



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 8, številka 4, december 2019

Volume 8, Issue 4, December 2019



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF**

BORIS BUKOVEC

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, 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



292

**UČINKOVITOST OBVLADOVANJA
PROCESOV V ORGANIZACIJI**

Andrej Dobrovoljc

303

**EDUCATIONAL LEADERSHIP AND
COMMITMENT AMONG
PRIMARY EDUCATION EMPLOYEES**

Janko Plešnik, Boris Bukovec

317

**ANALIZA PROMETNIH
NESREČ VOZNIKOV MOTORNIH KOLES**

Simona Kozlevčar, Franc Brčar

328

**POMEN MEDGENERACIJSKEGA
SODELOVANJA ZA STAROSTNIKE V TRETJEM
IN ČETRTEM ŽIVLJENJSKEM OBDOBJU**

Bojan Macuh

338

**POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V
PROCESU UPRAVLJANJA Z DIZAJNOM V
ORGANIZACIJI**

Veronika Gruden

352

**MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE V
PRIMARNEM, SEKUNDARNEM IN
TERCIARNEM ZDRAVSTVU**

Helena Handukić

364

**ANALIZA REŠEVANJA ODJEMALČEVIH
REKLAMACIJ V IZBRANI ORGANIZACIJI**

Deja Hojč

374

VODENJE V 21. STOLETJU

Štefan Ivanko

Učinkovitost obvladovanja procesov v organizaciji

Andrej Dobrovoljc*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3,
8000 Novo mesto, Slovenija
andrej.dobrovoljc@3ad.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako meriti učinkovitost obvladovanja procesov v organizaciji? Zanima nas kvantitativno merjenje, ki omogoča primerjavo med podjetji.

Namen: Z raziskavo želimo ugotoviti, kako bi lahko merili obvladovanje procesov v organizaciji oz. v kakšnem deležu jih obvladujemo. Notranje obvladovanje procesov je v podjetjih namreč pogosto neznanka.

Metoda: Raziskava temelji na študiji primera javnega procesa. Zaradi poslovnih tveganj in morebitne pristranskosti zaposlenih smo izločili možnost izvedbe v konkretnem podjetju. Osredotočili smo se na proces »Obvladovanje ranljivosti v programski opremi«. Proces je globalen, izjemno pomemben za ves poslovni svet in vsebuje vse elemente kompleksnega poslovnega procesa, saj v njem sodelujejo organizacije različnih velikosti in z različnimi interesi. Na osnovi znanstvene literature in javno dostopnih podatkov smo proučili, katere so šibke točke tega procesa, kakšne so posledice in kako bi ga lahko izboljšali. Spoznanja smo uporabili pri opredelitvi kazalnikov za merjenje učinkovitosti obvladovanja procesov v organizaciji.

Rezultati: Predstavili smo kvantitativno metriko za merjenje učinkovitosti obvladovanja procesov v organizaciji, ki je utemeljena na konkretnem primeru. Pripravili smo tudi metodologijo za podjetja, po kateri lahko samostojno merijo učinkovitost procesov v svoji organizaciji.

Organizacija: Rezultati raziskave bodo omogočili podjetjem, da samostojno izmerijo učinkovitost obvladovanja lastnih procesov. Kvantitativna metrika jim daje odgovor, koliko možnosti za izboljšave v posameznih procesih še imajo.

Družba: Ljudje se lažje odločamo, če stvari lahko primerjamo. Kazalnik, ki smo ga razvili, je v tem pogledu zelo pomemben za odločanje. Po drugi strani pričakujemo, da bo kazalnik prispeval k boljšemu razumevanju procesne organizacije in pravilnemu uvajanju. Procesna organizacija tudi bolj jasno opredeljuje odgovornost posameznikov, kar naj bi prineslo pozitivne učinke za podjetje.

Originalnost: V raziskavi se lotevamo področja merjenja, ki do sedaj še ni bilo obravnavano na način, ki ga predlagamo. Dodatno težo daje raziskavi razvoj kvantitativne metrike, saj so te na tem področju redkejšje od kvalitativnih, a hkrati bolj eksplicitne. Proces, ki služi kot osnova za razvoj metrike, je izbran na inovativen način in zaradi razpoložljivosti podatkov daje raziskavi visoko verodostojnost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila izvedena na primeru procesa, ki je v znanstveni literaturi zelo dobro opisan ter podprt z različnimi dejstvi in spoznanji, a ni klasičen poslovni proces. Smiselno bi bilo raziskavo razširiti tudi na druge podobne procese, ki so dovolj dobro podprti z dejstvi in se s tem še dodatno preveri zaključke te raziskave.

Ključne besede: proces, organizacija, merjenje, metrika, učinkovitost, življenjski cikel.

1 Uvod

Pojem »procesna organizacija« se v literaturi pojavlja že desetletja. Kot ključni koncept pri zagotavljanju kakovosti ga izpostavlja tudi standard ISO 9001. Procesna organizacija naj bi bila za podjetja pomembnejša od hierarhične, saj s procesi zadovoljujemo potrebe kupcev. Žal v praksi opazamo, da v organizacijah pogosto še vedno prevladuje hierarhična organizacija. Procesna organizacija, ki jo v osnovi razumemo kot splet ključnih in podpornih poslovnih procesov, je praviloma šibka. Podjetja se na primer dobro zavedajo svoje vpetosti v oskrbovalne verige, mnogo manj pa svojih lastnih poslovnih procesov.

Razloge za takšno stanje lahko iščemo v nerazumevanju koncepta »notranji kupec«, slabem izkoriščanju razpoložljivih informacijskih tehnologij ali celo v nepoznavanju življenjskega cikla posameznega poslovnega procesa. Posledično ostaja učinkovitost obvladovanja notranjih procesov v organizaciji velika neznanka. Praviloma se s tovrstnimi problemi pogosteje srečujejo mlajša in manjša podjetja, ki postopoma prehajajo iz obrtniškega v industrijski način dela. S podobnimi izzivi se srečujejo tudi podjetja, ki delujejo v manj zrelih branžah, kjer se pogosteje dogajajo zasuki in spremembe v poslovanju.

Kako pomembna je notranja učinkovitost poslovnih in proizvodnih procesov, pričajo usmeritve Industrije 4.0, ki v središče pomembnosti postavljajo zahteve po avtomatizaciji in predvidljivosti poslovanja (angl. *Operational Intelligence*) (Herakovič, 2015, str. 3). Eden izmed načinov reševanja tovrstnih izzivov je tudi uporaba digitalnega dvojčka (angl. *Digital Twin*), kjer delovanje procesa predstavimo s simulacijo na računalniškem sistemu (Macchi, Roda, Negri, & Fumagalli, 2018, str. 790). Pri slednjem je natančno poznavanje in obvladovanje celotnega življenjskega cikla ključnega pomena. Odgovor na vprašanje, kako učinkoviti smo pri obvladovanju procesa, nam lahko pomaga tudi pri odgovoru na vprašanje, kakšne možnosti imamo za njegovo realizacijo v obliki digitalnega dvojčka.

Učinkovitost poslovnega procesa lahko merimo na številne načine, a ga nikakor ne smemo enačiti z merjenjem učinkovitosti obvladovanja procesa. Pri slednjem nas zanimata predvsem trdnost in notranja povezanost procesa. Z drugo besedo, zanima nas zanesljivost obvladovanja življenjskega cikla procesa oz. vseh njegovih stanj. Takšne metrike v literaturi nismo zaznali. Zato bomo s študijo primera proučili možnosti merjenja učinkovitosti obvladovanja procesov v organizaciji in predlagali kvantitativno metriko.

2 Teoretična izhodišča

Merjenje kakovosti poslovnih procesov je zelo široko področje. Podroben pregled modelov merjenja in tipičnih kazalnikov je podan v (Van Looy & Shafagatova, 2016, str. 2 - 5). Kot enega izmed ključnih vidikov poslovanja ga izpostavlja tudi široko poznani model »Uravnoteženi sistem kazalnikov« (angl. *Balanced Scorecard*), s katerim si pomagamo pri merjenju aktivnosti celotnega podjetja (Kalpan, 2010).

Kazalniki procesov se v splošnem nanašajo na naslednja področja merjenj (Zaheer, Rehman, & Saif, 2008, str. 180):

- **Učinkovitost procesa:** merjenje učinkovitosti procesa glede uporabe virov in porabe vložkov v primerjavi s pričakovanimi standardi,
- **Uspešnost procesa:** merjenje uspešnosti procesa glede na zahteve kupca,
- **Stroškovna učinkovitost procesa:** merjenje skupnih stroškov za zagotovitev pričakovanega produkta ali storitve,
- **Pretočni čas procesa:** merjenje potrebnega časa od vhoda do izhoda procesa,
- **Produktivnost virov v procesu:** merjenje deleža izkoriščenosti vseh uporabljenih virov v procesu (delovna sredstva, delavci in predmeti dela),
- **Število enot v procesu:** merjenje sočasnega števila nedokončanih enot v procesu,
- **Usklajenost procesa s preskrbovalno verigo:** merjenje usklajenosti z dobaviteljem in potrebami kupca,
- **Skladnost procesa:** merjenje skladnosti procesa s standardi in drugimi regulatornimi zahtevami,
- **Kompleksnost procesa:** merjenje števila korakov v procesu, števila korakov, ki dodajajo vrednost ter števila ponavljanj posameznih korakov.

V današnjih časih zelo aktualen je tudi kazalnik merjenja prispevka k trajnosti, saj je treba upoštevati interese vseh udeležencev v procesu (Hubbard, 2009, str. 189).

Uvajanje sistemov merjenja učinkovitosti je močno povezano z uvajanjem izboljšav v podjetje. Pogosto kazalnike vzpostavimo v okviru projektov prenove poslovnih procesov ali uvajanja ERP sistemov (angl. *Enterprise Resource Planning*). Za uspeh takšnih projektov je pomembno, da sočasno razvijemo in uvedemo več kazalnikov, ki predstavljajo učinkovitost procesa z različnih zornih kotov (Gunasekaran, Sandhu, & HERZOG, 2010, str. 117).

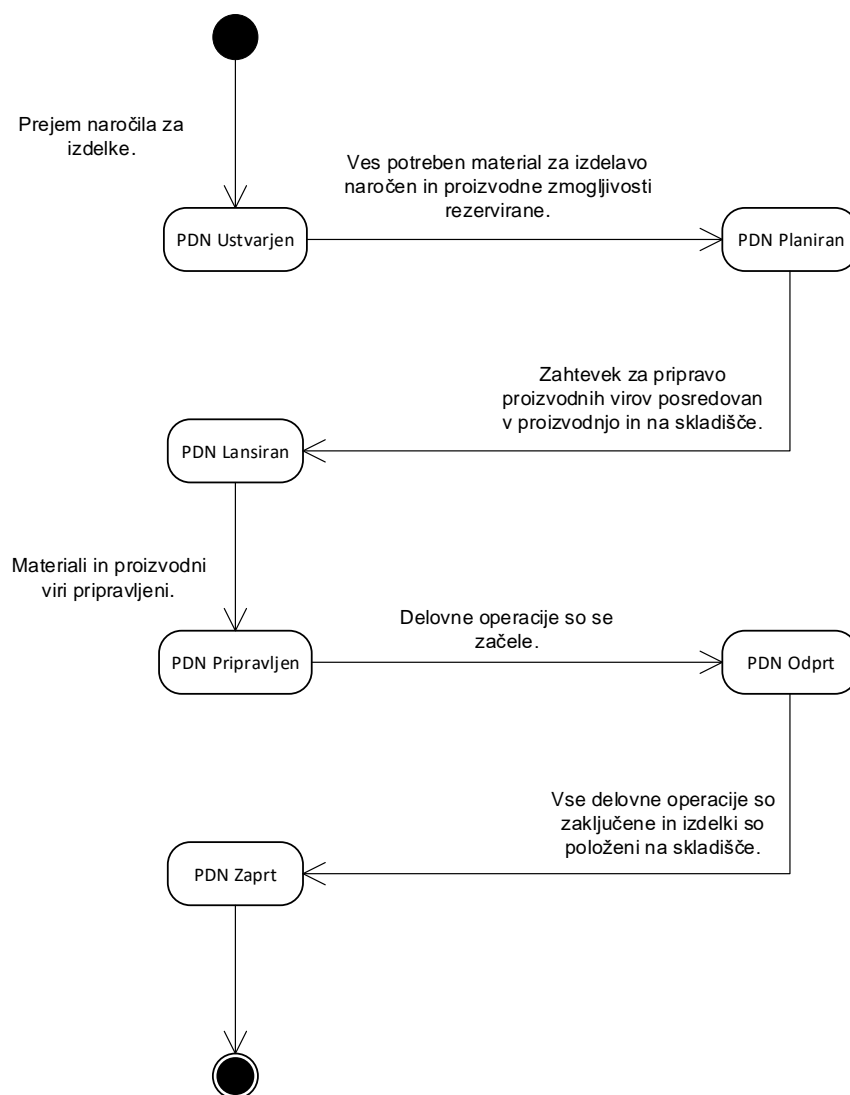
Ključna za vzpostavitev sistema merjenja je razpoložljivost potrebnih informacij. Uporaba informacijskih tehnologij omogoča avtomatizacijo zajemanja podatkov ter njihovo obdelavo in s tem močno olajša vzpostavitev ter vzdrževanje sistema merjenja. Z orodji za združevanje podatkov lahko v nadaljevanju vzpostavimo prave sisteme »poslovne inteligence« (Grela, 2014, str. 1217). V zvezi s procesi se topogledno pojavljata tudi poimenovanji »*Process Monitoring*« in »*Proces Intelligence*«.

Zanašanje zgolj na informacijsko tehnologijo pa lahko vodi v neuspeh. Zavedati se moramo, da je za končni uspeh pri merjenju potrebno združiti znanja s področja informacijskih tehnologij, ekonomije, upravljanja in računovodstva (Kaniški & Vincek, 2018, str. 113). Pomembnost celovitega pristopa k merjenju učinkovitosti procesov potrjuje tudi izvedena analiza v konkretnih podjetjih (Bosilj Vukšić, Milanović Glavan, & Suša, 2015, str. 117).

Pomemben je tudi konsenz vseh udeležencev v merjenem procesu ter predstavnikov vodstva o tem, kaj je potrebno meriti in kako. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi metodologijami razvoja in tehnikami prikaza sistema merjenja (Rábová & Šťastný, 2016; Vitolins, 2004).

Pomembna značilnost podjetij z močno procesno organizacijo je, da natančno poznajo vsa ključna stanja v svojih procesih in jih čvrsto obvladujejo (Dobrovoljc, 2002, str. 14; Manganelli & Klein, 1996, str. 88). Pri tem je pomembno, da določimo pravi vrstni red stanj in vsa dovoljena prehajanja med njimi. To lahko nazorno prikažemo z uporabo diagrama stanj.

Stanja v procesu so vezana na življenjski cikel ključne entitete, ki se v procesu spreminja. V primeru poslovnega procesa »Proizvajanje izdelkov« je ključna entiteta proizvodni delovni nalog. Vsako podjetje si lahko glede na lastne potrebe omisli svoj unikaten proces proizvodnje izdelkov. Ob tem mora paziti, da prepozna vsa stanja, ki so nujno potrebna za obvladovanje procesa. Možen primer življenjskega cikla proizvodnega delovnega naloga (PDN) prikazuje Slika 1.



Slika 1. Življenjski cikel procesa "Proizvajanje izdelkov" na osnovi stanj proizvodnega delovnega naloga (PDN).

Če podjetje življenjskega cikla procesa ne pozna, je velika verjetnost, da ga tudi ne obvladuje. Določena stanja v procesih se namreč vzpostavijo »ad hoc«, glede na potrebe posameznikov pri delu, a jih podjetja pogosto ne merijo ali kako drugače spremljajo. Takšen proces je navadno nepregleden, pogosto neoptimalen in posledično predstavlja velik izziv za poslovanje podjetja.

Pri obvladovanju procesa oz. procesne organizacije smo toliko učinkoviti, kolikor stanj v procesih obvladujemo. Podobno velja tudi za druga področja v poslovanju. Za zgled si vzemimo pomen in vpliv točnosti podatkov o sestavi izdelkov na poslovanje podjetja. V urejenem proizvodnem podjetju ima vsak proizvod svojo kosovnico in ta mora biti 98% točna, če želimo nemoteno oskrbo proizvodnega procesa s potrebnimi materiali in viri (Clement, Coldrick, & Sari, 1992, str. 62). Točnost več-nivojske kosovnice izdelka je tako opredeljena kot delež 100% točnih eno-nivojskih kosovnic v njeni strukturi.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč podajamo naslednji hipotezi:

- H1: Učinkovitost obvladovanja poljubnega poslovnega procesa v organizaciji je možno kvantitativno izmeriti z opazovanjem njegovih ključnih stanj.
- H2: Možno je opredeliti dovolj splošen kazalnik, ki je uporaben za merjenje učinkovitosti obvladovanja poljubnega poslovnega procesa in, ki hkrati omogoča primerjavo učinkovitosti obvladovanja podobnih procesov med organizacijami.

3 Metoda

Glede na teoretična izhodišča, ki smo jih podali v prejšnjem poglavju, lahko opredelimo kazalnik, s katerim bomo merili, v kakšnem obsegu obvladujemo stanja opazovanega poslovnega procesa. Obvladovati posamezno stanje pomeni dvoje, in sicer:

- da se organizacija zaveda pomembnosti obstoja stanja neke ključne entitete in
- da je v vsakem trenutku možno preveriti ali se opazovana ključna entiteta, ki potuje skozi proces, nahaja v opazovanem stanju.

Raven obvladovanja procesa tako definiramo po naslednji formuli:

$$\text{Raven obvladovanja procesa [\%]} = \frac{\text{Število obvladovanih stanj procesa}}{\text{Število vseh stanj v procesu}}$$

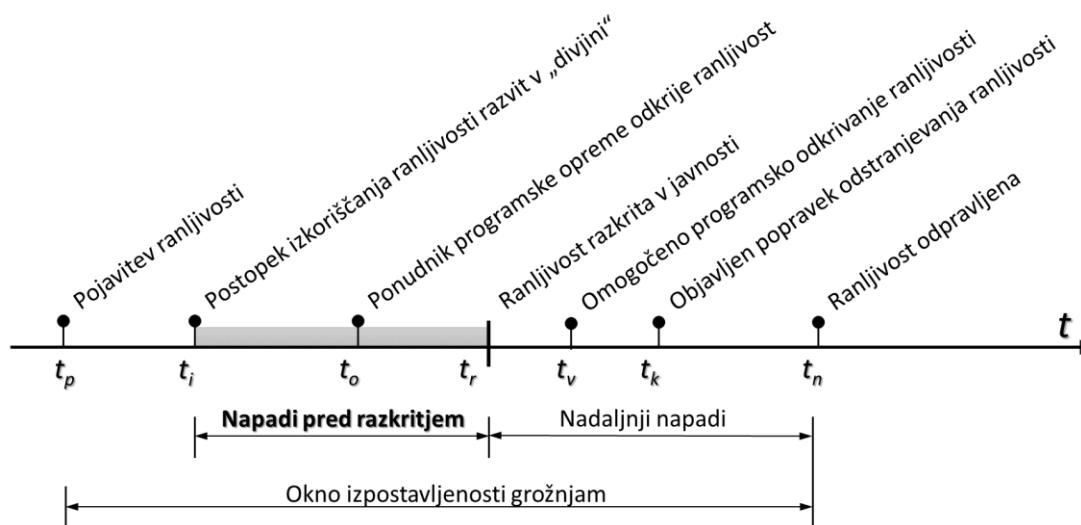
Pojem »obvladovano stanje« smo že opredelili. Pri vrednotenju predlaganega kazalnika je potrebno torej opredeliti še način ugotavljanja »števila vseh stanj v procesu«. Če se podjetje določenih stanj v procesu ne zaveda, jih pri izračunu tudi ne bo upoštevalo. Množico vseh stanj moramo zato prepoznati s soglasjem vseh udeležencev v procesu, in sicer na naslednji način:

- vsi udeleženci v procesu se morajo zediniti, kaj je ključna entiteta opazovanega procesa in

- na seznam stanj ključne entitete moramo uvrstiti predloge vseh udeležencev v procesu, saj so stanja povezana z opisovanjem dovršenosti nekega dela.

Velik problem pri merjenju notranje učinkovitosti obvladovanja procesov v podjetju je v razpoložljivosti podatkov. Podjetja preprosto niso pripravljena razkriti občutljivih poslovnih podatkov za raziskovalne namene, saj bi to predstavljalo veliko poslovno tveganje. Razvoj in vrednotenje kazalnikov moramo torej zasnovati na alternativen način. Pomagamo si lahko na primer z opazovanjem procesov, za katere obstajajo javno dostopni podatki, se izvajajo v skupno javno korist in povezujejo različne organizacije. Eden takšnih pomembnih procesov, ki danes intenzivno potekajo na globalni ravni, je proces »obvladovanja ranljivosti v programski opremi«.

Življenjski cikel tega procesa je natančno opisan v literaturi (Dobrovoljc, 2018, str. 10). Ključna stanja prikazuje Slika 2. Podatki, ki se nanašajo na posamezna stanja življenjskega cikla, so na voljo v javno dostopnih podatkovnih zbirkah. Zaradi različnih interesov posameznih udeležencev tudi ta proces ne poteka idealno. Nekatera stanja v procesu niso obvladovana. Na osnovi študije literature bomo preverili, kakšne posledice ima to na učinkovitost celotnega procesa. Kazalnik bomo najprej utemeljili na opisanem primeru in nato oblikovali primerno metodologijo za njegovo uporabo v podjetjih.



Slika 2. Stanja v življenjskem ciklu ranljivosti (angl. Vulnerability Lifecycle).

Pomanjkljivost predstavljene metode je v tem, da v opisanem primeru ne gre za tipičen poslovni proces. Kljub vsemu ima predstavljeni primer tudi več prednosti. V prvi vrsti izločimo pristranskost. Življenjski cikel ranljivosti namreč predstavlja konsenz različnih udeležencev v procesu (raziskovalcev, ponudnikov programske opreme, uporabnikov programske opreme, belih hekerjev in nenazadnje tudi vsiljivcev – črnih hekerjev, saj se hitro odzivajo na spremembe stanj ranljivosti v procesu). V podjetjih je takšen konsenz težje doseči. Lahko

namreč prevladajo subjektivne sodbe posameznikov ali pa so iz procesa iskanja konsenza posamezni udeleženci izključeni.

4 Rezultati

Proces obvladovanja ranljivosti na osnovi življenjskega cikla, ki ga predstavlja Slika 2, je nastal v interesu vseh, ki se borijo proti zlorabam in vdorom v računalniške sisteme. Njihov cilj je ranljivosti čim hitreje nevtralizirati, potem ko jih nekdo odkrije. Žal ne vemo, koliko ranljivosti je v nekem trenutku na novo odkritih in koliko se jih morda že izkorišča pri izvajanju napadov. Proces odkrivanja in izkoriščanja ranljivosti je namreč popolnoma v rokah vsiljivcev in se dogaja v tajnosti. V interesu vsiljivcev je, da to lahko neopaženo počnejo čim dlje časa.

Po drugi strani je cilj končnih uporabnikov varna uporaba računalniških sistemov. Za doseg tega cilja je nujno potrebno učinkovito obvladovanje procesa nevtralizacije ranljivosti. Zato morajo uporabniki spremljati dogajanje v tem procesu in upoštevati napotke tistih, ki skrbijo za varnost. V praksi to pomeni redno nameščanje popravkov programske opreme. Z odgovornim ravnanjem lahko omejimo tovrstna tveganja, nikoli pa jih v celoti ne moremo odpraviti. Ugotavljamo, da proces nevtralizacije ranljivosti lahko učinkovito obvladujemo le do neke ravni.

Oceno učinkovitosti obvladovanja procesa nevtralizacije ranljivosti v programski opremi prikazuje Tabela 1. Po definiciji kazalnika »Raven obvladovanja procesa«, ki smo jo zapisali v poglavju 3, znaša ocena učinkovitosti tega procesa 71% (5 obvladovanih stanj od skupno 7 stanj v procesu).

Tabela 1. Ocena učinkovitosti obvladovanja procesa nevtralizacije ranljivosti v programski opremi.

Stanje	Udeleženec	Obvladovano
Pojavitev ranljivosti	črni heker	NE
Postopek izkoriščanja ranljivosti razvit v „divjini“	črni heker	NE
Ponudnik programske opreme odkrije ranljivost	avtor ali beli heker	DA
Ranljivost razkrita v javnosti	varnostna agencija	DA
Omogočeno programsko odkrivanje ranljivosti	protivirusni programi	DA
Objavljen popravek odstranjevanja ranljivosti	avtor programa	DA
Ranljivost odpravljena	uporabnik	DA
Število stanj	7	5

Na osnovi literature vemo, da sta prvi dve stanji procesa povsem izven našega nadzora. Vemo, da se omenjene aktivnosti izvajajo, a ne poznamo trenutnega stanja. Podatki o stanju vseh odkritih in javno objavljenih ranljivostih so na voljo vsem udeležencem v procesu in jih lahko kadarkoli preverimo. Z odgovornim nameščanjem popravkov in pravilnim ravnanjem lahko torej obvladujemo le zadnjih 5 stanj tega procesa.

5 Razprava

Ocena učinkovitosti obvladovanja procesa nevtralizacije ranljivosti pokaže, da proces obvladujemo le 71%. Ugotovimo lahko, da obstajajo stanja, ki so pomembna in se jih zavedamo, a jih ne obvladujemo in v tem trenutku ne poznamo rešitev za njihovo obvladovanje. Zaključimo lahko, da procesa ne moremo obvladovati v celoti in tega ne moremo izboljšati. V procesu namreč obstajajo udeleženci (črni hekerji), ki imajo nasprotne interese.

Na osnovi omenjenih ugotovitev lahko potrdimo obe zastavljeni hipotezi. Predlagani kazalnik »Raven obvladovanja procesa« je zasnovan na osnovi opazovanja ključnih stanj poslovnega procesa in kot rezultat podaja delež obvladovanih stanj (vrednosti na intervalu od 0 – 100%). S tem je potrjena hipoteza H1. Kazalnik je opredeljen tako, da pri vrednotenju dopušča poljubno število stanj in hkrati pušča uporabniku svobodo pri izbiri stanj. Kljub vsemu so v poslovnem svetu nekatera stanja široko uveljavljena in jih uporablja večina podjetij (npr. potrjeno naročilo, lansiran proizvodni delovni nalog, ipd.). Posledično to pomeni, da s predstavljenim kazalnikom lahko primerjamo učinkovitost obvladovanja podobnih procesov v različnih organizacij, kar potrjuje hipotezo H2.

Življenjski cikel analiziranega procesa sestavlja 7 stanj, kar je podobno, kot pri poslovnih procesih (Dobrovoljc, 2002, str. 71). Seznam stanj tega procesa je rezultat širšega konsenza celotne skupnosti, ki se trudi za vzpostavitev računalniške varnosti.

Tudi v podjetjih lahko dosežemo takšen konsenz. Vključiti moramo udeležence iz vseh delov procesa, kar navadno pomeni predstavnike različnih organizacijskih enot. Če želimo sestaviti seznam vseh potrebnih stanj, moramo upoštevati interese vseh. Po analogiji s »procesom nevtralizacije ranljivosti« izključitev dela udeležencev namreč lahko vodi v pomanjkljivo obvladovanje procesa. Nevarnost torej obstaja, da bi podjetje pomanjkljivo opravilo prepoznavo stanj in na osnovi predlaganega kazalnika ugotovilo 100% »Raven obvladovanja procesa«, kar bi bilo seveda zavajajoče. V izogib takšnim situacijam, moramo razviti ustrezno metodologijo, ki bo preprečevala takšne primere.

Za izračun kazalnika »Raven obvladovanja procesa« predlagamo naslednje korake, in sicer v navedenem vrstnem redu:

1. Prepoznavna ključne entitete, ki se v procesu spreminja.
2. Prepoznavna vseh možnih stanj ključne entitete.
3. Soglasje o vseh potrebnih stanjih ključne entitete za njeno obvladovanje.
4. Oblikovanje življenjskega cikla procesa.
5. Prepoznavna stanj ključne entitete, ki jih že obvladujemo.
6. Izračun ocene učinkovitosti obvladovanja procesa.

Neučinkovitost obvladovanja procesa se navadno izkazuje v nezmožnosti zagotavljanja tistih informacij, ki jih pogosto potrebujemo. Posledično to pomeni, da na teh mestih tudi ni možno izvajati običajnih meritev učinkovitosti procesa. Zato predlagamo, da se pri izračunu kazalnika »Raven obvladovanja procesa« v konkretnem podjetju, upošteva naslednja priporočila:

- 1. in 2. točko metodologije izvedemo na osnovi intervjuja z vsemi udeleženci v procesu, kjer prepoznamo ključno entiteto in oblikujemo seznam vseh možnih stanj,
- 3. in 4. točko izvedemo v obliki delavnice, saj morajo udeleženci priti do soglasja,
- v 5. koraku preverimo v okviru delavnice ali z intervjuji ugotovimo, kateri kazalniki v podjetju že obstajajo in s katerimi stanji jih lahko povežemo, ter tako ugotovimo, katera stanja so obvladovana.

6 Zaključek

Vodstva podjetij si pogosto zastavljajo vprašanje, kako učinkovita je njihova organizacija. Pri zadovoljevanju kupcev je še posebej pomembna učinkovitost ključnih poslovnih procesov. Končno učinkovitost procesov lahko merimo na številne načine, a pomembno je tudi to, da vemo, kako učinkoviti smo pri notranjem obvladovanju procesov. S tem namenom smo razvili kazalnik »*Raven obvladovanja procesa*« ter predstavili metodologijo za njegovo uporabo.

Predlagano metriko in metodologijo smo zasnovali na osnovi študije podatkov o javnem procesu »Nevtralizacija ranljivosti v programski opremi«. To predstavlja glavno omejitev raziskave, saj v omenjenem primeru ne gre za tipičen poslovni proces.

Predstavljena metodologija je preprosto orodje in je lahko v pomoč tako podjetniškim svetovalcem kot tudi vodstvom podjetij. S predstavljenim kazalnikom lahko hitro ugotovijo, kako učinkovito obvladujejo poslovni proces. Izdelani življenjski cikel procesa in seznam stanj, ki jih ne obvladujejo, predstavljata dodatno vodilo, kje so priložnosti za izboljšave v procesu. Kazalnik je dovolj splošen, da ga lahko uporabimo v poljubni organizaciji, kar je potrdila tudi študija primera.

Pri nadaljnjem raziskovanju bomo predstavljeni kazalnik preizkusili v konkretnih organizacijah. Preverili bomo tako uporabnost metodologije v praksi, kot tudi učinkovitost procesov v posameznih organizacijah.

Reference

1. Bosilj Vukšić, V., Milanović Glavan, L., & Suša, D. (2015). The Role of Process Performance Measurement in BPM Adoption Outcomes in Croatia. *Economic and Business Review*, 17(1), 117–143.
2. Clement, J., Coldrick, A., & Sari, J. (1992). *Manufacturing Data Structures: Building Foundations for Excellence with Bills of Materials and Process Information*. John Wiley & Sons, Inc.
3. Dobrovoljc, A. (2002). *Vzpostavitev procesne organizacije z uporabo objektno usmerjenega modeliranja in 'Rapid Re' metodologije*. Univerza v Ljubljani.
4. Dobrovoljc, A. (2018). *Proaktivno obvladovanje tveganj v informacijskih sistemih*. Univerza v Ljubljani.

5. Grela, G. (2014). Measurement of business processes. In *Management, Knowledge and Learning, International Conference 2014, Portorož, Slovenia* (pp. 1217–1225).
6. Gunasekaran, A., Sandhu, M., & HERZOG, N. V. (2010). Business Process Reengineering and Measuring of Company Operations Efficiency. In *Handbook on Business Information Systems* (pp. 117–145). https://doi.org/10.1142/9789812836069_0006
7. Herakovič, N. (2015). Izzivi industrije 4.0. In *AVTOMATIZACIJA STREGE IN MONTAŽE 2015 – ASM '15* (pp. 1–5).
8. Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 19(2006), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
9. Kalpan, R. S. (2010). Conceptual Foundation of the Balance Scorecard. In *Harvard Business School, Working Paper No-10-074* (Vol. 114, p. 36). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
10. Kaniški, I., & Vincek, I. (2018). Success measurement of business processes. *Tehnički Glasnik*, 12(2), 113–119. <https://doi.org/10.31803/tg-20170809204554>
11. Macchi, M., Roda, I., Negri, E., & Fumagalli, L. (2018). Exploring the role of Digital Twin for Asset Lifecycle Management. In *IFAC-PapersOnLine* (Vol. 51, pp. 790–795). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.415>
12. Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1996). *The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation*. Amacom.
13. Rábová, I., & Šťastný, J. (2016). Business Process Model of Key Performance Indicators Harvesting and Business Process Model of Key Performance Indicators Harvesting and Measuring. In *DIVAI 2014 – The 10th International Scientific Conference on Distance Learning in Applied Informatics*. (p. 9).
14. Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>
15. Vitolins, V. (2004). Business Process Measures. In *Proceedings of International Conference 'Baltic DB&IS 2004'* (p. 12).
16. Zaheer, A., Rehman, K. ur, & Saif, M. I. (2008). Development and Testing of a Business Process Efficiency Scale. *European Journal of Social Sciences*, 7(2), 179–188. <https://doi.org/10.1227/01.NEU.0000349921.14519.2A>

Andrej Dobrovoljc je doktoriral na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani s področja obvladovanja tveganj v informacijskih sistemih. Je samostojni podjetnik in večinoma deluje kot svetovalec ter projektni vodja na področju poslovne informatike. V več kot 20 letnem obdobju si je pridobil izkušnje s projekti v več kot 50 organizacijah različnih velikosti in z različnih poslovnih področij. Aktiven je tudi kot predavatelj in raziskovalec na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu ter v gospodarstvu.

Abstract: **Effectiveness of process organization management**

Research Question (RQ): How to measure the effectiveness of process management? We are interested in quantitative measurement, which makes it possible to make comparisons between companies.

Purpose: Our intention is to find out how can we measure the effectiveness of internal management of individual processes. Internal effectiveness of processes management is often unknown to companies.

Method: The research will be based on a case study of the public process. Due to business risks and potential employee bias, we have eliminated the possibility to conduct study in a particular company. We will focus on the "Software Vulnerability Management" process. The process is global, extremely important for the entire business world and it contains all the elements of a complex business process, as it involves organizations of different sizes and interests. On the basis of scientific literature and publicly accessible data, we will examine what are the weak points of this process, what are the consequences of ineffectiveness and how to improve it. The obtained knowledge will be used in defining indicators for measuring the effectiveness of processes.

Results: We will introduce a quantitative metric for measuring the effectiveness of process management that will be based on a real case. We will also develop a methodology for companies that can be used for independent measurement.

Organization: The results of the research will enable companies to independently measure the effectiveness of controlling the internal process organization. A quantitative metric will give them a clear answer to where the processes have greater possibilities for improvement.

Society: People easier make decisions, if they can compare things. The metric that we intend to develop is very important for business decision making. On the other hand, we expect that the indicator will contribute to the better understanding of process organization and their proper deployment. The process organization clearly defines the responsibility of individuals, which brings positive effects for the company.

Originality: The survey focuses on the area of measurement that have not yet been addressed in the way that we propose. Development of quantitative metrics gives additional emphasis to the research, since they are less frequent than qualitative, but at the same time more explicit. The process, which serves as the basis for the development of new metric, is selected in an innovative way, and because of the availability of data, the research is highly credible.

Limitations / further research: The research will be carried out on the example of a process that is well described in scientific literature and supported by various facts and insights. It would be sensible to extend the research to other similar processes, which are sufficiently well supported by the facts, thus further examining the conclusions of this research.

Keywords: process, organization, measurement, metrics, effectiveness, life cycle.

Copyright (c) Andrej DOBROVOLJC



Creative Commons License

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

Educational Leadership and Commitment among Primary Education Employees

Janko Plešnik*

Stržovo 80, 2392 Mežica, Slovenija
janko.plesnik@gmail.com

Boris Bukovec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
boris.bukovec@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): is there a correlation between the management models of educational managers and commitment among employees in primary education and is there a difference in how strong the commitment is among primary education employees?

Purpose: In times of fast organisational changes, commitment is losing its value. In addition, many theoreticians neglect it in their research. Although commitment is expressed differently as in the past it remains an important part of an organisation. The purpose of this article is to study the correlation between educational leadership and commitment of employees in primary schools in Slovenia.

Method: With the use of an online questionnaire, we questioned the educational managers and employees in primary schools about the leadership styles and commitment. In order to explain the correlations we analyzed the results.

