Pridobljeno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jambrovic2666.pdf>.
3. Krajnc, M. (2012). *Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost*. Revija za univerzalno odličnost, 1(2), 60–72.
4. Likar, B. (2006). *Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist: Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva*. Pridobljeno na http://www.inovativnost.net/clanki/inovativnost_IRT3000.pdf
5. Likar, B. (2018, 05. januar). *Rojstvo ideje: Ustvarjalno razmišljanje*. Pridobljeno na <http://www.inovativnost.net/sola/3.asp>.
6. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
7. Miklič, J. (2013). Rast, št. 3, *Sproščanje človekovih ustvarjalnih zmožnosti*. Pridobljeno na <https://issuu.com/kulturniportalnm/docs/rast-3-4-2013>.
8. Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva. (2010). Otočec. Pridobljeno na http://www.fos-unm.si/media/pdf/strategija_slovensko_2010_www_2.pdf
9. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
10. Laibacher Rogelj, M. (2013). *Ali način, kako danes delamo, res spodbuja sproščanje naših ustvarjalnih potencialov?* 25. forum odličnosti in mojstrstva: *Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Slovenija, Otočec, 22. maj 2013 (str. 79-90). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
11. Simončič, M. (2013). *Sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov v organizaciji*. Revija za univerzalno odličnost, 2(3), 98-107.
12. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Strmec, M. (2013). *Ustvarjalnost zaposlenih v obdobju gospodarske krize*. 25. forum odličnosti in mojstrstva: *Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Slovenija, Otočec, 22. maj 2013 (str. 91-102). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
14. Vidić, T. (2015). *Vloga države v razvoju inovacijskega kapitala: primer ZDA* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Pridobljeno na http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_vidic-tina.pdf.
15. ROWE. (2017, 10. september). Pridobljeno na <https://en.wikipedia.org/wiki/ROWE>.
16. Ustvarjalnost v organizaciji. (2017, 25. februar). Pridobljeno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Ustvarjalnost_v_organizaciji.

Robert Ajdič je leta 2003 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in pridobil naziv diplomirani inženir elektrotehnike. Na Fakulteti za organizacijske študij opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

Abstract: **Factors of Human Creativity in the Organization**

Research Question (RQ): What motivates a person to unleash his creativity and which are inhibitory factors that inhibit creativity?

Purpose: The purpose of the article is to show motivational and inhibiting factors that influence human creativity.

Method: Using the qualitative method, the method of encoding and selecting the relevant codes by which relations can be shown, we show relationships between positive and inhibiting factors for human creativity.

Results: The results of the research have shown that there are many different motivational factors that influence human creativity.

Organization: The organization's management has received a response to the creative climate in organizations it is not something we take for granted but requires a systematic approach to providing creative climate.

Society: The research shows that the wider environment also has an impact in creating a creative climate.

Originality: The originality of the research is that it is necessary to create a creative atmosphere deliberately and very carefully nurtured.

Limitations/Future Research: In the study, we confined ourselves to the positive and inhibiting factors that were found in the literature. For a wider overview of the factors, additional literature should be studied and the impact of individual motivation factors on human creativity should be explored.

Keywords: creativity, innovation, motivational factors, creative atmosphere.

Copyright (c) Robert AJDIČ



Creative Commons License

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

Deset let kontrolne teorije sistemov

Tatjana Mlakar*

Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
tatjana.mlakar@zzzs.si

Matjaž Mulej

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000
Maribor, Slovenija
matjaz.mulej@um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Ali je model Kontrolna teorija sistemov, po desetih letih od uveljavitve, še vedno uporaben model za organiziranje sistema zdravstvenega varstva Slovenije?

Namen: Proučiti, ali so anomalije delovanja sistema zdravstvenega varstva manjše, kot v času, ko je model Kontrolne teorije sistemov nastajal.

Metoda: Uporabili smo primerjalno analizo teoretičnih in praktičnih spoznanj v dveh različnih obdobjih.

Rezultati: Ugotovimo, da je zdravstvena politika težave v sistemu zdravstvenega varstva v Sloveniji zaznala, jih opredelila kot nujno potrebne reforme, slednjo pa izvaja predvsem s parcialnimi zakonskimi spremembami in novimi finančnimi vložki v sistem zdravstvenega varstva Slovenije, a ni predhodno očistila organizacijskih anomalij v le-tem. Zato učinka še ni.

Vpliv na organizacijo: Uporaba modela bi v organizacijskih sistemih s področja zdravstvenega varstva vpeljala osnove moderne in učinkovite organizacije.

Vpliv na družbo: Dobro organizirani in učinkoviti organizacijski sistemi s področja zdravstvenega varstva bi prispevali večji družbeni blaginji.

Originalnost: Predstavljeni model je še vedno edinstven in primeren za uporabo.

Omejitve raziskave: Delež nepoznavanja zdravstvenega sistema tistih, ki so zanj neposredno odgovorni je ocenjen.

Ključne besede: kontrolna teorija sistemov, sistem zdravstvenega varstva, Slovenija, sistemsko, model.

1 Uvod

Zdravstvo je med trenutno najaktualnejšimi družbenimi problemi v Slovenije; izjemno kritično je kazal na verjetni kolaps že pred več kot desetletjem. Ker se je že takrat področje zdelo zelo primerno in potrebno za sistemske, tj. kar se da celovite, spremembe, smo v letu 2007 pripravili predlog modela, ki bi bil v pomoč zdravstveni politiki, s ciljem, kako z manjšimi organizacijskimi spremembami onesposobiti sile, ki so sistem zdravstvenega varstva (SZV) v Sloveniji pripeljale do sedanjega hudega stanja.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 12. februar 2018; revidirano: 13. februar 2018; sprejeto: 21. februar 2018. /

Received: 12. February 2018; revised: 13. February 2018; accepted: 21. February 2018.

Obstaja domneva, da so bili zdravstveno politični interesi v disonanci s cilji stabilizacije SZV, zato do celovite in predvsem pravočasne preusmeritve v zdravo sistemsko delovanje SZV ni bil preusmerjen.

V nadaljevanju kratko povzemava vsebino modela Kontrolne teorije sistemov (KTS), ki je konkretno apliciran na SZV v Sloveniji, v zaključku pa izpostavljava dokaze, ki pokažejo, da bi model KTS bil za SZV Slovenije zagotovo prava pot v stabilizacijo in predvsem učinkovito sanacijo.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Izhodišča za oblikovanje modela

Temeljna (izhodiščna) spremenljivka, ki deluje na (pre-)oblikovanje organizacijskega sistema, je poleg lastnikov, menedžment. Spozna potrebe po spremembi, jih na strateškem nivoju načrtuje in sproža ter po potrebi usmerja aktivnosti, da bi spremembe bile inovativne, zato pa tudi v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti.

Časovna dimenzija je za posamezne kategorije različna. Spreminjanje kulture je dolgotrajnejša - večletna aktivnost, časovna dimenzija izvedbenih (re)organizacijskih aktivnosti (fizične, informacijske, dokumentacijske, ...), je krajšega roka - v okviru (do) enega leta, vsaj večinoma.

