

R

Revija za  
Journal of

U

univerzalno  
Universal

O

odličnost  
Excellence

September 2018  
Letnik / Volume 7  
številka / number 3  
ISSN 2232-5204



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

**Glavni in odgovorni urednik / Editor in chief:** Boris Bukovec.

**Uredniški odbor / Editorial board:**

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska.
- Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA
- Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.
- Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška.
- Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija.
- Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija.

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

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

*The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.*

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

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

- Andrej Jerman, Mirjana Pejić Bach, Maja Meško, Tine Bertoncel**  
Bibliometric analysis of the emerging phenomenon of smart factories ..... 234
- Damijan Kreslin, Mirko Markič**  
Avtopoietično soupravljanje s pomočjo orodij menedžmenta ..... 244
- Marija Turnšek Mikačič**  
Nevrolingvistično programiranje kot orodje samo-aktualizacije  
posameznika in odsev v avtopoietski organizaciji ..... 259
- Anja Puntar, Mirko Markič**  
Neenakost kakovosti ženskega dela in izzivi za menedžment ..... 276
- Darja Judež**  
Pretirana usmerjenost v samopreseganje in dosežke vodita v  
deloholizem in izgorelost ..... 288
- Sandi Povše**  
Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in  
zavzetost zaposlenih ..... 297
- Sabina Veršič**  
Strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij ..... 321

## Bibliometric analysis of the emerging phenomenon of smart factories

Andrej Jerman\*

Ljubljanski potniški promet, d.o.o., Celovška 160, 1000 Ljubljana, Slovenia  
andrej.blondy@gmail.com

Mirjana Pejić Bach

University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Trg Republike Hrvatske 14,  
10000 Zagreb, Croatia  
mailto:mirjana.pejic.bach@gmail.com

Maja Meško

University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia  
maja.meško@fm-kp.si

Tine Bertonec

University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia  
tine.bertonec@gmail.com

### Abstract:

**Research Question (RQ):** Bibliometric studies provide a useful tool in reviewing scientific research, by using quantitative methods for analyzing all available publications in a research area of interest, in our case research on smart factories. Therefore, the following research questions occurred: 1. how much research has been done on smart factories, since the concept first appeared in 2011? 2. what characterizes the available publications?

**Purpose:** The purpose of our study is to analyze the extent of the available literature on the topic of smart factories, along with classifying the characteristics of available contributions, namely journal papers, conference papers and book chapter, along with their impact indicators.

**Method:** Bibliometric analysis and historical literature review was done with the help of the Clarivate Analytics Web of Science bases: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI, CCR-EXPANDED, and IC.

**Results:** We found that there are a total of 123 contributions to the field of smart factory research, from 2011 till 2017, and that most of these contributions fall under engineering and other technology related research areas, while a few fall within the social science category.

**Organization:** Our study can help traditional factories and emerging smart factories learn about developments in the field of new smart technologies and learn information that might help them change their business models.

**Society:** The number of citations helps determine the impact a paper or set of papers has had on a particular field of research or science in general, which can help other authors determine which papers might be useful for their own research.

**Originality:** Up-to-date bibliometric analysis of Web of Science literature in the field of smart factories.

**Limitations / further research:** Bibliometric studies only provide information on whether or not other authors found particular publications useful and do not provide information on why the publications were useful to those authors. Bibliometric studies thus serve a descriptive role and not a prescriptive role.

**Keywords:** bibliometric analysis, Clarivate Analytics Web of Science, Industry 4.0, smart factories.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 23. April 2018; revidirano: 24. april 2018; sprejeto: 26. april 2018. /  
Received: 23th April 2018; revised: 24th April 2018; accepted: 26th April 2018

## 1 Introduction

We are currently witnessing the shift from a linear economy to a circular economy. An era of the fourth industrial revolution (Kagermann, 2015, pp. 23; Ivanov et al., 2016, pp. 387), often called Industry 4.0, is emerging and is based on digitalization (Yoon et al., 2012, pp. 2178; Roblek et al., 2016). Smart systems that are connecting the real and the virtual worlds (cyber-physical systems) are enabling reorganization of traditional organizations into smart organizations.