Results: Research has shown that there is a connection between leadership and commitment of employees in primary schools. We have come to the conclusion that educational managers feel more committed in comparison to other employees in all statements from the questionnaire.

Organization: Good managers are aware that a committed individual will do more for co-workers, managers and the organisation. Therefore, such employees are treated with respect and are cherished and rewarded.

Society: On the basis of higher commitment we can expect more satisfied and successful individuals. These individuals form some sort of society and if an individual is more satisfied in a society, the society also benefits from it.

Originality: This article is original in reawakening the meaning of commitment of employees towards their organisation. Commitment is an important building block in the model of successful leadership. It is true that nowadays commitment is expressed differently as in the past, yet it still remains an important leadership factor not only in managing primary schools but organisations in general.

Limitations / further research: The limitations of our research can be found in the fact that we focused only on public schools and that the (MLQ) questionnaire was of foreign origin. There is a possibility for further research which would include the entire school system in Slovenia. Another possibility is to research the connection with other leadership building blocks. We can also make a comparison with other similar schools abroad.

Keywords: commitment, leadership, educational manager, primary school, leadership styles.

1 Introduction

The value of leadership is growing in any form of an organised society and it has been present since always. It is as old as mankind (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, p. 9). There have always been people who knew more, dared more and therefore others followed. Some dared to lead – consciously or subconsciously. Leadership is what made them different from others and they were more competitive (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, p. 125). Nobody is born a leader, a leader is developed. We cannot “manage” people, we have to lead them (Drucker, 2001, p. 31).

Most of the definitions of leadership are similar. Their key task is to direct employees into the right direction impress and motivate them and help them in their efforts. The main verb in all authors is: to want (Dimovski & Penger, 2008, p. 114). People like to be guided well, they like good, strong and confident managers. With such managers they can accomplish much more since they know that they have a captain (Templar, 2009, str. 224). The world is changing rapidly and so is the business world. Hence, we need new leaders, managers with new knowledge that will be capable and ready to enrich human potential by communication, encouraging and team work.

In our study we have researched leadership in primary schools. The educational manager is leading two very different groups: students and employees. Therefore he/she must use different approach. Modern educational managers have to be capable to create an open organisational culture, based on knowledge and creative environment (Bennis & Goldsmith in Dimovski & Penger, 2008, p. 119). Educational managers differ from managers in other organisations in their focus and responsibility towards learning (Koren, 2007, p. 13). Managing educational sources will become more and more important and these are not predictions, it is already happening (Koren, 2007, p. 13). Employees have become an important competitive factor. With their knowledge and experiences they belong to the so-called “intangible assets”, which according to evaluation and research is up to 85% of a company’s value (Turnšek Mikačič & Ovsenik, 2015, p. 46). According to Senge (in Musek Lešnik, 2003, p. 39) the crisis of modern education is: that the educational systems are based on an outdated model from the times of an early industrial revolution and are not capable to deal with higher demands of the modern world. Ferjan (1996, p. 91) compares school to industry. However, industry has quietly been developing throughout the last couple of years and school has not. Management in companies had to adapt to the competition quickly in order not to go bankrupt.

During the last couple of years there has been dissatisfaction with the public school system from employees as well as society. Some authors have found out that low efficiency, especially in a complex and unstable environment is typical for the public sector. Normally the public sector acts as a generator of the crisis in society and triggers a lower legitimacy of the social state (Ovsenik & Ambrož, 1999, p. 99). One of the leadership building blocks is commitment. For that reason our aim is to research the connection between the leadership of

employees in primary schools and their commitment; how does the commitment of employees affect the educational manager's leadership. With the results we wish to help the leaders for a more successful leadership and more efficient workers. Commitment nowadays has a different meaning and is expressed differently, yet it is still important in the modern world and contributes to improvement and development of the quality of leadership.

Our research question is: is there a correlation between the management models of educational managers and commitment among employees in primary education and is there a difference in how strong the commitment is in primary education employees and what are the connections?

Our goal is to present commitment as an important building block of successful leadership, since it has been slightly forgotten. On the basis of examined literature and questionnaire analysis we are certain that educational managers can choose such way of leadership with which everyone is satisfied.

2 Theoretical framework

The authors are very different when describing styles of leadership. Robbins (2001, p. 320) describes an autocratic and democratic leadership style and free-rein leadership. Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, (1995, p. 33) define the next basic styles of leadership: directive, instructional, supporting and delegating style. Max Weber divided leadership styles into patriarchal, charismatic, autocratic, and bureaucratic leadership style (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, (1995, p. 33). Leadership styles according to Lattmannu (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 24) are the following: despotic, paternalistic, pedagogical, participative, partner, and self-management. Even the leadership theories are different (situational, interactional, theory of exchange – transactional theory, transformational leadership). The newest category is auto poetic leadership (Bukovec, 2017). Styles and theories differ, but in one case the authors agree: there is no ideal leadership style. It all depends from situation to situation.

Commitment is “sense that an employee belongs to an organisation and its team, wishes to help co-workers, supports the leader, acts accordingly to the work ethics and is professional. The employee fights for the common good and does not abandon the organisation in time of crisis. A committed employee is honoured to do his/her job, spreads good name of the organisation and so on” (Mihalič, 2008, p. 7). Commitment of employees is very important in time of crisis and also when the organisation is experiencing its biggest success. The employees' commitment can also represent a certain weakness for the organisation and not necessarily always advantages. (Buzeti & Stare, 2009, p. 314 – 348). Nowadays, individuals get dissatisfied much faster than ever before. On the other hand it takes a lot more effort and time for an individual to become satisfied. Cause: higher and higher expectations. Commitment is becoming more flexible and is not tied up to a long-term co-operation, but stands for “here and now” (Mihalič, 2008, p. 8). Drucker (2004, p. 137) states that “it is one of the consequences of a new relationship – and one more tension in modern society in which

loyalty cannot be achieved with the salary. An organisation has to earn loyalty so that it can prove its educated employees that it can offer them excellent chances to use their knowledge.” This is important for schools where salaries are set with no chances for rewards. Therefore, Mihalič (2008, p. 35) believes that a good leader supports its employees anytime and anywhere. The leader’s support means for the employees that he/she is there by their side, offering support, no matter what kind of decision they make, how they do it, how they react and what is their opinion. Research has shown that leaders affect the commitment of employees with their own example (Wei, Lee & Kwan, 2016, p. 822 – 842). A leader with the right communication and support has a powerful influence on the employees and their commitment to the company. What is more, a leader can positively affects the necessity of making changes (Lou, Song, Gebert, Zhang & Feng, 2016, p. 242 – 262). Top and middle rank managers should try to create an atmosphere of hope, admiration, loyalty and respect among their employees. The employees will follow their leaders and so enhance the level of commitment (Gyensare, Anku-Tsede, Sanda & Okpoti, 2016, p. 243 – 266).

On the basis of findings and conclusions from the literature we have come up with two hypotheses to answer our research question.

H1: There is a statistically important connection between leadership style and commitment of teachers in primary schools.

Research have shown that employees show a higher level of commitment towards and organisation if their leader has a clear vision, encourages group goals and ensures intellectual stimulation (Joo, Yoon, & Jeung, 2012, p. 564 - 582). Wei, Lee, & Kwan (2016, p. 822 - 842) claim that leaders should get information from the organisation how can they adjust their behaviour in order to increase the level of commitment of employees in their organisation.

H2: There is a statistically distinct difference in the level of commitment among educational managers and teachers in primary schools.

The employees will follow their leaders in an atmosphere of trust and respect by which their commitment will increase (Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, & Okpoti, 2016, p. 243 - 266). When employees see a strong connection between their managers and the organisation they manage, such leadership is positively connected to the commitment of employees. This type of leadership and a strong trust in the manager, together represent a very strong commitment of employees (Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin, & De Zanet, 2015, p. 583 - 603).

3 Method

The questionnaire that we formed for the interest of our research has been divided into three compounds or research parts: (1) description of managing style, (2) measuring the sense of belonging, and (3) demographic data. Our targeting population were all the educational managers and educational staff in primary education in Slovenia. We received our data from the online survey portal IKA. We have formed two questionnaires, one for the teachers and

one for the educational managers. The only difference between the two questionnaires is that in the latter, the educational managers evaluate their own leadership and in the former the teachers evaluate the leadership of their superior, i.e. their educational manager. The first part of the survey is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ form 5x). It measures nine leadership styles: transformational style (idealised influence on a quality; idealised influence – behaviour; motivation with excitement; intellectual stimulation; individual approach); transactional style (leadership with reward; active leadership with exceptions) and passive style (passive leadership with exceptions; hands-off leadership – Laissez-faire), as well as three results of the influence of leadership styles (additional effort; efficient facilitator; satisfaction with leadership) according to the model of full range leadership. The author is Bass (Senica, 2009). The participants evaluate the leadership behaviour with the help of a five-level scale (0 – not true at all; 4 – often true, if not always).

The second part of the survey is a questionnaire to measure the level of commitment among employees; it consists of 12 statements. The level of commitment is evaluated with the help of a three-level scale (true – partially true – not true). The questionnaire was made, tested and is marketed by a publishing company Založba Mihalič in PARTNER (2008).

In the last part of the survey are demographic data. Here are four closed type questions: gender, age, length of service, and education. To express value we used descriptive and numerical variables.

Our target population were educational managers and employees in primary schools in Slovenia. Our data pattern included 330 people, from which 88 were educational managers and 242 teachers. We used quantitative and qualitative methods of research, namely: descriptive method, compilation method, comparative method and statistical method.

We have evaluated the reliability of the questionnaire with Cronbach's alpha which measures consistency. Reliability is shown in table 1.

Table 1. Reliability of Questionnaire

Variable	Cronbach' Alpha	N	Reliability
Managing set Statements	0,903	45	Excellent
Commitment	0,823	12	Good

4 Results and Discussion

Our questionnaire has been fully completed by 330 respondents, from which 18.2% were men and 81.8% women. Among teachers 86.4% were women and among educational managers 69.3%. Most of the respondents were between the age of 41 and 60 (69.5%), followed by those between 21 and 40 (23.3%). The majority had a length of service from 21 to 30 years (30.4%), closely followed by those from 31 years and more (30.1%). According to education,

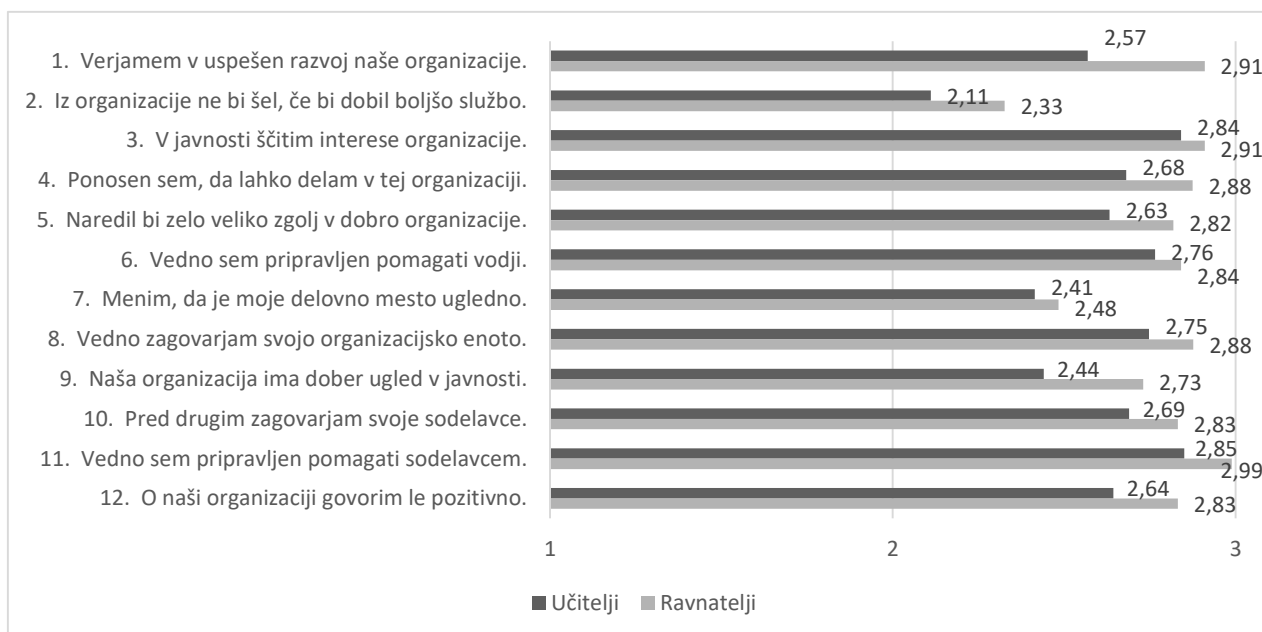
most of the respondents had a university degree (67.1%), followed by the ones with a short-cycle college (17.8%).

As shown in table 2, where combined dimensions of leadership styles are shown, educational managers had a higher average in transformational style of leadership ($M = 3.05$) and in results of leadership ($M = 2.96$) in comparison to teachers. The teachers had a higher average in transactional ($M = 2.42$) and passive style of leadership ($M = 1.37$). The teachers believe that transactional and passive styles are more common in schools than the educational managers believe for themselves.

Table 2. Combined Dimensions of Leadership Styles

		Average	N	Std. deviation	Median
Teachers	Transformational Leadership Style	2,76	216	0,718	3
	Transactional Leadership Style	2,42	226	0,449	2
	Passive Leadership Style	1,37	226	0,786	1
	Results of Leadership	2,68	231	0,866	3
Educational Managers	Transformational Leadership Style	3,05	82	0,369	3
	Transactional Leadership Style	2,32	82	0,405	2
	Passive Leadership Style	0,87	83	0,470	1
	Results of Leadership	2,96	87	0,443	3
Total	Transformational Leadership Style	2,84	298	0,654	3
	Transactional Leadership Style	2,39	308	0,439	2
	Passive Leadership Style	1,24	309	0,748	1
	Results of Leadership	2,76	318	0,783	3

On Picture 1, where we describe commitment there is an interesting discovery. Educational managers have higher average in all twelve statements than teachers. The statements that stand out the most are: number 1: I believe in a successful development of our organisation ($M = 2.91 : SD = ,288$); number 3: I protect the interests of my organisation in public ($M = 2.91 : SD = ,288$), and number 11: I am always willing to help my colleagues ($M = 2.99 : SD = ,107$).



Picture 1. Commitment of Teachers / Educational Managers

With hypothesis 1 we assumed that there is a statistically significant correlation between the leadership style and commitment of teachers in primary schools. From table 3 we can see that among four main styles of leadership (transformational, transactional, passive style, and results of leadership) and commitment there is a statistically significant correlation.

As seen in Table 3, the p – values are in all four main leadership styles (transformational, transactional, passive style, and results of leadership) below 0.05 ($p = 0.000$). This indicates that among the main leadership styles and commitment there is a statistically important connection. From the same table we can determine the strength of connection. The connection between transformational leadership style and commitment is somewhat medium ($r = ,551$). The connection between transactional leadership style and commitment is low ($r = ,243$) and the connection between the results of leadership and commitment it is medium ($r = ,558$). In passive style and commitment it is negative and medium ($r = -,366$). This indicates that those who have a more intense passive leadership style are less committed to their organisation. With the exception of passive style, all three connections are positive.

Table 3. Correlations between the chosen Leadership Model and Commitment

		Transformational Leadership Style	Transactional Leadership Style	Passive Leadership Style	Results of Leadership	Commitment (total)
Transformational Leadership Style	Kor.koefic.	1,000	,646**	-,581**	,864**	,551**
	P-value		,000	,000	,000	,000
	N	298	292	289	293	288
Transactional Leadership Style	Kor.koefic.	,646**	1,000	-,257**	,545**	,243**
	P-value	,000		,000	,000	,000
	N	292	308	299	301	299
Passive Leadership Style	Kor.koefic.	-,581**	-,257**	1,000	-,597**	-,366**
	P-value	,000	,000		,000	,000
	N	289	299	309	303	298
Results of Leadership	Kor.koefic.	,864**	,545**	-,597**	1,000	,558**
	P-value	,000	,000	,000		,000
	N	293	301	303	318	307

In second hypothesis we researched whether there is a statistically distinguishable difference in commitment of educational managers and teachers in primary schools. To discover the differences we used the nonparametric statistic test to analyse averages, Mann – Whitney U. We wanted to find out whether the differences in averages are large enough to be statistically distinguishable.

Table 4. Ranks – of Commitment among Teachers / Educational Managers

Sample		N	Rank Average	Rank Sum
1. I believe in a successful development of our organisation.	Teachers	239	150,51	35971,50
	Head teachers	89	202,07	17984,50
	Total	328		
2. I would not leave the organisation if I was offered a better job	Teachers	235	155,81	36616,00
	Head teachers	89	180,16	16034,00
	Total	324		
3. I always defend interests of my organisation in public.	Teachers	233	158,78	36996,00
	Head teachers	89	168,62	15007,00
	Total	322		
4. I am proud I can work in this organisation.	Teachers	232	152,13	35294,50
	Head teachers	88	182,56	16065,50
	Total	320		
5. I would do a lot for the benefit of the organisation.	Teachers	234	154,10	36059,00
	Head teachers	88	181,18	15944,00
	Total	322		
6. I am always willing to help my boss.	Teachers	234	158,47	37083,00
	Head teachers	88	169,55	14920,00
	Total	322		
7. I believe I have a respectful position.	Teachers	234	159,70	37370,50
	Head teachers	89	168,04	14955,50
	Total	323		
8. I always defend my organisational unit.	Teachers	234	156,78	36686,50
	Head teachers	89	175,72	15639,50
	Total	323		
9. Our organisation has good reputation in public.	Teachers	234	150,75	35276,50
	Head teachers	89	191,57	17049,50
	Total	323		
10. I defend my colleagues in front of others.	Teachers	232	155,33	36036,00
	Head teachers	89	175,79	15645,00
	Total	321		
11. I am always willing to help my colleagues.	Teachers	234	156,35	36585,50
	Head teachers	88	175,20	15417,50
	Total	322		
12. I say nothing but positive things about our organisation	Teachers	233	153,94	35868,50
	Head teachers	89	181,29	16134,50
	Total	322		
Commitment (total)	Teachers	230	142,65	32808,50
	Head teachers	85	199,55	16961,50
	Total	315		

In Table 4, where we determined the ranks of commitment among teachers / educational managers and in Table 5 where we conducted test statistic, we determined the differences in commitment. We discovered that educational managers have higher rank average than teachers in the following answers: “I believe in a successful development of our organisation”; “I would not leave the organisation for a better job”; “I am proud to work in this organisation”; “I would do a lot for the benefit of the organisation”; “I always defend my

organisation”; “our organisation has a good reputation in public”; “I defend my colleagues”; “I am always willing to help my co-workers”; “I say only positive things about our organisation”. To conclude, in nine (out of twelve answers) the educational managers think of themselves as more committed to the organisation than seen in the eyes of the teachers.

Table 5. Test Statistics - of Commitment of Teachers / Educational Managers

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P-value
1. I believe in a successful development of our organisation.	7291,50	35971,50	-5,408	,000
2. I would not leave the organisation if I was offered a better job	8886,00	36616,00	-2,256	,024
3. I always defend interests of my organisation in public.	9735,00	36996,00	-1,439	,150
4. I am proud I can work in this organisation..	8266,50	35294,50	-3,445	,001
5. I would do a lot for the benefit of the organisation.	8564,00	36059,00	-2,918	,004
6. I am always willing to help my boss.	9588,00	37083,00	-1,351	,177
7. I believe I have a respectful position.	9875,50	37370,50	-,807	,420
8. I always defend my organisational unit..	9191,50	36686,50	-2,317	,021
9. Our organisation has good reputation in public.	7781,50	35276,50	-4,025	,000
10. I defend my colleagues in front of others.	9008,00	36036,00	-2,326	,020
11. I am always willing to help my colleagues.	9090,50	36585,50	-3,167	,002
12. I say nothing but positive things about our organisation.	8607,50	35868,50	-2,994	,003
Commitment (total)	6243,50	32808,50	-4,956	,000

In hypothesis one, we were examining whether there is a statistically significant correlation between the style of leadership and commitment of teachers in primary schools. On the basis of results shown in Table 2 and 3 and Picture 1, hypothesis one is confirmed. In hypothesis two we examined the claim that there is a statistically distinguishable difference regarding the commitment of educational managers and teachers in primary schools. The difference among teachers and educational managers is statistically distinguishable, therefore hypothesis 2 is confirmed. With both hypotheses we answered our research question as well.

This indicates that there is a statistically significant correlation between the leadership style and commitment of teachers in primary schools. This finding shows the possibility that educational managers can use such leadership styles that can help improve the level of commitment among teachers in their organisation. This can be achieved by individuals who really master the art of leadership. In general, every educational manager should possess such skills, because everyone has to complete the course for educational managers. Yet, the question here remains whether this knowledge is enough to manage a school. Educational managers come exclusively from the branch of teachers and educational workers. At universities, where such professions get educated they do not teach enough of these skills.

For this reason our thesis can help increase the number of lessons and subjects at universities where they educate teachers, especially at courses for educational managers. It would be interesting to expand our research and include educational managers and school directors. Another option is to conduct a comparison with schools in neighbouring countries. From the

above mentioned additional research we might get information about the skills from which educational managers in Slovenian primary schools would benefit. Educational manager as the sole leader of the school must do as much as one can for the commitment of the teachers. Their task is to find a way to reflect their own loyalty and commitment to their employees.

It takes quite some time for a good teacher to be formed and without strong senses of commitment to the school regardless of money such good teachers can quickly be lost. Educational managers can encourage this by additional education on how to measure commitment and consequently how to encourage it. Educational managers nowadays are supposed to be curious, which means constant education and adaptation to the environment and mastering changes.

What is more, leaders will have to know how to take risks and will have to survive in turbulent environment, full of fast changes. Their main motivation should not only be money but their mission. Leading with heart, building relationships will be their mission, because human resources are becoming a more and more important competitive advantage of companies. Educational managers will have to develop the skills of their employees, they will have to know how to create good climate and manage stress for themselves and the employees. They will have to be able to keep good employees and help them develop a high sense of commitment. Commitment is seen differently that in the past, yet it is still important. The employees' commitment is becoming more and more flexible and is not tied up anymore to a long-term co-operation, but more implies for "here and now". Leaders will have to know how to choose such leadership that will implement building and maintaining the sense of commitment.

5 Conclusion

The purpose of our research has been to investigate a correlation between the leadership styles of educational managers and commitment of employees in primary schools. We also wondered whether there is a difference between the level of commitment among employees and their correlations. We conducted a quantitative research with the help of a questionnaire sent through an online portal to educational managers and educational workers in primary schools in Slovenia. With the help of analyses and statistical methods we discovered that there is a difference between the leadership styles of educational managers and commitment of teachers. We have come to the conclusion that employees in schools have different levels of commitment in which educational managers are on top. Their task is to choose such a leadership style in which commitment will be present as well as elements to increase its level and also to reflect their commitment to their employees.

The key contribution to manager's science is in the portrayal of the meaning of commitment of employees towards their organisation. Commitment - loyalty remains a very important building block in the model of successful leadership and is more and more flexible. A higher mobility of work force and modern ways of employment has negative impact on commitment.

There is also a relevant finding that educational managers are more committed to schools they run in comparison to their employees. The results of this thesis can be of great help to leaders in various hierarchical levels of an organisation, in how to implement the method to build and increase an important quality in employees and this is commitment. A committed individual will do more for his/her co-workers and leader and organisation in general. Consequently successful leaders act respectfully towards omitted employees and cherish them. On the basis of higher commitment we can expect more satisfied and successful individuals. These individuals form some kind of society and if an individual is satisfied in such society, the wider society benefits. We were limited in our research because we used a questionnaire of foreign origin (MLQ) which can show different results in culturally and socially different environments. We wished for a better response, especially from teachers. The last limitation has little meaning, but nevertheless: we conducted the research only in public schools. There are over 450 public schools in Slovenia, whereas there are only 6 private schools. For further research we suggest a similar research with the use of the exact same measuring instruments abroad, especially in neighbouring countries. In these countries there is similar social climate and culture. To get results for all levels of education in Slovenia we have to conduct a research in all levels of the public school system in Slovenia. Our last suggestion is to analyse the needs of educational managers for different styles of leadership education.

References

1. Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
2. Bukovec, B. (2017). *Avtopoietska organizacija*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
3. Buzeti, J., & Stare, J. (2009). Pomen pripadnosti zaposlenih v organizaciji. *Znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo management, izobraževanje in turizem*, (str. 314 - 348). Portorož, 22.-23. oktober 2009.
4. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
5. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
6. Drucker, P. (2004). *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: GV Založba - Zbirka Manager.
7. Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
8. Gyensare, M., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12, Iss: 3, 243 – 266.
9. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
10. Joo, B.-K., Yoon, H., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Iss: 6, 564 - 582.
11. Koren, A. (2007). *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: UP Fakulteta za management.
12. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija, str. 9.

13. Luo, W., Song, L., Gebert, D., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29, Iss: 2, 242 - 262.
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
15. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Institut za psihologijo osebnosti.
16. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (1999). *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja loka: Institut za samorazvoj.
17. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour, 9th edition*. Upper Saddle River: Prentice - Hall.
18. Senica, K. (2009). *Stili vodenja in organizacijska kultura; magistersko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Osrednja humanistična knjižnica.
19. Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, Vol. 20, Iss: 6, 583 - 603.
20. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International.
21. Turnšek Mikačič, M., & Ovsenik, M. (2015). *Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?* Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
22. Wei, F., Lee, J., & Kwong Kwan, H. (2016). Impact of active constructive leadership and passive corrective leadership on collective organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, Iss: 7, 822 – 842.

Janko Plešnik completed a master's degree in Knowledge Management at the International School for Social and Business Studies. Since 2011 he has been employed as an educational manager at Mežica primary school. At the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto he continues his doctoral study in Quality Management.

Boris Bukovec (1961) finished his diploma thesis at the Faculty of Mechanical Engineering in Ljubljana and his master's and doctoral studies at the Faculty of Organizational sciences in Kranj in the field of Quality Management. After twenty years of service in the automotive industry he became a professor at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto. He is a tenured professor of Management and focuses his research in studying modern paradigms, approaches, models and tools of mastering organisational changes, quality and efficiency. He is also a consultant in the field of management systems implementation.

Povzetek:

Vodenje in pripadnost zaposlenih v osnovnih šolah

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstaja korelacija med stili vodenja ravnateljev in pripadnostjo zaposlenih v osnovnih šolah ter ali obstaja razlika med stopnjo pripadnosti med njimi?

Namen: Pripadnost zaposlenih v času hitrih organizacijskih sprememb izgublja svojo veljavo. Tudi mnogi teoretiki jo vse premalo upoštevajo v svojih raziskavah. Ne glede na to, da se pripadnost izraža drugače kot včasih, je še vedno pomemben dejavnik organizacije. Namen prispevka je preučiti povezavo vodenja in pripadnosti zaposlenih na osnovnih šolah v Sloveniji.

Metoda: Ravnatelje in strokovne delavce, zaposlene v osnovnih šolah, smo s spletnim anketnim vprašalnikom spraševali o stilih vodenja in pripadnosti. Dobljene rezultate smo analizirali z namenom, da pojasnimo te povezave. Uporabili smo več raziskovalnih metod in statističnih testov.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da obstaja povezava med načinom vodenja in pripadnostjo zaposlenih v osnovnih šolah. Prišli smo do ugotovitve, da se ravnatelji v vseh trditvah vprašalnika o pripadnosti počutijo bolj pripadne kot ostali zaposleni na šolah.

Organizacija: Dobri menedžerji se zavedajo, da bo pripaden posameznik več naredil za svoje sodelavce in vodjo ter organizacijo nasploh. Zato ravnajo spoštljivo do pripadnih zaposlenih, jih cenijo in nagrajujejo.

Družba: Na osnovi večje pripadnosti lahko pričakujemo bolj zadovoljne in uspešne posameznike. Ta isti posamezniki hkrati tvorijo neko družbo. In če je posameznik bolj zadovoljen v družbi, ima tudi družba kaj od tega.

Originalnost: Naš prispevek je izviren v ponovnem obujanju pomena pripadnosti zaposlenih svoji organizaciji. Pripadnost (p)ostaja pomemben gradnik v modelu uspešnega vodenja.. Res je, da se danes pripadnost izraža drugače kot v preteklosti, ampak ostaja pomemben faktor vodenja. S tem mislimo vodenje organizacij nasploh, ne samo osnovnih šol.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve naše raziskave so v tem, da smo se osredotočili samo na javne šole in da je bil uporabljen vprašalnik tujega izvora (MLQ). Možnosti nadaljnega raziskovanja se kažejo v podobni raziskavi po celotni vertikali šolstva v Sloveniji. Naslednja možnost je, da se v raziskavah uporabi povezava z drugimi gradniki vodenja. Lahko se izvede tudi primerjava s podobnimi šolami v tujini.

Ključne besede: pripadnost, vodenje, ravnatelj, osnovna šola, stili vodenja.

Copyright (c) Janko PLEŠNIK, Boris BUKOVEC



Creative Commons License

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

Analiza prometnih nesreč voznikov motornih koles

Simona Kozlevčar*

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

Franc Brcar

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskovali smo ali je od spola odvisno ali bo oseba povzročitelj prometne nesreče ali udeleženec, ali je ogroženost s poškodbami odvisna od spola in ali se alkoholiziranost povzročiteljev prometnih nesreč razlikuje med spoloma.

Namen: Namen je proučiti trenutno stanje pri voznikih motornega kolesa, ugotoviti kaj je na splošno največji problem, ki vodi v prometne nesreče ter predlagati izboljšanje.

Metoda: Na podlagi pridobljenih podatkov z uradne spletne strani policije smo s pomočjo programa R uporabili frekvenčno statistiko, opisno statistiko in HI-kvadrat test.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da moški niso pogosteje povzročitelji kot ženske, da je tveganje za moške in ženske podobno pri vožnji z motornim kolesom, da pa moški prednjačijo na področju alkoholiziranosti med vožnjo.

Organizacija: Z raziskavo skušamo vplivati na bralce članka ter predstaviti dosedanje rezultate in predstaviti dejansko stanje, ki je trenutno v družbi.

Družba: Namen raziskave je ozaveščanje voznikov na splošno, da je vsak posameznik odgovoren za dejanje, ki ga izvede. Zavedati se moramo, da je nespametno dejanje usodno ne samo za dotično osebo ampak je v večini vedno vključena oseba, ki pa je popolnoma nedolžna.

Originalnost: Osredotočili smo se na voznike motornih koles, saj so znani, da so poleg kolesarjev in pešcev najbolj ogrožena skupina ljudi v prometu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave je v številu spremenljivk, ki so bile uporabljene pri izračunih, in da smo zajeli samo podatke leta 2017.

Ključne besede: varnost v prometu, motorist, promet, uporaba čelade.

1 Uvod

Glede na splošno mnenje, da smo motoristi divjaki oz. vozniki, ki sledijo svojemu divjemu temperamentu, ter pri tem ne upoštevajo zakonov in nasvetov lahko rečemo, da je to govorjenje ljudi brez osnove, ki enostavno ne prenesejo motoristov. Takšno mnenje je lahko posledica srečanja s nekim motoristom, ki dejansko ustreza zgornjemu opisu. Posledica tega je, da vse motoriste enačimo v negativnem smislu, kar je krivično za motoriste na splošno. Naj omenimo, da ne moremo brez motorja, sploh mladina, ki živi na obrobju mesta in je javni prevoz težko dostopen. V vsakdanjem življenju nam ravno poštarji na motorjih dostavljajo vsakodnevno

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 4. avgust 2019; revidirano: 16. avgust 2019; sprejeto: 13. september 2019. /

Received: 4th August 2019; revised: 16th August 2019; accepted: 13th September 2019.

pošto. Zelo pomembni so tudi motoristi reševalci. Reakcijski čas motorista reševalca je vsaj za polovico krajši od časa reševalnega avtomobila. S tem veliko prispevajo tudi pri reševanju življenj. Seveda je pomembna tudi vloga na področju zabave in sproščanja.

Trenutno vemo, da so motoristi poleg kolesarjev in pešcev najbolj ranljiva skupina ljudi v prometu. Zavedati se moramo, da ko sedemo na motor, nas tako rekoč ne ščiti popolnoma nič drugega, kot zaščitna oprema, ki jo nosimo na sebi. Ostali udeleženci v prometu, npr. vozniki avtomobilov, kamionov, itd. so bistveno bolj zaščiteni, saj jih obdaja kovina z vseh strani. Zaradi vsega tega, je že sama vožnja z motornim kolesom lahko zelo nevarna za voznika in tudi za ostale udeležence v prometu. Zato je zelo pomembno, da smo motoristi oblečeni v zaščitno opremo izstopajoče barve, da nas ostali udeleženci opazijo že od daleč. Predvsem pa je pomembno, da zaščitno opremo vedno nosimo in da vozimo skladno s cestno-prometnimi predpisi.

Pri motoristih je zelo znano začetniško dokazovanje, kar pa je lahko usodno. Zelo je pomembno, da se motoristi zavedamo svojih sposobnosti in da nimamo vsi enako količino znanja in izkušenj. Izkušnje motorista se lahko zelo hitro opazijo, saj začetnik običajno ne predvideva, kaj ga čaka za ovinkom, ne razmišlja, kako v primeru nenadne ovire pri veliki hitrosti hitro in varno ustaviti, kako se obnašati na motociklu, ko moramo obiti poškodovano cestišče ali nenadoma zapeljemo na makadam. Predvsem pa je zelo velik pokazatelj voznika začetnika togo manevriranje motocikla, kar ima pri zgoraj navedenem za posledico padec. Motorist začetnik mora na samem začetku učenja dojeti, da sama vožnja ni nevarna, vendar je nevarno neznanje ter neizkušenost. Pri tem je potrebno poudariti, da je zelo pomembno strahospoštovanje do motocikla in vse kar je povezano z njim.

Namen in cilj raziskovanja je proučiti, kakšno je stanje med vozniki motornih koles. Zato smo se odločili, da raziščemo kakšno je stanje poškodb voznikov motornih koles, in ali je bila v prometni nesreči uporabljena varnostna čelada. Proučiti želimo tudi vloge v prometnih nesrečah, ali prevladujejo povzročitelji, oz. ali je več udeležencev. Znano je, da so v večini vozniki motornih koles moški, ali to res drži? V zadnjem času lahko opazimo čedalje več žensk na motorjih. Kakšna je njihova prisotnost pri nesrečah in koliko so dejansko vključene v prometu motoristov. Znane so težave z alkoholom v cestnem prometu. Zanima nas, kakšna je dejansko prisotnost alkohola pri motoristih, kakšno vlogo ima alkohol pri nesrečah in kateri spol mu je bolj podvržen.

2 Teoretična izhodišča

Motorna kolesa lahko razdelimo med seboj po različnih kriterijih. Razdelitev glede na moč motorja (Binter, 2001, str. 7):

- Kolo z motorjem - mopedi, skuterji – do 50 ccm in največjo hitrostjo 45 km/uro, motorna kolesa do 125 ccm in močjo do 11 kW.
- Lahka motorna kolesa z močjo do 25 kW, težka motorna kolesa brez omejitve.

- Razdelitev glede na namen uporabe: to so motorna kolesa namenjena predvsem vožnji po mestu, saj so zaradi svoje majhnosti in okretnosti najprimernejša za vožnjo po ozkih mestnih ulicah.

Prometna nesreča je nesreča na javni cesti ali nekategorizirani cesti, ki se uporablja za javni cestni promet v kateri je bilo udeleženo vsaj eno premikajoče se vozilo in je v njej najmanj ena oseba umrla ali je bila telesno poškodovana ali je nastala materialna škoda (ZVCP-1, 2008, 134. člen, 1. alineja). Prometne nesreče se glede na posledice delijo na štiri kategorije (ZVCP-1, 2008, 134. člen, 2. alineja):

- prometna nesreča I. kategorije – prometna nesreča, pri kateri je nastala samo materialna škoda;
- prometna nesreča II. kategorije – prometna nesreča, pri kateri je najmanj ena oseba lahko telesno poškodovana;
- prometna nesreča III. kategorije – prometna nesreča, pri kateri je najmanj ena oseba hudo telesno poškodovana;
- prometna nesreča IV. kategorije – prometna nesreča, pri kateri je kdo umrl ali je zaradi posledic nesreče umrl v 30 dneh po nesreči.