2.2 Značilnosti okolja, kamor novi model apliciramo

V času priprave modela KTS smo izpostavljali vsaj naslednje anomalije, ki so bile v SZV Slovenije označene kot najbolj moteče in jih je bilo potrebno odpraviti ali zmanjšati:

- Zakoni sicer določajo pristojnosti posameznih podsistemov znotraj SZV, vendar o SZV ni mogoče govoriti kot o pojavu, kjer je uvedeno sistemsko (tj. na celoto usmerjeno) in sistematično (tj. na podrobnosti, dele in doslednost usmerjeno) dogovarjanje in medsebojno povezovanje z ustreznim pretokom informacij. Vsak podsistem v okviru SZV bolj ali manj sam zase zbira, producira in za svoje potrebe uporablja informacije; nekoliko več informacijskih povezav je zaznati na relaciji med Ministrstvom za zdravje (MZ) in Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). (op. T. M.)
- Dane težave (trenutno velik primanjkljaj sredstev za namene zdravstvenega varstva) podsistemi rešujejo nesistemsko in nesistematično. Ko izbijejo cene zdravil, se ukvarjajo z njimi; ko izbijejo cene medicinskih pripomočkov (MP), gasijo stroškovni požar pri dobaviteljih MP. Ob tem nastane težava čakalnih dob, pa zopet iščejo opravičila za neurejeno stanje na področju čakalnih dob. Ocenjujem, da je preveč opravičevanja za razloge ugotovljenih nepravilnosti, saj je praktično v vsakem nastalem

požaru/nepravilnosti nemogoče pokazati na celovite in dosledne ukrepe, ki se na področju kontrolinga področja zdravstvenega varstva izvajajo (ker so minimalistični). (op. T. M.)

- Posebno moti in posledično škoduje dejstvo, da pacient, takoj ko vstopi v zdravstveni sistem, kjer želi popraviti ali izboljšati svoje zdravstveno stanje, postane v očeh zdravstvenega osebja objekt, ki mora sprejeti dejstvo, da je čas zanj dokaj nepomembna psihološka in ekonomska kategorija. To konkretno pomeni, da se zdravstveno osebje premalo trudi organizacijo svojega dela postaviti tako, da bi gospodarno razpolagalo ne le s svojim delovnim časom, ampak tudi s časom pacienta. (poklicna izkušnja T. M.)
- SZV razpolaga z množico različnih strokovnjakov za posamezna področja delovanja SZV. Dejansko pa ne razpolaga s strokovnjaki ali skupino strokovnjakov, ki bi SZV poznali celovito. Zato ni mogoče pripraviti celovite zasnovanega modela delovanja SZV. Dogaja se samo parcialno, področno reševanje težav na prvem segmentu, katerih rešitve povzročajo in omogočajo nastanek težav na drugem segmentu. (poklicna izkušnja T. M.)
- Morda je mogoče oceniti, da v SZV politične klime za inoviranje še ni, ker so se politiki v delovanje SZV začeli vmešavati šele v zadnjem času. Razlog za to je, da politiki delovanja SZV še ne razumejo niti nimajo o njem celovite informacije niti celovitih predlogov za ukrepe. Prav tako je vključevanje civilne javnosti (nestrokovne) v presojanje stanja v SZV predvsem izkoriščanje mnenja, ki ga vsiljujejo izvajalci zdravstvenih storitev (napihovanje težav z zastarelo medicinsko opremo, nezadostnim številom zdravnikov,...) in je zato neprimerno. (poklicna izkušnja T. M. in M. M. preko ležečih bolnikov)
- Če SZV opredeljuje za 100 denarnih enot pravic, hkrati pa ta isti SZV zagotavlja le 80 denarnih enot sredstev za pokrivanje teh pravic, je v sistem avtomatsko vgrajen inštitut korupcije. (Česen, 2005, str. 104-107)
- V državah, kjer so uvedli sistem skupin primerljivih primerov (SPP, ti. DRG – diagnostic relatic group), so se stroški administracije povečali za 30 odstotkov, skupni stroški bolnišničnega zdravljenja pa za dva do štiri odstotke. Taki sistemi financiranja morajo imeti mnoge varovalne mehanizme, kajti obstaja resna nevarnost, da bi ob nepravilni oceni teže primera dobili tako imenovane rentabilne in nerentabilne primere. (Zajc, 2002, str. 3)
- Vse nevarnosti, ki so izpostavljene v prejšnji alineji, so se v letu 2004 v slovenskem SZV dogodile, hkrati pa še mnoge nove dodatne neracionalnosti. Sistem SPP, ki je bil v letu 2004 uveden v slovenske bolnišnice, ni realiziran tako, kot je bilo po njegovi vsebinski zasnovi pričakovati. Ključni cilj uvajanja sistema SPP je izboljšati preglednost in pravičnost razporejanja zdravstvenih sredstev ter plačevanja storitev, ki bo temeljil na enotnih merilih in bo tako omogočal boljšo primerljivost za izvajalce zdravstvenih storitev. Konkretno so v slovenskem SZV ob uvedbi sistema SPP namerno zanemarili vse bistvene vsebinske elemente novega SPP; ohranili so praktično enaka razmerja razdelitve finančnih

sredstev med izvajalci zdravstvenih storitev, ker so bile zatečene razlike pri vrednotenju enakih SPP med posameznimi izvajalci zdravstvenih storitev prevelike, da bi si stroka in politika upala sistemsko spremembo vpeljati dosledno.

- Kritične ugotovitve si »drugi drugim podajamo v veliki medsebojni razdalji, kot čez nekakšen prepad«. Zato je veliko razlogov za to, da se zdravniki na svojih strokovnih srečanjih poleg zdravniško strokovnih tem posvečajo vprašanjem o odnosih in sodelovanju med posameznimi področji zdravstvenega varstva, kjer nista primerno razvita kultura in spretnost komuniciranja, kar je tudi strokovna tema. (Hočevar, 2004, str. 4)
- V zdravstvu je treba nujno načrtovati. (Fakin, 2005, str. 2-3)
- Velika težava je v tem, ker se v zdravstvu ne ve, kaj je kakovostna zdravstvena storitev. Ne vemo tudi, kaj kot bolniki lahko pričakujemo od zdravnika. Kakšen je protokol zdravnikovega vedenja do bolnika? Standardi niso določeni. (Fakin, 2005, str. 2-3)
- Slovenski SZV je načeloma dober, a sistemsko (= po pravni ureditvi celote, op. T. M.) tako pomanjkljiv in neprožen, da je njegovo ogrodje v zadnjih letih začelo pošteno škripati. Neskladje med pravicami, zapisanimi na papirju, in med možnostmi, da jih človek, ko zboli, tudi dobi, je namreč čedalje večje. (Zajc, 2005, str. 3)
- V Sloveniji se zdravstvo financira s sistemom sprotnih plačil. Znano pa je tudi to, da se bo v prihodnjih 25 letih delež prebivalstva, mlajšega od 65 let, v Sloveniji zmanjšal za deset odstotnih točk. To pomeni dvoje: prvič, manjše število delovno aktivnih, ki plačujejo prispevke, in drugič, višje zdravstvene stroške na prebivalca, saj je zdravljenje državljanov, starejših od 65 let, v povprečju 4,5-krat dražje od zdravljenja mlajših. Če vztrajamo pri sistemu sprotnih plačil, se bodo zaradi zgoraj opisanega zdravstveni prispevki seveda poviševali, tudi zaradi tako imenovane medicinske inflacije – hitre rasti stroškov medicinskih storitev zaradi uvedbe novih tehnologij. (Mrkaić, 2005, str. 17) Ta problem se zastruje tudi s sodobnim dejstvom, da je skoraj polovica delovnih mest prekarna in torej negotova, nestalna, tudi z vidika davkov in prispevkov (Poglajen, 2017). Tega bo 4. industrijska revolucije z digitalizacijo in zato z ukinjanjem vse več delovnih mest še otežila. (Šarotar Žižek, Mulej, 2018, str. 4)
- Prostih postelj je, statistično gledano, v Kliničnem centru (KC) vsak dan povsem dovolj. Arnež je prepričan, da v KC manjka predvsem integriran informacijski sistem za spremljanje prostih postelj, s pomočjo katerega bi lahko prerazporejali tudi opremo in kadre. Paciente, ki pa so hospitalizirani po nepotrebnem (350 na dan jih čaka na različne preiskave in podobno), bi bilo potrebno obravnavati ambulantno, za kar pa sedaj ni najboljših pogojev. (Zupanič, 2005, str. 1)