Smart factories (Lucke et al., 2008, pp. 115; Zuehlke, 2010, pp. 134; Wang et al., 2016) with their smart systems, smart technologies, smart employees, etc., are an emerging phenomenon of the modern era. The main characteristic of smart factories is the use of the Internet of Things (IoT), in combination with cyber-physical systems. In fact, the IoT has enabled the organizations to reorganize and reshape to become highly flexible in manufacturing very small batches that are customized to the needs of their customers with deep integration among various stakeholders (customers and suppliers), and sustainable (long-term growth and development) (Radziwon et al., 2014).

## 2 Theoretical framework

The term bibliometrics was coined in 1969, approximately the time when bibliometric research began, and within the next two decades became its own discipline (Patra et al., 2005; Bilas and Moutusi, 2013, pp. 945). Bibliometrics is increasingly being used to characterize, through quantitative analysis, the available literature on a certain topic (Mallig, 2010; Belter, 2015; Ellegaard and Wallin, 2015). The major factor that influenced the use of bibliometric methods, to study, among other things, who authored papers, development of the research field, impact indicators of specific publications, were the emergence of communication technology and online bibliographic databases (Patra et al., 2005; Mallig, 2010; Belter, 2015). The next step that seems to be necessary in the field of bibliometrics, is to create a database, specifically designed for bibliometricians, in order to increase the quality of bibliometric work, however the amount of research into the development of such a database is rare, despite the limitations of current online bibliographic databases (Mallig, 2010). However, despite their limitations, current online literature databases, such as Web of Science, Scopus and Google Scholar contributed significantly to bibliometric research, in addition to analytic software for quantitative analysis of publications (Ellegaard and Wallin, 2015).

The topic of smart factories is under-researched, however it is gaining increasing attention of scholars and practitioners, and as such a bibliometric overview of existing publications in high ranking bibliographic databases could be of interest to them. Bibliometric studies might also be useful for traditional factories that wish to transition to a smart factory, as it provides a useful tool for knowledge management within an organizational context (Patra et al., 2005). It has also been said to be useful for science policy proposal, decision making, institution/

university ranking and peer review, among other things (Patra et al., 2005; Belter, 2015; Ellegaard and Wallin, 2015).

### **3 Method**

The study was performed through a literature review of three publication categories, namely journal papers, conference papers and book chapters. All publications used in this study were obtained from the following Clarivate Analytics Web of Science bases: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI, CCR-EXPANDED, and IC. In this study, we discuss the contributions published in the period from the year 2011 till the year 2017. To shed light on Industry 4.0 trends and publications, both a bibliometric analysis and a historical review were conducted to identify possible gaps in the current research in order to provide guidance for future research directions. Selected publications included “smart factory” in the title or keywords. Analyzed parameters included authorship, types of publications, publication years, publication sources, research areas, most frequent authors, authors’ affiliations, authors’ country and number of times cited.

The historical method proposes that “historical phenomena can be rich and complex” and provide “a better understanding by investigating the time(s), place(s) and context(s) in which events occur and develop” (Chao et al., 2007, pp. 269). Also, according to Kothari (2004) with the literature review a general overview of the phenomenon can be achieved.

Further, with bibliometric analysis of contributions in high ranking publications of smart factories new technological trends are investigated and possible future research can be identified.

## **4 Results**

### **4.1 Bibliometric analysis**

Since the inception of the concept of Industry 4.0 and Smart factory in the year 2011, the first contributions on the topic of smart factory were detected in the year 2013 (five contributions). In 2014, there were 10 contributions on the topic of smart factory and 12 contributions in the year 2015. Total number of contributions substantially increased in the year 2016 (43 contributions) and the year 2017 (36 contributions). It can be concluded that the number of papers in this research area is increasing, but a slight decline in the year 2017 was noticed.

A total of 123 contributions were selected from the databases investigated. 65 (52.8%) of these contributions were published as conference papers in conference proceedings, 48 (39%) as peer-reviewed journal papers, 7 (5.7%) as editorials, and 3 (2.5%) as chapters in a book.

Most contributions can be linked to the following five research areas: engineering, computer science, automation control systems, operations research management science and telecommunications (see table 1).