Vzroki prometnih nesreč so nesposobnost za vožnjo, neprimerna hitrost, nalet na vozilo, neupoštevanje pravila o prednosti, neupoštevanje vožnje po desni strani, napake pri prehitevanju, zlet s cestišča, napake pri zaviranju, pešci kot vzrok prometnih nesreč (SPV, 1989, str. 8). Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization, 2004, str. 71) navaja deset dejavnikov tveganja, ki vplivajo na vključenost v nesrečo: (1) neprimerna ali neprilagojena hitrost; (2) prisotnost alkohola, zdravil ali drog; (3) utrujenost; (4) mlad moški; (5) nezaščiten uporabnik ceste v urbanem ali stanovanjskem področju; (6) potovanje v temi; (7) faktorji vozila – zavore, upravljanje in vzdrževanje; (8) napake v konstrukciji cest, postavitve in vzdrževanje, kar lahko privede do nevarnega obnašanja uporabnikov cest; (9) neustrezna vidljivost zaradi okoljskih dejavnikov (težko je opaziti vozila in ostale uporabnike cest) in (10) neustrezno zdravstveno stanje vida uporabnikov cest.

Agresivna vožnja je ena izmed največjih težav na cestah, ki lahko pripelje tudi do hudih prometnih nesreč s smrtnimi žrtvami. Poleg tega je pomemben dejavnik transgresivno vedenje, torej takšno, ki presega meje družbeno sprejemljivega (npr.: prehitra vožnja, ignoriranje stop znakov. itd. (Wikipedia, 2017)

Poškodba je nepričakovan, neprijeten in od lastne volje neodvisen dogodek ali dejanje pri katerem zaradi zunanjih vplivov zunanje sile, termičnih in kemičnih snovi ali ioniziranega žarčenja na poškodovančevo telo, pride do poškodbe tkiv in organskih sistemov (Balažic & Štefanič, 2001, str. 212). Poleg tega je poškodba je vsaka namerna ali nenamerna okvara telesa, ki je nastala zaradi akutne izpostavljenosti zunanjemu izvoru energije (Balažic & Štefanič, 2001, str. 320).

Hitrost vožnje je takšna hitrost, s katero sme voznik voziti, da vozilo ves čas obvladuje in da ga lahko ustavi pred oviro, ki jo glede na okoliščine lahko pričakuje (ZVCP-1, 2008, 30. člen).

Neprilagojeni hitrosti in nepravilni smeri vožnje kot o dveh najpomembnejših vzrokih za prometne nesreče, kot to beleži slovenska lažniva statistika. Zakaj lažniva? Le kako nastane naša statistika, če pa sodni izvedenec cestno prometne stroke ne ve, da motorist med ostrim zaviranjem ne pušča nujno za sabo na cesti sledi gume, saj je zadnje kolo pri tem manevru v zraku. In ker izvedenec te sledi na cesti ne najde, potem to zanj pomeni, da motorist pred trkom očitno ni zaviral, da je priletel v avto z neprilagojeno hitrostjo in s premajhno varnostno razdaljo in je torej kriv? In ker je tudi mrtev, je dvom izključen in primer zaključen. (Turnšek, 2005, str. 17)

Zaščitna čelada je obvezna oprema, zato voznik in potnik na kolesu z motorjem, motornem kolesu, trikolesu, lahkem štirikolesu in štirikolesu brez zaprte kabine, mora med vožnjo nositi na glavi pripeto homologirano zaščitno motoristično čelado (ZVCP-1, 2008, 84. člen). Rezultati brez izjeme kažejo, da so zakoni o uporabi čelade za vse voznike učinkoviti pri zmanjševanju števila smrtno ponesrečenih motoristov, zniževanju stopnje smrtnosti ter števila in težjih poškodb glave (Kraus, Peek, McArthur, & Williams, 1995, str. 11).

Vratni ščitnik (angl. *neck brace* ali *neck support*) varuje, na eni strani prevelik upogib naprej (hiperfleksija), prevelik izteg glave nazaj (hiperekstenzija) in prevelik stranski uklon (lateralna hiperfleksija), na drugi strani pa mora varovati tudi pred učinkom posledic direktnega pritiska na teme glave (kompresija vratu), pri katerem sile vrat stisnejo do te mere, da lahko pride do zloma (Črnivec, 2009, str. 79).

Alkohol vpliva negativno prav na tiste človekove sposobnosti, ki so bistvene za varno vožnjo: oslabi višje psihične procese, predvsem mišljene in na ta način zmanjša zmožnost presoje dogajanja v prometu (Balažič & Štefanič, 2001, str. 16–17):

- zmanjša obseg in pravilnost zaznavanja,
- upočasni reagiranje,
- povzroča motnje pri gibanju v prostoru in
- poveča število napak med vožnjo.

Pri tem pa daje vozniku lažen občutek, da vozi bolje in da bolje obvladuje vozilo v prometu kot sicer.

Alkohol in droge zmanjšujejo voznikove sposobnosti za varno vožnjo, oz. povečujejo tveganje, da bo voznik, ki vozi pod vplivom alkohola in/ali drog, povzročil prometno nezgodo (Balažič & Štefanič, 2001, str. 56).

Sindrom odvisnosti od alkohola. Vztrajamo tudi pri spoznanju, da je odvisnost od alkohola (ne pa pitje samo in popivanje) bolezen. Menimo namreč, da so povsem nepotrebni spori o konceptu odvisnosti od alkohola. Oba koncepta – a) koncept, ki govori o tem da je t. i.

alkoholizem samo zgrešen življenjski slog in pa b) bolezenski koncept – ima svoje mesto v obravnavanju odvisnosti od alkohola. Prvi koncept nedvomno velja le za popivanje v nekem družbenem okolju, drugi pa za samo odvisnost od alkohola. (Ziherl & Čebašek-Travnik 1991, str. 8)

V raziskavi obravnavamo samo voznike motornega kolesa. Zanima nas, kako se le-ti obnašajo v prometu, oz. ali so povzročitelji prometnih nesreč, ali so samo udeleženci. Poleg tega nas zanima, kako na nesreče vpliva spol udeležencev v prometu, prisotnost alkohola in ali obstaja razlika v ogroženosti glede na spol. V ta namen definiramo tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Vozniki motornega kolesa so pogosteje povzročitelji prometnih nesreč kot voznice.
- Hipoteza 2: Med vozniki in voznicami motornega kolesa obstajajo razlike glede poškodb v prometnih nesrečah.
- Hipoteza 3: Vozniki motornega kolesa so pogosteje alkoholizirani v prometnih nesreč kot voznice.

3 Metoda

Za analizo smo uporabili podatke ministrstva za notranje, ki so dostopni na njihovi internetni strani (Policija, 2019). Datoteka oseb vsebuje 32.011 zapisov, kar pomeni, da je bilo toliko oseb udeleženih v vseh prometnih nesrečah v Sloveniji v letu 2017. Datoteka vsebuje naslednje spremenljivke:

- številka zadeve: povezovalni parameter na bazo prometnih nesreč (nnnnnn);
- kot kaj nastopa oseba v prometni nesreči: (1 = povzročitelj, 0 = udeleženec);
- starost osebe: (LL);
- spol: (1 = M, 2 = Ž);
- upravna enota stalnega prebivališča: (LOOB);
- državljanstvo osebe: (LODZ);
- poškodba osebe: (PRPO);
- vrsta udeleženca v prometu: (PRVU);
- ali je oseba uporabljala varnostni pas ali čelado: (DA/NE);
- vozniški staž osebe za kategorijo, ki jo potrebuje glede na vrsto udeleženca v prometu: (LL);
- vozniški staž osebe za kategorijo, ki jo potrebuje glede na vrsto udeleženca v prometu: (MM);
- vrednost alkotesta za osebo, če je bil opravljen: (n,nn) in
- vrednost strokovnega pregleda za osebo, če je bil odrejen in so bili rezultati že znani: (n,nn).

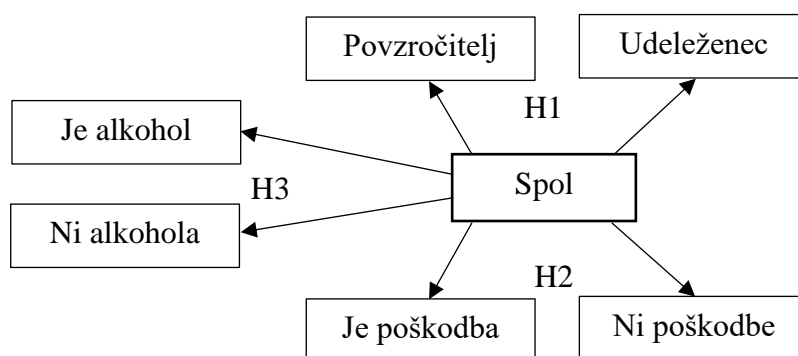
Na začetku je navedena spremenljivka ali opis spremenljivke. V oklepajih so navedeni formati zapisa odgovorov. LOOB, LODZ, PRPO in PRVU so šifranti odgovorov. Za našo raziskavo je pomemben šifrant PRPO, ki vsebuje:

- B: brez poškodbe;
- H: huda telesna poškodba;
- L: lažja telesna poškodba in
- S: smrt.

V raziskavi so bile uporabljene samo naslednje spremenljivke:

- Poškodba udeleženca (poškodba osebe): (B, H, L in S).
- Povzročitelj (kot kaj nastopa oseba v prometni nesreči): (1 = povzročitelj, 0 = udeleženec).
- Spol: (1 = Moški, 2 = Ženski).
- Uporaba varnostne čelade: (DA/NE).
- Alkohol DA-NE (0 = enako ali manj kot 0,24 mg alkohola/l izdihanega zraka, 1 = več kot 0,24 mg alkohola/l izdihanega zraka).

Na sliki 1 je prikazan model raziskave: (1) s hipotezo 1 preverjamo, ali spol vpliva ali so osebe povzročitelji ali udeleženci v prometnih nesrečah; (2) s hipotezo 2, ali spol vpliva na poškodbe v prometnih nesrečah in (3) s hipotezo 3, ali spol vpliva na alkoholiziranost udeležencev v prometnih nesrečah.



Slika 1. Model raziskave

Za analizo podatkov smo uporabili frekvenčno statistiko, opisno statistiko in HI-kvadrat test. Vse spremenljivke so nominalnega tipa. Rezultati preračunov so prikazani v obliki tabel.

4 Rezultati in razprava

V tabeli 1 so prikazane poškodbe voznikov motornih koles. V letu 2017 je bilo v vseh nesrečah udeleženih 757 voznikov motornega kolesa. 26,42 % jih ni dobilo poškodbe, 19,68 % jih je utrpelo hudo telesno poškodbo, lažjo telesno poškodbo je dobilo 50,59 % udeležencev. Za 3,30 % oz. za 25 udeležencev pa se je nesreča končala s smrtnim izidom. Zaskrbljujoče je, da

se delež poškodovanih in mrtvih voznikov motornih koles v zadnjih dvajsetih letih stalno povečuje (Brcar, & Mlakar, 2018, str. 151).

Tabela 1. Poškodbe voznikov motornega kolesa

Spremenljivka	Vrednost	N	n[%]
Poškodba udeleženca	BREZ POŠKODBE	200	26,42
	HUDA TELESNA POŠKODBA	149	19,68
	LAŽJA TELESNA POŠKODBA	383	50,59
	SMRT	25	3,30
Skupaj		757	100,00

Tabele 2 nam lepo prikazuje, izmed 757 voznikov motornega kolesa je bilo 431 (56,94 %) povzročiteljev in 326 (43,06 %) udeležencev v prometnih nesrečah. Torej je bilo v celoti gledano več krivcev za prometne nesreče, kot pa je bilo nedolžnih žrtev. Je pa zelo velika razlika v spolu. Moški so pogosteje prisotni v nesrečah kot ženske, saj jih je bilo kar v 94,58 %, medtem ko je bilo žensk le 5,42 %. Vožnja z motornim kolesom zaenkrat še ostaja v domeni moškega spola. 93,26 % voznikov motornega kolesa (706), ki so bili udeleženi v prometnih nesrečah v letu 2017 je uporabljalo varnostno čelado, samo 3,17 % oz. 24 oseb je ni uporabljalo. Pohvalno je, da so varnostna sredstva praviloma v uporabi. Ostali rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2. Vloga, spol in uporaba varnostne čelade voznikov motornega kolesa

Spremenljivka	Vrednost	N	n[%]
Povzročitelj	POVZROČITELJ	431	56,94
	UDELEŽENEC	326	43,06
Skupaj		757	100,00
Spol	MOŠKI	716	94,58
	ŽENSKI	41	5,42
Skupaj		757	100,00
Uporaba varnostne čelade	DA	706	93,26
	NE	24	3,17
	NEZNANO	27	3,57
Skupaj		757	100,00

Vozniki motornega kolesa so lahko povzročitelji ali udeleženci. Zanima nas vloga spola pri tem. 405 moških voznikov motornega kolesa je povzročilo prometno nesrečo (56,6 %), 311 pa je bilo udeležencev (43,4 %). Med vsemi moškimi je bilo več povzročiteljev kot udeležencev. Podobno velja za ženske voznice motornega kolesa. Med vsemi ženskami, je bilo povzročiteljic 26, kar predstavlja 63,4 %, nekrivih (nedolžnih) udeleženk pa je bilo 15, oz. 36,6 %. Moških in žensk, glede na spol, je bilo več povzročiteljev kot nekrivih udeležencev prometnih nesreč. Ker test ni statistično značilen, ne moremo trditi, da obstaja razlika med spoloma glede povzročanja prometnih nesreč. Moški in ženske so primerljivi rizični vozniki motornih koles. Rezultati so zbrani v tabeli 3. Vrednost HI-kvadrat testa je 0,742, prostostna stopnja je 1 in statistična značilnost 0,398. Test ni statistično značilen.

Hipotezo 1, da so »Vozniki motornega kolesa so pogosteje povzročitelji prometnih nesreč kot voznice«, zavrnamo. Med spoloma ni razlik.

Tabela 3. HI-kvadrat test med vrsto povzročitelja voznikov motornega kolesa in spolom

Spremenljivka	Vrednost	Frekvenca/delež	Spol		Skupaj
			MOŠKI	ŽENSKI	
Povzročitelj	POVZROČITELJ	Frekvenca	405	26	431
		Delež po spolu [%]	56,6	63,4	56,9
	UDELEŽENEC	Frekvenca	311	15	326
		Delež po spolu [%]	43,4	36,6	43,1
Skupaj	Frekvenca	716	41	757	
	Delež po spolu [%]	100,0	100,0	100,0	

V tabeli 4 187 moških voznikov motornega kolesa ni dobilo poškodb (26,1 %). Podobno 13 žensk ni dobilo poškodb (31,7 %). Hudo telesno poškodbo je dobilo 142 (19,8 %) moških, ter 7 (17,1 %) žensk. Številka je bistveno večja pri podatku z lažjimi telesnimi poškodbami. 362 (50,6 %) moških je utrpelo lažje telesne poškodbe, medtem ko je bilo poškodovanih 21 žensk (51,2 %). S smrtjo so se končale nesreče samo za moške namreč žensk ni bilo med smrtnimi žrtvami. Umrlo je 25 moških, tj. 3,5 % od vseh moških udeležencev prometnih nesreč. Podrobnejši rezultati so podani v tabeli 4. Vrednost HI-kvadrat testa je 2,044, prostostna stopnja je 3 in statistična značilnost je 0,563. Test ni statistično značilen.

Hipotezo 2, da »Med vozniki in voznicami motornega kolesa obstajajo razlike glede poškodb v prometnih nesrečah«, zavrnamo. Tveganje za voznike in voznice motornih koles je primerljiva, oz. tveganje je približno enako. Med spoloma ni razlik.

Tabela 4. HI-kvadrat test med vrsto poškodbe voznikov motornega kolesa in spolom

Spremenljivka	Vrednost	Frekvenca	Spol		Skupaj
			MOŠKI	ŽENSKI	
Poškodba udeleženca	BREZ	Frekvenca	187	13	200
	POŠKODBE	Delež po spolu [%]	26,1	31,7	26,4
	HUDA TELESNA	Frekvenca	142	7	149
	POŠKODBA	Delež po spolu [%]	19,8	17,1	19,7
	LAŽJA TELESNA	Frekvenca	362	21	383
	POŠKODBA	Delež po spolu [%]	50,6	51,2	50,6
	SMRT	Frekvenca	25	0	25
		Delež po spolu [%]	3,5	0,0	3,3
	Skupaj	Frekvenca	716	41	757
		Delež po spolu [%]	100,0	100,0	100,0

V tabeli 5 so zbrani rezultati v katerih smo izpostavili prisotnost alkohola pri voznikih oz. voznicah motornega kolesa in spolom. Med vsemi 757 testiranimi je bilo 639 (89,2 %) moških in 40 (97,6 %) žensk pri katerih alkohol ni bil prisoten. Je pa bil alkohol prisoten pri 77 (10,8 %) moških ter 1 ženski (2,4 %). HI-kvadrat test ni povsem zanesljiv. Pogoj minimalne pričakovane frekvence, v enem primeru ni izpolnjen. Zaradi majhnega deleža žensk, je v celici, ki predstavlja alkoholizirane ženske vrednost samo 1. Preračun bi bilo potrebno narediti na večjem vzorcu, kar pomeni, da bi bilo potrebno obravnavati več zaporednih let. Vrednost HI-kvadrat testa je 2,901, prostostna stopnja je 1 in statistična značilnost 0,089. Test ni statistično značilen.

Statistična značilnost (p) je večja od 0,05. Moč učinka je 4,8. To pomeni, da je 4,8-krat večja verjetnost, da bo vinjena oseba moškega spola in ne ženskega.

Hipotezo 3, »Vozniki motornega kolesa so pogosteje alkoholizirani v prometnih nesreč kot voznice«, potrdimo.

Tabela 5. HI-kvadrat test med alkoholiziranostjo voznikov motornega kolesa in spolom

Spremenljivka	Vrednost	Frekvenca/delež	Spol		Skupaj
			MOŠKI	ŽENSKI	
Alkohol DA-NE	NI ALKOHOLA	Frekvenca	639	40	679
		Delež po spolu [%]	89,2	97,6	89,7
	JE ALKOHOL	Frekvenca	77	1	78
		Delež po spolu [%]	10,8	2,4	10,3
Skupaj		Frekvenca	716	41	757
		Delež po spolu [%]	100,0	100,0	100,0

5 Zaključek

Iz podanih rezultatov si lahko vsak po svoje razlaga kaj je za koga malo oz. veliko. Glede na našo raziskavo so rezultati, ki smo jih dobili še vedno slabi. Analiza obravnava samo obdobje enega leta in ne opisujejo kaj se je dejansko dogajalo na primer v zadnjih dvajsetih letih. Če bi obravnavali daljše časovno obdobje, bi videli kakšni so trendi.

Neopravičljivo je, da je še vedno prisotno toliko alkohola, neglede nato koliko mediji opozarjajo. Dejansko se moramo zavedati, da prekomerno uživanje alkohola škodi vsem udeležencem v prometu, ki niso popolnoma nič krivi, da sploh ne omenjamo otrok, za katere podatkov nimamo, se pa zavedamo, da so prisotni. Pri nastanku prometne nesreče so jo največkrat slabo odnesli moški, moramo pa tudi omeniti, da so bili tudi največkrat udeleženi. Da pa ne bomo samo črnogledi, pohvalen je podatek, da so udeleženci v prometnih nesrečah uporabljali varnostno čelado oz. opremo, kar vsi vemo da pripomore omiliti poškodbe, če jih že ne prepreči.

Z našo raziskavo smo poskušali raziskati, kakšni so problemi pri voznikih motornih koles, koliko dejansko upoštevajo navodila glede varnostne opreme, koliko upoštevajo opozarjanja na napake, ki vodijo v prometne nesreče in uživanje alkohola. Če najdemo napako oz. ugotovimo kako je do nje prišlo, bomo v prihodnje znali predvideti in preprečiti, še preden do nje pride. Take napake, nas lahko v najslabšem primeru stanejo celo življenja.

Naš namen je ozavestiti ljudi, da je vsako nespametno ravnanje lahko zelo drago. Priporočljivo je prisluhniti medijem in se ravnati po navodilih strokovnjakov glede varnosti v cestnem prometu. To je še posebej pomembno pri voznikih motornih koles, saj je že sama vožnja sama po sebi nevarna.

Omejitev raziskave je več. Omejili smo se samo na voznike in voznice motornih koles. Poleg tega smo raziskovali samo ali so vozniki motornih koles povzročitelji ali udeleženci, ali na poškodbe vpliva spol in kakšna je prisotnost alkohola glede na spol.

V prihodnje je priporočljivo nadaljnje raziskovanje, že iz razloga, da se spremlja statistika voznikov motornih koles, saj bi s tem vedeli, kako učinkovito je ozaveščanje voznike. Proučiti bi bilo potrebno vse dejavnike, ki povzročajo prometne nesreče in teh ni malo. Na to vpliva vreme, kakovost cestišča, gostota prometa, kakovost motornih koles, izobraževanje, itd. Z raziskovanjem bomo pripomogli k zmanjšanju števila prometnih nesreč, če jih že ravno ne moremo popolnoma preprečiti.

Reference

1. Balažič, J., & Štefanič, B. (2001). *Travmatizem v cestnem prometu*. Ljubljana: Inštitut za sodno medicino.
2. Binter, B. (2001). *Osnove varne vožnje z motornim kolesom: Priročnik za voznike »A« kategorije (motornih koles)*. Kranj: Adoz.
3. Brcar, F., & Mlakar, T. (2018). *Spremembe na področju varnosti cestnega prometa v zadnjih dvajsetih letih*. V O. Arsenijevič, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivan, & Y. Ziegler (ur.), 37. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija in negotovosti v digitalni dobi, Slovenija, Portorož, 21.-23. marec 2018 (str. 141–155). Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. doi: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-146-9.12>
4. Črnivec, B. (2009). *Koliko je vreden vaš vrat? Motosi, 2009, 25, februar-marec 2009 (str. 79-81)*.
5. Kraus, J. F., Peek, C., McArthur, D. L., & Williams, A. (1995). *Vpliv zakona o uporabi čelad pri vožnji z motornim kolesom, sprejeta leta 1992 v Kaliforniji, na število smrti in poškodb pri motoristih*. JAMA-The journal of the American Medical Association.
6. Policija. (2019). *Prometna varnost*. Pridobljeno na <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/prometna-varnost>
7. SPV. (1989). *Na cesti nisi sam (Svet za preventivo in vzgojo v cestnem prometu posavskih občin)*. Krško: Papirokonfekcija.
8. Turnšek, K. (2005). *Krivi smo tudi zaradi neznanja razsodnikov*. Motosi, 2009, 6, maj-julij 2005 (str. 16-20).
9. Wikipedia. (2017). *Jeza*. Pridobljeno na <https://sl.wikipedia.org/wiki/Jeza>
10. World Health Organization. (2004). *World report on road traffic injury prevention*. Ženeva: World Health Organization.
11. Zihlerl, S., & Čebašek-Travnik, Z. (1991). *Načela zdravljenja odvisnosti od alkohola*. Ljubljana, Silveco.
12. ZVCP-1. (2008). *Zakon o varnosti cestnega prometa (uradno prečiščeno besedilo) (ZVCP-1-UPB5)*. Uradni list RS, št. 56/08.

Simona Kozlevčar je študentka dodiplomskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

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 (kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode, Word, Excel, PowerPoint, Windows, Linux, ...).

Abstract: **The Motorbike Drivers Accidents Analysis**

Research Question (RQ): We were researching if the difference between a person responsible for an accident and a person suffering damage is depend on a persons sex, if an endangerment with damage depends on sex and if there are any differences between sexes when it comes to individuals responsible for an accident while under the influence of alcohol.

Purpose: Our intention is to research current state of motorbike drivers. Our intention is to find out what is the biggest problem that leads to an accident and propose improvement.

Method: Based on data official from Police website we used frequency statistic, descriptive statistic and HI-square test with the help of program R.

Results: As a results of our research we found that men are not more responsible for accidents than woman. Driving a motorbike is risky for both sexes the same. But men are more liable to drive under influence of alcohol.

Organization: We are thing to influence readers of the article, show the situation up to this point and demonstrate the actual condition in society.

Society: Goal of the research is to make drivers aware that each driver is responsible for his own acts. We need to be aware that an unwise act is not only fatal to the person concerned, but in most cases it always involves a person who is completely innocent.

Originality: Our focus are motorbike drivers because they are included with cyclist and walkers as the most endangered group people in traffic.

Limitations/Future Research: Research Limitation is in variable numbers, that we used with calculation of data analysis of year 2017.

Keywords: safety traffic, motorcyclist, traffic, motorcycle helmet.

Copyright (c) Simona KOZLEVČAR, Franc BRCAR



Creative Commons License

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

Pomen medgeneracijskega sodelovanja za starostnike v tretjem in četrtem življenjskem obdobju

Bojan Macuh*

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Lava 7, 3000 Celje, Slovenija

E-naslov: bmacuh@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Ali je medgeneracijsko sodelovanje pomembno za starostnike?

Namen: Namen raziskave je bil ugotoviti pomen medgeneracijskega sodelovanja pri starostnikih v tretjem in četrtem življenjskem obdobju v domovih za starejše.

Metoda: Uporabljena je bila namizna in terenska raziskava. Poleg študije literature so bili analizirani statistični podatki Statističnega urada RS. Za pridobitev stališč smo izvedli terensko raziskavo po slovenskih domovih za starejše. Vključeni so bili naključni starejši. Kot metodo za pridobivanje podatkov smo izvedli anketiranje, za obdelavo podatkov pa smo uporabili SPSS 20. V raziskavi, ki je bila opravljena leta 2017, je sodelovalo 390 bivajočih starostnikov v domovih za starejše v Pomurju.

Povzetek rezultatov: Ugotovili smo, da so starostniki ob vprašanju o medgeneracijskem druženju pogosto poudarili, kako se veselijo vsakega novega obiska otrok iz vrtca oz. osnovne šole in mladih srednješolcev, ki k nekaterim, v okviru obveznih izbirnih vsebin, prihajajo tedensko, in jim s kulturnim programom ali neposrednim druženjem (pogovor, družabne igre) popestrijo dneve bivanja v domu za starejše.

Vpliv na družbo: Menimo, da ima tovrstno raziskovanje pomemben vpliv na razvoj medgeneracijskega sodelovanja kot sestavnega dela sobivanja med generacijami v Sloveniji in družbi nasploh.

Vpliv na organizacijo: Ugotovitve raziskave so relevantne za domove za domove za starejše in druge oblike izven institucionalne oskrbe. Tako se lahko le-te povežejo pri medgeneracijskem sodelovanju in optimizirajo delo.

Originalnost: Raziskava o medgeneracijskem sodelovanju je ena izmed več izvedenih tovrstnih pri nas.

Omejitve raziskave: Ovire starostnikov, s katerimi se srečujejo v okviru institucionalne in tudi izven institucionalne oskrbe (slabovidnost in naglušnost pri izvajanju anketiranja).

Ključne besede: staranje, starost, prostočasne dejavnosti, medgeneracijsko sodelovanje, starostniki.

1 Uvod

Staranje je z znanstvenega in strokovnega vidika proces, v katerega sodijo različna obdobja starosti. Ljudje v tretjem in kasneje četrtem življenjskem obdobju imajo na voljo veliko prostega časa in vanj lahko starostniki vključijo tudi različne aktivnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja, druženja in sožitja.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 1. oktober 2019; revidirano: 22. oktober 2019; sprejeto: 25. oktober 2019. /

Received: 1st October 2019; revised: 22nd October 2019; accepted: 25th October 2019.

Sodobna družba in življenje v njej je zelo razgibano, k temu, ob starostnikih oziroma starih, veliko pripomorejo tudi mladi. Njihovi pogledi na svet se razlikujejo od pogleda starejših v tretjem in četrtem življenjskem obdobju, kako svojstven je njihov način življenja (oblačenje, prehrana, uporaba tehnologije, želja po odkrivanju novega idr.) in zakaj je nekako predrugačen način sobivanja s starši in posledično tudi s starimi starši. Prav to in še marsikaj nas opozarja, da je čas za spremembe.

V institucionalni oskrbi imajo za to na voljo veliko aktivnosti, v katere vključujejo starostnike različnih starostnih obdobj, kateri bivajo v domovih za starejše. K sodelovanju pristopijo tudi zaposleni, veliko krat pa povabijo medse tudi najmlajše iz vrtce, osnovni in srednjih šol. Slednjih so starostniki tudi najbolj veseli.

Starostniki v odnosu do mladih so veliko krat mnenja, da v družbi ne morejo dovolj dobro izraziti vsega svojega potenciala, ki ga posedujejo. Opozarjajo celo, da so velikokrat kršene njihove pravice na različnih področjih. Tako menijo npr., da ne čutijo priznanja, spodbujanja in podpiranja svojega prispevka v družbi. Čutijo, da največkrat nimajo možnosti sodelovanja v gospodarskem, političnem in družbenem življenju, še več, nimajo možnosti za plačano delo po upokojitvi, čeprav se v zadnjem obdobju iz leta v leto tudi to vsaj malenkost izboljšuje. Hkrati pa družba ne upošteva potreb starejših in spoštovanja njihove pravice do dostojnega življenja. Dogaja se, da ne priznava njihove vloge v prostovoljnem udejstvovanju, čeprav so prav na tem področju, ob sodelovanju tudi z mladimi, zelo pomemben družbeni dejavnik. Večkrat menijo, da nimajo enakih možnosti dostopa do informacij s pomočjo moderne tehnologije, do izobraževanja, moti pa jih tudi odnos mlajših generacij do bolnih in invalidnih ljudi, navaja Macuh (2017, str. 53–71). O teh problemih starostnikov v odnos z do mladimi in mladimi v odnosu do njih bomo podrobneje spregovorili v osrednjem poglavju, ko bomo pisali o medgeneracijskem sodelovanju.

2 Teoretična izhodišča

Starost se lahko enači s časom, ki je pretekel od rojstva koga ali nastanka česa, in kot dobo v človeškem življenju od zrelih let do smrti (Bajec idr., 1997, str. 1304). Po Accettu (1987, str. 20) pa je »starost živega bitja čas, ki je pretekel od trenutka njegovega nastanka, natančneje, starost celic, tkiv, organov in organizma kot celote in je le ena izmed postaj v človekovem življenju na poti od rojstva do smrti«.

V sodobnem času skoraj več ne uporabljamo termina »starost«, za katerega mnogi ljudje menijo, da ima slabšalen prizvok, pač pa tretje in četrto življenjsko obdobje. Za Stuart-Hamiltona (2006, str. 25) je »tretje življenjsko obdobje aktiven in neodvisen slog poznega življenjskega obdobja. V četrtem življenjskem obdobju je to zanj čas, ko so starejši odvisni od drugih.«

Če je starost življenjsko obdobje, pa je staranje proces, kamor le-to sodi. Po oceni Ramovša (2003) staranje poteka vse življenje. Največji pomen ima v starosti. Izraz se uporablja, ko

govorimo o tem pri človeku ne glede na njegovo starost. Dejansko je to sožitje treh generacij. Starost se dejansko začne s tretjim življenjskim obdobjem. Opredeľuje se s kronološkega, funkcionalnega in doživljajskega vidika (Ramovš, 2003).

V okviru programov za kakovostno staranje je vedno bolj pomembno medgeneracijsko sodelovanje. Ker nas zanima predvsem, kako to poteka na relaciji mladi – odrasli in odrasli – odrasli, bomo v nadaljevanju predstavili dejavnike in značilnosti tovrstnega sodelovanja in opredelili aktivno medgeneracijsko sodelovanje v enem izmed programov za kakovostno življenje starostnikov, tj. v domovih za starejše, kjer smo tudi izvajali raziskavo in bili neposredno priča obema oblikama medgeneracijskega sodelovanja in tudi vseživljenjskega učenja.

Nesporno je tovrstnega sodelovanja zelo veliko, saj je bil trend za institucionalno (torej v domu) bivanje intenzivno zaznaven v zadnjih 40 letih. Starostnikom omogočajo, da kakovostno preživljajo dni v domu za starejše in se s pomočjo solidarnostnega udejstvovanja strokovnih delavcev, sostanovalecev in tudi zunanjih sodelavcev aktivno vključujejo v vse procese vseživljenjskega učenja, ki jih izvajajo v domovih za starejše.

Medgeneracijski odnos poteka že doma, pred odhodom starostnikov v domove za starejše, v razširjeni družini. Starostniki (kot stari starši) so predvsem v vlogi varuhov, vzgojiteljev in učiteljev (Brečko, 1999, str. 54–58). Mladi in starostniki morajo imeti možnost pozitivnega komuniciranja in sodelovanja na različnih področjih. Skupno prostovoljno delo obeh starostnih skupin v družini bo pripomoglo k boljšemu medsebojnemu spoznavanju. Starejši naj mladim priskočijo na pomoč s svojimi izkušnjami in življenjsko modrostjo, mladi pa lahko starejšim ponudijo družabništvo (to v domovih za starejše že poteka) in pomoč v gospodinjstvu, še posebej pri opravljanju težjih fizičnih del doma (tudi teh oblik pomoči in sodelovanja je v zadnjem obdobju zelo veliko).

Za medgeneracijsko učenje je velikega pomena medgeneracijska solidarnost. Ta je sestavljena iz več solidarnosti. Bengston in Roberst (1991, str. 857) jih delita na:

- asociacijske solidarnosti (interakcije in skupne aktivnosti),
- čustvene solidarnosti (pozitivna čustva in njihova vzajemnost),
- konsenzualne solidarnosti (skladnost vrednot, stališč in prepričanj),
- funkcionalne solidarnosti (pomoč, izmenjava resursov),
- informativne solidarnosti (izvrševanje družinskih norm in dolžnosti) in
- strukturne solidarnosti (struktura in karakteristike družine ter njenih članov).

V nadaljevanju prikazujemo šest elementov medgeneracijskih solidarnosti z nominalnimi definicijami in primeri empiričnih indikatorjev.

Emocionalna solidarnost označuje tip in stopnjo pozitivnih čustev o družinskih članih in se običajno opazuje na podlagi ocene naklonjenosti, bližine, razumevanja, zaupanja, spoštovanja ter ocene zaznane recipročnosti pozitivnih čustev (Bengston in Roberts, 1991).

Funkcionalno solidarnost avtorja imenujeta funkcionalna solidarnost. Funkcionalna solidarnost označuje izmenjavo različne vrste opore med starši in otroki.

Strukturna solidarnost označuje strukturo priložnosti za druženje in stike med starši in otroki in se običajno opazuje na podlagi tipa gospodinjstva, števila družinskih članov in geografske bližine družinskih članov ter povezanost, ki označuje pogostost in vzorce družinske interakcije, tj. predvsem na podlagi pogostosti stikov med starši in otroki, ugotavljata Filipič Hrast in Hlebec (2015, str. 91), ki v raziskavi, katero sta opravili, zaključita, da so v medgeneracijskih izmenjavah v ospredju predvsem opora v primeru bolezni in finančna pomoč, vendar so v teh odnosih pomembni tudi emocionalna opora in druženje (predvsem za starše). Analize so tudi pokazale, da je večina odnosov med starši in otroki kompleksnih in da si slednji izmenjujejo večje število različnih vrst opore. Močna pa ni le funkcionalna solidarnost med starši in otroki, ampak tudi emocionalna in strukturna solidarnost ter povezanost. Stiki med otroki in starši so namreč v večji meri vsakodnevni (v približno dveh tretjinah primerov), pogosto je skupno bivanje oziroma bivanje v neposredni bližini, tako starši kot otroci pa zelo visoko ocenjujejo pomembnost drugega (Filipič Hrast in Hlebec, 2015, str. 93).

Tabela 1. Šest elementov medgeneracijskih solidarnosti z nominalnimi defincijami in primeri empiričnih indikatorjev (po Bengston in Schrader (1982); McChesney in Bengston (1988) v Izuhara, 2010, str. 34)

Oblika	Nominalna defincija	Empirični indikatorji
Družbena solidarnost	Pogostost in vzorci interakcije v različnih oblikah dejavnosti, v katere so vključeni družinski člani.	1 Pogostost medgeneracijskih stikov (npr. osebno, po telefonu, preko pošte) 2 Oblike skupno preživetih dejavnosti (npr. rekreacija, posebne priložnosti itd.)
Emocionalna solidarnost	Oblika in stopnja pozitivnih čustev do družinskih članov in stopnja obojestranskih čustev.	1 Stopnje naklonjenosti, topline, bližine, do družinskih članov. 2 Stopnje zaznanih obojestranskih
Konsenzualna solidarnost	Stopnja strinjanja o vrednotah, vedenju in prepričanjih med družinskimi člani.	1 Meddružinska složnost med posameznimi kazalniki določenih vrednot, vedenj in prepričanj. 2 Stopnje zaznanih podobnosti z ostalimi družinskimi člani o vrednotah, vedenjih (odnosu) in prepričanjih.
Funkcijska solidarnost	Stopnja pomoči in izmenjava virov.	1 Pogostost medgeneracijskih izmenjav pomoči (npr. finančne, fizične in čustvene) 2 Stopnje vzajemnosti v medgeneracijski izmenjavi sredstev (virov).
Normativna solidarnost	Moč predanosti izpolnjevanju družinskih vlog in izpolnjevanju sinovskih/hčerinskih obveznosti.	1 Stopnje pomembnosti družinskih in medgeneracijskih vlog. 2 Stopnje moči sinovskih/hčerinskih obveznosti.
Strukturna solidarnost	Struktura priložnosti za medgeneracijske odnose izražena v	1 Stanovanjska bližina sinovskih/hčerinskih 2 Število družinskih članov

Vir: Bengston in Roberts (1991, str. 857).