- Zdravstvena dejavnost v Sloveniji deluje na treh ravneh zahtevnosti: primarni (osnovna zdravstvena dejavnost), sekundarni (specialistično in bolnišnična zdravstvena dejavnost) in terciarni (znanstveno raziskovalna zdravstvena dejavnost). Dejansko vsi trije nivoji delujejo na način, kot da višji nivo nadgrajuje nižji nivo. Bistveno učinkoviteje bi bilo, če zdravstvena dejavnost delovala na način, ko bi najvišji nivo podpiral srednji nivo, srednji nivo pa podpiral nižji nivo. (poklicna izkušnja T. M.)
- Slovensko zdravstvo je razsipno. Zdravnikov je v Sloveniji dovolj, v povprečju delajo efektivno le po pet ur na dan, kirurgi prejema enaka plačila, tudi če je razlika v količini opravljenega dela celo desetkratna, zato bo minister za zdravje prisiljen posegati v zdravstvene pravice. (Mrkaić, 2005, str. 17)
- Zdravstvo je kot vrstica s tremi konci, ki jih vlečejo vsak na svojo stran omejena količina denarja, potrebe bolnikov in zahteve zaposlenih. V tem pogledu nikakor ni obetavna ugotovitev enega izmed članov sveta Kliničnega centra, zdravnika. 'Ne vemo, kaj je klinični center', je rekel; 'ne vemo, ali imamo preveč ljudi ali premalo, ali smo predragi ali prepoceni; ne vemo, kje smo na mednarodnem trgu.' Če velja trditev za klinični center, velja tudi za celotno slovensko zdravstvo. Ali tudi drugod po svetu manjka vsak dan četrtnina zaposlenih po bolnišnicah? Ali se tudi drugje ne ve, koliko operacij naj zdravnik v svojem delovnem času sploh opravi? So zdravniki tudi drugod v jesenskih mesecih v praznem teku? Se lahko družinski zdravnik v sosednji Avstriji reši stroška preiskav tako, da pošlje svojega bolnika kratko malo v bolnišnico? Dokler ne vemo, kje smo, ne moremo vedeti niti, kam želimo. Zato ostane na dnevnem redu akcijsko reševanje problemov, ki pa ne prinaša dolgoročnih izboljšav. Vsako leto znova bomo pred problemom daljšanja čakalnih vrst, ki so največji kazalnik šepajočega zdravstvenega sistema. Tako slej ko prej nedodelanost sistema preplačamo bolniki – najprej z denarjem, nato pa še z zdravjem. (Zupanič, 2006, str. 15)
- Slovenija se sooča s pritiski globalizacije, ki jo sili v neokolonialno odvisnost, in s potrebo nadoknaditi razvoj inovativnega poslovanja, inovativnega gospodarstva in inovativne družbe (Mulej, 2005, str. 479). Ta vpliv na področje SZV trenutno še ni tako očiten. Verjetno pa bo zajel tudi področje SZV, saj SZV ni samozadosten in ne more delovati kot zaprt sistem (tj. zapletena celota/enota).
- Slovenija po učinkovitosti porabe javnih izdatkov za zdravstvo sodi na sam rep učinkovitosti javnega zdravstva v razvitejšem svetu. Ocena izhaja iz primerjave koristi in stroškov zdravstvenega sistema. Da je neučinkovitost javnega sektorja ena od izrazitih slabosti Slovenije, je opozorila tudi misija Mednarodnega denarnega sklada v svojem marčnem poročilu za Slovenijo. Dejansko neučinkovitost slovenskega javnega sektorja razkriva raziskava, ki so jo opravili trije ugledni svetovni ekonomisti: Vito Tanzi, Ludger Schuknecht in Antonio Afonso. (Kovač, 2006, str. 8-9)

Avtorji raziskave so si zastavili vprašanje; kakšna je učinkovitost celotnega javnega sektorja in njegovih posameznih področij (javna uprava, šolstvo, zdravstvo in javna infrastruktura) v novih desetih članicah EU od leta 2001 do leta 2003. Učinkovitost pri novinkah so primerjali z dvema državama – kandidatama za EU (Bolgarija, Romunija), tremi »starimi« članicami EU, ki se približujejo povprečni razvitosti EU ali pa so jo presegle (Portugalska, Grčija, Irska) ter devetimi državami, ki jih družijo lastnosti hitro rastočih gospodarstev (Singapur, Tajsko, Koreja, Brazilija, Čile, Mehika, Turčija, Mauritius).

V središče raziskave so postavili temeljno idejo ekonomije, da so viri redki. Učinkovite države raven javnih koristi ustvarjajo z minimalnimi javnimi izdatki. Primerjava med koristmi in izdatki javnega sektorja to učinkovitost pokaže. Ugotovili so, da je Singapur država, ki uporablja javne izdatke najbolj učinkovito.

Za Slovenijo so ugotovili: če bi porabljala javne izdatke tako učinkovito kot Singapur, bi lahko zdajšnji obseg in kakovost javnih storitev zagotovila že z okoli 43 odstotki zdajšnjih izdatkov za javno porabo. Ali konkretno: s singapursko učinkovitostjo porabe izdatkov javnega sektorja bi lahko Slovenija več kot prepolovila velikost javno finančnih izdatkov s sedanjih 45 na okoli 20 odstotkov BDP in pri tem ohranila nespremenjen obseg in kakovost javnih storitev.

Izrazito nizko učinkovitost porabe javnih izdatkov pa Slovenija beleži po tej raziskavi na področju javnega zdravstva. Korist javnega zdravstva so avtorji ocenili z dvema kazalcema in sicer s pričakovanim trajanjem življenja ob rojstvu in stopnjo umrljivosti dojenčkov na tisoč živorojenih. Stroške javnega zdravstva so izrazili z odstotnim deležem javnih izdatkov zdravstva v BDP.

Avtorji raziskave opozarjajo na zmotno prepričanje, da le višji javni izdatki v BDP pomenijo tudi večji obseg in večjo storitev javnega sektorja. Ugotovitve raziskave o učinkovitosti javnega sektorja v 24 državah kažejo, da bi lahko Slovenija s singapursko učinkovitostjo porabe izdatkov javnega sektorja prepolovila velikost javno finančnih izdatkov in ob tem ohranila nespremenjen obseg in kakovost javnih storitev.

2.3 Ugotovitve o danem stanju v SZV Slovenije z vidika potrebe po KTS

Model KTS mora izpolnjevati zahtevo po postopnem uvajanju (inovativnih!) sprememb, ki se morajo odvijati v logičnem zaporedju, identificirati prehodno stopnjo oz. obdobje in za vsako stopnjo potrebno vnaprejšnjo usposobitev ter pripravo za izvedbo naslednje stopnje.

Model KTS naj bi izključeval možnosti pretiranega samoorganiziranja, verjetnostnih sinergij in intuitivnega ukrepanja, ker je takšno ukrepanje praviloma posledica procesnih pomanjkljivosti pri izvedbi modela. Hkrati naj dopušča strokovno ustvarjalnost in zavira

birokratsko togost. Kljub temu, da popolnost praviloma ni dosegljiva, je potrebno delovati v smeri k dovolj celovito obvladanemu organiziranju s pomočjo dogovorne sinergije in dokaznega ukrepanja.