Table 1. Research areas

| <b>Research area</b>                   | <b>Number of papers</b> |
|--|-------------------------|
| Engineering                            | 77                      |
| Computer science                       | 43                      |
| Automation control systems             | 18                      |
| Operations research management science | 15                      |
| Telecommunications                     | 13                      |
| Instruments instrumentation            | 6                       |
| Robotics                               | 5                       |
| Food science technology                | 4                       |
| Business economics                     | 3                       |
| Materials science                      | 3                       |
| Science technology other topics        | 3                       |
| Optics                                 | 2                       |
| Social sciences other topics           | 2                       |

Selected contributions were published in the following Clarivate Analytics Web of Science categories: Engineering electrical electronic (29 papers), followed by Engineering manufacturing (26 papers), Engineering industrial (23 papers), Automation control systems (18 papers), Computer science information systems (16 papers), Operations research management science (15 papers), Telecommunications (13 papers), Computer science interdisciplinary applications (11 papers), Computer science theory methods (10 papers), Engineering mechanical (9 papers), Computer science artificial intelligence (8 papers), Instruments instrumentation (6 papers), etc.

Tables 2 shows the frequency of contributions by authors' origin:

Table 2. Frequency of contributions by authors' country ( $\geq 3$ )

| <b>Authors' countries</b> | <b>Number of papers</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| Germany                   | 27                      |
| Republic of China         | 23                      |
| South Korea               | 17                      |
| United States             | 7                       |
| Sweden                    | 6                       |
| Italy                     | 5                       |
| Australia                 | 3                       |
| England                   | 3                       |
| Hungary                   | 3                       |

Table 3 shows the frequency of contributions by authors:

Table 3. The overview of the frequency of contributions by authors

| <b>Authors</b> | <b>Number of papers</b> |
|----------------|-------------------------|
| Wang S.Y.      | 6                       |
| Li D.          | 5                       |
| Zhang C.H.     | 5                       |
| anonymous      | 4                       |
| Kang S.        | 3                       |
| Wan J.F.       | 3                       |
| Wang L.H.      | 3                       |
| Zhong R.Y.     | 3                       |

Researcher Wang, S. J. authored six papers, Li, D. and Zhang, C.-H. authored five papers, and four researchers Kang, S., Wan, J.F., Wang L.H. and Zhong, R.H. authored each three papers on the topic of smart factories.

Table 4 shows the frequency of contributions by authors' affiliations ( $\geq 3$ ). Top seven institutions publishing on the topic of smart factory are: Shanghai Jiao Tong University, South China University of Technology, Electronics and Telecommunications Research Institute, Korea Institute of Industrial Technology, South China University of Technology, Seoul National University, and Sungkyunkwan University.

Table 4. The overview of the frequency of contributions by authors' affiliations ( $\geq 3$ )

| <b>Authors' affiliation</b>                           | <b>Number of authors</b> |
|---|--------------------------|
| Shanghai Jiao Tong University                         | 4                        |
| South China University of Technology                  | 4                        |
| Electronics and Telecommunications Research Institute | 3                        |
| Korea Institute of Industrial Technology              | 3                        |
| South China University of Technology                  | 3                        |
| Seoul National University                             | 3                        |
| Sungkyunkwan University                               | 3                        |

Table 5 provides the list of 10 most cited papers indicating the main research area, number of citations and average citations per year. The most cited research areas are computer science, telecommunications and engineering:



Table 5. The overview of the most cited papers

| Contribution   | Main research areas   | Number of citations | Average citations per year |
|--|---|---------------------|----------------------------|
| Wang, S., Wan, J., Li, D., & Zhang, C. (2016). Implementin smart factory of industrie 4.0: an outlook. <i>International Journal of Distributed Sensor Networks</i> , 12(1), 1-10.  | Computer Science; Telecommunications  | 167                 | 55.67                      |
| Wang, S., Wan, J., Zhang, D., Li, D., & Zhang, C. (2016). Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data based feedback and coordination. <i>Computer Networks</i> , 101, 158-168.  | Computer Science; Engineering; Telecommunications                           | 46                  | 15.33                      |
| Radziwon, A., Bilberg, A., Bogers, M., & Madsen, E. S. (2014). The smart factory: exploring adaptive and flexible manufacturing solutions. <i>Procedia Engineering</i> , 69, 1184-1190.  | Engineering; Operations Research & Management Science                       | 26                  | 5.2                        |
| Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Werner, F., & Ivanova, M. (2016). A dynamic model and an algorithm for short-term supply chain scheduling in the smart factory industry 4.0. <i>International Journal of Production Research</i> , 54(2), 386-402.  | Engineering; Operations Research & Management Science                       | 18                  | 6                          |
| Shrouf, F., Ordieres, J., & Miragliotta, G. (2014, December). Smart factories in Industry 4.0: A review of the concept and of energy management approached in production based on the Internet of Things paradigm. In <i>Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2014 IEEE International Conference on</i> (pp. 697-701). IEEE.                          | Engineering; Business & Economics; Operations Research & Management Science | 18                  | 3.6                        |
| Choi, S., Kim, B. H., & Do Noh, S. (2015). A diagnosis and evaluation method for strategic planning and systematic design of a virtual factory in smart manufacturing systems. <i>International Journal of Precision Engineering and Manufacturing</i> , 16(6), 1107-1115.   | Engineering   | 13                  | 3.25                       |
| Chu, W. S., Kim, M. S., Jang, K. H., Song, J. H., Rodrigue, H., Chun, D. M., ... & Min, S. (2016). From design for manufacturing (DFM) to manufacturing for design (MFD) via hybrid manufacturing and smart factory: A review and perspective of paradigm shift. <i>International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology</i> , 3(2), 209-222. | Science & Technology - Other Topics; Engineering                            | 12                  | 4                          |
| Prinz, C., Morlock, F., Freith, S., Kreggenfeld, N., Kreimeier, D., & Kuhlenkötter, B. (2016). Learning Factory modules for smart factories in Industrie 4.0. <i>Procedia CIRP</i> , 54, 113-118.  | Engineering   | 11                  | 3.67                       |
| Zamfirescu, C. B., Pirvu, B. C., Schlick, J., & Zuehlke, D. (2013). Preliminary insides for an anthropocentric cyber-physical reference architecture of the smart factory. <i>Studies in Informatics and Control</i> , 22(3), 269-278.   | Automation & Control Systems; Operations Research & Management Science      | 11                  | 1.83                       |
| Shellshear, E., Berlin, R., & Carlson, J. S. (2015). Maximizing smart factory systems by incrementally updating point clouds. <i>IEEE computer graphics and applications</i> , 35(2), 62-69.   | Computer Science  | 9                   | 2.25                       |

## 5 Discussion

Our study provides authors with information on how many papers were found on a specific research area as a result of a search on specific databases, or how many times they were cited, along with what authors are most prominent in a particular research area. For example, if one looks at countries publishing on the topic of smart factory, we find the Republic of China, South Korea, United States, Sweden, Italy Australia, England, and Hungary, however the largest number of authors is from Germany, which is to be expected, since the new concept, Industry 4.0, started in Germany (Mosconi, 2015).

It should also be noted that impact indicators change with time, with older publications tending to have more citations than newer ones, due to more time passing since its initial publication. In our case half of the top ten cite articles were from 2016, three of these being in the top five. This is possibly due to the field of smart factory research being only approximately five years old, meaning that older articles did not have enough time to accumulate citations, which would make them have a higher impact indicator than newer, possibly more influential articles. Unfortunately, bibliometric studies do not provide information on what specifically and to what degree an article was useful to an author and can only provide information on how many times the articles was cited, which does however give us information about how many authors found a specific article(s) useful (Belter, 2015).

Bibliometric studies provide a useful tool for studying trends with a research area and can help identifying new and growing fields of research (Ellegaard and Wallin, 2015). In our study, we found that smart factory research has grown significantly with each year, since it was first started as an area of research. It would not be surprising that smart factory research will continue to grow in the following years, as according to Research and Markets (2017) the smart factory market “is projected to grow at a CAGR of 9.3% between 2017 and 2022, to reach USD 205.42 billion by 2022. The key driving factors for the growth of the smart factory market are the increase in adoption of industrial robots, the evolution of Internet of Things (IoT), growth in demand for smart automation solutions, and increase in emphasis on regulatory compliances. However, the factors such as huge capital investments and the risks associated with security of cyber-physical system are the major factors restraining the growth of this market.”