Tudi v okviru naše raziskave smo ugotovili, da se tovrstne solidarnosti pri aktivnostih starostnikov v domu za starejše prepletajo, ker so kompleksne in med seboj pogojene. Ugotavljamo, da nekaterih sploh ne bi mogli izvajati, če ne bi bilo interakcije in vzajemnosti soudeleženih oziroma ljudi, ki jim vrednote, kot so npr. sodelovanje, spoštovanje starejših in njihovih izkušenj, solidarnost ali zavedanje o pomenu socialne vključenosti starejših oziroma možnosti njihove osamljenosti ali želje po spoznavanju novega, koristnega zanje, veliko pomenijo. Ob izvajanju medgeneracijskega učenja je zelo zaželeno razumevanje družinskih članov in njihovo posredno in neposredno vključevanje v bivanje in življenje njihovih svojcev (starostnikov) v domovih za starejše.

3 Metoda

Raziskavo, s pomočjo katere bomo predstavili pomen medgeneracijskega sodelovanja, smo izvedli v domovih za starejše v Pomurju v letu 2017 med starostniki, ki so starejši nad 65 let. Raziskovalni vzorec je zajel 390 bivaajočih starostnikov, pri čemer je bila populacija 906 starostnikov.

V nadaljevanju navajamo domove za starejše, kjer smo izvedli raziskavo, in število anketiranih starostnikov po posameznih domovih glede na število bivaajočih v domovih za starejše:

- Dom starejših Rakičan (94 anketiranih starostnikov od 255 bivaajočih v domu za starejše (v nadaljevanju zgolj številčni prikaz),
- Dom starejših Rakičan – Enota Sv. Elizabeta Rogašovci (15 anketiranih od 35 bivaajočih starostnikov),
- Dom starejših Rakičan – enota Murska Sobota (35 anketiranih od 66 bivaajočih starostnikov),
- Dom starejših Lendava (63 anketiranih od 165 bivaajočih starostnikov),
- Zavod Sv. Cirila in Metoda Beltinci (30 anketiranih od 60 bivaajočih starostnikov),
- Dom starejših Občanov Gornja Radgona (75 anketiranih od 122 bivaajočih starostnikov),
- DOSOR – Dom starejših Radenci (59 anketiranih od 142 bivaajočih starostnikov) in
- Dom Danijela Halasa Velika Polana (19 anketiranih od 61 bivaajočih starostnikov).

4 Rezultati

V nadaljevanju predstavljamo postopek pridobivanja rezultatov za odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje: Ali je medgeneracijsko sodelovanje pomembno za starostnike?

Tabela 2. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev po spolu

Spol	f	f %
Moški	173	44,5

Ženski	216	55,5
Skupaj	389	100,0

V raziskavi je sodelovalo več žensk kot moških, in sicer je bilo od 390 anketirancev 214 starostnikov ženskega spola (55,5 %) in 176 starostnikov moškega spola (44,5 %).

Tabela 3. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev glede na starost

Starost	f	f %
65 do 75 let	147	37,8
76 do 85 let	136	35,0
Več kot 85 let	106	27,2
Skupaj	389	100,0

Največ anketiranih (žensk in moških) starostnikov je bilo v starostni skupini od 65 do 75 let, in sicer 147 ali 37,8 %. 137 ali 35 % anketiranih starostnikov je bilo v starostni skupini od 76 do 85 let in 106 ali 27,2 % anketiranih starostnikov je bilo starih več kot 85 let.

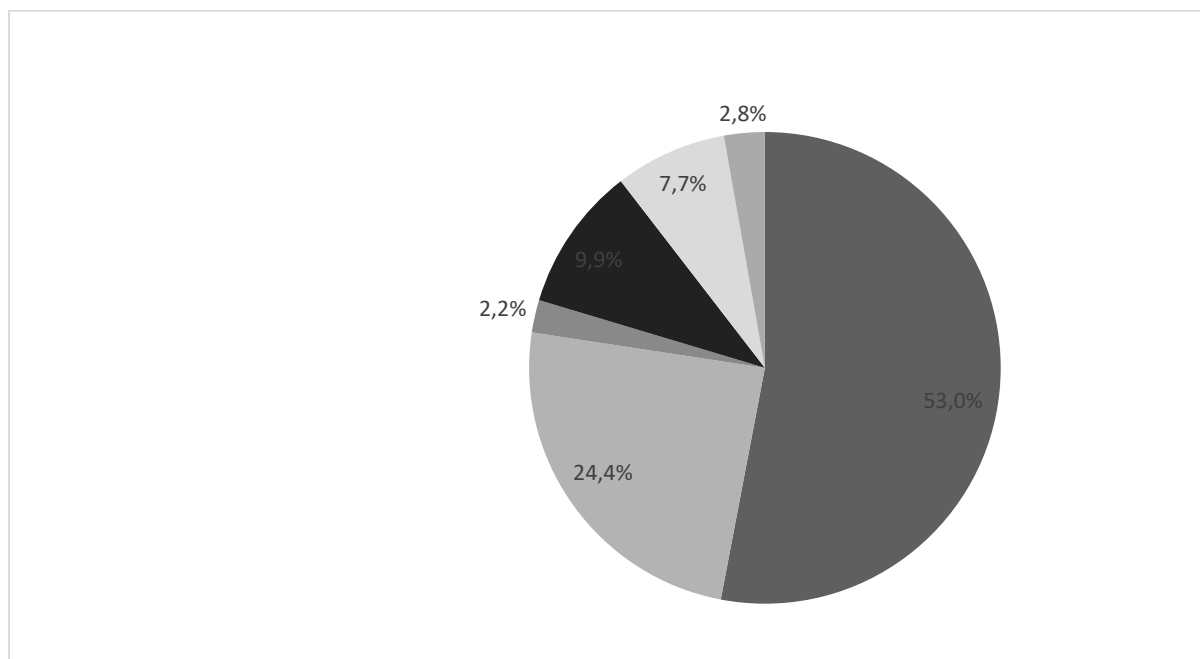
Tabela 4. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev glede na leta bivanja v domu za starejše

Leta bivanja v domu za starejše	f	f %
0 do 5 let	268	68,9
6 do 10 let	100	25,7
Več kot 10 let	21	5,4
Skupaj	389	100,0

Kar 269 ali 68,9 % anketiranih starostnikov je odgovorilo, da bivajo v domu za starejše občane med 0 do 5 let. 100 ali 25,7 % jih biva v domu za starejše od 6 do 10 let in le 21 ali 5,4 % jih živi v domu za starejše že več kot 10 let.

Iz odgovorov je razvidno, da je med anketiranimi starostniki v domovih za starejše, kjer smo izvajali anketiranje, največ (68,9 %) takih, ki v njih bivajo krajši čas (od 0–5 let).

V domovih za starejše poteka kar nekaj aktivnosti vseživljenjskega učenja (npr. medgeneracijsko druženje, učenje tujega jezika, računalništvo, ročne spretnosti, delo na vrtu). Zanimalo nas je, ali se jih starostniki udeležujejo in kako pogosto. Predvsem pa nas je zanimalo, ali se starostniki v tretjem in četrtem življenjskem obdobju poslužujejo in veselijo aktivnosti v okviru medgeneracijskega sodelovanja. Rezultati so zelo zanimivi, kar je mogoče razbrati iz Slike 1.



Slika 1. Udeležba anketiranih starostnikov v vseživljenjskem učenju v domu za starejše

Več kot polovica anketiranih starostnikov oziroma 53,0 % je navedla, da se udeležujejo medgeneracijskega druženja. 24,4 % se jih uči tujega jezika. 9,9 % se jih v okviru vseživljenjskega učenja udeležuje aktivnosti na področju ročnih spretnosti. 7,7 % se jih udeležuje dela na vrtu in urejanju le-tega. 2,2 % preživlja čas ob računalniku, 2,8 % pa jih je navedlo, da se udeležujejo drugih aktivnosti, ki pa jih nismo opredelili oziroma povpraševali po njih. Na osnovi rezultatov lahko pritrtilno odgovorimo na raziskovalno vprašanje, da je medgeneracijsko sodelovanje pomembno za starostnike.

V teoretičnem delu vsebine smo podali osnovne dejavnosti, ki potekajo v okviru medgeneracijskega sodelovanja. Ugotavljamo, da se starostniki udeležujejo različnih (srečanja z otroki iz vrtca in osnovne šole, srečanja z vrstniki iz drugih domov za starejše, idr.). Poudarimo lahko, da je medgeneracijsko sodelovanje, vzajemnost in solidarnost pri starostnikih v tretjem in četrtem življenjskem obdobju zelo pomembno ne glede na to, kje se le-ti nahajajo (doma, v domovih za starejše ali kateri koli drugi obliki izven institucionalne oskrbe).

5 Razprava

Glede na dejstvo, da je več kot polovica (53 %) anketiranih starostnikov odgovorila, da se udeležujejo medgeneracijskega druženja, ki je prav tako ena izmed oblik vseživljenjskega učenja, nas niso presenetili odgovori, da se manj udeležujejo ostalih oblik. Posamezniki so večkrat poudarili, da bi se udeleževali vseživljenjskega učenja, če bi jim to omogočalo zdravje.

Starostniki so ob vprašanju o medgeneracijskem druženju pogosto poudarili, kako se veselijo vsakega novega obiska otrok iz vrtca oziroma osnovne šole in mladih srednješolcev, ki k nekaterim v okviru obveznih izbirnih vsebin prihajajo tedensko, in jim s kulturnim programom ali neposrednim druženjem (pogovor, družabne igre) popestrijo dneve bivanja v domu za

starejše. Sicer pa medgeneracijski odnos poteka že doma, pred odhodom starostnikov v domove za starejše, v razširjeni družini, kjer so starostniki kot stari starši predvsem v vlogi varuhov, vzgojiteljev in učiteljev, kot navaja Brečko (1999, str. 54–58). Vsekakor pa mora biti mladim in starostnikom dana možnost pozitivnega komuniciranja in sodelovanja na različnih področjih. Tako lahko skupno prostovoljno delo obeh starostnih skupin pripomore k boljšemu medsebojnemu spoznavanju in razumevanju. Starejši naj mladim priskočijo na pomoč s svojimi izkušnjami in življenjsko modrostjo, mladi pa lahko starejšim ponudijo družabništvo in jih tudi naučijo kaj novega (npr. uporabe računalnika). Medgeneracijsko sodelovanje ni novo. Znanje se je nekoč prenašalo iz roda v rod, ob določenih prilikah, in je bilo posledica skupnega življenja v istem gospodinjstvu. Temu danes rečemo medgeneracijsko učenje. Razlika je v tem, da se danes ne dogaja več samo v ožjem krogu oziroma v krogu družine, temveč je dobilo širše razsežnosti. Učimo se v različnih skupinah, na delovnem mestu, v formalnih in neformalnih oblikah. Izobraževalne politike v namene medgeneracijskega učenja uvajajo tudi mnoge projekte (tudi s pomočjo ESS skladov). Spodbujajo izobraževanje po celotni šolski vertikali.

Sodobnejše pojmovanje medgeneracijskega sodelovanja je zaradi načina življenja in družbenega razvoja razširjeno, saj so medgeneracijske učne dejavnosti (Kump in Jelenc Krašovec, 2009) povezane z ohranjanjem družbenega delovanja, lahko potekajo na mnogih področjih (npr. kot ohranjanje čiste okolice, kulturno življenje, ohranjanje skupnostnega mentalnega zdravja, razumevanja vrednot in položaja drugih, medsebojno komuniciranje, itd.). Menimo, da se starostniki zavedajo pomena prenosa znanja, zato so pripisali tolikšen pomen medgeneracijskemu druženju.

6 Zaključek

Ugotovitve so pokazale, da so starostniki ob vprašanju o medgeneracijskem druženju pogosto poudarili, kako se veselijo vsakega novega obiska otrok iz vrtca oz. osnovne šole in mladih srednješolcev, ki k nekaterim, v okviru obveznih izbirnih vsebin, prihajajo tedensko, in jim s kulturnim programom ali neposrednim druženjem (pogovor, družabne igre) popestrijo dneve bivanja v domu za starejše.

Medgeneracijsko sodelovanje prinaša starostnikom in tudi mladim novo kakovost življenja in zagotavlja občutek sprejetosti in varnosti v kraju, kjer živi (doma, dom za starejše, druge oblike izven institucionalnega varstva), lajša osamljenost, hkrati pa izboljšuje duševno in telesno zdravje.

Ugotavljamo, da ima tovrstno raziskovanje pomemben vpliv na razvoj medgeneracijskega sodelovanja kot sestavnega dela sobivanja med generacijami v Sloveniji in družbi nasploh. Raziskava o medgeneracijskem sodelovanju je ena izmed tovrstnih pri nas in pomembno vpliva na razvoj obravnavane problematike.

Menimo, da bi bilo v prihodnje potrebno raziskavo nadgraditi z raziskavo pomena medgeneracijskega sodelovanja za sodelujoče v tem procesu, torej ne le starostnike, temveč tudi mlade, sovrstnike, družinske člane in ostale, ki so pomembni za starostnike v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.

Ovire starostnikov, s katerimi se srečujejo v okviru institucionalne in tudi izven institucionalne oskrbe (slabovidnost in naglušnost pri izvajanju anketiranja) v primeru tovrstnih raziskav pomembno vplivajo na izvedbo. Na osnovi tega je bilo izvedenih veliko individualnih izpolnjevanj anketnih vprašalnikov in pogovorov.

Sklenemo lahko, da je medgeneracijsko sodelovanje in povezovanje je vse bolj zavestna odločitev in v starajoči družbi postaja nujna. Pomeni elemente, ki jih povezujemo z izmenjavo izkušenj in spoznanj, druženje, učenje, pomoč ene generacije drugi, ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže ter ohranjanje materialne varnost in kulturne dediščine, vseživljenjsko izobraževanje in učenje idr.

Reference

1. Accetto, B. (1987). *Starost in staranje. Osnove medicinske gerontologije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
2. Bajec, A., Jurančič, J., Klopčič, M., Legiša, L., Suhadolnik, S., Tomšič, F. (1997). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana: DZS.
3. Bengston, V. L. & Roberts, R. E. L. (1991). Intergenerational Solidarity in Aging Families: An Example of Formal Theory Construction. *Journal of Marriage & Family* 53 (4): 856–870.
4. Brečko, D. (1999). Leto 1999 – mednarodno leto starejših. V: *Otrok in družina*, letnik 1999, 10, str. 54–58.
5. Filipič Hrast, M. in Hlebec, V. (2015). *Staranje prebivalstva: Oskrba, blaginja in solidarnost. (Univerzitetni učbenik)*. Ljubljana: Založba FDV.
6. Goriup, J. (2015). *Vpliv institucionalnega bivanja na družbeni status in avtonomijo starostnika*. Novo Mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
7. Kump, S. in Jelenc Krašovec, S. (2009). *Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
8. Macuh, B. (2017). *Življenjski slog starejših v domovih za starejše*. Ljubljana: Andragoška spoznanja. 23/1, str. 53–71.
9. Macuh, B. (2017). *Življenjski slog starostnikov v domovih za starejše*. Maribor: Kulturni center Maribor, Frontier.
10. Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: Potreba in zahteva časa*. Maribor: Kulturni center.
11. Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerantogogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
12. Stuart-Hamilton, I. (2006). *The psychology of ageing*. London: Jessica Kley.

Doc. dr. Bojan Macuh je prof. soc. in slov. Doktorski študij je zaključil 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 občasno predava od leta 2013 poslovno etiko in organizacijsko kulturo. Na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj. Je avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih monografij ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke. S svojimi prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah.

Abstract:

The Importance of Intergenerational Cooperation for the Elderly in the Third and Fourth Ages

Research question: Is intergenerational cooperation important for the elderly?

Purpose: The purpose of the research was to establish the importance of intergenerational cooperation for the elderly in the third and fourth ages in homes for the elderly.

Methods: A desk and field research was used. In addition to the literature study, statistical data of the Statistical Office of the Republic of Slovenia were analysed. A field research in Slovenian homes for the elderly was conducted to obtain the positions. Randomly chosen elderly were included. Interviewing was performed as a method of data acquisition and SPSS 20 was used for data processing. 390 older people residing in the homes for the elderly in Pomurje participated in the research conducted in 2017.

Summary of results: We found that when asked about intergenerational socialising, the elderly often emphasised how much they look forward to each new visit of children from kindergartens or elementary schools and young secondary school students who come to some elderly weekly as a part of a compulsory elective course, and enrich their days of residing in a home for the elderly with a cultural programme or direct socialising (conversation, board games).

Impact on society: In our opinion this kind of research significantly influences development of intergenerational cooperation as an integral part of multi-generational coexistence in Slovenia and in societies in general.

Impact on organisation: The findings of the research are relevant to the homes for the elderly and other forms of care beyond institutional care. Thus, they can connect in intergenerational cooperation and optimise work.

Originality: Study on intergenerational cooperation is one of several studies of this kind in Slovenia.

Limitations of research: Obstacles met by the elderly in institutional as well as noninstitutional care (myopia and hearing impairment which made interviewing difficult).

Keywords: ageing, old age, leisure activities, intergenerational cooperation, the elderly.

Copyright (c) Bojan MACUH



Creative Commons License

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

Pomen družbene odgovornosti v procesu upravljanja z dizajnom v organizaciji

Veronika Gruden*

Fakulteta za dizajn, Prevale 10, 1236 Trzin, Slovenija
veronika.gruden@fd.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako družbena odgovornost vpliva na proces dizajn menedžmenta v organizaciji?

Namen: Namen prispevka je ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve. Cilj prispevka je proučiti proces upravljanja z dizajnom v kontekstu družbene odgovornosti.

Metoda: Izvedli smo kvalitativno raziskavo in sicer študijo predvsem tuje strokovne literature, s poudarkom na analizi raziskav tujih avtorjev. Uporabili smo naslednje metode raziskovanja: metodo deskripcije, komparacije, povzemanja, kompilacije ter metodo analize.

Rezultati: Na podlagi študije literature in raziskav z obravnavanega področja smo ugotovili, da je družbena odgovornost v procesu dizajn menedžmenta lahko zaznana kot individualna ali kot organizacijska dimenzija.

Organizacija: Raziskava je uporabna za menedžerje v tistih organizacijah, kjer je dizajn prepoznan kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčnih prednosti. Spoznanja raziskave bodo lahko nadaljnja priporočila za uvajanje družbeno odgovornih konceptov v procese dizajn menedžmenta, saj vodenje tovrstnih projektov zahteva upoštevanje ne le gospodarskih, temveč tudi družbenih in okoljskih ter kulturnih vidikov tega procesa.

Družba: Raziskava se nanaša na opredelitev dejavnikov družbene odgovornosti pri vodenju oblikovalskih procesov ter na njihov vpliv na družbo kot celoto.

Originalnost: Aktualnost izbrane tematike se izkazuje v vedno večjem zavedanju, da dizajn nima le estetske vrednosti temveč je sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja in življenjskih pogojev. Originalnost raziskave se kaže predvsem v osredinjenju na proces družbene odgovornosti v kontekstu upravljanja z dizajnom v organizaciji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na podobne raziskave, ki so že bile izvedene na tem področju. Nadaljnje raziskovanje bi lahko še bolj podrobno obravnavalo posamezne dejavnike družbene odgovornosti v odnosu do oblikovanja, kar bi celostno zaokrožilo raziskovanje področja.

Ključne besede: dizajn, dizajn menedžment, družbena odgovornost, organizacije, upravljanje, trajnostni razvoj, inovativnost.

1 Uvod

Podjetje je pomemben segment družbe, ki preko zaposlovanja, investicij, kapitala, nabave surovin in nenazadnje z vsakodnevnim poslovanjem, vpliva na svoje deležnike. Podjetja, ki razumejo družbene probleme imajo lahko večji vpliv na njihovo razreševanje, kot katerakoli javna institucija ali filantropska organizacija (Porter in Kramer, 2006). Takšne organizacije se zavedajo pomena družbene odgovornosti in jo vključujejo v svoje poslovanje: v odnosu do naravnega okolja, do svojih zaposlenih in drugih deležnikov podjetja – poslovnih partnerjev in širše družbe – kot tudi pri razvoju novih izdelkov in storitev. Še posebej pomembno pa je, da družbeno odgovornost podjetja vključujejo v svoje strateško vodenje. V obdobju hitrih sprememb poslovnega (in družbenega) okolja, so podjetja pričela priznavati dizajnu vedno večjo vlogo tudi pri naslavljanju in reševanju bolj kompleksnih družbenih in okoljskih problemov. Proizvajalci, pa tudi končni uporabniki, potrošniki, kupci, se vse bolj zavedajo, da vsak njihov produkt oz. storitev vpliva na globalno okolje, neustrezno zasnovani izdelki, sistemi in storitve pa prispevajo k okoljski in socialni degradaciji. Oblikovalski procesi so tako postali vse bolj zahtevni, saj uspešna podjetja s pomočjo tehnik inovativnega razmišljanja, vitkega razvoja, sposobnosti vodenja vzporednih in multidisciplinarnih procesov, hitrega prototipiranja in testiranja, razvijajo visoko diferencirane izdelke (KCDM, 2015). Vsak tovrsten proizvod oz. storitev pa terja obsežen prispevek in podporo številnih strokovnjakov, z različnih strokovnih področij, z različnim znanjem in veščinami. Iz tega razloga se je v podjetjih pojavila potreba za razvoj orodij za načrtovanje in izvajanje procesov upravljanja z dizajnom, t. i. dizajn menedžment.

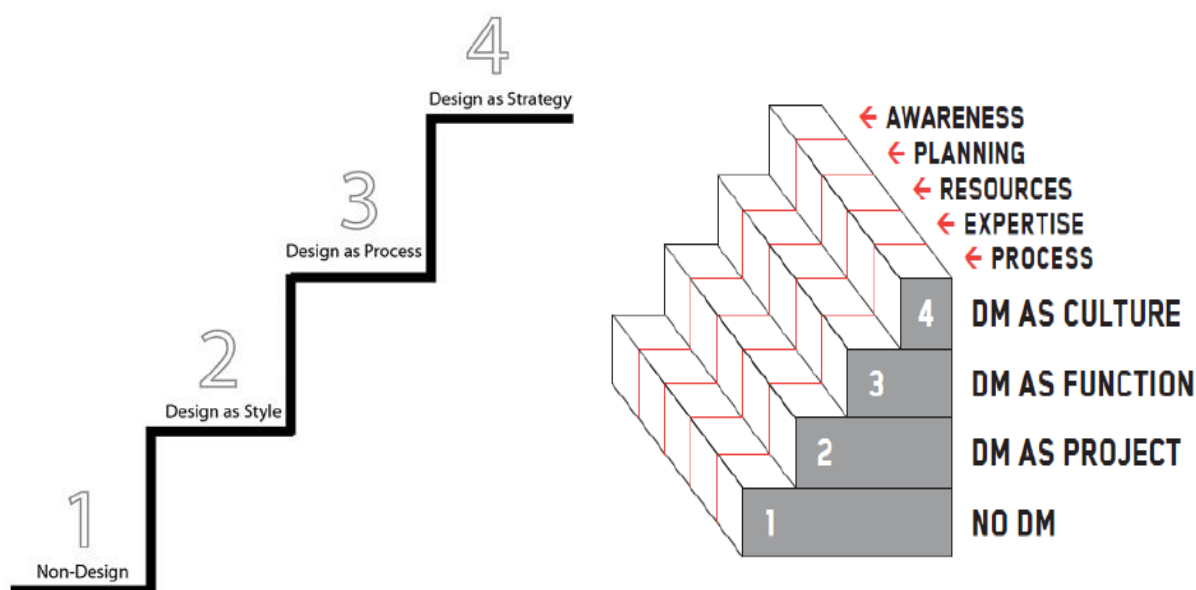
V prispevku smo preučili pomen koncepta družbene odgovornosti pri upravljanju oblikovalskih procesov v organizaciji, s pomočjo katerih lahko podjetje ustvari svojo identiteto in edinstveni strateški položaj na trgu. Družbena odgovornost podjetja namreč ne sme biti le sredstvo komuniciranja oddelka za odnose z javnostmi temveč mora prežemati vsa področja delovanja podjetja – tudi in predvsem oblikovanje. Ker estetika oblikovanja personalizira in povečuje uporabnost predmetov in izkazuje njihov pomen (De Mozota, 2016 v Gruden, 2016, str. 30), podjetja prepoznavajo dizajn tudi kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčne prednosti. Družbena odgovornost mora biti zato integrirana v vse končne produkte in storitve.

Namen prispevka je ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve. Cilj prispevka je definirati področja upravljanja z dizajnom ter preučiti v kakšni povezanosti so lahko ti procesi z družbeno odgovornostjo podjetja.

2 Teoretična izhodišča

V literaturi obstajajo številne definicije dizajn menedžmenta, ki ponazarjajo sinergijo med ustvarjalnim in poslovnim področjem. Po Kootstri (2009, str. 9) se koncept dizajn menedžmenta nanaša na določene upravljalvske dejavnosti, metode in veščine, ki so potrebne za optimizacijo in upravljanje procesa oblikovanja. Kootstra tudi trdi, da se dizajn

menedžment, kot strokovno področje osredotoča tako na vizualne kot nevizualne vidike, pri čemer gre pri vizualnih vidikih za manifestacijo blagovne znamke oz. produkta, ne-vizualni vidiki pa zajemajo razvoj, proizvodnjo, distribucijo, prodajo, dobavo ali servisiranje izdelkov. Design Management Institute (DMI) navaja, da dizajn menedžment obsega izvajanje procesov, poslovnih odločitev in strategij, ki omogočajo inovacije in ustvarjajo učinkovito zasnovane izdelke, storitve, komunikacijo in blagovne znamke, ki izboljšujejo kakovost življenja in zagotavljajo uspeh podjetju (Best, 2015 v Koklacova & Volkova, 2017, str. 104). Wolff and Amaral (2016, str. 145) dizajn menedžment razumeta kot »namerno uporabo dizajna kot orodja za načrtovanje, proizvodnjo in prodajo blaga z namenom, da se strateški cilji podjetja implementirajo v izdelke in storitve, kar podjetje razlikuje od svojih konkurentov, s tem pa se izboljša tudi organizacijska učinkovitost. Podobno definira dizajn menedžment avtorica Borja de Mozota, ki pravi, da gre za “formalni program oblikovalskih aktivnosti znotraj korporacije, z namenom doseganja dolgoročnih ciljev podjetja” (Borja de Mozota, 2003, str. 71). Avtorji upravljanje z dizajnom pojmujejo na več ravneh npr. Borja de Mozota (2003) omenja operativno, funkcionalno in strateško raven. Na operativni ravni je glavna dejavnost upravljanje posameznih oblikovalskih projektov. Na funkcionalni ravni je oblikovanje strukturirano in integrirano v vse poslovne funkcije, na strateški ravni pa se oblikovalsko razmišljanje uporablja kot sredstvo za doseganje inovacij in dolgoročna oblikovalska vizija je vključena v korporativno dejavnost. Pri tem Topalian ugotavlja, da je v organizaciji potrebno upravljati z dizajnom na vseh ravneh sočasno, tako na korporativni ravni, kot tudi na projektni ravni (Koklacova & Volkova, 2017, str. 104). Pri raziskovanju in implementaciji dizajn menedžmenta v podjetja sta se uveljavila dva modela, ki sta si po zasnovi podobna in sicer t.i. model »oblikovalske lestve« (angl. »design ladder«), ki ga je razvil danski dizajn center (Danish Design Centre). Model meri zrelost dizajna v podjetjih in predvideva štiri stopnje vključenosti dizajna v delovanje podjetja in sicer na prvi stopnji podjetje ne uporablja oblikovanja, na drugi stopnji se oblikovanje uporablja v posameznih projektih in je osredinjeno na zunanji videz, na tretji stopnji je oblikovanje razumljeno kot proces oz. kot razvoj izdelka in na zadnji stopnji je vključeno v strategijo podjetja, kot orodje za razvoj inovacij. Drugi model, ki je bil razvit v sklopu raziskovanja organizacije Design Management Europe je t.i. »stopniščni model« (angl. »staircase model«), ki je prav tako štiristopenjski model, vendar je ključna razlika v tem, da so štiri stopnje opredeljene na podlagi petih dejavnikov, zaradi česar stopniščni model dizajn menedžment v podjetju pojasnjuje bolj podrobno. Kootstra (2009, str. 15) te dejavnike definira kot: zavest o potencialnih koristih dizajn menedžmenta, dizajn menedžment kot obvladovanje procesa, vključenost upravljanja z oblikovanjem, znanja in kompetence ter sredstva in viri. Druga razlika je, da se pri stopniščnem modelu bolj osredotočamo na upravljanje z dizajnom, namesto zgolj na uporabo samega dizajna. V obeh modelih je razvidno, da podjetje na najvišji stopnici poudarja strateški pomen oblikovanja (DME, 2009, str. 12).



Slika 1. Modela »oblikovalske lestve« in »stopnišnega modela«

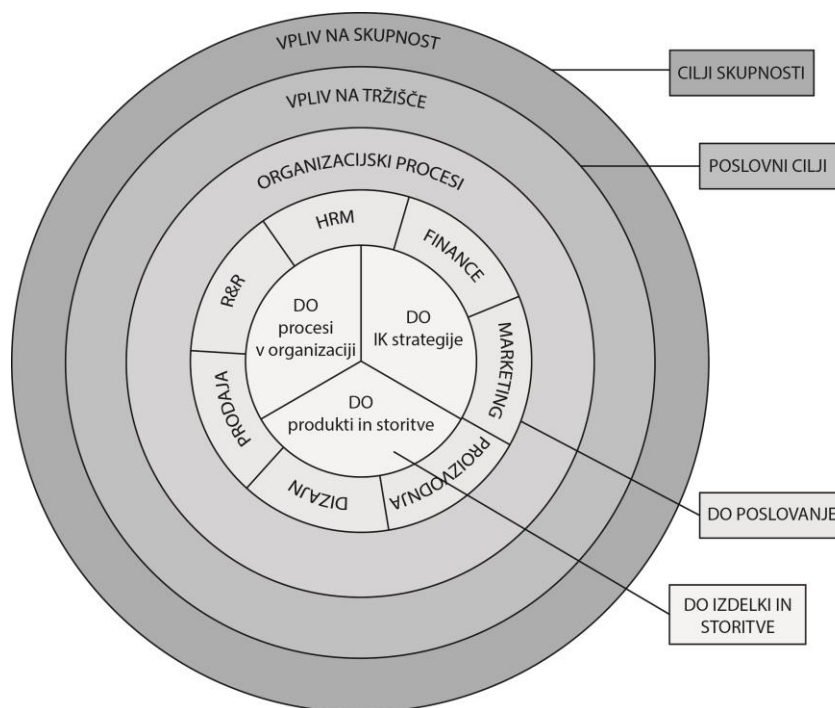
Vir: Danish Design Centre (2016)

Vir: Koostra, G. (2009)

Stegall (2006 v Koo, 2016, str. 499) trdi, da je osrednja točka družbene odgovornosti podjetij področje oblikovanja (in vsi njegovi pomožni ali povezani poklici: arhitektura, industrijsko oblikovanje, interaktivno oblikovanje, oblikovanje storitev itd.). Da bi lahko bolje razumeli povezavo procesov dizajn menedžmenta ter družbene odgovornosti je potrebno najprej izpostaviti pomembno vlogo, ki jo ima dizajn v procesu razvoja izdelka. Avtorji Esslinger, Fiksel, Morelli in drugi, so mnenja, da imajo oblikovalci ključno vlogo in vpliv na razvoj družbeno odgovornih proizvodov zaradi svoje vloge v zgodnji fazi procesa razvoja izdelka. V tej zgodnji fazi se sprejemajo najpomembnejše odločitve glede stroškov, izgleda, uporabljenega materiala, načina izdelave, učinkovitosti in kakovosti. Hkrati so to dejavniki, ki neposredno vplivajo na vpliv izdelkov in storitev na družbo in naravno okolje (Esslinger, 2009; Fiksel, 2009; Morelli, 2007; Shedroff, 2009; Van Hemel, 1998; Whiteley, 1993) v Koo (2016, str. 51). Mnogo podjetij iz tega razloga dizajna ne obravnava le kot oblikovalskega procesa, ki generira izdelke, temveč kot organizacijski proces, ki vodi v nove strategije in inovacije, ki naslavljajo družbene in okoljske izzive. Koo in Cooper (2011, str. 70) sta definirala družbeno odgovornost dizajn menedžmenta kot:

- oblikovanje poslovnih in organizacijskih procesov, povezanih z družbeno odgovornostjo ter
- ustvarjanje oblikovalskih izidov, ki vključujejo a) družbeno odgovorne produkte in storitve, b) družbeno odgovorne procese v organizaciji ter c) družbeno odgovorne informacijsko – komunikacijske strategije.

Po mnenju avtoric Koo in Cooper (2011, str. 69 -79) ima dizajn menedžment potencial, da strategije in taktike družbene odgovornosti podjetij prenese ne le v izdelek, temveč tudi v poslovne in komunikacijske procese podjetja, ki ustvarjajo sinergije s poslovnim okoljem ter skupnostjo, v kateri podjetje deluje. Na ta način si podjetje zagotovi dolgoročni obstoj na tržišču.



Slika 2. Model »družbeno odgovornega dizajn menedžmenta«

Vir: Povzeto po Koo, Y. & Cooper, R. (2011)

Zamisel o družbeno odgovornem dizajn menedžmentu se je razvijala vzporedno s konceptom korporativne družbene odgovornosti podjetij, kot odgovor na socialna, gospodarska in okoljska vprašanja, povezana z neodgovorno porabo in potrošnjo (Cooper, 2005). Družbena odgovornost podjetja, se po mnenju avtoric Koo in Cooper (2011, str. 71), manifestira na področjih zaposlovanja in delovnega okolja, trga ter odnosov s poslovnimi partnerji ter potrošniki, dobaviteljske verige ter skupnosti oz. okolja v katerem podjetje deluje.

Družbena odgovornost do tržišča se izkazuje z odgovornostjo do etičnih poslovnih praks, družbeno odgovornih izdelkov in storitev ter do poštenega zaposlovanja in ustvarjanja novih delovnih mest in inovacij, ki izboljšujejo življenjske pogoje. Družbena odgovornost do zaposlenih se izkazuje kot razumevanje zaposlenih v različnih delovnih okoljih ter kot upoštevanje in vključevanje zaposlenih v strateške odločitve podjetja. Družbena odgovornost nabavne verige pomeni etično upravljanje odnosov z dobavitelji in nabavnih procesov, družbeno odgovorno delovanje v skupnosti pa naslavlja okoljske in družbene vidike lokalnih skupnosti. Ta področja pogosto delujejo vsak s svojo kulturo, lastnimi vrednotami in mnenji ter lastno dinamiko, zato so Libânio, Amaral & Migowski (2017, str. 195) definirali

kompetence dizajn menedžerja za učinkovito upravljanje navedenih projektov. Te so: podjetniške kompetence, obsežno tehnično znanje, specifične strokovne kompetence, vodstvene sposobnosti, projektna naravnost, sposobnost usklajevanja različnih interesov, poleg tega, da znajo motivirati in so sposobni vplivati na ekipo. Zaradi vse večje potrebe družbe po trajnostnih izdelkih in družbeno odgovornih storitvah, med kompetencami strokovnjakov pomembno mesto zaseda kompetenca pismenosti na področju družbene odgovornosti (Best 2010, str. 9).

Tistim organizacijam, ki poudarjajo pomen družbene odgovornosti v okviru svojih upravljaljskih struktur in ponudbe izdelkov in storitev, to omogoča, da izkoristijo dizajn za inovacije (Knoškova, 2011). Toda do tega lahko pride le, če je proces upravljanja z dizajnom dobro voden. Tudi Evropska komisija meni, da dizajn menedžment spada pod področje upravljanja z inovacijami, podjetja pa potrebujejo inovacijsko sposobnost, da se lahko odzovejo na nove tržne priložnosti ali grožnje (EU, 2009, str. 9). Borja de Mozota (2003, str. 115) trdi, da »uspešne inovacije vodijo v izboljšanje samih proizvodov in organizacijskih procesov v podjetju«.