3 Metoda

Pomembno za model KTS je predvsem to, da komparativno in sinergijsko (tj. s sintezo, ki del lastnosti spremeni v nove) uporabi znanstvena dognanja treh sistemskih teorij.

O teoriji živih sistemov (TŽS) smo spoznali, da je zelo primerna, ko gre za opis podrobnosti na enaki teoretični podlagi, vendar zgolj to (Miller 1978; Mlakar 2000).

O teoriji viabilnih sistemov (TVS) smo spoznali, da se ukvarja z organizacijami kot enim od tipov živih sistemov, a ne zgolj samo z vidika opisovanja, pač pa tudi z vidika obvladovanja (Beer 1989; Espejo in Uršič v Mulej 2000; Schwaninger 2006a in 2006b). Glede opisa podrobnosti je kot meritveni instrument, teorija živih sistemov primernejša. Glede na vsebino obeh teorij pa ocenjujemo, da ju je mogoče združiti, vendar tega ni napravil še nihče, zato se z obema osredotočamo na analiziranje podatkov in pripravo novega modela.

Uspešnost obeh teorij je odvisna od lastnosti ljudi, a se z njima ne ukvarjamo. To šibkost, v smislu zagotavljanja zanesljivosti modela odpravimo, če v novo sinergijo pripeljemo še dialektično teorijo sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979; Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej in Ženko 2004a in 2004b; Ženko in Mulej 2006; Mulej 2006). Tako je nastala nova – KTS, preizkušene na SZV Slovenije prikazana s sliko 2.

4 Rezultati

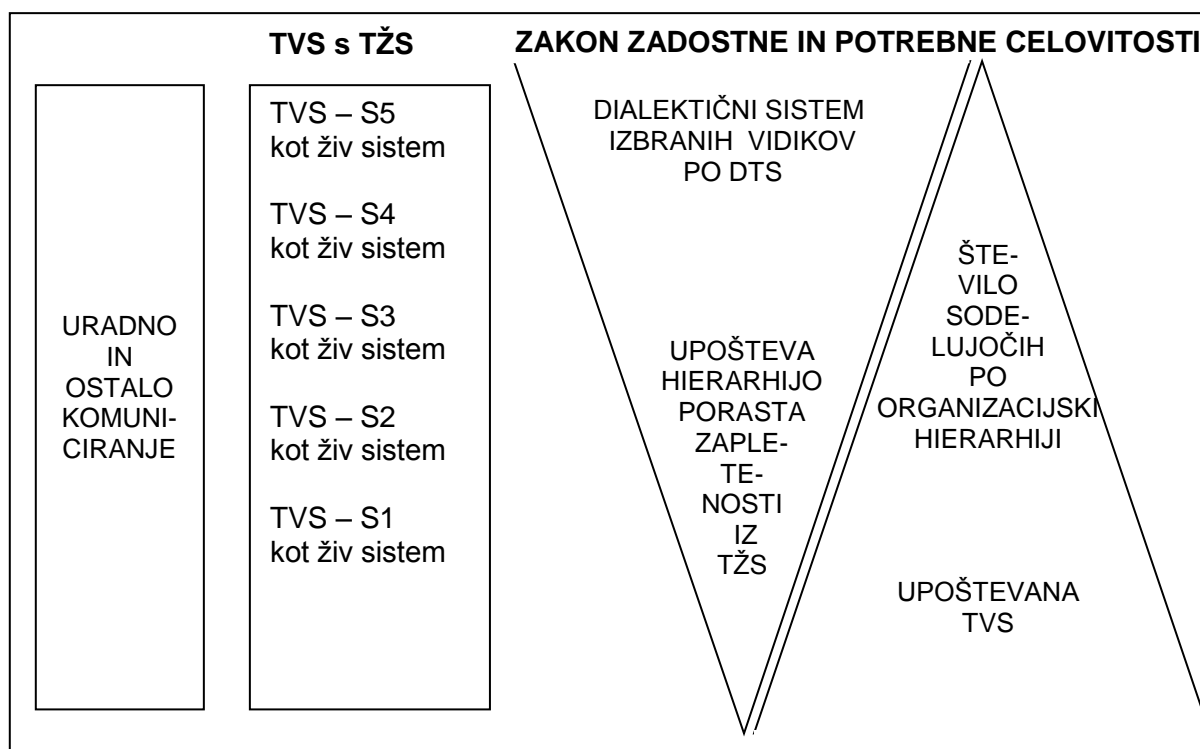
Izhajamo iz predpostavke, da je analogija s prvimi petimi hierarhičnimi ravnmi od sedmih, na katerih Miller (1978) gradi svoja spoznanja (celica, organ, organizem, skupina, organizacija), tisto potencialno okolje iz TŽS, kjer se odvijajo procesi SZV neposredno. Miller takih analogij sicer nima, vendar lahko podsisteme SZV v praksi gledamo tako razčlenjeno, da pridemo do njihove analogije. Miller jo pravzaprav dovoljuje, saj pravi, da njegova teorija ni dokončna (Swanson 2005). Prav tako (po TŽS) ima vsaka od izbranih petih in tudi vseh sedmih hierarhičnih ravni še devetnajst značilnih podsistemov, ki se glede na vsebino sistema, ki ga opazujemo, pojavljajo v različnih pojavnih oblikah. Miller vsakega od sistemov proučuje z vidika: strukture sistema, osnovnega procesa, zaradi katerega sistem obstaja, podsistemov, odnosov med podsistemi, procesov, ki se odvijajo znotraj sistema, modelov in simulacij.

TVS se usmerja na organizacije, ki so eden od tipov živih sistemov, in na njihovo sposobnost preživeti in ohraniti svoje bistvo v zapletenih razmerah, imenovano viabilnost. V TVS torej ne

gre za opis danih dejstev z izbranega vidika, da gre za živ pojav in vsem njim skupne lastnosti, ampak za vidik ukrepov, potrebnih za obstoj organizacije kot viabilnega sistema. Med temi ukrepi je za interne odnose bistveno, da hierarhično organizacijsko višji viabilni sistem (VS) ne obstaja zato, da ukazuje, ampak zato, da z informacijami oskrbi nižje VS, da zmorejo opraviti svoje naloge čim bolj samostojno. Zato prenašajo nižji VS na višji sistem, vse do posloводства, samo preostali del problematike, ki jo celotna organizacija razrešuje, da omogoča svoj obstoj, pri čemer seveda naleti na problem potrebne in zadostne raznolikosti. Vrhovni VS znotraj organizacije dobiva, če deluje dovolj demokratično, samo preostalo raznolikost in z njo povezano problematiko, ne celotne, kar dobiva nedemokratičen, centralističen menedžment.

Nov model KTS upošteva splošne pogoje in zahteve, ki so potrebni za delovanje organizacijskih sistemov:

- preprečevati ali vsaj upočasniti zakon entropije v konkretnem delovanju in razmerah,
- zato upoštevati zakon potrebne in zadostne celovitosti,
- zato doseči delovanje ljudi v skladu s smernicami za opredelitev inovacijsko usmerjenih izhodišč pred opredelitvijo ciljev in v skladu s smernicami za uresničevanje ciljev z izvajanjem nalog po njim primernih postopkih,
- zato upoštevati zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti.