## 6 Conclusion

We can conclude that smart factory research has grown significantly with each year, since it was first started as an area of research. With the results of our study, emerging smart factories might learn about developments in the field of new smart technologies and learn information that might help them change their business models. While our study is up-to-date on the topic of smart factories, we only looked at articles listed in the Web of Science database, so we did not cover journals that might only be available in other databases, such as Scopus (Ellegaard and Wallin, 2015) Future bibliometric studies on smart factories should look at other databases, in order to determine which articles were potentially missed by our study. The

topic is still under-researched given the fact that it is a new phenomenon. Even more so in the area of management and behavior sciences. Smart factory research is still a young field and based on if we look at our findings, we can see that the field is growing with each year, which means that future studies will have to update outdated bibliometric studies.

## References

1. Chao, C.-C., Yang, J.-M., & Jen, W.-Y. (2007). Determining technology trends and forecasts of RFID by a historical review and bibliometric analysis from 1995 till 2005. *Technovation*, 27, 268-279.
2. Bilas, R. S., Moutusi, B. (2013). Journal of documentation: a bibliometric study. *Library Philosophy and Practice*, 945.
3. Belter, C. W. (2015). Bibliometric indicators: opportunities and limits. *The Journal of the Medical Library Association*, 103(4), 219-221.
4. Ellegaard, O., Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly publication: how great is the impact. *Scientometrics*, 105, 1809-1831
5. Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Werner, F., & Ivanova, M. (2016). A dynamic model and an algorithm for short-term supply chain scheduling in the smart factory industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 54(2), 386-402.
6. Kagermann, H. (2015). *Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0*. In Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., Reichwald, R. (Eds.), *Management of permanent change* (pp. 23-45). Wiesbaden, Germany: Springer.
7. Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
8. Lucke, D., Constantinescu, C., & Westkämper, E. (2008). *Smart factory-a step towards the next generation of manufacturing*. In *Manufacturing systems and technologies for the new frontier* (pp. 115-118). London: Springer.
9. Mallig, N. (2010). A relational database for bibliometric analysis. *Journal of Informetrics*, 4, 564-580
10. Mosconi, F. (2015). *The new European industrial policy: Global competitiveness and the manufacturing renaissance*. London, England: Routledge.
11. Patra, S. K., Bhattacharya, P., Verma, N. (2005). Bibliometric study of literature on bibliometrics. *Bulletin of Information Technology*, 26(1), 27-3
12. Radziwon, A., Bilberg, A., Bogers, M., & Madsen, E. S. (2014). The smart factory: exploring adaptive and flexible manufacturing solutions. *Procedia Engineering*, 69, 1184-1190.
13. Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2), 2158244016653987.
14. Research and Markets (2017). *Smart Factory Market by Technology (DCS, PLC, MES, ERP, SDADA, PAM, HMI, PLM), Component (Sensors, Industrial Robots, Machine Vision Systems, Industrial 3D Printing), End-User Industry, and Region - Global Forecast to 2022*. Retrieved from [https://www.researchandmarkets.com/research/ptlwg5/smart\\_factory](https://www.researchandmarkets.com/research/ptlwg5/smart_factory)
15. Wang, S., Wan, J., Zhang, D., Li, D., & Zhang, C. (2016). Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data based feedback and coordination. *Computer Networks*, 101, 158–168.

16. Yoon, J. S., Shin, S. J., & Suh, S. H. (2012). A conceptual framework for the ubiquitous factory. *International Journal of Production Research*, 50(8), 2174-2189.
17. Zuehlke, D. (2010). SmartFactory—Towards a factory-of-things. *Annual Reviews in Control*, 34(1), 129-138.

\*\*\*

**Andrej Jerman** is a doctoral student at the University of Primorska, Faculty of Management. He graduated from the Faculty of Commercial and Business Sciences in Celje, he received his Master degree at the Faculty of Management of the University of Primorska. He is employed at Ljubljanski potniški promet in Ljubljana. His research interests include the field of management, healthy lifestyle and professional drivers. He has already published some scientific articles on this subject.