Pri razvoju raziskovalnega vprašanja smo izhajali iz navedbe Mellesa, ki pravi, da morajo potrošniki, proizvajalci in oblikovalci prevzeti odgovornost za svoje odločitve v zvezi z oblikovanjem, v svetu, kjer vlada zmanjševanje virov in podnebne spremembe (Melles et al., 2011, str. 143-158). Ker končni rezultat oblikovalskega procesa ni vedno le proizvod ali storitev, temveč je lahko tudi poslovni model, ki razvoj tovrstnih izdelkov upravlja, nas je zanimalo kako družbena odgovornost vpliva na proces upravljanja z dizajnom v organizaciji. Kusz (2005, str. 32) namreč trdi, da bodo prizadevanja podjetij za zagotovitev optimalnih trajnostnih rešitev neuspešna, brez učinkovitega poslovnega modela, ki bi ustrezal potrebam trga, interesnim skupinam oz. deležnikom in širše skupnosti, ki jim dizajn služi.

3 Metoda

Članek lahko opredelimo kot pregledni znanstveni članek, kjer smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja – predvsem analizo in interpretacijo sekundarnih virov, kot jih opisuje Zelenika (2000, str. 338), pri čemer smo uporabili še: metodo deskripcije (opredelili smo pojme, opisali dejstva in obravnavano teorijo), metodo povzemanja (povzemali smo dejstva drugih avtorjev in njihovih raziskav, ki bodo izhodišča za našo raziskavo), metodo komparacije (primerjali smo različne metode, pristope in raziskave drugih avtorjev) in metodo kompilacije (na osnovi stališč drugih avtorjev smo oblikovali sintezo ugotovitev). Izbor ustrezne literature je izveden z vključitvijo glavnih akademskih bibliografskih baz kot npr. Elsevier, Emerald, Ebsco, Springer in DOAJ ter Cobiss in DIKUL. Pri iskanju in identificiranju možne literature smo uporabili ključne besede (tudi v angleščini) kot so dizajn, dizajn menedžment, družbena odgovornost, organizacije, upravljanje, trajnostni razvoj, inovativnost. Pomagali smo si predvsem z uvodnimi predstavitvami posameznih prispevkov, ki smo jih sortirali po ključnih poudarkih. Članki, ki smo jih uporabili pri raziskovalnem delu

so zbrani v Tabeli 1. Pri sami klasifikaciji člankov smo v največji možni meri upoštevali še letnico objave in faktor vpliva publikacije.

Tabela 1. Seznam uporabljenih referenc

Avtor	Naslov reference
Papanek, V. (1991)	Design for the real world: human ecology and social change
Melles, G., De Vere, I. & Mišič, V. (2011)	Socially responsible design: Thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design
Borja de Mozota, B. (2003)	Design management
Cooper, R. (2005)	Ethics and Altruism: What Constitutes Socially Responsible Design?
Esslinger, H. (2006)	A fine line: How design strategies are shaping the future of business
Koo, Y. (2016)	The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes
Kootstra, G.L. (2009)	The Incorporation of Design Management in today's business practices, An analysis of design management practices in Europe
Koklacova, S. & Volkova, T. (2017)	Design management in the context of social responsibility
Knoškova, L. (2011)	Design management
Kusz, J. (2005)	When "Good" Design Means Responsible Design
Libanio, C., Amaral, F.G. & Migowski, S.A. (2017)	Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels
Madsen, P. (2005)	Responsible Design and the Management of Ethics
Moir, L. (2001)	What Do We Mean by Corporate Social Responsibility
Morelli, N. (2007)	Social innovation and new industrial contexts: Can designers "industrialize" socially responsible solutions?
Wolf, F. & Amaral, F.G. (2016)	Design management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model
Best, K. (2007)	The Fundamentals of Design Management
Bizjak, N. (2011)	Design kot element konkurenčne prednosti podjetja

4 Rezultati in razprava

Ugotovitve raziskave, ki se je nanašala na pregled literature s področja družbene odgovornosti v procesih dizajn menedžmenta so temeljile na širokem obsegu definicij pojmov "dizajn", "dizajn menedžment" in "družbena odgovornost". Rdeča nit teh pojmov temelji na uspešnosti podjetij pri prepoznavanju dodane vrednosti koncepta družbene odgovornosti, v smislu obvladovanja odnosov z deležniki in okoljem oz. v prepoznavanju pomena dizajna in upravljanja z oblikovalskim procesom, ki je povezan z notranjimi in zunanji deležniki. V Tabeli 2 smo zbrali ključne ugotovitve nekaterih avtorjev iz Tabele 1. Članki ostalih avtorjev služijo kot teoretična dopolnitev prispevka.

Tabela 2: Tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Ključna ugotovitev
Papanek, V. (1991)	Oblikovalci morajo poznati ključna okoljska vprašanja, da spoznajo posledice oblikovalskih stvaritev.
Melles, G., De Vere, I. & Mišič, V. (2011)	Potrošniki, proizvajalci in oblikovalci morajo prevzeti odgovornost za svoje odločitve v zvezi z oblikovanjem. Oblikovanje se lahko uporablja kot sredstvo za krepitev moči uporabnika in posredno tudi samih oblikovalcev.
Borja de Mozota, B. (2003)	Oblikovanje ustvarja vrednost tako v procesu inoviranja proizvodov, kot tudi pri organizacijskih procesih v podjetju.
Cooper, R. (2005)	Družbeno odgovorne oblikovalske rešitve so se razvijale sočasno s korporativno družbeno odgovornostjo podjetij, kot odgovor na izzive povezane z neodgovorno porabo in potrošnjo.
Esslinger, H. (2006)	Oblikovalci imajo možnost vplivati na družbo in okolje v zgodnji fazi razvoja izdelka.
Koo, Y. (2016)	Oblikovanje ima potencial, da strategije družbene odgovornosti prenese v izdelek oz. v storitev podjetja.
Koklacova, S., Volkova, T. (2017)	Obstoječi pristopi dizajn managementa ne vključujejo družbeno odgovornih vidikov, zato obstaja potreba po bolj družbeno odgovornih poslovnih modelih.
Knoškova, L. (2011)	Organizacije, ki poudarjajo pomen družbene odgovornosti, lahko izkoristijo dizajn za inovacije.
Kusz, J. (2005)	Potreben je učinkovit poslovni model za zagotovitev optimalnih trajnostnih rešitev. Oblikovalci sprejemajo odločitve za življenjski cikel izdelkov, zato so ključni pri uveljavljanju družbene odgovornosti.
Libanio, C., Amaral, F.G. & Migowski, S. A. (2017)	Definirali so kompetence dizajn managerjev.
Madsen, P. (2005)	Za razvoj družbeno odgovornega oblikovanja morajo oblikovalci opredeliti cilj, sredstva ter poznati omejitve.
Morelli, N. (2007)	Pogoja za trajnostne inovacije izdelkov sta sooblikovanje in sodelovanje civilne družbe.
Best, K. (2007)	Zaradi vse večjih potreb družbe po trajnostnih in družbeno odgovornih proizvodih, med oblikovalci letih pomembno mesto zavzema kompetenca pismenosti na področju družbene odgovornosti.
Davey, C.L. et.al. (2002)	Intervencije družbeno odgovornega oblikovanja zajemajo etične, čustvene in humanitarne vrednote.
Shedroff, N. (2009)	Oblikovalci sami izrazijo potrebo po boljšem razumevanju negativnega okoljskega in družbenega vpliva proizvodov in storitev, ki jih oblikujejo.

Pojem dizajn menedžmenta smo opredelili kot implementacijo dizajna v izvajanje dejavnosti znotraj korporacije, z namenom oblikovanja in doseganja dolgoročnih ciljev in strategije podjetja. V raziskavi smo na teoretski ravni analizirali več različnih modelov za implementacijo dizajn menedžmenta v podjetja, pri čemer je bilo ugotovljeno, da večina

modelov prepoznava vsaj tri skupne procese in sicer upravljanje z dizajnom na ravni posameznih projektov, kar bi lahko bila operativna raven, v smislu estetske funkcije, na ravni procesov v posameznih oddelkih (razvoj, marketing, trženje ipd.) ter na strateški ravni vodstva, kjer je dizajn že vključen v strateške dokumente podjetja.

Pregledana literatura je bila osredinjena na preučevanje odnosov z notranjimi in zunanji deležniki. Kot elemente korporativne družbene odgovornosti se v veliki večini navaja etično delovanje organizacije, etično upravljanje in vodenje projektov. Ti dejavniki spodbujajo oblikovalce, predvsem pa dizajn managerje k definiranju lastnih pristojnosti, odgovornosti in kompetenc, ki so potrebne in pomembne za družbeno odgovorno delovanje podjetja. Pomen kompetence družbene odgovornosti izpostavi že Papanek (1991), ki trdi, da se morajo oblikovalci ukvarjati z okoljskimi vprašanji (proizvodnja toplogrednih plinov, kisli dež, onesnaževanje tal, uničevanje habitatov in vrst itd.), da lahko spoznajo, na kakšen način vsak proizvod in storitev, ki jo oblikujejo vpliva na globalno okolje in vire. V kontekstu razumevanja družbeno odgovornega oblikovanja, morajo oblikovalci kot trdi Madsen (2005, str. 38) opredeliti kaj je treba storiti (cilj), kako to storiti (sredstva) in identificirati omejitve, v katerih delujejo.

V prispevku smo proučevali kako družbena odgovornost vpliva na proces upravljanja z dizajnom v organizaciji. Pri analizi posameznih prispevkov smo ugotovili, da se družbena odgovornost v organizaciji razvija v dveh dimenzijah in sicer, kot *individualna dimenzija*, ki predvideva, da oblikovalci sami izrazijo potrebo po boljšem razumevanju negativnega okoljskega in družbenega vpliva proizvodov in storitev, ki jih oblikujejo, ter poskušajo razumeti, kakšne so potrebne spremembe pri razvoju izdelkov in storitev, da bi prispevale k trajnostnemu poslovanju (Shedroff, 2009 v Koo, 2016, str. 51). Podobno trdi Kusz (2005, str. 29), ki pravi, da družbena odgovornost podjetja izhaja iz vrednot in norm oblikovalcev, zaposlenih in vodstva ter etičnih standardov podjetja. Oblikovalci dnevno sprejemajo odločitve glede uporabe virov in življenjskih ciklov izdelkov in storitev ter načina zaznavanja podjetja ali blagovne znamke, zato so po mnenju Kusza (2005, str. 26-29) bistveni za uveljavljanje družbene odgovornosti.

Druga dimenzija je *organizacijska dimenzija*, ki predvideva, da je oblikovanje vključeno v družbeno odgovorno strategijo podjetja in na ta način regulirano. Družbena odgovornost v podjetju spodbuja večjo finančno preglednost in etične naložbe, hkrati pa podpira vrsto konvencionalnih praks upravljanja, vključno z vzpostavljanjem partnerstev v okolju ter s sodelovanjem na področju uporabe tehnologije pri razvoju novih izdelkov in storitev, s pomočjo integriranih pristopov (Moir, 2001). Ker v procesu odločanja v podjetjih praviloma prevladuje ekonomski imperativ, kar določa, v kolikšni meri so socialna in okoljska vprašanja vključena v temeljno poslovno strategijo podjetij in v proces upravljanja z dizajnom, so mnogi raziskovalci področja družbene odgovornosti podjetij poudarili, da mora biti strategija in vizija družbene odgovornosti podjetij dosledno izražena s strani višjih vodstvenih kadrov (Karna, Hansen in Heikki, 2003; Rowe, 2006). Tudi Porter in Kramer (2002) sta mnenja, da v organizaciji lahko obstajajo nekatere nasprotujoče si prednostne naloge med

menedžmentom podjetij, katerih glavna skrb je gospodarska vrednost (tj. produktivnost in učinkovitost) in oblikovalci, katerih glavna skrb je skrb za končnega "uporabnika" ali »potrošnika« (Buchanan, 2000; Press & Cooper, 1995). Slednji namreč pričakujejo izdelke, ki so bolj funkcionalni, bolj zanesljivi, varnejši za uporabnika, prijaznejši do okolja in še vedno privlačni (Kusz, 2005, str. 29).

Dizajn ustvarja vrednost na obeh področjih, tako v procesu razvoja novih izdelkov ali storitev, kot tudi v samem procesu upravljanja. Po mnenju Mellesa, De Vere & Mišiča, se v organizacijah, ki spodbujajo družbeno odgovorne prakse, dizajn menedžment obravnava kot sredstvo za krepitev moči uporabnikov, hkrati pa posredno tudi oblikovalcev, ki želijo razviti izdelke (in / ali sisteme in storitve), ki obravnavajo holistične potrebe družbe.

Skupno vsem pregledanim definicijam je, da se koncept družbene odgovornosti organizacije veže predvsem na doseganje smotrov in ciljev organizacije, ki naj bi imeli ugodne učinke ne le na organizacijo samo, temveč tudi na širšo skupnost. Intervencije družbeno odgovornega oblikovanja, pa so bodisi osredotočene na posameznika ali širšo družbo, presegajo ekonomske vidike in zajemajo etične, čustvene in humanitarne vrednote (Davey et al., 2002). Morelli (2007, str. 3-21) izpostavlja sooblikovanje in sodelovanje skupnosti kot pogoj za trajnostne inovacije izdelkov. Nasploh lahko ustvarjanje sinergije s skupnostjo organizacijam prinese večje koristi, predvsem z vidika pozitivne podobe v javnosti, inovativnih proizvodov in storitev, visoko kvalificiranih in motiviranih zaposlenih in možnosti prodora na nove trge.

Ugotovili smo, da sedanji pristopi dizajna menedžmenta ne vključujejo nujno družbeno odgovornih vidikov v teoriji in praksi, zato obstaja potreba po bolj družbeno odgovornih poslovnih modelih, ki bodo oblikovalcem, dizajnerjem in njihovim timom pomagali razumeti te vidike, da bi razvili bolj družbeno odgovorne in trajnostne rešitve (Koklacova & Volkova, 2017, str. 101). Iz literature je razvidno, da je za uresničitev ideje o družbeno odgovornem oblikovanju ključnega pomena zavezanost podjetij družbeni odgovornosti. V tem smislu je obseg vključenosti družbene odgovornosti podjetij v strategijo in vizijo organizacije, močan kazalnik upravljanja z družbeno odgovornim dizajnom. V literaturi smo zaznali, da je zavezanost korporacije za upravljanje z družbeno odgovornimi oblikovalskimi praksami lahko odvisna od stališč in etosa samih oblikovalcev (individualna dimenzija) oz. od interesov podjetja in njegovih deležnikov (organizacijska dimenzija). Ker se, glede na analizirano literaturo, družbeno odgovornost podjetij vse bolj obravnava kot nujna strateška priložnost za obvladovanje izzivov, s katerimi se srečujejo organizacije, je nadaljnja razprava možna v smeri sodelovanja z širšo skupnostjo, s pomočjo katerega bi bilo možno nakazati posamezne rešitve. Iz tega vidika lahko opredelimo koncept ko - dizajna, kjer se oblikovalci učinkovito povezujejo s skupnostmi in nato skupaj sooblikujejo oblikovalske rešitve, ki krepijo moč skupnosti in uporabnikom omogočajo, da oblikuje »lastno« rešitev (Melles, De Vere & Mišič, 2011, p. 143-158).

5 Zaključek

Namen preglednega znanstvenega članka je bil ugotoviti značilnosti in vpliv družbeno odgovornih praks v procesih upravljanja z dizajnom, da bi spodbudili družbeno odgovorne oblikovalske rešitve ter ponazoriti kako je lahko uresničevanje načel družbene odgovornosti podjetij povezano s principi dizajn menedžmenta. Z raziskavo smo želeli pojasniti korelacijo med obema pojmom, saj družba vse bolj priznava potrebo po trajnostnih proizvodih in družbeno odgovornih storitvah. Na drugi strani pa so po opravljenih raziskavah podjetja uspešnejša, če uspejo uspešno izkoristiti potencial oblikovanja in povezati poslovno in kreativno področje delovanja. Poslanstvo podjetij je v zadnjem obdobju tesno povezano z družbeno odgovornostjo. Družbeno odgovornost podjetja lahko komunicirajo preko svojih izdelkov, storitev oz. blagovne znamke, zato je toliko bolj pomembno, da so oblikovalski procesi na vseh ravneh podjetja ustrezno vodeni. Slednje pomeni usklajenost resursov za izvedbo oblikovalskih projektov na vseh ravneh. Velik del oblikovalskega procesa se dogaja v sodelovanju s strokovnjaki z drugih področij, tako da je neposreden vpliv oblikovanja na končni rezultat težko v celoti ločiti od drugih funkcij. Nekateri od teh vplivov, kot so enostavnost uporabe in privlačnosti izdelkov in storitev, so jasno povezani z dizajnom, medtem ko so drugi, kot so izboljšanje inovacijskih procesov in delovnih pogojev, varnost izdelkov idr. povezani tudi z drugimi deležniki v podjetju. Poslovna strategija je odvisna od skupnih sinergij različnih funkcij (razvoja, trženja, upravljanja človeških virov, oblikovanja, idr.). V ospredje tako stopajo kompetence dizajn managerjev, ki morajo biti pismeni tudi na področju družbene odgovornosti. Da bi dosegli premik k večji učinkovitosti principa družbene odgovornosti, je potrebno vloge in potrebe potrošnikov bolje razumeti, ter učinkovito razviti večje družbeno, etično in okoljsko zavedanje potrošnikov (Bhamra, Lilley, & Tang, 2011). Raziskava je uporabna za vse organizacije, kjer je dizajn prepoznan kot dragoceno orodje za doseganje strateških ciljev in konkurenčnih prednosti. Spoznanja raziskave bodo lahko nadaljnja priporočila za uvajanje družbeno odgovornih konceptov v procese dizajn menedžmenta, saj vodenje tovrstnih projektov zahteva upoštevanje ne le gospodarskih, temveč tudi družbenih in okoljskih ter kulturnih vidikov tega procesa. Aktualnost izbrane tematike se izkazuje v vedno večjem zavedanju, da dizajn ni le nekaj lepega in na pogled privlačnega temveč je lahko sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja in življenjskih pogojev. Raziskava je zajela le del področja, saj gre za zelo širok in večplasten pojem, poudarek pa je namenjen sodelovanju med oblikovalci, dizajn managerji in podjetjem oz. širšim okoljem, s katerim lahko ključno prispevamo k trajnostnemu razvoju. Nadaljnje raziskovanje bo možno v smeri okoljskega in ekonomskega vidika te široke paradigme oz. bolj konkretno usmerjeno v ožja področja, kot so vodenje posameznih procesov, kompetence dizajn managerjev, inoviranje in inovacijski procesi v dizajn menedžmentu idr. Celovit in strateški pogled na družbeno odgovornost podjetij bo dosegel dolgoročne strateške prednosti, skupaj s socialnimi in okoljskimi prispevki. Če želijo dizajnerji in dizajn menedžerji še naprej igrati vlogo pri razvoju strategije podjetij, jih morajo vključiti v svoje razmišljanje.

Reference

1. Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*. Lausanne: AVA Publishing SA
2. Bizjak, N. (2011). *Design kot element konkurenčne prednosti podjetja*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
3. Borja de Mozota, B. (1992). *Design Education and Research: A Theoretical Model for the Future*. *DMI Review* 3 (4), pp. 19-25.
4. Borja de Mozota, B. (2003). *Design management*. New York: Allworth Press
5. Bhamra, T., Lilley, D., & Tang, T. (2011). *Design for sustainable behaviour: Using products to change consumer behaviour*. *The Design Journal*, 14(4), pp. 427-445.
6. Bruce, M. & Cooper, R. (1997). *Marketing and Design Management*. London: Thompson Business Press.
7. Buchanan, R. (2000). *Good design in the digital age*. *AIGA Journal of Design for the Network Economy*, 1(1), pp. 1-5.
8. COOPER, R. (2005): *Ethics and Altruism: What Constitutes Socially Responsible Design?* *Design management Review* 16 (3): pp. 10-18
9. Davey, C.L., Cooper, R., Press, M., Wootton, A.B. and Olson, E. (2002 "Design Against Crime: Design Leadership in the Development of Emotional Values", 11th International Conference, Design Management Institute, Boston, United States, 10th-12th June
10. Doebele, J. (2005). *The importance of corporate responsibility*. *The Economist*. Najdeno na: http://www.graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf.
11. Esslinger, H. (2009). *A fine line: How design strategies are shaping the future of business*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
12. Gruden, V. (2016). *Dizajnerji danes oblikujejo prihodnost podjetij*. *Lesarski utrip* 22 (159), pp. 30-31
13. Jančič, Z. (2002). *Nova družbena odgovornost podjetij*. *Industrijska demokracija*, 12 (4).
14. Karna, J., Hansen, E., & Heikki, J. (2003). *Social responsibility in environmental marketing planning*. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 848-871.
15. Koo, Y. (2016). *The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes*. *International Journal of Design*. 10 (2), pp. 49-65
16. Kootstra, G.L. (2009). *The Incorporation of Design Management in today's business practices, An analysis of design management practices in Europe*. Rotterdam: Centre of brand, reputation and design management, Inn holland, University of Applied Sciences.
17. Koklacova, S., Volkova, T. (2017). *Design management in the context of social responsibility*. *Journal of Business Management* 12, pp. 101-112.
18. Knoškova, L. (2011) *Design management*. *Studia commercialia Bratislavensia*. Volume 4; Number 13 (1/2011); pp. 91-101
19. Kusz, J. (2005). *When "Good" Design Means Responsible Design*. *Design Management Review* 16 (3), pp. 29-36.
20. Libanio, C., Amaral, F. G. & Migowski, S.A. (2017). *Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels*. *Strategic Design Research Journal*, 10 (3), pp. 195-203.
21. Madsen, P. (2005): *Responsible Design and the Management of Ethics*. In *Design Management Review* 16 (3): pp. 37-41.
22. Melles, G., De Vere, I., Mišič, V. (2011). *Socially responsible design: Thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design*. *CoDesign* 7 (3-4): pp. 143 – 158.

23. Moir, L. (2001) "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?" *Corporate Governance*, Vol.1, Iss. 2, pp16-22.
24. Morelli, N. (2007). Social innovation and new industrial contexts: Can designers "industrialize" socially responsible solutions? *Design Issues* 23 (4), pp. 3-21.
25. Papanek, V. (1991). *Design for the real world: human ecology and social change*. Revised 2nd ed. London: Thames & Hudson.
26. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.
27. Potočan, V. & Mulej, M. (2007). Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija*, 40(5).
28. Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C. & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A new design measurement and management model. *Des. Manag. Review* 24, pp. 10-16.
29. Wolf, F., Amaral, F.G. (2016). Design management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. *Strategic Design Research Journal* 9 (3), pp. 145-154.
30. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

Veronika Gruden je magistrirala na področju kadrovskega managementa na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za dizajn, pridruženi članici UP, kjer je odgovorna za področje upravljanja s kakovostjo. Je tudi predavateljica in predstojnica katedre za dizajn menedžment. Je doktorska študentka Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

Abstract:

The Importance of Social Responsibility in the Process of Design Management in Organization

Research Question (RQ): In the article we will answer the question as how does corporate social responsibility affect the design management process in an organization?

Purpose: The purpose of this paper is to identify the characteristics and impact of socially responsible practices in design management processes in order to promote socially responsible design solutions. The aim of the paper is to examine the design management processes in the context of social responsibility.

Method: A qualitative survey will be conducted, namely, a study of foreign professional literature with an emphasis on the analysis of research written by foreign authors. We will use the following methods of research: the method of description, comparison, summation, compilation and the method of analysis.

Results: Based on the study of literature and research from the subject area, we have found that social responsibility in the process of design management can be perceived as an individual or organizational dimension.

Organization: The research will be useful for managers in those organizations where design is recognized as a valuable tool for achieving strategic goals and competitive advantages. The findings of the research can be considered as further recommendations for the introduction of socially responsible concepts in the design management processes, since the management of such

projects requires taking into account not only the economic but also social, environmental and cultural aspects of this process.

Society: The research will address the definition of factors of social responsibility in the design management processes and their impact on society as a whole.

Originality: The relevance of the selected topic is reflected in the growing awareness that design is not just something beautiful and appealing, but can be a mean of improving the quality of life and living conditions. The originality of the research is mainly reflected in the focus on the process of social responsibility and its impact on the design process.

Limitations / further research: The study will be confined to similar research that has already been carried out in this field. Further research could address individual factors of social responsibility in relation to design, which would complete the field research comprehensively.

Keywords: design, design management, social responsibility, companies, management, sustainability, innovation.

Copyright (c) Veronika GRUDEN



Creative Commons License

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

Motivacija za izobraževanje v primarnem, sekundarnem in terciarnem zdravstvu

Helena Handukić*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstaja razlika v motiviranosti za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva?

Namen: Namen raziskave je bil predstaviti koncepte izobraževanja v zdravstvu, zdravstveno dejavnost in preučiti motivacijo za izobraževanje zdravstvenih delavcev na primarni, sekundarni in terciarni ravni zdravstva.

Metoda: Metoda, ki smo jo uporabili je kvalitativna, ki temelji na preučevanju obstoječe literature, člankov ter na podlagi osebnih izkušenj.

Rezultati: V raziskavi smo prišli do ugotovitve, da je nenehno izobraževanje ključno za profesionalen razvoj posameznika. V današnjem času je nenehno sledenje stroki in medicini neizogibno za vse, ki so zaposleni v zdravstvu, le-to pa lahko dosežejo s stalnim izobraževanjem. Tako smo prišli do ugotovitve, da ni razlike med motiviranostjo za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva. V uvodu postavljeno tezo in sicer: obstaja razlika v motiviranosti za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva, lahko potrdimo.

Organizacija: Vpliv raziskave na javno zdravstvo je velik, saj izvajalci zdravstvene dejavnosti z izobraževanjem lahko povečajo svojo učinkovitost v delovnih procesih in posledično tudi v celotni organizaciji, v kateri so zaposleni.

Družba: Izobraževanje pozitivno vpliva na kakovostnejšo obravnavo odjemalcev zdravstvene oskrbe.

Originalnost: Raziskava je originalna, saj pregledni članek vodstvu javno zdravstvenih zavodov služi kot teoretična podlaga za izdelavo Indeksa motivacije za izobraževanje v zdravstvu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena na podlagi domače in tuje literature ter člankov.

Ključne besede: zdravje, zdravstveni delavci, zdravstvena dejavnost, motivacija za izobraževanje, pacient, kompetence, profesionalnost, vseživljenjsko učenje.

1 Uvod

Za zaposlene v zdravstvu velja, da so poklicno zavezani k permanentnemu izobraževanju. Zato mora biti značilnost sodobnega zdravstva hitro sledenje novostim ter nenehno prilagajanje novim načinom komuniciranja in novim delovnim procesom. Motivacija za izobraževanje ima velik pomen pri vključevanju in uspešnosti v različne oblike izobraževanja.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 1. marec 2019; revidirano: 7. marec 2019; sprejeto: 22. marec 2019. /

Received: 1st March 2019; revised: 7th March 2019; accepted: 22nd March 2019.

Zadovoljivo zdravje celotnega prebivalstva je pomemben ekonomski in socialni dejavnik vsake družbe, zato je v javnem zdravstvenem interesu doseganje in ohranjanje najvišje možne stopnje zdravja ljudi, njihovo relativno zadovoljstvo z zdravstvenim varstvom ter finančno vzdržljivost delovanja javne zdravstvene službe. (Česen, 2003, str. 199)

Znano je tudi, da znanje, ki ga pridobimo v šoli in na fakulteti, hitro zastari, za današnji čas pa sta značilni hiter tehnološki razvoj in nenehne spremembe. Vsi zaposleni v zdravstvu se morajo formalno izobraževati, saj le na takšen način lahko zagotavljajo kakovostno zdravstveno obravnavo prebivalstva. Kompetence lahko pridobijo ali nadgradijo z nadaljevanjem šolanja ali študija, prekvalifikacij, seminarjev, učnih delavnic ter samoizobraževanjem. Le tako bodo lahko varno in kakovostno opravljali svoj poklic.

Samo delavci, ki se nenehno izobražujejo, bodo lahko kos nenehnim novim zahtevam globalnega trga. Vodstvo v zdravstvenih ustanovah mora biti najprej samo zavzeto za izobraževanje, saj so na takšen način vzgled svojim zaposlenim. Znano je tudi da znanje, ki ga pridobimo v šoli in na fakulteti, hitro zastari, za današnji čas pa so značilni hiter tehnološki razvoj in velike spremembe, katere bo možno uspešno obvladovati le s stalnimi aktivnimi udeležbami na izobraževanjih.

Ferjan (1999, str. 10) pravi, da izobraževanje vsebuje definiran proces razvijanja človeških potencialnih izobraževalnih metod skozi procese, ki potekajo v izobraževalnih ustanovah. Uspešno bo le takrat, ko bo vzpostavljen sistem, na katerega ima največji vpliv posameznik in posledično tudi izobraževalna ustanova, ki izobraževalne procese prilagodi poslušalcem.

Dernovšček Hafner (2010, str. 140) pravi, da je zdravstvena vzgoja pacientov, ki mora biti skrbno načrtovana in nenehna, integralni del zdravljenja. Rdeča nit javnega zdravstva je povezovanje izvajalcev zdravstvene dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni ravni zdravstvene dejavnosti. Socialna sfera zdravstva je vse bolj pomembna pri ohranjanju zdravja in preprečevanju bolezni prebivalstva.

Strateški cilji resornega ministrstva za zdravje v Sloveniji so usmerjeni v zagotavljanje kakovostne in varne zdravstvene obravnave prebivalstva. Ekonomsko vzdržen sistem omogoča učinkovito izrabo finančnih resursov z namenom nenehnega ohranjanja in vzdrževanja pozitivnega zdravja prebivalstva Slovenije. Ne smemo spregledati dejstva, da morajo biti naši ukrepi usmerjeni v ozaveščanje kako pomembno je učenje in osvajanje pozitivnih pristopov zdravega načina obnašanja v celotni življenjski dobi posameznika.

2 Teoretična izhodišča

Izobraževalni procesi potekajo v različnih oblikah, kot so kongresi, seminarji, okrogle mize in različne učne delavnice. Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije podpira in spodbuja zdravstvene delavce k permanentnemu izobraževanju, ne glede na to koliko delovnih izkušenj imajo. (Nastić, Plazar, & Trobec 2010, str. 22)

Hoyer (2004) pravi, da so se zdravstveni delavci po zakonu dolžni stalno izobraževati in izpopolnjevati. Koncept vseživljenjskega učenja mora biti v domeni posameznika. Strokovno izobraževanje posamezniku omogoča napredovanje in boljše delovno mesto in s tem povezano tudi boljše delovne pogoje. Skozi izobraževalne procese imajo zdravstveni delavci možnost svoje novo pridobljeno znanje prenesti na sodelavce ter na podlagi »možganske nevihte« izboljšati obstoječe delovne procese. Predpogoj za to pa je dobro vzdušje in korektni medsebojni odnosi, ki so ključni za uspešno komunikacijo v timu (str. 114 - 115).

Kobentar (2008, str. 1-5) navaja, da se morajo za pridobitev poklica v zdravstveni negi zdravstveni delavci izobraževati tako v izobraževalnih ustanovah kot tudi v kliničnem okolju. Mentorji, ki vodijo izobraževanja morajo poznati posebnosti v zunanjem okolju predvsem na pacientovem domu ter prilagoditi učne vsebine, ki se bodo tesno prepletale s praktičnim in teoretičnim delom usposabljanja.

Poklice kot so: zdravnik, zobozdravnik, veterinar, farmacevt, medicinska sestra in babica opredeljujejo evropske sektorske direktive. Definirani so izobraževalni procesi, ki diplomantom omogočajo zaposlitev po končanem izobraževanju. V okviru praktičnih veščin, ki jih pridobijo z usposabljanjem v kliničnem okolju in s pridobljenim obsežnim znanjem iz medicinske etike ter zdravstvene nege, se lahko zaposlijo v Evropski uniji (EU). (Zaletel, 2007, str. 41)

Med državami članicami EU se seveda pojavljajo razlike, te pa so odvisne od zasnove šolskega sistema kot celote, tradicije in organiziranosti socialnih partnerjev. Vsem pa je skupno, da si prizadevajo tesneje povezati izobraževalno in delovno sfero, omogočiti mladim, pa seveda tudi drugim brezposelnim osebam, pridobiti znanje in kompetence za uspešen vstop na trg delovne sile in jim zagotoviti boljšo možnost za zaposlitev. Uporabniki zdravstvenega in socialnega varstva so vse bolj prosvetljeni, zato od izvajalcev pričakujejo tako kakovostno in strokovno obravnavo kot tudi prijazen odnos. Od oseb, ki se vpisujejo, pričakujejo določene psihofizične in osebnostne lastnosti. Te sicer niso pogoj za vpis, vendar si kot uporabniki v zdravstvu želimo, da bi jih zdravstveni delavci imeli. (Železnik, 2003, str. 181-182)

V zdravstvenih ustanovah ima koordinator za izobraževanje pomembno vlogo pri načrtovanju in organiziranju izobraževalnih vsebin za novozaposlene in tudi tiste, ki so že dlje časa zaposleni. Vsako leto skupaj z vodji organizacijskih enot pripravijo načrt potreb po izobraževanjih in usposabljanjih. Njihova naloga je, da vodijo evidenco prisotnosti zdravstvenih delavcev ter o tem obvestijo vodje. Dolžnost zdravstvenega delavca pa je, da predstavi vsebino izobraževanj ali usposabljanj svojim sodelavcem v obliki seminarja ali učnih delavnic. Koordinatorji skupaj z vodji izobraževanja vsako leto pripravijo finančni razrez sredstev po posameznih organizacijskih enotah in po izobraževalnih sklopih. Vsi zdravstveni delavci lahko sodelujejo pri načrtu izobraževanj, tako da predlagajo katere so njihove potrebe po izobraževalnih vsebinah, ki jih potrebujejo za izboljševanje delovnih procesov.

Skela Savič & Kydd (2011, str. 286-296) pravita, da so visoko izobraženi zdravstveni delavci pri opravljanju svojega dela bolj samostojni in učinkoviti, kar se kaže pri večjemu zagotavljanju kakovostne obravnave pacientov. Raziskave so pokazale, da se delavcem z nižjo stopnjo izobrazbe večkrat pojavijo neželeni dogodki, ki so lahko posledica napak v delovnih procesih.

V prihodnosti bodo morali zdravstveni delavci opravljati še več odgovornih nalog, zato bodo potrebovali visoko raven strokovnega usposabljanja. To dejstvo je povezano s splošnim zdravstvenim varstvom prebivalstva in z zdravstvenim stanjem ogroženih skupin. Njihovo delo bo temeljilo na raziskovalnem delu. (Skela Savič 2016, str. 5)

Z vstopom v EU pa je zdravstvena nega priznana kot eden pomembnih reguliranih poklicev, kar je omogočilo velike premike tudi na področju izobraževanja. Vsebine izobraževalnega procesa so prilagojene človeku, ki vstopa v evropski sistem zdravstva, živi v času spreminjajoče se morale, vedenjskih pravil in mnogih socialnih, kakor tudi ekonomskih ovir. Prav tako je velik poudarek na razvijanju učinkovitih mehanizmov za zagotavljanje kakovostne zdravstvene nege v zdravstvenem sistemu, kar vodi do profesionalizacije stroke. (Skela-Savič, Pesjak, & Lobe 2016, str. 33)

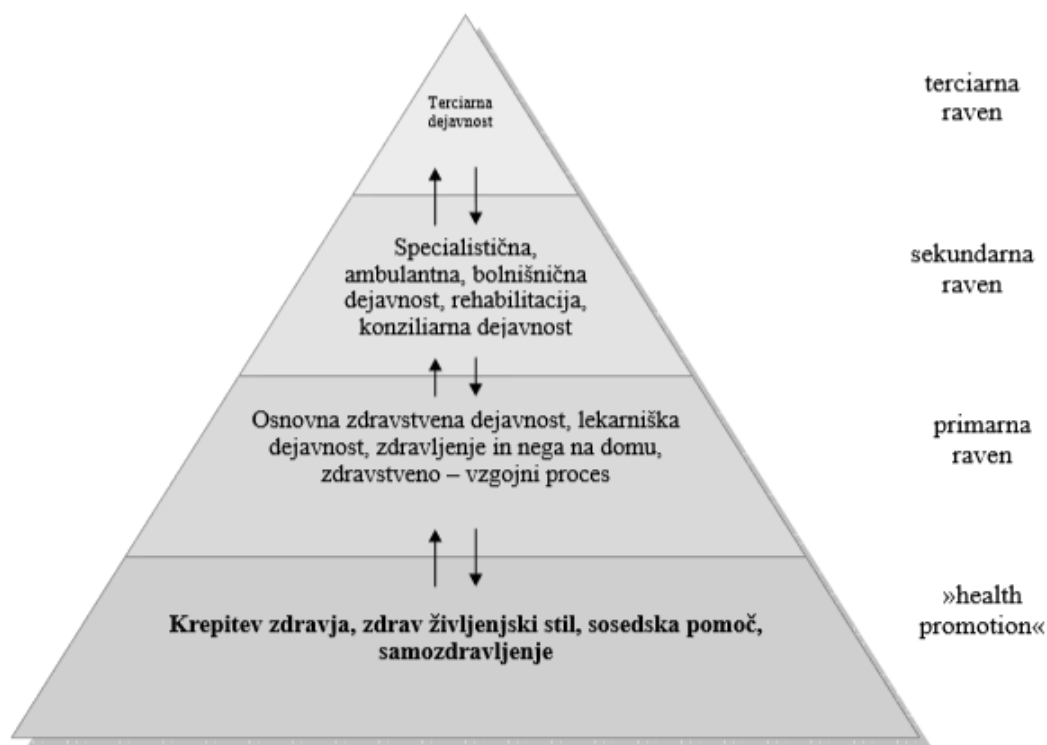
Vse to od izvajalcev zdravstvene dejavnosti zahteva, da gredo v korak s časom pri obnavljanju in pridobivanju znanja. Vseživljenjsko učenje in izobraževanje imata vedno večji pomen. Hitre spremembe pa od posameznika in zdravstvenih organizacij zahtevajo kreativne pristope ter ustvarjalno mišljenje. Zato je nenehno izobraževanje vseh zdravstvenih delavcev na vseh zdravstvenih ravneh ključnega pomena, saj bodo le tako lahko dvigovali kakovost zdravstvene obravnave pacientov. Zdravstveni delavci z visoko izobrazbo se zavedajo svoje odgovornosti, zato so stalno prisotni v izobraževalnem procesu, ki jim omogoča povezovanje teoretičnih in praktičnih vsebin. Uporaba prakse, ki temelji na kliničnih smernicah, podprtih s strokovnim znanjem kliničnega dela narekuje na paciente osredotočene pristope.