Slika 1. Povzetek KTS kot nove sinergije delov zamisli DTS, TVS in TŽS z vključitvijo kontrolnega sistema
Op.: V TVS – S1 do TVS – S5 se pojavlja 5 x 19 podsistemov iz TŽS. Prostorsko in tehnično jih je tu težko vnesti.

Iz zgoraj prikazane sinergije **prehajamo na KTS** in praktične vidike delovanja le-te z upoštevanjem, da nivo (pod)sistem VS:

- S1 predstavlja operativno izvedbo nalog po povsem ozkih in kratkoročnih, sprotnih merilih za optimiziranje izvedbe nalog,
- S2 predstavlja delovanje ambulante, službe, ki povezuje operativece po kratkoročnih merilih optimiziranja,
- S3 predstavlja delovanje organizacije - izvajalca nalog ki povezuje ambulante v oddelke ipd., po srednjeročnih merilih optimiziranja,
- S4 predstavlja delovanje stroke v SZV, da z raznimi raziskavami pridobiva informacije za nosilce operativnega in politično strateškega odločanja; v medicinske raziskave spada npr. glede zdravil državna in meddržavna kontrola in odobravanje pred uporabo, ipd.,
- S5 predstavlja politični vidik delovanja SZV, ki postavlja dolgoročne smernice in optimizira celoto po dolgoročnih merilih.

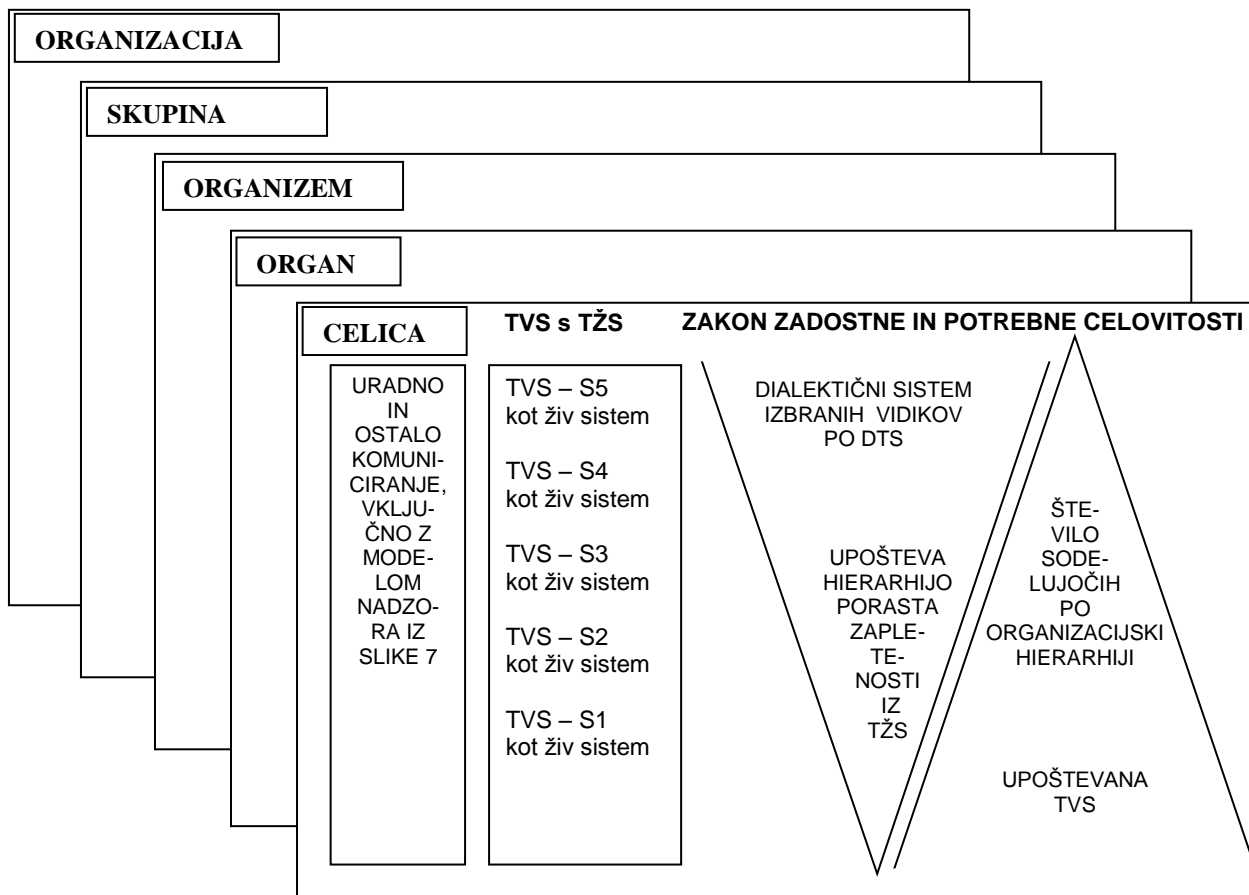
Vsak (pod)sistem VS deluje v SZV na osnovi aktivnosti in sodelovanja udeležencev različnih strokovnih področij (medicina, ekonomija, pravo, finance,...). Razmišljanje le-teh z različnih strokovnih vidikov vodi v oblikovanje protokolov, ki zagotavljajo kvalitetno izvajanja procesov.

Miselne aktivnosti, ki se morajo dogajati v procesu izvajanja delovnih nalog, izhajajo iz spleta sestavin izhodišč (Mulej M., Mulej N., 2007, str. 34-41):

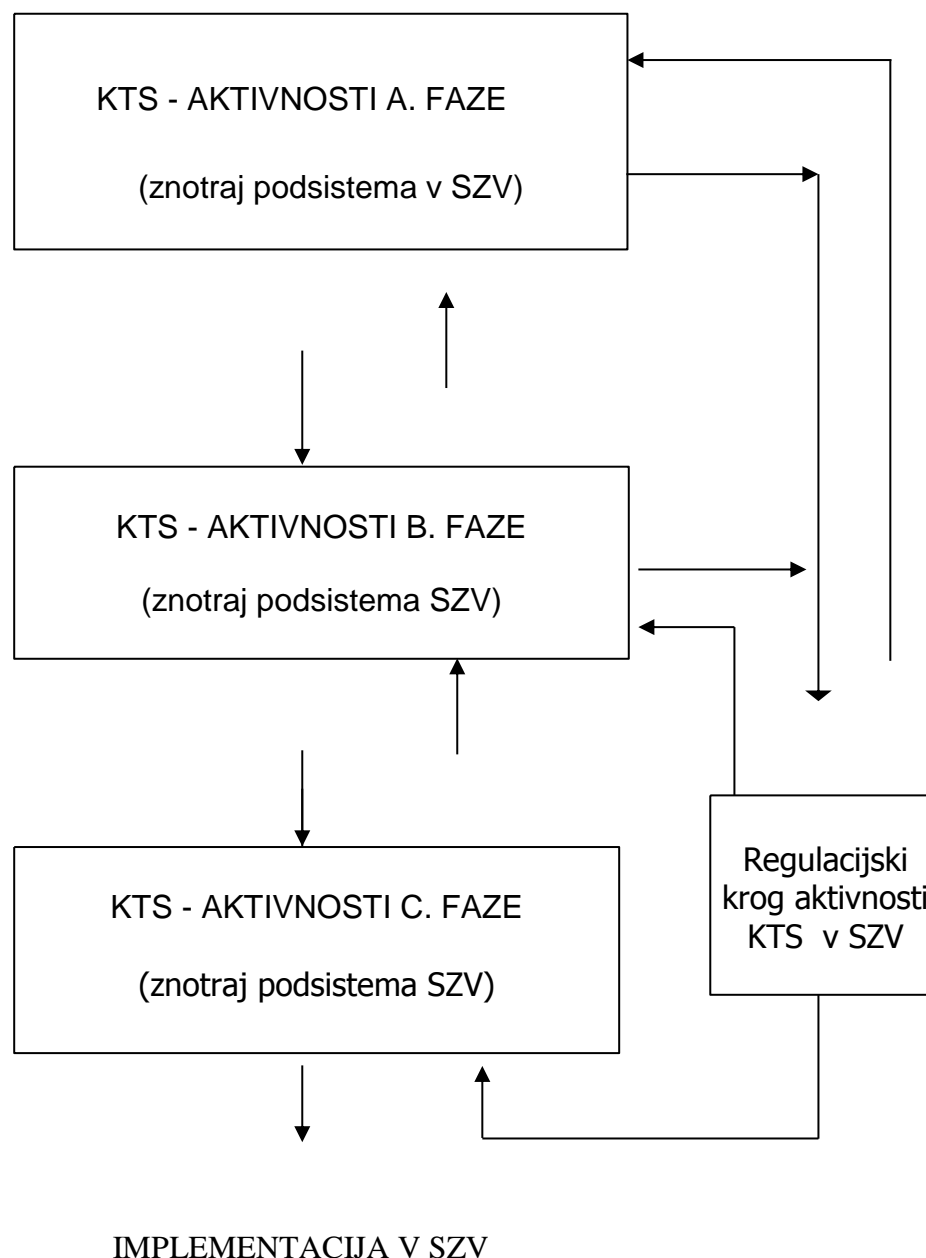
1. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne,
2. SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ v obliki:
 - vrednot (npr. želje, pripisana pomembnost ipd.),
 - vednosti (kaj vemo o obravnavani zadevi),
 - znanja (kako zagotoviti zeleno).Pri tem si pomagamo z dialektičnim sistemom vidikov, ki iz teh treh izide.
3. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB IN MOŽNOSTI, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne potrebe in njim ustrezne možnosti za izvedbo procesa v skladu z izborom zaznanih in prednostnih izmed potreb.