\*\*\*

**Mirjana Pejić Bach** is a Full Professor at the Department of Informatics at the Faculty of Economics & Business. She graduated at the Faculty of Economics & Business – Zagreb, where she also received her Ph.D. degree in Business, submitting a thesis on “System Dynamics Applications in Business Modelling“ in 2003. She is the recipient of the Emerald Literati Network Awards for Excellence 2013 for the paper Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance published in *Baltic Journal of Management*. Mirjana was also educated at MIT Sloan School of Management in the field of System Dynamics Modelling, and at OliviaGroup in the field of data mining. She participates in number of EU FP7 projects, and is an Expert for Horizon 2020.

\*\*\*

**Maja Meško** is a full professor of management at the Faculty of Management, University of Primorska. She received PhD in kinesiology, the title of her doctoral dissertation is Defining certain motor abilities and psychological characteristics of the Slovenian military pilots. Her research interests include the areas of management, psychology in management, occupational health and management. She has also participated in various projects. She authored or co-authored various scientific papers published in professional and academic journals.

\*\*\*

**Tine Bertonce** is a doctoral student at the University of Primorska, Faculty of Management. He received a B.S. in Psychology at the State University in New York at Plattsburgh and a MSc in Neuroscience at Erasmus University Rotterdam. His research interests include behavior economics and Industry 4.0. He has published several papers in international scientific journals and conferences.

\*\*\*

## **Povzetek:**

### **Bibliometrična analiza nastajajočega fenomena pametnih tovarn**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Bibliometrična analiza je koristno orodje za pregled znanstvenih objav, kjer z uporabo kvantitativnih metod raziskovanja analiziramo znanstvene objave na izbranih raziskovalnih področjih, v našem primeru so to pametne tovarne. Postavljata se sledeči raziskovalni vprašanji: 1. koliko je bilo objavljenih znanstvenih objav o pametnih tovarnah od leta 2011 dalje in 2. katere so karakteristike obstoječih znanstvenih objav?

**Namen:** Namen raziskave je podati kritičen pogled na zastavljeno raziskovalno vprašanje z analizo obstoječih znanstvenih objav, t.j. znanstvenih člankov, znanstvenih prispevkov s konferenc in samostojnih prispevkov v znanstvenih monografijah, na področju pametnih tovarn. Namen študije je tudi klasifikacija karakteristik znanstvenih objav in analiza njihove odmevnosti.

**Metoda:** Bibliometrična analiza je bila izvedena na podlagi baz Clarivate Analytics Web of Science: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI, CCR-EXPANDED, and IC.

**Rezultati:** Identificirali smo skupno 123 znanstvenih objav na tematiko pametnih tovarn za obdobje od 2011 do 2017, večina objav je na področju tehničnih ved, zelo malo pa na področju družboslovnih ved.

**Organizacija:** Naša raziskava podaja pregled znanstvene literature na področju pametnih tovarn, iz katerega lahko tradicionalne kot tudi nastajajoče pametne tovarne črpajo koristne informacije glede pametnih sistemov in tehnologij, ki jim lahko pomagajo pri prilagoditvah poslovnih modelov.

**Družba:** Pregled znanstvenih objav in analiza njihove odmevnosti na izbranem znanstvenem področju pametnih tovarn lahko pomaga raziskovalcem kot tudi praktikom pri izbiri literature za lastne raziskave ali kot vir koristnih informacij.

**Originalnost:** Aktualna bibliometrična analiza znanstvenih objav v bazah Web of Science za področje pametnih tovarn.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Bibliometrične študije imajo deskriptivni pomen in nimajo predpisovalne vloge.

**Ključne besede:** bibliometrična analiza, pregled literature, Clarivate Analytics Web of Science, Industrija 4.0, pametne tovarne.

Copyright (c) Andrej JERMAN, Mirjana PEJIĆ BACH, Maja MEŠKO, Tine BERTONCEL



Creative Commons License

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

## Avtopoietično soupravljanje s pomočjo orodij menedžmenta

Damijan Kreslin \*

DK Invest d.o.o., Pahorjeva 17, 6000 Koper, Slovenija  
damijan.kreslin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
mirko.markic@fm-kp.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ugotavljanje značilnosti povezave med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij menedžmenta?