Zakon o zdravstveni dejavnosti (1992, 1. člen) opredeljuje, da je vsaka lokacija, ki zagotavlja zdravstveno varstvo prebivalstva, zdravstvena ustanova. Dovoljenje za posedovanje in upravljanje nepridobitne agencije izda regulativna agencija. Zdravstvene ustanove izvajajo dejavnost na primarni, sekundarni in terciarni ravni. Glavna naloga je stalna dostopnost in zagotavljanje čim boljše enakopravne celostne zdravstvene in medicinske obravnave prebivalcev. Socialno zdravstveni zavodi opravljajo osnovno zdravstveno dejavnost v obliki pomoči uveljavljanja pravic za družine. Zakon o zdravstveni (1992, 1. člen)

Za ustanavljanje in za prenehanje delovanja dejavnosti je pristojno Ministrstvo za zdravje (MZ). Zdravstvene ustanove si prizadevajo vzpostaviti temelje za učinkovito delovanje vseh zdravstvenih sistemov. Kriteriji, ki ocenjujejo učinkovitost zdravstvenega sistema, se ocenjujejo po doseganju postavljenih ciljev. Skrajševanje čakalnih dob na vseh treh ravneh je eden od pokazateljev, kako deluje zdravstvena dejavnost v različnih zdravstvenih ustanovah.

Uspešnost oziroma učinkovitost se kaže v preventivnih programih s ciljem zmanjševanja bremena bolezni prebivalstva. Zakon o zdravstveni (1992, 29. člen).

Piramida zdravstvene dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni ravni je prikazana na Sliki 1.



Slika 1: Piramida zdravstvene dejavnosti. Prirejeno iz Zdravje, zdravstveno varstvo (str. 140), po M. Toth, Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Toth (2003, str. 137) pravi, da v primarno raven zdravstvenega varstva uvrščamo zdravstveno vzgojo prebivalstva o ohranjanju in izboljšanju zdravja. Še posebna pozornost je namenjena zdravemu načinu življenja. V to raven sodi preskrba z zdravili, preventivni cepilni programi in osveščanje prebivalstva o odlaganju škodljivih odpadkov. Prednostno so obravnavani otroci, nosečnice in starejši prebivalci.

Nenehno celostno zdravstveno obravnavo nudi izvajalec na primarni ravni v strukturi zdravstvenega doma. Njegova naloga je opravljanje temeljne zdravstvene dejavnosti. V ambulantah in dispanzerjih so zaposleni zdravstveni delavci, ki izvajajo osnovno zdravstvo oskrbo: srednje in diplomirane medicinske sestre, tehniki zdravstvene nege, laboratorijski delavci, fizioterapevti, radiološki inženirji ter družinski zdravniki. Delujejo pa tudi še različni dispanzerji, kot so npr. dispanzerji za predšolske in šolske otroke in dispanzerji za ženske. Zakon o zdravstveni (1992, 9. člen).

Mally (1993, str. 59) opredeljuje, da so glavne dejavnosti, ki jih mora izvajati zdravstveni dom naslednje:

- splošna medicina;
- osnovne preiskave;
- medicina dela in športa;
- patronažno varstvo;
- raziskovalno delo na področju primarnega zdravstva.

Na sekundarni ravni se izvaja celostna bolnišnična zdravstvena obravnava. Pri specialističnih pregledih se opravlja diagnostika, ki je ključna za napotitev na hospitalno zdravljenje. V strukturo hospitalne oskrbe uvrščamo tudi rehabilitacijsko zdravljenje. Specialni hospitalni oddelki so organizirani kot oddelki interne medicine, ginekologije ali porodništva, kirurgije, pediatrije ter splošne ambulantne dejavnosti. (Mally, 1993, str. 59)

Na tej ravni se rešujejo zahtevnejša bolezenska stanja, ki zahtevajo hospitalno obravnavo pacienta. Specialisti različnih strok paciente obravnavajo multidisciplinarno ter jim predpisujejo ustrezno zdravljenje. Za obravnavo na sekundarni ravni pacienti potrebujejo napotitev družinskega zdravnika, ki presodi, kakšno vrsto oskrbe pacienti potrebujejo glede na trenutno bolezensko stanje. Dolžnost zdravnika družinske medicine je, da pacientom poda pomembne informacije v zvezi z njegovim nadaljnjim diagnostičnim postopkom in posledično tudi z zdravljenjem. (Toth, 2003, str. 138)

Specialna bolnišnica mora pacientom omogočati diagnostične postopke in ustrezno posteljno namestitve v času hospitalizacije. Zdravstveno dejavnost na terciarni ravni zagotavljajo klinike in klinični centri ter inštituti in specialni zavodi. Pristojne zdravniške, sestrške ter ostale zbornice izvajajo podiplomsko izobraževanje vseh splošnih in specialnih in zdravstvenih strok.

Toth (2003, str. 139) navaja, da na tej ravni zdravstveno dejavnost opravljajo najsposobnejši zdravniki-specialisti. Njihove storitve so najdražje, saj uporabljajo najkakovostnejšo medicinsko tehnologijo. Ministrstvo za zdravje je opredelilo, da so izvajalci na terciarni ravni pristojni za oblikovanje doktrine na drugostopenjskih diagnostičnih postopkih in načrtovanju zdravljenja. Delujejo kot izobraževalna ustanova za vse, ki delujejo na primarni ali sekundarni zdravstveni dejavnosti. Zakon o zdravstveni dejavnosti (1992, 17. člen)

Uhan (2011, str. 12) pravi, da je za postavljanje in doseganje ciljev pomembna notranja motivacija, ki se kaže kot stalna zavzetost za doseganje uspešnosti in učinkovitosti. Razvijanje potenciala se kaže v dodani vrednosti, ki jo oblikujejo različni motivacijski dejavniki. Pomembno vlogo ima tudi okolje, iz katerega posameznik prihaja, saj vpliva na njegovo notranjo energijo, iz katere črpa moč za motiviranost.

Marentič Požarnik (2003, str. 129) opredeljuje, da na motivacijo za izobraževanje vplivajo neposredni in posredni motivacijski dejavniki, ki so značilnost vsakega posameznika. Od tega so odvisni tudi cilji in pričakovanja študentov. Učne navade so temeljni gradniki uspešnosti obvladovanja študijskih obveznosti. Zdravstveni delavci motivira za izobraževanje zlasti pridobivanje znanj, kompetenc in veščin, s katerimi lahko pomagajo ljudem.

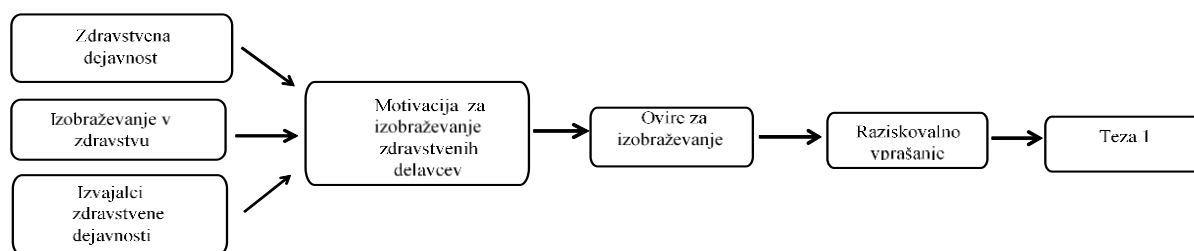
Bengtsson & Ohlsson (2010, str. 161) navajata, da mora biti izobraževanje prilagojeno njihovi zdravstveni-negovalni in medicinski specialnosti. Izobraževalne inštitucije, ki izobražujejo zdravstvene delavce skozi celotno šolanje, poskušajo študentom ponotranjiti koncept vseživljenjskega učenja. Tudi po koncu študija morajo biti motivirani za pridobivanje novih znanj, tako na področju zdravstvene dejavnosti kot na drugih področjih: kot so socialno podjetništvo, organizacijski menedžment in uporaba komunikacijskih veščin. Njihovo poslanstvo je čim bolj enakopravna zdravstvena obravnava prebivalstva.

Raziskave kažejo, da je najpomembnejši dejavnik za študij zdravstvene nege in medicine je lastna motivacija. Veliko zdravstvenih delavcev se odloči za študij, ko so starejši in že imajo družino, le-to jim povzroča težave pri zavzetosti za študij. Zato je še toliko bolj pomembna motivacija, ki mora izvirati iz posameznika. Združevanje površnega učenja s poglobljenim učenjem omogoča povezovanje teoretičnega znanja s kliničnimi praksami. (Bengtsson & Ohlsson (2010, str. 155)

Na osnovi pregleda literature, člankov in osebnih izkušenj želimo potrditi tezo, da ne obstaja razlika v motiviranosti za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva.

3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop, preučili smo članke, besedila in knjige, ki se ukvarjajo s 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 temeljijo tudi na podlagi osebnih izkušenj. V nadaljevanju sledi model raziskave, ki ga prikazuje Slika 2.



Slika 2. Model raziskave

4 Rezultati in razprava

Na vedno večji pomen izobraževanja vplivajo zlasti hitre spremembe v današnji družbi, ki zahtevajo od posameznih skupin, inštitucij in posameznikov prožnost in ustvarjalnost. Učenje in izobraževanje postajata vedno bolj pomembna in potrebna zaradi novih tehnologij, napredovanja medicine in zdravstvene nege, večje skrbi za zdravje, razvoja sociologije, psihologije, menedžmenta.

V tabeli 1 so prikazane ključne besede različnih avtorjev, ki opredeljujejo dejavnike, ki so ključni za učinkovito celostno zdravstveno obravnavo pacientov na primarni, sekundarni in terciarni ravni.

Tabela 1. Ključne dejavniki za učinkovito celostno zdravstveno obravnavo pacientov na primarni, sekundarni in terciarni ravni

<i>Avtor</i>	<i>Ključne besede</i>
(Ferjan 1999, str. 10) (Bengtsson & Ohlsson, 2010, str. 161) (Uhan 2011, str. 12) Skela Savič, Pesjak, & Lobe 2016, str. 33) Nastić & drugi, 2010, str. 22) (Zaletel, 2007, str. 41)	Izobraževanje, motivacija za izobraževanje, znanje, samoizobraževanje, permanentno izobraževanje
(Česen 2003, str. 199), (Zakon o zdravstveni dejavnosti 1992, 1. člen) (Mally 1993, str. 59)	Zdravstvena ustanova, zdravstvena služba
(Kobentar 2008, str. 1-5) (Skela Savič 2016, str. 5) (Skela Savič & Kydd 2011) (Železnik 2003, str. 181) (Zaletel, 2007, str. 41)	Zdravstveni delavci, zdravstvena dejavnost
(Dernovšček Hafner 2010, str. 140) (Skela-Savič, Pesjak, & Lobe 2016, str. 33) (Zakon o zdravstveni dejavnosti 1992, 29. člen) (Bengtsson & Ohlsson, 2010, str. 161)	Zdravstvena vzgoja, zdravstvena nega, zdravstvena obravnavo
(Zakon o zdravstveni dejavnosti 1992, 29. člen) (Uhan 2011, str. 12) (Dernovšček Hafner 2010, str. 140) (Ferjan 1999, str. 10)	Samozavest, uspešnost, učinkovitost, posameznik
(Dernovšček Hafner 2010, str. 140) (Zakon o zdravstveni dejavnosti 1992, 17. člen)	Primarno, sekundarno, terciarno zdravstvo

V raziskavi smo prišli do ugotovitve, da je nenehno izobraževanje ključno za profesionalen razvoj posameznika. V današnjem času je nenehno sledenje stroki in medicini neizogibno za vse, ki so zaposleni v zdravstvu, kar dosežejo s stalnim izobraževanjem. Zainteresirani zaposleni bodo sami iskali spodbudo za rast in razvoj na strokovnem področju. Skozi učne delavnice in seminarje lahko prenesejo na novo pridobljena znanja, ki so ključna za izboljšanje delovnih procesov. Dejstvo je, da samo tisti zdravstveni delavci, ki se izobražujejo, lahko svoja znanja prenesejo na paciente in njihove svojce.

Vodje zdravstvenih ustanov bi se morali zavedati, da je sistematično izobraževanje zdravstvenih delavcev nujno za opravljanje najbolj zahtevnega poklica, to je delo z bolnimi ljudmi. Ne glede na razloge in ovire bi se morali vsi zaposleni v zdravstveni dejavnosti zavedati, da izobraževanje v vseh oblikah pripomore k osebnostnemu razvoju posameznika, kar ima za posledico zadovoljnega in motiviranega zaposlenega.

Pri pregledu domačih in tujih virov smo prišli do ugotovitve, da je nenehno izobraževanje obveznost vseh zaposlenih v zdravstvu. Osredotočenost na varno in kakovostno zdravstveno obravnavo mora biti v domeni vseh zdravstvenih delavcev. Ugotovili smo, da ni razlike med motiviranostjo za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva. V uvodu postavljeno tezo, da obstaja razlika v motiviranosti za izobraževanje med izvajalci zdravstvene dejavnosti glede na raven zdravstvenega varstva, lahko potrdimo.

Zdravstveni delavci morajo povezati teorijo s prakso ter prepoznati vrednost učnih izkušenj in graditi samopodobo na teh temeljih. Glede na to, da so 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. Vse na novo pridobljeno znanje uporabljajo pri opravljanju dela, saj na takšen način krepijo svoje veščine ter pridobivajo boljše kompetence na delovnem področju. Tako kot se morajo stalno izpopolnjevati izvajalci zdravstvene dejavnosti na primarni ravni, imajo enako dolžnost tudi tistih, ki opravljajo zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni.

5 Zaključek

V današnjem hitrem toku življenja, ki je usmerjen v pridobivanje materialnih dobrin, lahko hitro ugotovimo, da svoje zdravje velikokrat zanemarimo. Zdravstveno-vzgojno delo je ključno za različne pristope, ki jih prebivalci potrebujejo. Za ohranjanje in spoštovanje pacientove integritete morajo zdravstveni delavci biti visoko strokovno usposobljeni. Poglobljeno znanje zdravstveni delavci pridobijo v izobraževalnih procesih, vendar ne bo optimalno koristno, če ga ne bodo prenašali na svoje sodelavce. Le timski pristop je zagotovilo za varno in kakovostno zdravstveno obravnavo pacientov. Voditi bi jih moral skupni cilj, to je dvigovanje kakovosti življenja.

Optimalno znanje zdravstvenim delavcem pomeni izboljšano komunikacijo s sodelavci in s pacienti. Posledično je manj konfliktnih situacij oziroma so sposobni le-te konstruktivno razreševati. Pacienti so bolj zadovoljni, saj je manj napak in s tem povezanih neželenih dogodkov. Velikokrat se zgodi, da se izvajalci zdravstvene dejavnosti samoizobražujejo, to pomeni, da delodajalcem ni v interesu, da bi jih pri tem spodbujajo. Sami si plačujejo šolnino in ostale stroške, ki so povezani s študijem. To je nemalokrat zelo težko, ko zdravstveni delavci naletijo na ovire, saj nimajo možnosti, da bi pridobili nekatere ugodnosti, ki bi jih imeli v primeru, če bi se izobraževali s spodbudo zdravstvene ustanove.

Dobro je, da zdravstveni delavci postanejo sami svoji motivatorji, kajti le tako lahko uravnavajo raven motivacije, kljub temu da pri doseganju cilja naletijo na ovire. Do končnega rezultata bodo prišli le tako, da bodo ohranjali svojo motivacijo za izobraževanje. Nenazadnje jim višja izobrazba omogoča napredovanje v obliki finančnih sredstev in nagrad ter pohval, ki niso zanemarljive. Še vedno velja prepričanje, da se morajo izobraževati samo visoko usposobljeni strokovnjaki s področja medicine. Vendar raziskave kažejo, da temu ni tako, saj znanje potrebuje tudi »podporni kader«, še posebej pri multidisciplinarnem pristopu v zdravstveni dejavnosti. Ker je izobraževalna dejavnost na vseh treh ravneh zdravstvene dejavnosti integralni del celotne organizacije, je potrebno vsem delavcem zagotoviti enake možnosti za izobraževanje. Z raznovrstnostjo izobraževalnih programov se lahko zviša zainteresiranost zaposlenih za pridobivanje in obnavljanje novih znanj. Zato bi bilo priporočljivo izvesti raziskavo o primerjalni analizi učinkovitosti zdravstvenih zavodov. Seveda pa to za vodstvo zdravstvenih zavodov predstavlja izziv, kako in na kakšne načine motivirati zaposlene.

Kot omejitev velja omeniti, da smo raziskavo izvedli le na podlagi kvalitativne metode o preučevani literaturi in iz osebnih izkušenj. Da bi pridobili vpogled v mnenja širše populacije, bi bilo potrebno izvesti kvantitativno anketno raziskavo, ki bi temeljila na vzorcu večjega števila različnih poklicnih profilov izvajalcev zdravstvene dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni zdravstveni ravni.

Reference

1. Bengtsson, M. & Ohlsson, B. (2010). The nursing and medical students motivation to attain knowledge. *Nurse Education Today* 30 (2010), 150–156.
2. Česen, M. (2006). Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
3. Dernovšček Hafner, N. (2010). Zdravje nižje izobraženih delavcev. Zdrženje za medicino dela prometa in športa.
4. Ferjan, M. (1999). Organizacija izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
5. Hoyer, S. (2004). Pomen permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi. *Obzornik Zdravstvene nege*; 38.
6. Kobentar, R. (2008). Socialni odnosi starosti. Socialna pedagogika.
7. Mally, M. (1993). Organizacija zdravstvenega varstva. Ljubljana: Center za permanentno izobraževanje Cene Štupar.

8. Marentič Požarnik, B. (2003). Izkustveno učenje – modna muha, skupek tehnik ali alternativni model pomembnega učenja. Ljubljana: DZS.
9. Nastić, M., Plazar, N., & Trobec, I. (2010). Razvoj izobraževanja medicinskih sester v Sloveniji, ter njihov pomen za stroko in znanstveno dejavnost zdravstvene nege. Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
10. Skela-Savič, B., & Kiger, A. (2015) Self-assessment of clinical nurse mentors as dimensions of professional development and the capability of developing ethical values. *Nurse Education Today*. Pridobljeno na <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2015.04.003>.
11. Skela-Savič, B., Pesjak, K., & Lobe, B. (2016). Evidence-based practice among nurses in Slovenian Hospitals: a national survey. *International nursing review*, ISSN 1466-7657, Mar. 2016, vol. 63, iss. 1, str. 122-131.
12. Toth, M. (2003). Zdravje, zdravstveno varstvo. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
13. Zakon o zdravstveni dejavnosti. (1992, 20. februar). Uradni list RS št. 9/92.
14. Uhan, S. (2001). Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija.
15. Zaletel, M. Izobraževanje za zdravstveno in babiško nego je spet na prepihu. *Obzornik Zdravstvene nege*; 41.
16. Železnik, D. (2003). Izobraževanje za jutri. *Obzornik Zdravstvene nege*; 37:181-2.

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:

Motivation for Education at the Primary, Secondary and Tertiary Health Care

Research Question (RQ): There is a difference in motivation for education among healthcare providers according to the level of health care.

Purpose: The purpose of the research was to present the concepts of education in health care, healthcare and to examine the motivation for educating health workers at the primary, secondary and tertiary level of health.

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: In the study, we concluded that continuous education is the key to the professional development of an individual. In today's time, continuous tracking of medicine and medicine is inevitable for all those employed in health care, but this can be achieved through continuous education. So that we have concluded that, there is no difference between motivations for education among healthcare providers according to the level of health care. The introduction puts forward the thesis namely: We can confirm there is a difference among healthcare providers according to the level of health care in motivation for education.

Organization: The impact of research on public health is great because healthcare providers through education raise their effectiveness in work processes and, consequently, in the whole organization.

Society: Education positively influences the quality treatment of health care consumers.

Originality: On the basis of a transparent article, the management of health institutions can produce an Index of motivation for education in health care.

Limitations/Future Research: The research was based on domestic and foreign literature and articles.

Keywords: health, health workers, healthcare, motivation for education, patient, competence, professionalism, lifelong learning.

Copyright (c) Helena HANUKIĆ



Creative Commons License

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

Analiza reševanja odjemalčevih reklamacij v izbrani organizaciji

Deja Hojč*

Grm 12, 1296 Šentvid pri Stični

deja.hojc90@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je reševanje odjemalčevih reklamacij in izvedba ukrepov vezanih na dotično težavo v izbrani organizaciji uspešna ali ne?

Namen: Z obdelavo in pregledi literature, ter z raziskavo smo želeli priti do ugotovitve, da v tem podjetju reklamacije rešujejo sproti in se vsaki težavi posvetijo maksimalno in z uspešnimi ukrepi.

Metoda: Za pridobivanje rezultatov pri raziskavi, je bila izvedena kvantitativna metoda – anketni vprašalnik z 15 vprašanji, kateri je bil posredovan 17 osebam zaposlenim v oddelku kakovosti v izbranem podjetju.

Rezultati: Z rezultati raziskave smo prišli do ugotovitev, ali zaposleni dajejo reklamacijam velik pomen in reševanju le teh ter iskanju ukrepov, da se takšnim ali podobnim težavam v prihodnosti izognejo.

Organizacija: Odjemalec pričakuje od organizacije dobre proizvode, zato izstavljanje reklamacij ni slabo, ampak lahko organizaciji pomaga do izboljšav oziroma do odprave težav.

Družba: Zaposleni v oddelku kakovosti dajejo reklamacijam veliko pozornosti, saj v primeru ponovitvene reklamacije ugotovijo, da izvedeni ukrepi niso bili zadostni in to lahko vpliva na uspešnost pri ocenjevanju 360°, kot tudi za uspešnost poslovanja samega podjetja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila izvedena v podjetju, ki ima pet poslovnih enot. Anketni vprašalnik je bil oddan le na eni poslovni enoti z 15 osebami zaposlenimi na oddelku kakovosti. Nadaljnje raziskave bi bilo zanimivo izvesti še na preostalih poslovnih enotah ter nato pridobljene rezultate med seboj analizirati ter jih interpretirati.

Ključne besede: kakovost, reklamacija, vzrok, ukrep, organizacija, zaposleni, rezultati, produkt.

1 Uvod

»Menedžment kakovosti je pomemben del javnega managementa. V svojem bistvu je menedžment kakovosti dejansko menedžment sprememb.« (Žurga, 2017, str. 161)

V sodobnih časih se dogajajo vse večje spremembe in vse težji časi na področju poslovanja in zagotavljanja kakovosti. Odjemalci oziroma kupci, postajajo vse bolj izobraženi in zato postavljajo vedno večje zahteve po kakovosti izdelkov oziroma storitev. To posledično predstavlja večjo konkurenčnost med podjetji, kateri želijo ostati na trgu. Za nekatera podjetja to predstavlja priložnost, saj se zavedajo, da na trgu ostanejo samo najboljši, za nekatera podjetja pa to predstavlja grožnjo in celo nevarnost. Lahko bi rekli, da je bitka za kakovost pot brez konca, vendar pot, za katero mora organizacija skrbeti, če želi dobiti ali obdržati zaupanje odjemalcev, saj le ti dajejo končno oceno. Sodoben način sistema kakovosti končnega

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. marec 2019; revidirano: 7. marec 2019; sprejeto: 20. marec 2019. /

Received: 3rd March 2019; revised: 7th March 2019; accepted: 20th March 2019.

proizvoda ali storitve je, skupni rezultat dela zaposlenih in oddelkov, ter je zanjo odgovoren vsak, ki je na kakršen koli način vključen v proces.

Pod pojmom reklamacija, si lahko predstavljamo izraz nezadovoljstva odjemalca z našim proizvodom oziroma storitvijo. Reklamacija je lahko posredovana verbalno ali kot vrnjeno blago. Lahko rečemo, da je pomemben vir informacij, ki nam jih odjemalec posreduje. Te informacije so zelo koristne za izboljšanje funkcionalnosti proizvoda, ki ga organizacija proizvaja, vendar kako pa se jih izkoristi, je le odločitev vodstva. Zavedati se je potrebno, da število reklamacij ni najboljšo merilo za zadovoljstvo strank, saj velja, da se od skupine nezadovoljnih strank le manjšina dejansko pritoži – od sto nezadovoljnih strank se pritožijo le štirje ljudje, vendar se ne sme pozabiti, da večina svoje negativne izkušnje hitreje posreduje naprej do znancev, oni pa naprej.

Naše raziskovalno vprašanje je; »Ali je reševanje odjemalčevih reklamacij in izvedba ukrepov vezanih na dotično težavo v izbrani organizaciji uspešna ali ne?«

2 Teoretična izhodišča

Organizacija naj bi za zagotavljanje kakovosti upoštevala tri načela in sicer, doseganje vse večjega zadovoljstva odjemalcev, stalno izboljševanje procesov ter sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti. Upoštevanje teh načel, lahko organizaciji pomaga pri zagotavljanju kakovosti, saj odjemalci in tržišče postajata vedno bolj zahtevna ter postavljata vse večje zahteve. Ustrezna kakovost se določi po v naprej določenih kriterijih. Ti so zanesljivost, funkcionalnost, prijaznost do okolja, življenjska doba izdelka, čas dobave ter cena izdelka, njegovo vzdrževanje ter samo svetovanje vezano na izdelek ali storitev.

»Podjetje je odvisno od svojih kupcev, zato mora razumeti njihove potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za doseganje njihovih pričakovanj.« (Koubek, 2016)

Pomen osredotočenosti na odjemalce pravi, da je kakovost doseganje vseh zahtevanih in specificiranih lastnosti izdelka, katere odjemalec pričakuje oziroma, če jih organizacije ne zagotovi proizvod ni ustrezen in delo je neuspešno opravljeno. Le v primeru, da je odjemalec zadovoljen z proizvodom lahko pričakuje organizacija nova naročila in širitev dobrega glasu, saj je ugled organizacije še vedno eden ključnih pogojev za dolgoročno in stabilno sodelovanje med organizacijam. V primeru, da organizacija izpolnjuje vse odjemalčeve zahteve in če v to vključi tudi stabilnost, lahko govorimo o preseganju njihovih pričakovanj. V samem standardu ISO 9001, je komunikacija z odjemalci zelo velikokrat omenjena, tudi kar zadeva povratne informacije odjemalcev, glede proizvoda ali storitev, vključno z njihovimi pritožbami. Prav reklamacije, pritožbe ali opozorila so viri informacij, s katerimi se spremlja njihovo zadovoljstvo. Reklamacija je najboljša povratna informacija o tem, kaj je dejansko z proizvodom oziroma s storitvijo narobe in omogoča organizaciji, da te pomanjkljivosti ali napake odpravi. Predstavljajo bistven element v sistemu vodenja kakovosti organizacije, pri

čemer se postavljajo različna vprašanja, kot so, katere metode se naj uporabijo za reševanje reklamacij, kdo in na kakšen način se naj zberejo povratne informacije, kdo naj jih obdeluje in obravnava ter koga je potrebno vse obvestiti o prejeti reklamaciji. (Koubek, 2016)

Kakovost se opredeljuje v okviru procesa izboljševanja kakovosti, ki je usmerjen na pet področij; odjemalce, ljudi, inovacije, management in sisteme. Glede opredelitve kakovosti, sta Piskar in Dolinšek (2006, str. 30 - 35) prišla do naslednjih spoznanj:

- kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalca. Mogoče je, da kupec že prej določi tehnične specifikacije in jih je potrebno natančno upoštevati, mogoče pa je, da so tehnične specifikacije že določene in se jih kasneje prilagodi odjemalcu;
- ocena kakovosti proizvoda ali storitve, je pogosto odvisna od cene in stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda, vključujejo ljudi, orodja in čas;
- kakovost proizvoda se izmeri tako, da se izmeri dejavnike, ki vlivajo nanjo. Ti so odvisni drug od drugega. Marsikateri dejavniki so zelo težko izmerljivi. Pri izbiri proizvoda se je potrebno odpovedati nekaterim dejavnikom na račun drugih. Oceno kakovosti se sestavi iz ocen dejavnikov, ki so vključeni v sam proizvod ali storitev;
- obstaja več platí kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar;
- kakovostni proizvod nima škodljivega vpliva na okolje in družbeno okolje;
- odlični proizvodi zvišujejo lojalnost odjemalcev;
- kakovost je prihranek zaradi znižanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti;
- odlični proizvodi so najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Dober oziroma kakovosten izdelek pomeni, da le ta izpolnjuje predpisane zahteve in pričakovanja, je sodoben in da ga organizacija ponudi odjemalcu za primerno ceno. Za odjemalca pomeni kakovosten izdelek, da za ceno, ki jo plača, to tudi dobi. Prav tako je kakovost pomembna za dobavitelja, ker motivira ljudi in povečuje samo konkurenčnost organizacije. Pričakovanja odjemalcev se delijo v tri skupine. Prva skupina so: *pričakovanja ali zavestna kakovost* (je tista, ki se je odjemalci zavedajo in jo znajo tudi opisati in pojasniti, za organizacijo pa je pomembno takrat, ko gre za najboljše stranke), druga je *implicitna ali sama po sebi umevna kakovost* (sem spada sklop lastnosti, prednosti in koristi, ki za odjemalca pomeni, da je proizvod neka navada, oziroma je sam po sebi umeven. Za organizacijo je to pomembno zato, ker si ne sme dovoliti, da bi karkoli pri tem proizvodu primanjkovalo, saj bi to pomenilo nezadovoljstvo odjemalca), zadnja skupina pa je *dodatna kakovost* (pri tem gre za takšne lastnosti proizvoda ali storitve, ki jih odjemalci morda po tihem pričakujejo, če pa jih ne dobijo niti niso razočarane, medtem, ko v primeru, da jih dobijo, pa občutijo navdušenje in presenečenje. (Pavela, 2008, str. 15)

Pritožbe, reklamacije, predlogi odjemalcev so dragocena informacija, ki jo organizacija dobi od odjemalca. Organizacija lahko podatke uporabi pri izboljšavi svojih proizvodov ali storitev.

Reklamacije se največkrat nanašajo na neustrezno kakovost ter na količinsko neskladnost. Za reklamacije, ki so vezane na samo kakovost proizvoda ali storitve, je zaželena zelo natančna obrazložitev problema, oziroma dobro je pridobiti čim več podatkov, ki so ključnega pomena, saj lahko z njimi pridemo do razloga, zakaj je sploh prišlo do nje. Pri pridobivanju informacij, je pomembno natančno in načrtno pristopiti do osebe, ki nam je reklamacijo posredovala. Namen profesionalnega pristopa je, izgradnja zaupanja odjemalca v kritični situaciji. Količinske reklamacije so največkrat opredeljene kot poslovne reklamacije, ki so posledica človeških dejavnikov. Take reklamacije odražajo odstopanje dobavljenih količin od deklariranega stanja na dobavnici. Pri takih pritožbah se organizacije velikokrat znajdejo v dilemi, ali se reklamacijo prizna ali zavrne. Glede same rešitve problema se odločitve sprejemajo glede na samo pomembnost odjemalca in dolgoročnega sodelovanja. Ob napredku sodobnih informacijskih tehnologij se število takih pritožb zmanjšuje, vendar se kljub vestnemu delu, neskladjem ne da popolnoma izogniti.

Organizacije pa so lahko glede neustrezne kakovosti samo opozorjene – opozorilne reklamacije. Te največkrat vsebujejo osebne poglede na proizvod - pomenijo lahko samo predlog za njegovo izboljšanje. Ta opozorila je potrebno vestno sporočiti in posredovati pristojnim službam v organizaciji ter jih obravnavati kot potreben kapital, ki se ga ne da kupiti. Pripombe so navadno posredovane s strani nevtralnega dejavnika, ki si želi bolj kakovostnega in bolj osebno prilagojenega izdelka. Vsaka organizacija želi svojim odjemalcem zagotoviti stoddostno kakovost njihovih proizvodov ali storitev. V primeru, neustreznih proizvodov ali storitev, sledi pritožba ali reklamacija. Natančno in ažurno obravnavanje in reševanje reklamacij kupcev je potrebno zaradi vzdrževanja dobrih poslovnih in kooperacijskih odnosov, vzdrževanje dobrega imena podjetja na trgu. Sama analiza vzrokov za pritožbo, kaže na izdelke in mesto v proizvodnem procesu, kjer so potrebne izboljšave. Pravočasna in točna informacija o nivoju kakovosti s strani odjemalca, je podjetju v veliko pomoč pri izboljšanju sistema zagotavljanja kakovosti, kot tudi potrditev pravilno sprejetih korektivnih – preventivnih ukrepov. (Bukovšek, 2010 str. 29)

Kako pa sploh pride do izdelave neustreznega izdelka, pa Ishikawa (1989, str. 77) navede tri razloge. Prvi je, da odjemalci predvidoma ne reklamirajo izdelkov, ki nimajo neke velike vrednosti. V primeru, da je napaka vidna na avtomobilu, bodo zaradi visoke cene tudi reklamirali. Z drugimi besedami, njihove reklamacije ostanejo prikriti in ko bodo kupovali podoben proizvod ali storitev, bodo le tega poiskali drugje. Odjemalci bodo kupovali proizvode v istem podjetju le, če se bodo ti izboljševali. Ravno tu se pokaže prednost reklamacije, saj organizacija dobi povratno informacijo za napako, katero lahko tudi odpravi. Drugi razlog je, da so od odjemalcev dobljene informacije o reklamacijah kjerkoli izginile in niso sploh prišle do podjetja, ki je proizvod proizvedla. Če se informacije ne posredujejo do določenih služb znotraj podjetja (služba za kakovost, proizvodnjo in podobno), bo ta preprosto izginila. Podjetja morajo razviti zanesljivo pot za sporočanje povratnih informacij o reklamacijah kupcev. Kot tretji razlog pa je navedel, skrivanje prejete reklamacije znotraj podjetja in reševanje le teh »pod mizo«. Tega se ne sme početi, saj je to za organizacijo samo slabo. Potrebo je, da je kakovost

vedno prioriteta pri izdelavi proizvoda, saj če dobivamo reklamacije, posledično lahko izgubimo odjemalce, če se le te ne rešujejo, kot je potrebno.

Odjemalci neradi reklamirajo izdelke in proizvode, s katerimi niso zadovoljni, zato veliko napak ostane prikritih. Ko se bo kupec ponovno odločal o nakupu proizvoda, bo nakup opravil pri konkurenci. Glede na reklamacije kupcev, morajo v podjetju izboljšati kakovost proizvodov, kajti le tako bodo kupci ostali zvesti podjetju. Organizacija mora spodbujati odjemalce, da reklamirajo slab proizvod. To za organizacijo pomeni pozitivno, saj lahko le z pravimi informacijami naredi proizvod, ki bo ustrezal zahtevam in željam kupcev. Negativne posledice reklamacij so (Bukovšek, 2010, str. 30-31):

- nezaupanje strank v kakovost proizvodov,
- izguba obstoječih strank, ki preidejo h konkurenci,
- nekonkurenčnost na trgu,
- izguba dobrega imena,
- zamenjava dobavitelja,
- izboljšati kakovost proizvoda,
- izpolniti komunikacijo zaposlenih s strankami.