Na osnovi vseh treh soodvisnih sestavin izhodišč, izraženih v prednostnih potrebah in ustreznih možnostih, oblikujemo CILJ. Najprej opredelimo po subjektivnih izhodiščih dialektični sistem vidikov, na tej osnovi zaznane potrebe in možnosti, na njihovi osnovi prednostne potrebe in ustrezne možnosti in šele potem cilj. Tako je lažje dovolj celovito utemeljen, ne le zelen (Mulej in ostali, 2000). Po cilju določimo NALOGE in AKCIJE.

Iz slike 1 oblikujemo sliko 2, ki predstavlja shematični prikaz modela KTS.



Slika 2. Model KTS



Slika 3. Povezava aktivnosti modela KTS

A. faza aktivnosti v modelu KTS:

Usposabljanje udeležencev vsakega podsistema za ustvarjalno sodelovanje (postavljanje strateških delovnih izhodišč, razumevanje postavljenih izhodišč, postavljanje ciljev, razumevanje vsebine postavljenih ciljev, priprava predlog za delo, priprava operativnih delovnih načrtov, določitev skrbnika za nadzor nad spremljanjem realizacije operativnih delovnih načrtov, operativno izvajanje delovnih nalog, spremljanje realizacije in interveniranje, če se pojavijo odmiki od načrtov).

Faza A je najzahtevnejša, saj zahteva predvsem velike in inovativne spremembe v razmišljanju in razumevanju vsebine postavljenih ciljev pri vseh udeležencih posameznega podsistema kot SPOS v SZV.

B. faza aktivnosti:

Zagotovitev informacijskega toka za prenos pomembnih informacij (interni, eksterni, ukrepi in postopki) in definiranje hierarhije odločanja.

Faza B zahteva vzpostavitev kompatibilnega informacijskega sistema, ki bo omogočal prenos informacij med podsistemi.

C. faza aktivnosti:

Model bo imel vgrajen dialektični sistem notranjih kontrol za celoten SZV, zato menim, da bo obvarovan pred elementarnimi oscilacijskimi motnjami.

Stabilnost socialnih - poslovno organizacijskih sistemov (SPOS) je ena od najbolj pomembnih lastnosti SPOS. Ta omogoča, da se ohranja predpisana vrednost v prostoru stanj, ali da se povrne v njegovo bližino po prenehanju delovanja motenj na SPOS (Kljajič, 1994). Pomembno je, kako je opredeljeno ravnanje v primeru pričakovanih motenj in kako v primeru motenj, ki niso pričakovane.

Z vidika organizacijskega sistema nas bolj zanimajo motnje, ki niso predvidene v internih navodilih. V tem primeru je potrebno vzpostaviti naslednje notranje tokove:

- monitoring zaznavanja notranjih in zunanjih razlik v temeljnem procesu,
- informacijski tok (notranja in zunanja izmenjava informacij, podatkov,...),
- odločevalski tok (ravnanje, ukrepanje).

Aktivnosti vseh treh faz so medsebojno povezane posredno in neposredno preko regulacijskega toka aktivnosti, kot kaže slika 3. Regulacijski tok aktivnosti predstavlja instrument, ki naj bi kontinuirano skrbel za ažurnost in kontinuiteto informacijskih poti, ter organe v sestavi podsistemov vgrajeval v kontrolne mehanizme izvajanja procesov SZV. Za izvajanje kontrolnih aktivnosti je potrebno izgraditi sistem notranjih kontrol. Pri postavljanju sistema notranjih kontrol je najpomembnejše, da so le-te vnaprej (letno) planirane (v skladu z zakonom zadostne in potrebne celovitosti) in da ustrezeni organ ali služba spremlja realizacijo in ugotovitve opravljenih kontrol in nadzorov.

Kontrolna funkcija je tista, ki se praviloma izvaja sprotno (lahko pa tudi naknadno) in je pogoj za verificiranje določene faze aktivnosti (npr. kontrola prejetega obračunskega dokumenta je pogoj za njegovo nadaljnjo obdelavo in plačilo). Kontrolo lahko po protokolnih

navodilih izvajajo strokovni delavci, ki niso ozko usposobljeni strokovnjaki za kontrolirano področje.

Zato je potrebno za to dejavnost v vsakem podsistemu plansko nameniti nosilce, čas in določena denarna sredstva. Če aktivnosti niso planirane in realizacija plana ni spremljana, se praviloma tovrstna kontrolna dejavnost v podsistemi ne izvaja.

Konkretno v vsakem podsistemu srečamo dva sklopa kontrolnih in nadzornih postopkov:

- sklop kontrol in nadzorov, ki jih podsistem **izvaja znotraj lastnega podsistema** (v nadaljevanju: ZnLP) in kontrolira in nadzira (samokontrola) pravilnost izvajanja lastnih delovnih aktivnosti,
- sklop kontrol in nadzorov, ki jih podsistem **izvaja zunaj lastnega podsistema** (v drugem podsistemu) (v nadaljevanju: ZuLP), kar izhaja iz vloge, ki jo podsistem ima v SZV.