**Namen:** Izdelati model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

**Metoda:** Kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo vprašalnika in iskanja po javni bazi podatkov GVIn.

**Rezultati:** S pomočjo rezultatov kvantitativne raziskave smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

**Organizacija:** Na podlagi študija sodobne strokovne literature, primerjave različnih, že opravljenih raziskav in ankete vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih, smo oblikovali izvirni Model vpliva uporabe izbranih managerskih orodij na donosnost kapitala podjetja.

**Družba:** Boljše poslovanje pripomore k dolgoročnemu preživetju podjetij in tako pomaga družbeni blaginji in boljši makroekonomski sliki slovenskega gospodarstva.

**Originalnost:** Na osnovi pridobljenih podatkov smo pridobili nove poglede, znanja in informacije o uporabi izbranih orodij managerjev.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Anketiranje je bilo izvedeno v velikih in srednjih podjetjih v Sloveniji, obravnavali bomo izbranih 25 orodij menedžmenta po Rigby-ju, uporabili bomo podatke iz javno objavljenih baz.

**Ključne besede:** menedžment, orodja in tehnike managerjev, slovenska podjetja, model, donosnost kapitala, ekonomika podjetja.

## 1 Uvod

Organizacija je kot izkušnja ali praksa med ljudmi prisotna že od nekdaj. Z razvojem civilizacije je postajala vedno bolj pomembna, njene oblike pa kompleksnejše. Danes se v razvitem svetu večina ljudi pri rojstvu sreča z organizacijo, saj se rodi v organizaciji - bolnišnici. Organizacijo smo znanstveno začeli preučevati na prehodu iz devetnajstega v dvajseto stoletje.

Nedavne gospodarske krize in današnje negotove razmere v gospodarstvu zahtevajo od organizacij veliko dinamičnosti. Nestabilne razmere narekujejo uporabo kompleksnih odločitev za uspešno vodenje organizacije in doseganje zastavljenih ciljev. Ekonomija, ki

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 12. April 2018; revidirano: 20. april 2018; sprejeto: 23. april 2018. /  
Received: 12th April 2018; revised: 20th April 2018; accepted: 23rd April 2018

temelji na vzponu uporabe sodobne informacijske tehnologije in komunikacijskih sredstev predstavlja nov izziv za obstoj organizacij in menedžment.

Palmer in Hardy (2000, str. 13-16) menita, da so izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se koncepti organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo.

Itkin in Nagy (2016, str. 40) pravita, da managerski podsistem vodenja podjetja pri delovanju s svojimi popravki in prilagoditvami omogoča odpravo neuskkljenosti in motenj. Podjetja potrebujejo ustrezno prilagodljiv menedžment, ki bo uravnotežil in zadovoljil notranje potrebe in jih prilagodil z zunanjimi vplivi. Pri tem si lahko pomagajo z znanimi in preverjenimi tehnikami in orodji menedžmenta. Glede na potrebe jih lahko nenehno prilagajajo lastnemu sistemu. V podjetje prihajajo vložki v človeški, finančni, informacijski in materialni obliki. V središču delovanja poslovnega sistema je menedžment, ki vodi različne podsisteme v podjetju. Za vodenje uporablja svoje paradigme ter v praksi preizkušene tehnike in orodja menedžmenta, ki jih sproti prilagaja ciljem podjetja. V praksi so cilji finančni kazalniki uspešnosti podjetja, kot npr. dobiček, ROI, ROE, donosnost na zaposlenega,... Izdelki in storitve morajo biti narejeni z najuspešnejšo in najučinkovitejšo uporabo vložkov. Prav ta izbira učinkovitosti in uspešnosti vpliva na bodočo razpoložljivost vložkov in uporabljenih tehnoloških postopkov. Vsaka zunanja sprememba vpliva na notranje procese, ki se morajo zunanjim spremembam prilagoditi tako, da so v novih okoliščinah enaki ali novi viri še vedno uporabljeni najučinkovitejše in najuspešnejše.