Vse stroške za reševanje reklamacij je potrebno obravnavati kot investiranje sredstev v bodoče poslovne odnose. Organizacija se reklamacije ne sme ustrašiti, ampak mora narediti vse, da se težava reši. Organizacija mora imeti v mislih ne samo dobičkonosnost, temveč nakup novih strank. Zadovoljen odjemalec je tudi zvest kupec, ki se bo vračal nazaj. Vsi nezadovoljni kupci, ki dajo o slabem izdelku povratno informacijo, dajejo podjetju znak, da si želi, da se naj izboljša kakovost proizvoda. Potrebno je, da ima organizacija do reševanja reklamacij pozitiven odnos in sam pristop k reševanju le teh. Pozitivne posledice reklamacije so (Bukovšek, 2010, str. 30-31):

- odkrivanje napak, izboljšanje kvalitete,
- ohranitev odjemalca in povečanje dobičkonosnosti,
- reklamacija daje možnost, da se kupca ponovno pridobi na stran podjetja,
- pomaga pri izboljšanju kakovosti proizvoda,
- če poznamo reklamacijo, nam to pomaga, da se izognemo enaki napaki ori drugih kupcih,
- izboljšuje stike z odjemalci,
- večja možnost dodatne prodaje.

V splošnem se reševanju reklamacij organizacija ne sme izogniti. Zato, je reklamacija izključno eden izmed dejavnikov za uspešno delovanje in samo rast podjetja. (Bukovšek, 2010, str. 31)

Na osnovi pridobljenih teoretičnih izhodišč in izvedeni raziskavi z anketnim vprašalnikom, je naše raziskovalno vprašanje, da je reševanje reklamacij in izvedba ukrepov vezanih na dotično

težavo v izbrani organizaciji lahko uspešna ali pa ne. Na podlagi pregledane literature, smo si postavili spodaj navedeni hipotezi.

H1: Ali obstaja statistična razlika v odstotkih, da zaposleni na učinkovito iskanje vzrokov za reklamacijo dajejo več pomembnosti, kot na strokoven pristop k reševanju reklamacij?

H2: Ali obstaja statistična razlika v odstotkih, da zaposleni dajejo več pomembnosti na učinkovito izvajanje ukrepov za preprečitev ponovitve težave, kot na iskanje vzrokov za težavo?

3 Metoda

Za pridobivanje rezultatov pri raziskavi, je bila izvedena kvantitativna metoda – anketni vprašalnik z 15 vprašanji, vezanih na reševanje odjemalčevih reklamacij, iskanje vzrokov za nastalo težavo ter iskanje ustreznih ukrepov. Vprašalnik je bil posredovan 17 osebam zaposlenim v oddelku kakovosti v izbranem podjetju. Za izpolnitev ankete so imeli na voljo 30 dni.

Izvedena je bila kot spletna anketa 1a, podatki zbrani so bili preneseni v excel tabelo in obdelani s programom R.



Slika 1. Model raziskave

Statistično smo obdelali procenke odgovorov, statistični odklon ter na podlagi pridobljenih podatkov zgoraj postavljeni hipotezi zavrnilo ali potrdilo.

4 Rezultati in razprava

V Tabeli 1 so prikazani rezultati odgovorov na tri zastavljena vprašanja v anketi, po katerih so postavljene tudi zgoraj navedeni hipotezi.

Tabela 1. Prikaz rezultatov

		Št.odg.	St.odk.	Povprečje
Strokoven pristop k reševanju reklamacij	1 zelo nepomembno	0		0%
	2 nepomembno	0		0%
	3 niti-niti	0	0,51	0%
	4 pomembno	9		53 %
	5 zelo pomembno	8		47%
Skupaj		17		100%
Ugotovitev vzroka za nastanek reklamacije	1 zelo nepomembno	0		0%
	2 nepomembno	0		0%
	3 niti-niti	3	0,75	18%
	4 pomembno	7		41%
	5 zelo pomembno	7		41%
Skupaj		17		100%
Izvajanje ukrepov za preprečitev ponovitve težave	1 zelo nepomembno	0		0%
	2 nepomembno	0		0%
	3 niti-niti	3	0,59	6%
	4 pomembno	7		18%
	5 zelo pomembno	13		76%
Skupaj				100%

Tabela 2: Prikaz rezultatov po spolu

Strokoven pristop k reševanju reklamacij	MOŠKI	Pomembno	7
		Zelo pomembno	4
	ŽENSKE	Pomembno	2
		Zelo pomembno	4
Ugotovitev vzroka za nastanek reklamacije	MOŠKI	Niti-niti	1
		Pomembno	4
		Zelo pomembno	5
	ŽENSKE	Niti-niti	2
		Pomembno	3
		Zelo pomembno	2
Izvajanje ukrepov za preprečitev ponovitve težave	MOŠKI	Niti-niti	1
		Pomembno	4
		Zelo pomembno	5
	ŽENSKE	Niti-niti	2
		Pomembno	3
		Zelo pomembno	2

V Tabeli 2 so prikazani rezultati odgovorov na ista tri vprašanja; rezultati so razdeljeni po spolu.

Pri raziskavi o strokovnem pristopu k reševanju reklamacij v izbrani organizaciji je pridobljen rezultat zelo dober, saj je očitno, da je na tem področju potrebno veliko znanja. Organizacija reklamacije jemlje zelo resno in daje na njih in njihovo reševanje veliko časa ter pozornosti. Na vprašanje je 9 oseb (53%) odgovorilo, da je strokoven pristop pomemben (7 moških in 2 ženske), 8 oseb (4 moški in 4 ženske) pa je odgovorilo, da se jim zdi strokoven pristop k reševanju reklamacij zelo pomembno (47%).

Pri ugotovitvi vzroka za reklamacijo, pa rezultat niti ni tako dober, saj je ravno vzrok za nastalo težavo glavni, da se le-ta lahko poišče in odpravi. Tudi sama organizacija daje na iskanje vzroka velik poudarek, je pa res, da pri tem sodelujejo tudi drugi oddelki. Mnenje je, da je ravno zaradi tega rezultat temu primeren. Za odgovor niti-niti so se odločile 3 osebe (18 % od tega 1 moški in 2 ženski), za možnost pomembno 7 oseb (41 % od tega 4 moški in 3 ženske) in zelo pomembno prav tako 7 oseb (41% od tega 5 moških in 2 ženski).

Ukrepi so najpomembnejši del reševanja reklamacij. Po definiranem vzroku za težavo, je le-to potrebno učinkovito odpraviti. To od podjetja pričakuje tudi odjemalec. Pri tem vprašanju je rezultat identičen prejšnjemu. Mnenje je, da je iskanje učinkovitih ukrepov timsko in ne individualno delo, zato je tudi takšen izid. V tem podjetju, oziroma v tej poslovni enoti, imajo za izvedbo ukrepov predvsem vlogo osebe moškega spola (kakovost, tehnologija in vzdrževanje), medtem ko komunikacijo in dokumentacijo do kupca urejajo bolj ali manj osebe ženskega spola. Za odgovor niti-niti so se kot pri prejšnjem vprašanju odločile 3 osebe (18 % od tega 1 moški in 2 ženski), za možnost pomembno 7 oseb (41 % od tega 4 moški in 3 ženske) in zelo pomembno prav tako 7 oseb (41% od tega 5 moških in 2 ženski).

Na podlagi pridobljenih rezultatov H1, da je učinkovito iskanje vzrokov pomembnejše, kot strokoven pristop k reševanju reklamacij, zavržemo, saj je več oseb odgovorilo, da je strokoven pristop bolj pomemben kot iskanje vzrokov. Pri H2, pa je odstotek pomembnosti večji pri odgovoru za izvajanje ustreznih ukrepov, zato se hipoteza potrди.

Po pregledu literature in izvedeni raziskavi smo prišli do ugotovitve, da je reševanje reklamacij zelo pomembno tako za organizacijo, kot za zaposlene same. S tem je naše raziskovalno vprašanje potrjeno. Mnenje avtorja je, da je to res pomembno za sam obstoj podjetja in zadovoljstva odjemalca.

5 Zaključek

Razprava je pokazala zelo zanimive rezultate, po eni strani tudi pričakovane. Dokaz, da je reševanje reklamacij pomembno delo in predvsem timsko delo, saj posameznik pri reševanju teh težav ne more narediti veliko. Raziskava je potrdila, da je strokoven pristop k reševanju reklamacij pomemben dejavnik, saj brez znanja in interesa ter brez samoiniciativnosti, pri reševanju ne dosežemo veliko – lahko naredimo stvari le še slabše, kot so.

Iskanje vzrokov za nastanek reklamacije, lahko podjetju v prihodnosti pomeni le dobro, saj če se najde vzrok, se lahko najde tudi primeren ukrep. Iskanje in izvajanje ustreznih ukrepov, pa je za organizacijo pomembno zato, da se v prihodnje izogne podobnim reklamacijam. Najpomembnejše pri vpeljevanju le-teh pa je, da s tem preprečijo morebitne dodatne stroške, težave v procesu in neustreznemu končnemu proizvodu.

Tudi odjemalec pričakuje dobre proizvode, zato je povratna informacija iz njihove strani dobrodošla. Pomembno je, da se odgovorni vsaki reklamacijo posvetijo popolno in od odjemalca pridobijo čim več informacij o težavi, oziroma vse kar bi pripomoglo k iskanju

vzrokov in ustreznih ukrepov. Podajanje informacij o poteku reševanja reklamacije, je potrebno sproti posredovati odjemalcu v posebnem obrazcu. Ta organizacija uporablja 8D obrazce in interno QRCI metodo – ta deluje na principu 8D obrazca, vendar precej bolj definirano in razčlenjeno vezano na interni proces.

Ko so izvedeni in vpeljani vsi ukrepi in posredovani odjemalcu, le-ta reklamacijo zapre in pošlje stroške, ki so pri temu nastali. Najpomembneje je, da se oseba, katera je odgovorna za posamezno reklamacijo dogovori, da odjemalec pri posredovanju stroškov prikaže čim manj PPM-ov, saj se visoki PPM-i obravnavajo v kazalnikih kakovosti.

Takšen način raziskave bi bilo potrebno izvesti tudi v ostalih poslovnih enotah, ter rezultate primerjati medsebojno, da se dobi rezultat vezan na reševanje reklamacij v tem izbranem podjetju.

Reference

1. Bukovšek, T. (2010). *Izboljšave kakovosti na podlagi analize reklamacij v avtomobilski industriji*. Maribor: Univerza v Mariboru.
2. Ishikawa, K. (1989). *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot; iz angleščine prevedel Lotar Kozina*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
3. Koubek, A. (2016). *Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev*. Pridobljeno na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce/> (05.01.2019).
4. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper. Fakulteta za management.
5. Likar, B. & Fatur, P. (2009). *Kreativnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidik managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
6. Pavela, P. (2008). *Prenova procesa reševanja reklamacij v podjetju Lesnina d.d.* Kranj: Univerza v Mariboru.
7. Piskar, S. & Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
8. Reševanje materialnih reklamacij v podjetju XX (2017). Novo mesto.
9. Žurga, G. (2017). *Kakovost v javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999 – 2012*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

Deja Hojč je leta 2016 diplomirala na Fakulteti za upravljanje in poslovanje v Novem mestu. Od leta 2017 je zaposlena v podjetju TPV d.o.o. kot Projektant nadzora proizvodnega procesa – kakovost. S področjem kakovosti se je prvič srečala ravno v tem podjetju, kjer je začela kot delavka v proizvodnji in kasneje napredovala v Kontrolor kakovosti, kasneje pa v Projektant nadzora proizvodnega procesa.

Abstract: **Analysis of the Resolution of Customer's Complaints in the Selected Organization**

Research Question (RQ): Is it successful or not to solve customer complaints and implement measures related to the problem in question?

Purpose: With the processing and reviews of literature, and with the research, we wanted to come to the conclusion that in this company, the complaints are resolved promptly and every problem is devoted to the maximum and with successful measures.

Method: In order to obtain the results of the survey, a quantitative method was used - a questionnaire with 15 questions, which was sent to 17 persons in the quality department of the selected company.

Results: With the results of the research, we came to the conclusion that employees give the complaints a great deal of importance to the complaints and to solve them, and to search for measures to avoid future or future problems.

Organization: The client expects the organization to produce good products, therefore, the issue of complaints is not bad, but it can help the organization improve or eliminate the problems.

Society: The employees in the quality department pay great attention to complaints, because in the event of a repeated complaint they find that the implemented measures were not sufficient and this can affect the performance in the 360° evaluation, as well as the performance of the business of the company itself.

Limitations/Future Research: The research was carried out in a company with five business units. The survey questionnaire was submitted only to one business unit with 15 persons in the quality department. Further research would be interesting to perform on the remaining business units, and then the results obtained will be analysed and interpreted.

Keywords: quality, complaint, cause, action, organization, employees, results, product.

Copyright (c) Deja HOJČ



Creative Commons License

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

Vodenje v 21. stoletju

Štefan Ivanko*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
stefan.ivanko@cubus.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Skladno z industrijskim in splošnim družbenim razvojem se je razvijal tudi menedžment. Pri menedžmentu gre za enoten pojem z dvema oprijemoma, to sta menedžment in vodenje. Nastajali, dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali so se številni modeli tako menedžmenta kot vodenja. Menedžment in vodenje sta različni funkciji, vendar je vodenje del menedžerske funkcije. V preteklosti so menedžerji vodili z ukazovanjem in nadzorom, danes pa vodje vodijo s spreminjanjem miselnosti. Vodje ustvarjajo vizijo, sprožajo spremembe, navdušujejo in motivirajo zaposlene, menedžerji pa načrtujejo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo. V prispevku bomo raziskali in poskušali odgovoriti na vprašanje, kakšno vodenje zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja v današnjem globalnem svetu.

Namen: Prispevek ima namen strnjeno prikazati spremembe v odnosu menedžment in vodenje ter odgovoriti na vprašanje, kakšno vodenje se priporoča po novi organizacijski paradigmi.

Metoda raziskovanja: S primerjalno analizo stališč in navedb številnih raziskovalcev menedžmenta in vodenja bomo poskušali preveriti tezo, da je klasični menedžment z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem preteklost ter da nove razmere dela in poslovanja zahtevajo menedžment s spreminjanjem miselnosti ter poudarjanjem vloge in pomena vodenja z ustvarjanjem vizije, sprožanjem sprememb, navduševanjem in motiviranjem zaposlenih.

Rezultati: Na podlagi rezultatov raziskave bomo poskušali predlagati model vodenja, ki ga zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja industrijskih ter drugih organizacij v 21. stoletju današnje globalne družbe.

Organizacija: Industrijske in druge organizacije bi z uporabo predlaganega modela vodenja ustvarile razmere za boljšo izrabo razpoložljivih, zlasti človeških virov, stimulirale zavzetost in navdušenje za boljše delo svojih zaposlenih ter povečale konkurenčno prednost svojih organizacij.

Družba: Z uporabo predlagane zasnove vodenja po novi organizacijski paradigmi bi se industrijske in druge organizacije lažje prilagajale spremenjenim razmeram današnje globalne družbe ter si tako zagotavljale obstoj in uspešen razvoj v današnji in bodočih konkurenčnih razmerah dela in poslovanja.

Izvirnost: Predlagana zasnova vodenja je rezultat primerjalne analize stališč in predlogov vodenja številnih raziskovalcev in praktikov ter sinteza tistih prvin vodenja, ki so primerne za vodenje v 21. stoletju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Rezultati te raziskave naj bi spodbudili nadaljnja raziskovanja načinov in oblik vodenja, primerne za 21. stoletje.

Ključne besede: menedžment, vodenje, paradigma, globalizacija, organizacija.

1 Uvod

V zadnjih dveh desetletjih se je odnos med menedžmentom in vodenjem močno spremenil. Vodenje za novo tisočletje temelji na spremenjeni organizacijski paradigmi. Morda najbolj opazna sprememba je premik upravljanja v vodenje. »Voditi ljudi (proces vplivanja na organizirano skupino zaposlenih v smeri doseganja ciljev), vendar jim dovoliti, da upravljajo sami (načrtujejo, organizirajo, odločajo, usklajujejo in nadzorujejo),« je imperativ nove organizacijske paradigme.

Vodenje je sestavni del menedžmenta in je sestavljen iz niza več dogodkov, ki se nanaša na uveljavljanje načrtov v organizaciji. Še tako dobro načrtovanje, organiziranje ali nadzor ne pomaga, če se ne doseže izvedbe zamišljenega. Z vodenjem postanejo zamisli menedžerjev žive in uresničljive, pri čemer se vzpostavi dejansko razmerje med vodjem in sodelavci. Vodenje je vplivanje na zaposlene za doseganje ciljev organizacije. Vodja naj bi znal prepričati oziroma spodbuditi druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem, nalogam in strategijam organizacije.

Vodje morajo biti dovezetni za spremembe, prilagodljivi, znati morajo komunicirati in motivirati ter voditi zaposlene. Na takšen način oblikujejo kulturo podjetja, pri čemer se morajo zavedati svojih sposobnosti in veščin, ki so potrebne za zagotovitev organizacijskega razvoja in s tem odličnosti organizacije.

V teoriji organizacije in menedžmenta so doslej razviti že številni sistemi in modeli vodenja. Njihova značilnost je predvsem ta, da so bolj ali manj enodimenzionalni; prilagojeni za svojske razmere dela in poslovanja sodobnih organizacij. Razmere, v katerih poslujejo sodobne organizacije, postajajo vse bolj raznovrstne in kompleksne. Raznovrstnost in zapletenost razmer poslovanja sodobnih organizacij zmanjšujeta možnosti učinkovite rabe posameznih enodimenzionalnih modelov. To narekuje potrebo po zasnovi bolj celovitega modela vodenja. V prispevku si zastavljamo raziskovalno vprašanje: ali je mogoče zasnovati celovitejši model vodenja, katerega uporaba bi zagotavljala večjo uspešnost in trajnostni razvoj sodobnih organizacij? Predpostavljamo, da je to mogoče narediti z ustreznim kombiniranjem že razvitih enodimenzionalnih modelov vodenja oziroma njihovih sestavin. Namen tega prispevka je poskus zasnove takšnega celovitega multimodularnega modela vodenja.

2 Teoretska izhodišča

2.1 Razmerje med menedžmentom in vodenjem

Skladno z industrijskim in splošnim družbenim razvojem se je razvijal tudi menedžment. Pri menedžmentu gre za enoten pojem z dvema oprijemoma, to sta menedžment in vodenje. Nastajali, dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali so se številni modeli tako menedžmenta kot vodenja. To dokazuje povezanost menedžmenta in vodenja, v katerem vodenje opredeljujemo kot pomembno

funkcijo menedžmenta. Glavna naloga menedžmenta je doseganje organizacijskih ciljev kot celote, pri vodenju pa je glavni poudarek na vplivanju na ljudi, da bi dosegli lastne cilje in cilje organizacije (Banka za podjetnike, 2016).

Menedžerski proces je eden od pomembnejših organizacijskih procesov, katerega cilj je zagotavljanje nemotenega poteka poslovnega procesa oziroma poslovanja, ki ga sestavlja več funkcij: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Menedžerji vplivajo na zaposlene s svojimi lastnostmi in z vedenjem, s komuniciranjem in z motiviranjem. Z vodenjem se planirana organizacija izvršuje in zaposleni hkrati izpolnjujejo in izvršujejo načrt poslovanja.

Glavni namen menedžmenta je doseganje ciljev organizacije, glavni namen vodenja pa je vplivanje na ljudi, da bi delovali v smeri doseganja teh ciljev. Vodenje je pomembna funkcija menedžmenta, ker v učeči se organizaciji in spreminjajoči se družbi še dobiva na pomenu, ker so vodje in menedžerji isti ljudje (Kramar - Zupan, 2009, str. 109).

2.2 Vodenje v novi organizacijski paradigmi

S prihodom novega tisočletja smo se hitro približali koncu birokratskega stoletja. Nova organizacijska paradigma predpostavlja drugačne zahteve vodenja v novem tisočletju. Vse pomembnejše postaja transformacijsko vodenje. Nova organizacijska paradigma prav tako zahteva spremembe v poslovnem vodenju in ne toliko v menedžmentu. Izzivi transformacijskih vodij niso samo v tem, da se ustrezno odzivajo na spremembe, temveč tudi v tem, da spremembe ustvarjajo. Spoznanje o nenehnem spreminjanju povzroča tudi pritisk na hitro spreminjanje turbulentnega okolja in norm v njem. Ključnega pomena so visoko zaupljivi odnosi in spodbujanje v razmerah sprememb in negotovosti. To pomeni nič manj kot popolnoma novo filozofijo upravljanja s človeškimi viri. Kot je ugotovila že Hastingsova (1993), so nove organizacijske kulture nadomestile stare hierarhije, meje, notranje usmeritve, nadzor in izogibanje zmotljivosti. Nove organizacijske strukture, v nasprotju s starimi, ponazarjajo timi, mreže, zunanja usmeritev, moč, medsebojno zaupanje in podporni ukrepi ter prevzem tveganja.

Vodenje za novo tisočletje temelji na spremenjeni paradigmi. To pomeni scenarij razmišljanja, ki zagotavlja privlačno vizijo o možni prihodnosti, ta pa prikazuje pot do racionalnih strategij resničnega opolnomočenja ljudi z individualno obravnavo in intelektualno stimulacijo, razvoj kompetenc, zagotavljanje ustreznih virov in priložnosti ter navdihuje ljudi, da dosežejo svojo vizijo. Tako lahko organizacija doseže izjemne rezultate v novem tisočletju. Transformacijsko vodstvo je znak uspešne organizacije v 21. stoletju.

Morda najbolj opazna sprememba je premik upravljanja v vodenje. »Voditi ljudi, vendar jim dovoliti, da upravljajo sami« je novi imperativ. Organizacija 20. stoletja z umetno togostjo in disciplino, pravi Champy (1997), bo nadomeščena z odgovornostjo, avtonomijo, tveganjem in negotovostjo, s človeško organizacijo z zadovoljitvami in frustracijami. Transformacijsko

vodstvo, s kombinirano intelektualno stimulacijo in inspirativno motivacijo, spodbuja posameznike v samouravnavanje in prehod na projektne time, da prevzamejo pobudo in nenehno izumljajo izboljšave (Cf. Ivanko, 2015, str. 540–542).

2.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Organizacije, ki delujejo v nestabilnem okolju, za svojo uspešnost potrebujejo transformacijsko vodenje, ki je višja oblika vodenja. Vodja s transformacijskim vodenjem pogosto apelira na razum in srce svojih sodelavcev ter jih spodbuja, da z moralnimi vrednotami rešujejo težave pri delu. Transformacijski vodje so pogosto mogočne in karizmatične osebnosti, vendar obstajajo razlike med transformacijskim in karizmatičnim vodjem. Karizmatičen vodja je rad v središču pozornosti in ne usmerja toliko pozornosti na končni cilj, transformacijski vodja pa je pogosto vzor sodelavcem, ker stopi v ozadje in usmerja njihovo pozornost na cilje (Kramar - Zupan, 2009, str. 142–142).

Transformacijsko vodenje ustreza potrebam današnjih delovnih skupin, ker se ukvarja s čustvi, vrednotami, etiko, standardi, dolgoročnimi cilji in vključuje ocenjevanje motivov privržencev ter zadovoljevanje njihovih potreb (Brezovšek & Kukovič, 2013, str. 148).

Številni avtorji (Dimovski, Brezovšek, Kukovič, Hočevar, Jaklič, Graves, Sarkis in Zhu) so ugotovili, da zaposleni internalizirajo vrednote, ki jih podpira transformacijski vodja, vključno z okoljskimi vrednotami. Transformacijski vodja izžareva energijo in optimizem ter je pogosto vzor zaposlenim, jim osmisli delo ter jih navduši za doseganje zastavljenih ciljev. Dokler vse poteka po ustaljenih vzorcih, je lahko tudi slab vodja učinkovit, zato je najpomembnejša naloga transformacijskega vodja obvladovanje sprememb. Kakovost vodje se pokaže šele pri uvajanju sprememb in razbijanju starih vzorcev zaradi novih ciljev.

2.4 Opolnomočevanje zaposlenih

Opolnomočenje je spodbujanje zaposlenih, da posredujejo svoje znanje, nove ideje in da o številnih vidikih svojega dela odločajo sami. Opolnomočenje podrejenih pomeni, da vodja z delitvijo in delegiranjem moči ali avtoritete po hierarhični lestvici navzdol zadovoljijo višje motivirane potrebe svojih sodelavcev. Vodje tako zagotovijo zaposlenim informacije, moč in avtoriteto ter jim s tem omogočijo najti notranje zadovoljstvo pri svojem delu.

Osnova sodobne organizacije so opolnomočeni, izobraženi in samoiniciativni zaposleni. Opolnomočenje pomeni, da zaposleni dobijo več moči, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev in polno vključenost v organizacijo. Številni vrhnji menedžerji in vodje učečih se organizacij so prepričani, da bo zmanjševanje centralizirane organizacijske kontrole povečalo hitrost in prilagodljivost ter pospešilo proces odločanja v okolju,

za katero sta značilni intenzivna globalna konkurenca in nova tehnologija (Dimovski idr., 2005, str. 62).

Popolnoma opolnomočeni zaposleni imajo pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo ter lahko vplivajo na določena področja, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Opolnomočenje povečuje motivacijo zaposlenih, raziskave pa tudi kažejo, da imajo opolnomočeni posamezniki večjo potrebo po učinkovitosti oziroma zmožnost dosegati visoke rezultate, kar jih navda z občutkom uspešnosti in so zato bolj motivirani za izpolnjevanje delovnih nalog. Menedžerji in vodje učečih se organizacij se zavedajo razlogov za opolnomočenje, ki povečuje celotno moč organizacije in postaja strateško nujno za izboljšanje proizvodov ali storitev (Dimovski idr., 2005, str. 282).

2.5 Motiviranje in navduševanje

Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje, ki v organizacijah temelji na mehanizmu motiviranja zaposlenih, pri čemer vodja želi od zaposlenega specifično delovanje, na drugi strani pa zaposleni želi od vodje specifična sredstva za zadovoljevanje lastnih potreb. Tukaj se pogosto postavi vprašanje, kako doseči, da bodo zaposleni v organizaciji delovali usklajeno in da bodo izkoristili svoje sposobnosti. Menedžer si v sodelovanju z zaposlenimi zamisli delo in rezultate organizacije s tem, da vsakomur določi njegovo zadolžitev, odgovornost in avtoriteto (Grubiša, 2001, str. 48–50).

Motivirani zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Sodobni vodja se mora zavedati, da je vsak zaposleni v organizaciji predvsem notranje motiviran in da je denar le sredstvo, ki pomaga doseči cilj (Ivanuša – Bezjak, 2006, str. 35). Včasih je bila plača zadostna nagrada in motivacija za delo, danes pa mora vodja motivirati zaposlene z višjimi vrednotami, cilji in potrebami po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi. Vloga vodje je motivirati, navduševati, prepričevati zaposlene in ustvariti čustveno ustvarjalno vzdušje, da vizijo spremenijo v zelene rezultate. Vodja lahko s sposobnostjo empatije oziroma vživetja v sočloveka in aktivnim poslušanjem pri zaposlenem odkrije željo po zadovoljitvi potrebe. Vodja s humanim vodenjem omogoči pozitivno vzdušje in ustvari okolje z vrednotami, ki zaposlenemu poveča motivacijo pri delu. Pri motiviranju zaposlenih ima podpora prednost pred kontrolo in kadar vodja upošteva še cilje, čustva in osebna prepričanja zaposlenih, je lahko učinek motiviranja dolgotrajen (Kramar - Zupan, 2009, str. 163–164).

2.6 Vodenje in čustva

Klasični raziskovalci organizacije in menedžmenta so se več kot sto let oklepali ideala racionalnega menedžerja, ki objektivno in nepristransko zbira informacije, premišljuje, odloča, načrtuje, organizira, nadzoruje in vodi. Na delovnem mestu so želeli ukiniti čustva, zato so ves

trud usmerili v racionalizacijo delovnih postopkov, v katerih so bili ljudje le eden od virov, ki v proizvodni proces prinašajo le delo in pamet. Dober menedžer naj bi bil močan, odločen, vztrajen, neomajen, včasih tudi neizprosni in tekmovalen, a ne čustven. Zaradi mnenja, da so čustva nekaj slabega, čustvena zrelost nikoli ni bila ena od spremenljivk, ki naj bi vplivale na učinkovitost in uspešnost organizacije. Toda izkazalo se je, da tako lastna kot tuja čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično na uspešnost organizacije. Sposobnost doumeti učinek naših besed in dejanj na našo okolico, vživeti se v razmišljanja in čustva drugih, tako nasprotnikov kot zaveznikov, lahko znatno prispeva k uspešnosti posameznika in organizacije (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 178).

Za klasično teorijo ter prakso menedžmenta in vodenja je bilo pomembno le fizično delo, zadovoljevanje fizičnih potreb in ciljev, tako da so bila čustva sprva nepomembna, vendar pa se je z razvojem umskega dela uveljavil koncept čustvene inteligence. Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot sposobnost zavedanja lastnih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Mnogi odlični voditelji v svoje službeno življenje vnašajo razmišljujočo samorefleksijo, pri tem ukrepajo odločno in iskreno, kar je nujno za ustvarjanje resonance. Samozavedujoči se vodja uporablja intuicijo z razmislekom, ki se ne nanaša le na strokovno znanje, temveč tudi na življenjsko modrost pri sprejemanju poslovnih odločitev. Samoobvladovanje izhaja iz samozavedanja in poznavanja lastnih čustev, ki omogoča vodji miselno jasnost in energijo pri vodenju, kadar želi doseči cilj. Vodje s to veščino utelešajo pozitivno optimistično navdušenje, ki ustvarja pozitivno resonanco in je bistvena za čustveno inteligenco. Čustva so nalezljiva in se prenašajo z vodje na zaposlene, obvladovanje samega sebe pa omogoča vodji transparentnost in integriteto, da živi v skladu z lastnimi vrednotami, pri čemer mu zaposleni zaupajo.

Proučevanje čustvene inteligence v procesu vodenja je pozitivno prispevalo k razvoju vodenja in izkazalo se je, da čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično na uspešnost organizacije. Samo tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti čustva sodelavcev, se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane spoštovani transformacijski vodja, ki mu bodo zaposleni prostovoljno sledili (Kramar - Zupan, 2009, str. 202).

Učinkovit vodja ima naslednje osebne značilnosti: odgovornost, pravičnost, poštenost, komunikativnost, pozornost do drugih, odločnost, samozavestnost, vztrajnost in ambicioznost. Vodja mora poznati svoje sodelavce, ker jim s svojim znanjem, delavnostjo, vizijo, zgledom in navdihom pomeni vzor. Včasih so bile pomembne lastnosti pri vodji natančnost, energičnost in dominantnost, danes pa je v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija (Kramar - Zupan, 2009, str. 121). Učinkoviti vodje se pogosto spopadajo z negotovostjo, z nesoglasji, vendar razumejo druge s prikazom empatije, ker vzdržujejo energijo in navdušenje za reševanje kompleksnih problemov (Duggan, 2018).

2.7 Komuniciranje pri vodenju

Komunikacija je prisotna pri vseh organizacijskih procesih kot proces izmenjave informacij. Vodja s komuniciranjem vpliva na zaposlene.

Najbolj optimalni način komunikacije je t. i. **asertivno komuniciranje** oziroma vedenje. Je sposobnost, da se postavimo zase na odkrit in spoštljiv način. Nikomur ne dajemo prednosti, ne sebi ne drugim. Komuniciramo spoštljivo, prijazno, nismo verbalno agresivni, a smo vseeno odločni in samozavestni (Društvo Kameleon, 2013).

Asertivno komuniciranje izhaja iz pozicije »jaz sem v redu, ti si v redu«, izhaja torej iz spoštovanja sebe in sogovornika. Lahko rečemo, da gre za učinkovit način komunikacije z drugimi, saj se izražamo jasno, samozavestno in spoštujemo sogovornika. To pomeni, da v danih situacijah sklepamo kompromise, sprejemamo komplimente, uporabljamo ustrezno neverbalno komunikacijo, prevzemamo odgovornost za svoje vedenje in smo akterji svojega življenja (Garner, 2012).

360-stopinjska povratna informacija pomeni, da delo posameznika ocenijo neposredni nadrejeni, njegovi sodelavci, poslovni partnerji in stranke, kar zagotavlja večjo nepristranskost ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika. Izkazalo se je, da je bolj zanesljivo in nepristransko, če ocenjuje več opazovalcev, kot če ocenjuje le nadrejeni.

S pomočjo 360-stopinjske povratne informacije lahko pridobimo informacije o posameznikovih veščinah, znanju ali vodstvenih slogih. V nerazvitem kulturnem prostoru pa obstaja tudi velika nevarnost izigravanja sistema, ker se sodelavci vnaprej dogovorijo in se medsebojno visoko ocenjujejo, ne glede na njihova resnična mnenja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 207).

2.8 Vedenje menedžerjev in vodij

Vedenje menedžerjev in vodij pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pričakujejo takšno vedenje svojih nadrejenih, ki bo v skladu z njihovimi pričakovanji.

Pasivno vedenje je vedenje osebe, ki brez razmisleka sledi navodilom drugim, saj se želi izogniti nesoglasjem. Posameznik izhaja iz pozicije »jaz nisem v redu, ti si v redu«. Kaže se kot popustljivost, podrejanje in ponižnost.

To vedenje je značilno za ljudi, ki so po svoji naravi bolj plahi, nemočni, občutljivi in vase zaprti.

Pasivno vedenje negativno vpliva na našo samozavest, samopodobo, samospoštovanje in posledično na občutek lastne vrednosti, povečuje občutek frustracije, stresa, nezadovoljstva in zaskrbljenosti.

Agresivno vedenje se pojavi, ko so prisotne frustracije ali konflikt, ko smo napeti, razdraženi in takrat nastane nevarnost, da bomo ravnali agresivno. Agresivno ravnanje je sredstvo, da bi dosegli

neki želeni cilj. Ta oblika vedenja je značilna za ljudi, ki se v sebi počutijo močne in sposobne, osredotočeni so le na svoje cilje in interese ter se pri njihovem doseganju ne ozirajo na druge. Oseba komunicira iz pozicije »jaz sem v redu, ti nisi v redu«. To pomeni, da oseba, ki se vede agresivno, ne spoštuje, upošteva in sprejema sogovornika, je pogosto žaljiva, arogantna in napadalna ter se za vsako ceno trudi priti do svojega cilja. Pritiska na druge in pri tem nemalokrat povzdiguje glas. Takšno vedenje osebi prinaša občutek moči in samozadostnosti, a v sebi se pogosto počuti negotovo, osamljeno in krivo.

Manipulativno vedenje je vrsta vedenja, ki je značilna za ljudi, ki si ne upajo biti odkriti in neposredni. Splošno mnenje stroke je, da so manipulativne osebe osebnostno motene, na način, da niso sposobne prepoznati potrebe, želje, namena ali vrednot drugih ljudi. Posameznike uporabljajo le kot sredstva za doseganje lastnih ciljev. Niso sposobni čutiti krivde ali odgovornosti za svoja dejanja. So pravzaprav spretni izkoriščevalci, ki se uresničujejo na račun in v škodo drugih.

Za manipulativno osebo je značilno, da komunicira iz pozicije »jaz sem v redu, ti nisi v redu«. Pritiska na druge, v njih vzbuja občutke krivde, prevzema nadzor nad njimi, je maščevalna, sarkastična in zato pogosto v konfliktih. Najpogostejši primeri manipulativnega vedenja so čustvena izsiljevanja.

Pri vsakem posamezniku prevladuje določen način vedenja v medosebnih odnosih, ki pa ga prilagajamo situacijam, v katerih smo. Vedenje, h kateremu stremimo, je asertivno. Med neasertivna štejemo vse druge načine vedenja. Opozoriti pa je treba, da je v nekaterih situacijah bolj funkcionalno pasivno (kadar nam določena stvar ni pomembna in nam ni treba izgubljati energije) ali agresivno vedenje (v kriznih situacijah, ki zahtevajo takojšnje, hitre odzive).

Asertivno vedenje izhaja iz anglosaškega jezikovnega območja. Njena korena »assert« in »be assertive« pomenita zahtevati nekaj, zagovarjati se, postaviti se za svoje pravice, izražati gotovost in samozavest.