Trdimo, da je v primeru Slovenije v vseh podsistemi kadrovske kapacitete za izvajanje kontrolnega modela zadosti (MZ, ZZZS, NIJZ, zbornice). Vedno glasnejše je izpostavljanje kadrovske težave, vezane na zdravstveno osebje, ki niso tako velike, kolikor so močni kriki. Težave izhajajo iz dejstva, da so zdravstveni delavci neustrezno organizacijsko alocirani, da so postopki pridobivanja veljavnih delovnih dovoljenj in čas usposabljanja za samostojno delo zapleteni in nerealno dolgi, kar vse daje lažni vtis, da jih primanjkuje. Nenavadno pa je ob tem dejstvo, da ves ta deficitarni zdravniški kader izredno pogumno in množično išče dodatne zaslužkarske dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki najverjetneje praviloma niso brez škode za njihove osnovne zaposlitve. Vse to je nerealizirana naloga MZ, ki je dolžno predpisati izvedbene organizacijske postopke, ki bi vnesli red na področju delovnih obveznosti zdravstvenega osebja.

Minimalno bi bil potreben vložek denarnih sredstev za izvajanje modela, ki pa bi ga lahko krili iz dela prihrankov, ki bi jih pridobili z izvajanjem modela.

Trenutno se v SZV v Sloveniji srečujemo s težavo, ki ji udeleženci v SZV niso kos. Zbiramo, evidentiramo in upravljamo ogromno podatkov, ki so v veliki večini sami sebi namen, saj iz njih ni mogoče pridobiti kvalitetnih, ustreznih in pravih poslovnih informacij. Za delo zbiranja, evidentiranja in upravljanja zbranih podatkov pa je potrebno preveč, z napačnimi delovnimi nalogami, zaposlenega strokovnega kadra. Niso torej jasne informacijske potrebe.

5 Razprava

Pomembno dejstvo, ki izhaja iz predloga modela KTS je, da se le-ta, če bi ga uporabili v Sloveniji, prilagaja v Sloveniji veljavni organizacijski shemi delovanja SZV; to pomeni, da ne ruši ali ne zahteva zakonske spremembe delovanja posameznih podsistemov v SZV. To je pomembno predvsem s stališča, da je možno implementacijo predloga modela vzpostaviti v

relativno kratkem času in brez večjih zakonskih in reorganizacijskih posegov v SZV. Slednji se bodo najbrž pojavili in uveljavili postopno in kot inovacijski dosežki pripadnikov SZV.

Model KTS prav tako ne vsebuje elementov organizacije dela, ki bi zahtevali, če bi jih uporabili v Sloveniji, bistvene kadrovske reorganizacijske spremembe znotraj podsistemov v SZV. Model se informativno, učeče se in z izkušnjami transformira v samokontrolni in samonadzorovani sistem. S tem želi izničiti vpliv pomot in napak v procesu dela in vpliva negativnih čustev izvajalca – človeka na rezultate dela.

Mnogi poskusi reformiranja SZV v Sloveniji v zadnjih desetih letih niso uspeli, predvsem zato ker so se sprememb lotili preveč nesistemske in nefazno. Reforme ne bodo uspešne, če bodo v prvi fazi kakorkoli posegale v sedanji obseg pravic iz zdravstvenega varstva. Kljub temu da so le-te v mnogih pogledih preobsežne in preveč socialne (povračila potnih stroškov, visoka nadomestila za odsotnost z dela zaradi bolezenskih razlogov,...), se jih je potrebno v začetni fazi reform izogniti in rezerve poiskati v racionalizaciji obstoječega delovanja SZV. To pa bi lahko dosegli z uvajanjem modela KTS.

Opisani model, ki je pripravljen za uvedbo, bi pripomogel rešiti dolgoročno krizno situacijo SZV na najmanj boleč način in hkrati pripravil kvalitetno osnovo za kasnejše reforme druge in tretje faze, ki bodo zagotovo morale poseči tudi v racionalizacijo dodeljevanja pravic zavarovanim osebam v okviru SZV. Tu se zdi smiselno ponovno opozoriti na izsledke analize misije Mednarodnega denarnega sklada, ki jo je le-ta pripravil za Slovenijo.

Uvedeni delovni protokoli, katerih sestavni del je tudi delitev pristojnosti med primarnim, sekundarnim in terciarnim nivojem zdravstvenega varstva, bi omogočili prihranek sredstev (nepotrebna podvojena diagnosticiranja, laboratorijske preiskave,...) in prihranek časa, ki bi ga medicinsko osebje lahko usmerjalo v že sedaj tako zaželeno dopolnilno delo, ki se v sedanjosti vse prevečkrat prepleta z rednim delom.

Model KTS bi poskrbel še za eno pomembno dimenzijo, ki jo sedanje delovanje SZV pogreša. Ustvaril bi kadrovske potenciale, ki bi bili sposobni razumeti delovanje celotnega SZV, zanj skrbeti in ga razvijati, hkrati pa v postopku izobraževanja za uvedbo modela KTS usposobiti vse udeležence SZV tako, da bi bili sposobni razumeti pomen in potrebo po upoštevanju vseh strokovnosti, ki se prepletajo v delovanju SZV, ne samo medicinske.

Model KTS bi zagotovil, da bomo v SZV pričeli načrtovati. Najprej v okviru postavljenih kontrolnih mehanizmov, ki jih model KTS uvaja, takoj nato pa neposredno in avtomatsko pogojeno tudi širše. In končno bomo lahko spremljali delovanje SZV na osnovi vnaprej pripravljenih ažurnih nacionalnih programov.

Kriznost delovanja SZV se kaže predvsem v šibki uspešnosti medstrokovnega dogovarjanja na vseh področjih, kjer je dogovarjanje potrebno. Primanjkuje sposobnost kulturnega,

kakovostnega in uspešnega dogovarjanja udeležencev, ki so nemalokrat strokovno neustrezni člani krožkov razpravljalcev, saj poznajo le enostransko ali zelo slabo celo svoje strokovno področje v odnosu z ostalimi strokovnimi področji; praktično nemogoče pa je govoriti o poznavanju ali vsaj poskusu tvornega sodelovanja za spoznavanje delovanja celotnega SZV, ki ga sestavljajo vsebinsko različni strokovni vidiki (medicinski, ekonomski, zavarovalniški, nacionalno strateški, uporabniški, menedžerski, sistemski,...), ki jih je nujno spraviti v sinergijo.

Edina pomanjkljivost, ki jo je sedaj mogoče označiti kot potencialno težavo za uvedbo modela KTS, so neurejeni protokoli in standardi izvajanja delovnih opravil (medicinskih in ekonomsko-poslovnih).

V izhodišču torej izhajamo iz ločevanja obeh vrst standardov, za katerih postavitve so zadolženi zanje ustrezni strokovni kadri. Ko pa govorim o modelu in vzpostaviti kontrolne funkcije v dejavnosti, ki jo raziskuje T. Mlakar, ni več pomembno, katera strokovna skupina je oblikovala posamezne standarde in njihovo strogo ločevanje ni več tako zelo potrebno, ker mora vzpostavljeni sistem notranjih kontrol zagotoviti, da bo spoštovanje medicinskih in ekonomsko-poslovnih standardov zagotovljeno. V samem postopku oblikovanja kontrolnih mehanizmov pa moramo določiti vsebini standarda primerno kontrolno vlogo in kontrolorja.

Otežujoča okoliščina, ki bi lahko krepila težave pri implementaciji modela v praksi, je kriza menedžmenta v SZV. Dejstvo, da SZV upravlja premalo ustrezno strokovno usposobljenih vodilnih delavcev (poslovnih menedžerjev), lahko krepí težavo pri razumevanju modela, katerega prvenstveni cilj je prihraniti rezerve denarnih sredstev, ki se trenutno kažejo kot posledica neekonomičnosti in nesistematičnosti vodenja in delovanja podsistemov SZV. Še bolj jim manjka medstrokovnosti in za njo nujnega medstrokovnega sodelovanja, zlasti sposobnosti in volje, da bi se med seboj različni poslušali, slišali in upoštevali, ker so različni in se zato dopolnjujejo.

6 Zaključek

Po desetih letih od priprave KTS ugotavljamo:

- Še vedno smo mnenja, da je v SZV premalo denarja, vendar je nedopustno izpostavljati pomanjkanje sredstev, dokler obstoječa sredstva niso učinkovito in kakovostno uporabljena.
- O nezadostni učinkovitosti in kazalcih kvalitete dela v SZV ne želimo govoriti, saj to pomeni potrebo po vzpostavitvi učinkovite organizacije dela namesto dosedanjih monopolov.
- Umetno ustvarjamo pomanjkanje zdravnikov v SZV, saj izobraževalni sistem, z neustreznim izobraževalnim procesom, namenoma ustvarja pomanjkanje zdravnikov.
- Normative dela postavljajo predstavniki sindikatov zaposlenih v SZV.

- Sistem notranjih kontrol v SZV ne deluje.
- Primerjamo se z evropskim sistemom, ampak samo glede nagrajevanja, ne pa tudi glede učinkovitosti in organizacije dela v SZV.
- Še vedno (od leta 1992) nimamo vzpostavljene mreže izvajalcev zdravstvenega varstva v SZV.
- Če strategijo – resolucijo nacionalnega zdravstvenega varstva pripravimo, je nihče v SZV ne upošteva.
- V zadnjem vladnem mandatu delamo reformo, ki reforma sploh ni, saj se bolj kot s prepotrebnimi sistemsko organizacijskimi posegi v delovanju SZV ukvarja s finančnimi vložki v sistem, ki zaradi organizacijskih pomanjkljivosti dobesedno “požira” nove finančne injekcije, seveda brez vidnega učinka.

Dejstvo je, da se zdravstvena politika zaveda težav v delovanju SZV, se jih tudi lotila reševati, vendar pri tem pozabila na ključna sistemska izhodišča, ki jih je potrebno v spremembe vgraditi, če želimo, da bodo te učinkovite. Temu posledično še vedno velja, da je model KTS lahko ustrezen pripomoček za rešitev problema.

Reference:

1. Česen, M. (2005). Košarica pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja – pomembna sestavina uravnoteženega ekonomskega in socialnega razvoja. *Bilten: ekonomika, organizacija in informatika v zdravstvu*, 21(4), 104–107.
2. Fakin, S. (2005, 10. februar). Razgaljeno zdravstvo, ki ga lahko sesuje že gripa. *Finance*, str. 2–3.
3. Hočevnar, F. (2004, 8. november). Brez dodatnega denarja ne bo boljšega zdravstva. *Delo*, str. 4.
4. Kljajič, M. (1994). *Teorija sistemov*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Kovač, S. (2006, 21. junij). Simptomi neučinkovitega javnega sektorja. *Finance*, str. 8–9.
6. Korade Purg, Š. (2006). *Načela delovanja javnih uslužbencev*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
7. Mlakar, T. (2014). Kontrolna teorija sistemov. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
8. Mulej, M. (2005). Workshop: New roles of systems science in a knowledge society: Introductory provocation. V J. Gu, & G. Chroust (ur.), *The new roles of systems sciences for a knowledge-based society: The First World Confress of the International Federation for Systems Research, Kobe, Japonska, 14.-17. november 2005* (str. 479). International Federation for Systems Research.
9. Mulej, M., Mulej, N. (2007). De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija*, 40 (1), 34–41.
10. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M. C., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S. A., Uršič, D., & Vallee, R. (2000).
11. Mulej, M., Rebernik, M., Knez-Riedl, J., Ženko, Z., Uršič, D., Potočan, V., Rosi, B., & Krošlin, T. (2005). From knowledge to innovation society. V J. Gu, & G. Chroust (ur.), *The new roles of systems sciences for a knowledge-based society: The First World Confress of the International Federation for Systems Research, Kobe, Japonska, 14.-17. november 2005* (str. 438–440).

- International Federation for Systems Research. Mrkaić, M. (2005, 28. september). Pod državnim nadzorom bistveno preveč podjetij. *Delo*, str. 17.
12. Mrkasić, M., (2005, 28. september). Pod državnim nadzorom bistveno preveč podjetij. *Delo*, str. 17.
13. Poglajen, Č. (2017). Portal: Skozi oči prekariata.
14. Premik, M. (2002). *Shema sistema zdravstvenega varstva Slovenije*. Ljubljana: Inštitut za socialno medicino Ljubljana.
15. Šarotar Žižek, S., Mulej, M. ur. (2018). Different intelligences role in overcoming the differences in employee value system, *Kybernetes* 47 (4).
16. Zajc, D. (2002, 11. februar). S sistemskimi spremembami ne na vrat na nos. *Delo*, str. 3.
17. Zajc, D. (2005, 12. februar). Prisiljeni delati strokovne napake. *Delo*, str. 3.
18. Zupanič, M. (2005, 15. februar). Najprej rešiti urgenco. *Delo*, str. 1.
19. Zupanič, M. (2006, 2. marec). Kje smo v zdravstvu? *Delo*, str. 15.
20. Zakon o zdravniški službi, Uradni list Republike Slovenije, št. 40/2017.
21. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o pacientovih pravicah, Uradni list Republike Slovenije, št. 55/2017.
22. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravstveni dejavnosti, Uradni list Republike Slovenije, št. 64/2017.

Tatjana Mlakar, doktorica znanosti s področja poslovnih ved, je docentka za področje teorije sistemov na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Je avtorica in soavtorica različnih doma in v tujini objavljenih člankov in monografij. Redno je zaposlena na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, predavateljica na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Matjaž Mulej, doktor ekonomskih znanosti s področja teorije sistemov in dr. menedžmentskih znanosti s področja inovacijskega menedžmenta, zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavil je skoraj 2.000 prispevkov v +40 deželah in služboval v šestih. Objavil in (so)uredil je preko 60 knjig in zbornikov v več državah. Je član več mednarodnih uredniških in/ali organizacijskih odborov revij in mednarodnih konferenc. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U. (kot gostujoči profesor po programu Fulbright), ZDA, in več drugih univerzah v ZDA, Mehiki, Avstriji, Kitajski, Nemčiji. Vsaj še 50 predavanj imel kot posamična ali krajše obiske na univerzah v Avstriji, Argentini, Hrvaški, nekdanji Jugoslaviji, Japonski, Kitajski, Mehiki, Nemčiji, nekdanji NDR, Rusiji, Veliki Britaniji itd. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti (Salzburg, Paris, Dunaj), v IASCYS je bil prvi predsednik, zdaj podpredsednik.

Abstract: **Ten Years the Control Theory Systems**

Research question: Is the model of the Control theory of systems, after ten years, it is still a useful model for the organisation of the health care System in Slovenia?

Purpose: Examine whether abnormalities of the functioning of the health care System less, than in the time when the model of the Control theory Systems appeared.

Method: We used a comparative analysis of the theoretical and practical knowledge in two different periods.

Results: We find that the health policy problem in the health care System in Slovenia tracks, are identified as critical for the implementation of the reform, the latter, however, mainly carried out with some legal changes and new capital injections in the health care System in Slovenia, without prior purification of the organizational anomaly in them.

Organization: Use the model in health care organizational systems - become a modern and efficient organisation.

Society: Well-organized and effective health care organizational systems - greater social prosperity.

Originality: The model is still unique and suitable for use.

Keywords: control theory of systems, health care system, Slovenia, the system, model.

Copyright (c) Tatjana MLAKAR, Matjaž MULEJ



Creative Commons License

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