Najbližji sopomenki asertivnosti sta besedi samozavest in samozavedanje. Asertivnost ni ne ponižnost ne nasilnost, ampak srednja pot med obema. Je sposobnost znati se postaviti zase, zagovarjati lastno mnenje, zavzemati se za nekaj, potegovati se za lastne pravice, vendar brez nasilja s spoštljivim odnosom do drugače mislečih in njihove svobode. Namenjena je varovanju sebe, lastnih vrednot, osebnosti in dostojanstva (Ščuka, 2007, str. 202).

2.9 Slogi vodenja

Slogi vodenja so pomemben vidik proučevanja vodenja, ki je odvisen od organizacije in vsakega posameznega vodje. V organizacijski literaturi je opredeljenih veliko slogov vodenja. Izhodišče za opredelitev slogov vodenja je Tannenbaum-Schmidtova lestvica, kjer gre za enodimenzionalne sloge vodenja. Na eni strani je avtokratični (oblastniški vodja) in na drugi strani demokratični slog vodenja (vodja pri odločanju upošteva načelo demokratičnosti). Med tema skrajnima možnostma

pa obstaja še veliko drugih slogov vodenja, npr. avtoritativni, patriarhalni, informirajoči, svetovalni, kooperativni, participativni demokratični (Cf. Stare & Seljak, 2006) ... V različnih okoliščinah vodje uporabljajo različne sloge vodenja.

2.10 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje pomeni voditi v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami. Avtentičen vodja vzpostavi visoke etične standarde, tako da ustvari pogoje za zaupanje, razširja miselna obzorja in občutek pri odločanju ter izboljšuje uspešnost organizacije. Raziskovalci vodenja vidijo razvoj avtentičnega vodenja v medgeneracijskem prenosu vodenja. Avtentični vodje 21. stoletja sprejmejo vodenje kot svoje poslanstvo in ne odstopajo od lastnih prepričanj, pri čemer se njihova uspešnost meri s sposobnostjo razvijanja sodelavcev (Dimovski idr., 2014, str. 91).

Avtentični vodja ustvarja pogoje za večje zaupanje in sproža pozitivna čustva pri sodelavcih, kar krepi in spodbuja odločanje, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med zaposlenimi ter omogoča razvoj identitete organizacije. Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in zaposlenimi, ki temelji na zaupanju in kompetentnosti vodje. Napredni vodja zagotovi motivacijo, spremlja orodje za uspešno doseganje rezultatov in opravljanje delovnih nalog, medtem ko so zaposleni učinkovito angažirani, ker izkoristijo svoje eksplicitno in tacitno znanje (Dimovski idr., 2013, str. 20 in 95).

Avtentični vodje imajo visoko samozavedanje o svojih vrednotah, prepričanjih, čustvih, samoidentiteti in sposobnostih oziroma dobro razvito čustveno zrelost. Avtentični vodje imajo pozitivne ključne vrednote, kot so poštenost, prijaznost, pravičnost, odgovornost in optimizem, ki so konsistentne z njihovim vedenjem. Njihove vrednote so motivacija za pravičen odnos s sodelavci, ki vključuje vzajemno zaupanje in usmerjenost k skupnim ciljem. Avtentični odnosi med njimi pomenijo, da imajo sodelavci enake vrednote in prepričanja kot vodje, ker prepoznajo vedenje vodij kot skladno z njihovimi vrednotami (Brezovšek in Kukovič, 2013, str. 172).

2.11 Prvinsko in resonančno vodenje

V sodobnih organizacijah vodje usmerjajo kolektivna čustva v pozitivno smer. S tem pri zaposlenih vzbudijo navdušenje in lahko dosežejo zavirljive poslovne rezultate. Sodobno vodenje vključuje to prvinsko razsežnost, kajti zaposleni od vodje pričakuje čustveno oporo, se pravi empatijo. Dobri vodja se od drugih razlikuje po tem, da razume pomembno vlogo čustev na delovnem mestu, ker ga ne zanimajo zgolj vidne stvari, kot so boljši poslovni rezultati, temveč tudi nevidni vidiki, npr. morala, motivacija in predanost. Zaposleni od vodje pričakujejo čustveno oporo, se pravi empatijo ali sočustvovanje. Kadar vodja v skupini ne uživa pravega spoštovanja, začnejo člani iskati zaupanja vredno osebo in ta v prihodnje postane neformalni vodja, ker oblikuje čustvene odzive. Resonanca se pri prvinskem vodenju krepi in podaljšuje čustveni vpliv vodenja,

kajti bolj ko so zaposleni med seboj v sozvočju, manj so statični v sporazumevanju (Goleman, Boytzis in McKee, 2002, str. 21–35).

Resonanca izhaja iz latinske besede resonare in pomeni sozveneti, ker so zaposleni v sozvočju med seboj in so manj statični v medsebojnem sporazumevanju (Kramar - Zupan, 2009, str. 146–148). O resonančnem vodenju govorimo, kadar skupina zaposlenih vibrira v sozvočju z dobrim razpoloženjem vodje. Čustveno inteligentni vodja spontano ustvari resonanco v vsej skupini. Zaposleni se vzajemno podpirajo, si izmenjujejo zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejmejo odločitve in opravljajo naloge. Čustveno inteligenten vodja gradi na temelju samozavedanja in je uglašen s čustvi drugih. Resonanca in disonanca sta dva glavna pola čustveno inteligentnega vodenja, ki ju opredeljujeta čustva in empatija. Vodja, ki v zaposlenih vzbudi navdušenje, lahko doseže neverjetne poslovne rezultate, kar imenujemo resonanca. Disonančno vodenje ustvarja skupino zaposlenih, v kateri imajo člani občutek, da so neubrani. Pozitivno razpoloženje je zanesljiv barometer resonance pri delu, medtem ko je pokazatelj disonance strah, bes, apatija ali zakrknjen molk. Vodje, ki ne znajo sočustvovati ali pravilno razbrati čustev svojih zaposlenih, v organizaciji ustvarjajo disonanco. V delovnem okolju lahko hitro opazimo čustveni in poslovni vpliv disonančnega vodenja, saj ljudje izgubijo ravnotežje in zato slabo delujejo. Kljub morebitnim kratkoročnim uspehom se zaposleni bojijo delati s takšnimi vodji, ker okoli sebe ustvarjajo demotivacijo, apatijo, jezo in zamero (Goleman, Boytzis in McKee, 2002, str. 38–44).

3 Metode

Uporabljene metode v raziskavi so predvsem zbiranje mnenj in stališč številnih avtorjev o upravljanju in vodenju v proizvodnih in drugih organizacijah, razvrščanje prevzetih mnenj in stališč, primerjava modelov in predlogov upravljanja in vodenja ter analiza in sinteza ugotovitev in spoznanj o možnih zasnovah upravljanja in vodenja, ki jih zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja proizvodnih in drugih organizacij v 21. stoletju.

S kritičnim pregledom in analizo smo želeli ugotoviti in sintetizirati tiste prvine mnenj, stališč in predlogov s področja upravljanja in vodenja, ki bi bile po našem mnenju primerne in uporabne pri upravljanju in vodenju v sodobnih organizacijah. Opravljene raziskave in izkušnje številnih menedžerjev in vodij v visoko razvitih državah kažejo, da so klasične zasnove upravljanja in vodenja vse manj primerne in uporabne v sodobnem globalnem tržnem gospodarstvu.

S pregledom ter kritično analizo in sintezo smo želeli prikazati že uveljavljene prvine upravljanja in vodenja, ki jih že uporabljajo menedžerji in vodje v visoko učinkovitih in uspešnih sodobnih organizacijah. Te prvine bomo poskusili sintetizirati in tako predložiti gradnike za zasnovo modela vodenja, ki bi ustrezal razmeram dela in poslovanja v 21. stoletju.

4 Rezultati in razprava

Namen raziskave je bil ugotoviti pomembnejša stališča, priporočila in modele vodenja številnih raziskovalcev, ki zagotavljajo uspešnost vodenja v sodobnih gospodarskih in drugih organizacijah. Presenečeni smo bili nad obsežnostjo razpoložljive literature in virov s področja menedžmenta in vodenja. Zdi se, da je menedžment in vodenje eno od najbolj proučevanih področij v zadnjih nekaj desetletjih. Zavedamo se, da nam je uspelo zbrati in prikazati le del literature in virov. Upamo in verjamemo, da nam je uspelo iz velike in zelo obsežne množice literature in virov izluščiti in proučiti nekaj pomembnejših avtorjev, njihovih mnenj, stališč in priporočil za uspešno vodenja v sodobni globalni družbi. Značilnost navedb, priporočil in stališč številnih raziskovalcev menedžmenta in vodenja je, da obravnavajo le določene vidike oziroma razsežnosti menedžmenta in vodenja. Namen in cilj naše raziskave pa je, da bi ugotovili gradnike za zasnovo celovitega modela vodenja, uporabnega v sedanjih in prihodnjih globalnih družbah.

Raziskovalci menedžmenta in vodenja oblikujejo svoje predloge oziroma modele vodenja med dvema skrajnostnima načinoma, to sta avtarkično vodenje in demokratično vodenje. Na podlagi proučene literature in virov s področja menedžmenta in vodenja smo ugotovili sisteme oziroma modele vodenja, ki jih raziskovalci najpogosteje predlagajo in priporočajo za praktično rabo. Najbolj tipični so predvsem:

- transakcijsko vodenje,
- transformacijsko vodenje,
- vodenje z opolnomočenjem zaposlenih,
- vodenje z motiviranjem in navduševanjem,
- vodenje in čustva,
- komuniciranje pri vodenju,
- slogi vodenja: avtoritativni, informirajoči, svetovalni, kooperativni, participativni, demokratični,
- vedenje vodij: pasivno vedenje, agresivno vedenje, manipulativno vedenje, asertivno vedenje,
- avtentično vodenje,
- prvinsko in resonančno vodenje.

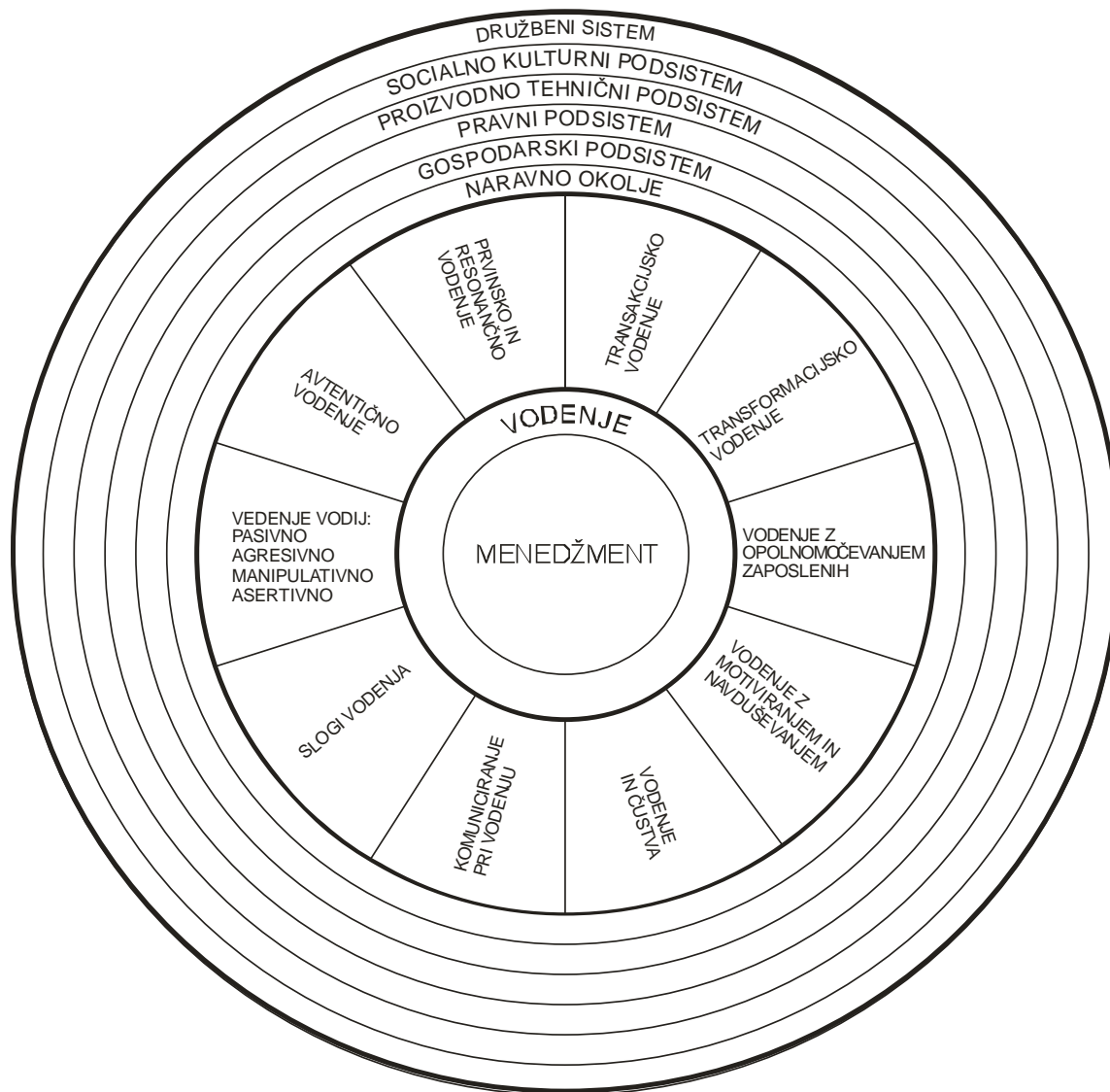
Navedeni modeli vodenja so bolj ali manj enodimenzionalni. Avtorji posameznih načinov oziroma modelov vodenja navajajo razmere, v katerih je njihov model lahko uspešen.

V organizacijski in menedžerski literaturi doslej še ni razvitega celovitega modela vodenja, katerega gradniki bi bili uporabni v spremenjenih razmerah notranjega in zunanjega okolja organizacije. Doslej razvite enodimenzionalne modele vodenja bomo smatrali kot gradnike oziroma module celovitega modela, ki ga bomo poskusili zasnovati. Spremembe v notranjem ali zunanjem okolju organizacije vplivajo na uspešnost rabe določenega enodimenzionalnega modela oziroma modula. Spremembe, v katerih sodobne organizacije poslujejo, postajajo večrazsežnostne in vse bolj zapletene. Vse to pa narekuje potrebo po sočasni in hkratni rabi več enodimenzionalnih

modelov v določenem obsegu in na različnih področjih delovanja organizacije. Zato bomo predlagani model tudi poimenovali celoviti multimodularni model vodenja.

Okolje, v katerem sodobne organizacije poslujejo, se vse bolj globalizira in postaja vse bolj celovito. Prihodnost organizacij postaja vse bolj negotova in podporni sistemi, ki so prej veljali in bili globoko zakoreninjani v občutkih lastne identitete (na primer relativno stabilno družinsko življenje in odnosi, šolanje, kulturne prakse, karijerne lestvice in ureditev dela), se hitro spreminjajo. Dejansko zamenljive naloge, vloge, položaji in projekti postajajo identitete, ki so manj stabilne ter bolj nestalne in prehodne. Menedžerji in vodje se spoprijemajo s kulturnimi spremembami pri zaposlenih delavcih. Raznolikosti v organizacijah postajajo vse bolj pomembne, menedžerji in vodje jih morajo poznati, razumeti in biti pripravljeni, da se odzovejo na izzive, ki izhajajo iz individualnih razlik v sposobnostih, osebnostnih lastnostih in motivih zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih omogoča timsko organiziranost. Timi postajajo odgovorni za samoorganiziranje in za aktivnosti, kot so sprejemanje na novo zaposlenih, odpuščanje, usposabljanje svojih članov, sooblikovanje ciljev in ocenjevanje doseženih proizvodnih rezultatov. V današnjem poslovnem svetu je viden premik od množične proizvodnje na proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov, ki ustrezajo posebnim zahtevam majhnih skupin kupcev in porabnikov. Globalizacija spreminja način poslovanja v vse hitrejšem ritmu. Malo je podjetij, ki omejujejo svojo proizvodnjo le na nacionalna tržišča. Multinacionalizem ali celo brezdržavnost postaja norma. Menedžerji in vodje, ki se srečujejo s temi spremembami, morajo razviti večjo občutljivost za mednarodne kulturne razlike. Nosilci moči in oblasti v organizacijah morajo ustrezno uporabljati svojo moč in vpliv, pri čemer morajo upoštevati pravice in interese manjšine ter skrbeti za dobrobit večine. Sodobna organizacijska paradigma poudarja, da je ključ do uspešne konkurenčnosti v obvladovanju raznolikosti.

Zaradi raznolikosti poslovnega okolja v sodobni globalni družbi je težko pričakovati učinkovitost in uspešnost gospodarskih in drugih organizacij z uporabo le enega enodimenzionalnega modela vodenja. Sodobne poslovne razmere zahtevajo hkratno rabo več modelov vodenja v določenem obsegu glede na notranje in zunanje razmere dela in poslovanja. Gre torej za strategijo hkratne večkratne (multimodularne) rabe več enodimenzionalnih modelov vodenja, ki smo jih poimenovali gradniki multimodularnega modela vodenja, ki ga prikazujemo na sliki 1.



Slika 1. Multimodularni model vodenja

Vir: Lastni

Na uspešnost rabe multimodularnega modela vodenja vplivata notranje in zunanje okolje organizacije. Najvplivnejše sestavine zunanjega okolja organizacije so predvsem:

- naravno okolje,
- pravni sistem,
- proizvodno-tehnični sistem,

- sociokulturni sistem,
- politični sistem.

Sodobno podjetje kot ekonomski in sociotehnični sistem deluje kot ekonomski subjekt avtonomno ter s sposobnostjo odločanja in delovanja, tako da se obdrži in razvija v okolju, ki se spreminja. Podjetje je podsistem, ki interaktivno deluje z drugimi pod sistemi gospodarskega in družbenega sistema. Funkcije in pogoje poslovanja določa gospodarski sistem, ki z medsebojnim delovanjem s političnim, proizvodno-tehničnim, sociokulturnim in pravnim pod sistemom tvori družbeni sistem, v katerem organizacije deluje.

Naravno okolje organizacije se nanaša predvsem na naravne vire in podnebne razmere.

Pravni sistem poslovnih in drugih organizacij določa sistemski okvir, v katerem organizacije poslujejo.

Sociokulturni sistem predstavlja namnožene zgodovinske izkušnje in tradicije, kulturo in humanistično izobraževanje, ki bistveno deluje na vedenje ljudi, na razvitost in razvoj gospodarskega, političnega in proizvodno-tehničnega podsistema.

Proizvodno-tehnični sistem obsega proizvodno-tehnični aparat, tehnologijo, znanost in raziskave ter strokovno izobraževanje. Proizvodni sistem pomembno deluje na organizacijo, njene spremembe ter na gospodarski in tehnološki razvoj.

Politični sistem določa temeljne institucije gospodarskemu sistemu in družbene odnose oziroma temeljno strukturo moči. Politični in gospodarski sistem je definiran s pravnim sistemom, s čimer se definirajo ekonomska in politična struktura moči, subjekti in mehanizmi delovanja in uravnavanja.

Organizacije so neločljivo povezane s svojim okoljem. Ugotoviti morajo vpliv okolja in se organizirati tako, da se bodo sposobne prilagoditi tistim vplivom okolja, ki najmočneje vplivajo na njihovo delovanje. Predpostavljamo, da so najpomembnejše sestavine notranjega okolja organizacije zlasti:

- vrsta dejavnosti (bazična, predelovalna, storitvena ...),
- tehnična opremljenost,
- kadrovska sestava (izobrazbena, starostna, spolna ...),
- organizacijska kultura,
- organizacijska klima.

Vrsta dejavnosti organizacije vpliva na izbiro in rabo načina vodenja. Z zaposlenimi v težki ali bazični industrijski organizaciji morajo vodje z zaposlenimi ravnati drugače kot pa v predelovalni ali storitveni dejavnosti.

Tehnična opremljenost organizacije zahteva zaposlene z drugačnimi znanji in izkušnjami. Višja, kot je raven tehnične opremljenosti organizacije, bolj izobražene, usposobljene in izkušene zaposlene potrebuje. Višje izobraženi in izkušeni zaposleni pa gotovo zahtevajo drugačno vodenje glede na klasične enodimenzionalne zasnove vodenja.

Pri kadrovske sestavi zaposlenih mislimo predvsem na vrste in stopnje izobrazbe ter starostno in spolno strukturo. Vodje morajo prilagoditi svoj način in slog vodenja tem svojskostim organizacije.

Organizacijska kultura je pomemben vplivni dejavnik za vodenje. Zaposleni postopno razvijejo in sprejmejo svoj sistem vrednot, ki jih vodstva organizacije morajo upoštevati pri svojem ravnanju.

Tako kot morajo vodje poznati in upoštevati vrednote svojih zaposlenih, tako morajo biti tudi pozorni na organizacijsko klimo, ki pomeni vzdušje oziroma razpoloženje zaposlenih v nekem krajšem časovnem obdobju.

Doslej razviti načini in modeli vodenja so bolj ali manj enodimenzionalni. Predlagani multimodalni model pa predpostavlja hkratno rabo več enodimenzionalnih modelov vodenja glede na spremenjene razmere dela in poslovanja v notranjem in zunanem okolju organizacije. V nadaljevanju bomo poskušali prikazati okoliščine, v katerih se posamezni enodimenzionalni modeli lahko učinkovito uporabljajo, seveda v kombinaciji z drugimi v določenem obsegu.

Tradicionalno klasično vodenje se v organizacijski in menedžerski literaturi obravnava pod različnimi nazivi, npr. **linijsko vodenje**, **avtarkično vodenje**, **birokratsko vodenje**, **transakcijsko vodenje** idr. Birokratsko vodenje povzroča nastanek neformalne organizacije (Ivanko, 2015, str. 38-42). Sodobni raziskovalci klasično vodenje povsem zavračajo in predlagajo bolj demokratične oblike vodenja. Glede na naše podmene multimodularnega modela vodenja pa klasično vodenje ne smemo smatrati za povsem neuporabno. Tudi v sodobnih organizacijah pride do razmer oziroma sprememb v notranjem in zunanem okolju organizacije, kjer je transakcijsko vodenje lahko primeren način vodenja. Ameriški raziskovalec Argyris je že v sredini prejšnjega stoletja navajal razmere, v katerih je transakcijsko (linijsko) vodenje lahko učinkovita oblika oziroma način vodenja (Argyris v Ivanko, 1992, str. 48–49).

V normalnih razmerah dela in poslovanja organizacij je najprimernejše **transformacijsko vodenje**, ki je višja oblika vodenja. Vodja s transformacijskim vodenjem pogosto apelira na razum in srce svojih sodelavcev ter jih spodbuja, da z moralnimi vrednotami rešujejo težave pri delu. Transformacijski vodje so pogosto močne in karizmatične osebnosti.

Opolnomočenje je bistvena sestavina multimodalnega modela vodenja. Opolnomočenje podrejenih pomeni, da vodja z delitvijo in delegiranjem moči ali avtoritete po hierarhični lestvici navzdol zadovoljijo višje motivirane potrebe svojih sodelavcev. Vodje tako zagotovijo zaposlenim informacije, moč in avtoriteto ter jim s tem omogočijo najti notranje zadovoljstvo pri svojem delu.

Opolnomočenje je spodbujanje zaposlenih, da posredujejo svoje znanje, nove ideje in da o številnih vidikih svojega dela odločajo sami. Razmere dela in poslovanja v sodobnih organizacijah zahtevajo od vodij, da poznajo pomen opolnomočenja svojih podrejenih in da ga uresničujejo brez večjih zadržkov.

Vodenje z motiviranjem in navduševanjem je pomemben gradnik multimodalnega vodenja. Motivirani zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Sodobni vodja se mora zavedati, da je vsak zaposleni v organizaciji predvsem notranje motiviran in da je denar le sredstvo, ki pomaga doseči cilj. Sodobni vodja mora motivirati zaposlene z višjimi vrednotami, cilji in potrebami po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi. Vloga vodje je motivirati, navduševati, prepričevati zaposlene in ustvariti čustveno ustvarjalno vzdušje, da vizijo spremenijo v želene rezultate.

Vodenje in čustva. Klasični raziskovalci organizacije in menedžmenta so menili, da so čustva nekaj slabega, čustvena zrelost nikoli ni bila ena od spremenljivk, ki naj bi vplivale na učinkovitost in uspešnost organizacije. Toda izkazalo se je, da tako lastna kot tuja čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. Sposobnost doumeti učinek besed in dejanj, vživeti se v razmišljanja in čustva drugih, tako nasprotnikov kot zaveznikov, lahko znatno prispeva k uspešnosti posameznika in organizacije. Vodje v sodobnih organizacijah morajo pridobiti in imeti čustveno inteligenčne sposobnosti, kot so samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov.

Komuniciranje pri vodenju. Vodja s komuniciranjem vpliva na zaposlene. Najbolj optimalni način komunikacije je t. i. **asertivno komuniciranje** oziroma vedenje. Je sposobnost, da se postavimo zase na odkrit in spoštljiv način. Nikomur ne dajemo prednosti, ne sebi ne drugim. Sodobni vodje komunicirajo spoštljivo, prijazno, niso verbalno agresivni, a so vseeno odločni in samozavestni.

360-stopinjska povratna informacija pomeni, da dela posameznika oceni neposredni nadrejeni, njegovi sodelavci, poslovni partnerji in stranke, kar zagotavlja večjo nepristranskost ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika. Izkazalo se je, da je bolj zanesljivo in nepristransko, če te ocenjuje več opazovalcev, kot če te ocenjuje nadrejeni. Tega bi se sodobni vodje morali zavedati in uresničevati 360- stopinjsko povratno komuniciranje oziroma informiranje.

Vedenje menedžerjev in vodij pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pričakujejo takšno vedenje svojih nadrejenih, ki bo v skladu z njihovimi pričakovanji. Vodja mora izbrati in prilagoditi način vodenja svojskostim zaposlenih.

Slogi vodenja so pomemben vidik proučevanja vodenja, ki je odvisen od organizacije in vsakega posameznega vodje. Vodja mora izbrati in v danih okoliščinah uporabiti takšen slog vodenja, da ga zaposleni sprejmejo brez kakršnih koli zadržkov.

Avtentično vodenje pomeni voditi v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami. Avtentičen vodja vzpostavi visoke etične standarde, tako da ustvari pogoje za zaupanje, razširja miselna obzorja in občutek pri odločanju ter izboljšuje uspešnost organizacije. Avtentično vodenje je primerno v organizacijah z visoko razvito organizacijsko kulturo in ustvarjalnostjo zaposlenih.

Prvinsko in resonančno vodenje uporabljajo vodje v sodobnih organizacijah, ki usmerjajo kolektivna čustva v pozitivno smer. S tem pri zaposlenih vzbudijo navdušenje in lahko dosežejo zavidljive poslovne rezultate. O resonančnem vodenju govorimo takrat, kadar skupina zaposlenih vibrira v sozvočju z dobrim razpoloženjem vodje. Čustveno inteligentni vodja spontano ustvari resonanco in njihova navdušena energija odseva v vsej skupini. Zaposleni se vzajemno podpirajo, si izmenjujejo zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejmejo odločitve in opravljajo naloge.

V predlaganem multimodularnem modelu vodenja gre za sočasno in hkratno rabo posameznih enodimenzionalnih modelov vodenja oziroma modulov v določenem obsegu glede na značilnosti razmer dela in poslovanja proizvodnih in drugih organizacij.

5 Zaključek

V teoretičnem delu tega prispevka smo predstavili pomembnejše načine in modele vodenja. Značilno za prikazane načine oziroma modele vodenja je, da so bolj ali manj enodimenzionalni. Avtorji svojih modelov navajajo okoliščine, pod katerimi naj bi njihovi modeli vodenja zagotavljali uspešnost in učinkovitost. Razumljivo je, da so bili posamezni enodimenzionalni modeli učinkoviti, ker so bile tudi razmere dela in poslovanja organizacij v preteklosti razmeroma preproste v primerjavi z današnjimi, sodobnimi, v katerih organizacije poslujejo. Novi tehnološki trendi, 4.0 proizvodnja, digitalizacija, globalizacija, izobrazbena struktura zaposlenih itn. povzročajo potrebo po temeljiti redefiniciji in uporabi vodenja. V sodobnih organizacijah so zaposleni izobraženi strokovnjaki. Za uspešno vodenje so potrebna nova znanja in veščine vodij, ker težave in odločitve postajajo večrazsežnostne. Vodje so v središču vseh sprememb, uvajanja novih tehnologij, uresničevanja novih strategij in vodijo vse bolj izobražene kadre. Spoprijeti se morajo tudi s t. i. digitalno transformacijo. Osnovna naloga vodij je, da usmerjajo in spodbujajo zaposlene. Prav tako se spreminjajo in razvijajo načini usmerjanja, spodbujanja in komuniciranja. Vodenje ostaja tudi v dobi digitalizacije, vendar mora biti drugačno kot v preteklosti in tudi v sedanosti. Digitalna transformacija zahteva višjo kakovost vodenja. Pomanjkljivo znanje in veščine vodij zavirajo procese in uvajanje sprememb. Organizacije, ki želijo biti uspešne in učinkovite tudi v prihodnosti, ki tehnološke in druge spremembe želijo vpeljati in tako ohraniti svoj položaj na trgu, morajo v svoje projekte in dolgoročne pobude vključiti razvoj vodenja, opredeliti potrebna znanja in veščine vodij ter uresničevati sistematičen načrt spreminjanja svoje organizacijske kulture.

Razmere dela in poslovanja se hitro spreminjajo. Vodje se morajo prilagoditi tem spremembam. Imeti morajo široka znanja in veščine. Sodobne organizacije morajo razvoj vodenja vključevati v svoje razvojne strategije. Enodimenzionalni modeli vodenja postajajo vse manj uporabni. Zapletene in kompleksne razmere, v katerih sodobne organizacije poslujejo, zahtevajo hkratno uporabo več načinov in modelov vodenja v različnem obsegu in na različnih področjih delovanja organizacije. Predlagani celoviti multimodalni model vodenja ponuja možnost hkratne rabe več enodimenzionalnih modelov glede na spremenjene okoliščine dela in poslovanja organizacij sodobne globalne družbe.

Z uporabo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja bi industrijske in druge organizacije ustvarile razmere za boljšo izrabo razpoložljivih zlasti človeških virov, stimulirale zavzetost in navdušenje za boljše delo svojih zaposlenih ter tako povečale konkurenčne prednosti svojih organizacij.

Nova organizacijske paradigma zahteva drugačno menedžiranje in vodenje sodobnih organizacij. Z uporabo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja bi se industrijske in druge organizacije lažje prilagajale spremenjenim razmeram dela in poslovanja današnje globalne družbe ter si tako zagotavljale obstoj in uspešen razvoj v današnjih in prihodnjih konkurenčnih razmerah.

Predlagani celoviti multimodalni model vodenja je rezultat primerjalne analize stališč, predlogov in enodimenzionalnih modelov vodenja številnih teoretikov in praktikov s področja organizacijske teorije in teorije menedžmenta ter vodenja in sinteze tistih prvin vodenja, ki so po našem mnenju primerne za vodenje v 21. stoletju.

V zasnovo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja smo vključili le tiste prvine vodenja po novi organizacijski paradigmi in predvideni digitalni transformaciji, za katere smo menili, da so primerne za vodenje v sedanjih in bodočih okoliščinah dela in poslovanja sodobnih organizacij. Zato se zavedamo se, da je predlagani celoviti multimodalni model vodenja možno dograjevati in izpopolnjevati glede na novonastale tehnično tehnološke spremembe, spremembe v posameznih družbenih podsistemih in novonastale spremembe v celotni globalni družbi.

Reference

1. Banka za podjetnike.si. (2016). Ste vodja ali menedžer? Pridobljeno 23. 8. 2018: <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/ste-vodja-ali-menedzer/>
2. Brezovšek, M. in Kukovič, S. (2014). Javno vodenje. Sodobni izzivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Dimovski, V., Penger, S. in Petrlin, J. (2008). Razvoj avtentinega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d., Organizacija, letnik 41, št. 2 (str. 97–105). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

4. Dimovski, V., Penger, S., Petrlin, J., Grah, J., Turk, D., Šalamon K. in Grošel, M. (2014). Temelji managementa in organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Duggan, T. (2018). About Participative Leadership Style & Front Office Performance. Pridobljeno 15. 8. 2018 s <http://smallbusiness.chron.com/participative-leadership-style-front-office-performance-10256.html>
6. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
7. Grubiša, N. (2001). Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Marbona.
8. Hočevar, M., Jaklič M., Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
9. Ivanko, Š. (2015). Zgodovina organizacijske misli. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Ivanko, Š. (1992). Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
11. Kramar, Z., M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
12. Stare, J., Seljak, J. (2006). Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala z uspešnostjo vodenja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Štefan Ivanko je rojen 16. januarja 1935 v Vonarju, Šmarje pri Jelšah. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (dipl. ekon. 1960). Dosegel je stopnjo magistra ekonomskih znanosti na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (mag. ekon. znanosti). Doktoriral je na Fakulteti ekonomskih nauka v Zagrebu (dr. sc. ekon.). V akademskem letu 1970/71 je bil kot Fordov štipendist na enoletni specializaciji na Institute for Social Research na Michiganski univerzi v ZDA. Od leta 1981 je redni profesor za organizacijo in menedžment. Leta 2016 je bil izvoljen v naziv zaslužni profesor na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu je objavil več kot 200 del s področja organizacije in menedžmenta; od tega 30 učbenikov in samostojnih knjig. S svetovalnim in raziskovalnim delom se ukvarja že od leta 1962. V več podjetjih je bil po več let svetovalec za organizacijo in menedžment. Sam ali v sodelovanju je izdelal več kot 100 študij za organizacijske preosnove podjetij.

Štefan Ivanko was born on January 16, 1935 in Vonarje, Šmarje pri Jelšah. He graduated on the Faculty of Economics in Ljubljana (B.Sc., 1960). He achieved the degree of Master of Economic Sciences at the Faculty of Economics in Ljubljana (MSc in Economics). He received his PhD at the Faculty of Economic Sciences in Zagreb (PhD, Ekon.). In the academic year 1970/71, he was a Ford scholar at the Institute for Social Research at the Michigan University of the USA for a one year specialization. He is a full-time professor of organization and management since 1981. In 2016, he was elected to the title of emeritorious professor at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto. In his teaching and research work, he has published over 200 works from the field of organization and management; of which 30 textbooks and freelance books. He has been engaged in advisory and research work since 1962. He has been a consultant for organization and management for many years in a number of companies. Alone or in cooperation he has produced over 100 studies for organizational transformation of companies.

Abstract: **Leadership in 21st Century**

Research Question (RV): Accordingly with industrial and general social development, management has also evolved. Management is a unifotm concept with two sides, that is management and leadership. Many models of management as well as leadership were created, supplemented, upgraded **and** changed. Management and leadership are different functions, but leadership is part of the managerial function. In the past, managers were led by command and control, while today, managers are led by changing mindsets. Managers create vision, initiate change, inspire and motivate employees, while managers plan, organize, lead and control. This paper will explore and attempt to answer the question of what management requires in the changing work and business environment of today's global world.

Purpose: The purpose of the article is to summarize the changes in the relationship between management and leadership and answer the question of what leadership is recommended in the new organizational paradigm.

Research Method: Through comparative analysis of the views and statements of many management and leadership researchers, we will try to test the thesis that classical management with planning, organizing, decesion making and controlling is the past and that new working and business conditions require management by changing the mindset and emphasizing the role and importance of management. creating vision, initiating change, inspiring and motivating employees.

Results: Based on the results of the research, we will try to propose a leadership model required by the changing working and operating conditions of industrial and other organizations in the 21st century of today's global society.

Organization: Using a proposed leadership model, industrial and other organizations would create the conditions for better utilization of available, especially human resources, stimulate commitment and enthusiasm for the better work of their employees and increase the competitive advantage of their organizations.

Society: Using the proposed design of leadership model in the new organizational paradigm, it would be easier for industrial and other organizations to adapt to the changing conditions of today's global society, thus ensuring the existence and successful development of today's and future competitive work and business conditions.

Originality: The proposed leadership model is the result of a comparative analysis of the views and suggestions of leadership by many researchers and practitioners and a synthesis of those leadership elements that are suitable for leadership in the 21st century.

Limitations / Further Research: The results of this research should encourage further exploration of ways and forms of leadership appropriate for the 21st century.

Keywords: management, leadership, paradigm, globalization, organization.

Copyright (c) Štefan IVANKO



Creative Commons License

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