S pomočjo empirične raziskave vzorca 139 slovenski srednjih in velikih podjetij smo prišli do spoznanj o vplivu uporabe orodij menedžmenta na ekonomsko uspešnost podjetij. V raziskavo smo vključili vršne managerje (v nekaterih podjetjih so to bili prokuristi) srednjih in velikih podjetij, ki so bila na dan 14. 1. 2016 vpisana v poslovni bazi Gvin.com.com, kot delujoči poslovni subjekt. V bazi je bilo na ta dan evidentirano 123.554 gospodarskih družb, od tega 910 velikih (nad 250 zaposlenih) in 1.071 srednje velikih podjetij (50–249 zaposlenih). Od 1.397 delujočih srednjih in velikih podjetij smo pridobili elektronske naslove 1.234 podjetij. Raziskavo smo v fizični obliki poslali 100 podjetjem, ostalim 63 smo jo osebno dostavili. V anketo je bilo v končni fazi tako vključenih 1.397 srednjih in velikih podjetij od tega 487 velikih in 910 srednjih podjetij.

V raziskavi smo najpogosteje uporabljena orodja menedžmenta po Rigby in Bilodaeu (2015), razdelili v skupine glede na:

- povprečno zadovoljstvo z uporabljenimi orodji,
- uporabo po temeljnih funkcijah menedžmenta,
- povprečje uporabe orodij in
- zasledovanje ciljev.

S pomočjo statističnih metod smo ugotavljali njihovo povezanost z ekonomsko uspešnostjo podjetja.

## 2 Teoretična izhodišča

Pri načrtovanju in doseganju zastavljenih smotrov ter ciljev naj bi si managerji pomagali z uporabo različnih orodij. Med več orodji naj bi managerji izbrali orodje ali kombinacijo več orodij, s katero naj bi lažje uresničevali smotre in cilje v podjetju. Sklop metod in tehnik s katerimi managerji usmerjajo vodenje sodelavcev in uresničujejo smotre in cilje organizacije, imenujemo orodja managerjev (Fatur 2009, str. 25). V praksi je uporaba orodij in tehnik managerjev lahko sama sebi namen, predvsem kadar niso v funkciji doseganja zelenega smotra in ciljev lastnikov, managerjev in drugih udeležencev organizacije. Zato je pomembna izbira posameznih orodij in tehnik managerjev in njihova prilagoditev lastni organizaciji (Savič 2009, str. 4-5).

Glede na množico orodij in tehnik, ki jih managerji uporabljajo pri svojem delu, se je potrebno odločiti, katere od njih uporabiti v raziskavi. Na področju organizacijske in managerske strokovne literature smo soočeni s pogostim pojavom novih organizacijskih in managerskih orodij. Ker eno samo popolno orodje managerjev ne obstaja, naj bi managerji znali izbrati pravo kombinacijo orodij (Rigby 2011, str. 10). Velikokrat so nekatera orodja managerjev modni trend, ki se pojavljajo kratek čas in hitro izginejo iz praktične uporabe. Na trgu svetovalne, publicistične in izobraževalne dejavnosti se tvorijo nove storitve, ki jih podpirajo z uporabo novih orodij managerjev. Hiter pretok in dostopnost informacij omogoča hitrejšo spoznavanje novih orodij menedžmenta, pri njihovi uporabi in presoji učinkovitosti pa je potrebno imeti več znanja in veščin. Tako so v množici novih orodij menedžmenta njihovi snovalci ter uporabniki pogosto v dilemi, kako razlikovati med orodji menedžmenta, ki prinašajo uporabno vrednost in med preostalimi orodji. Pri izbiri orodja menedžmenta naj bi imelo glavno vlogo razumevanje managerja kdaj, kako in katero orodje izbrati (Rigby 2011, str. 10). Pri tem izbiranju naj bi imeli pomembno vlogo tudi managerji, ki so se pripravljani vseživljenjsko učiti in razvijati (Yukl 1998, str. 16).

Eden najbolj vidnih raziskovalcev uporabe orodij in tehnik managerjev je Darrel Rigby iz podjetja Bain & Company. Že več let zapovrstjo raziskuje uporabe orodij in tehnik managerjev po svetu. Na najnovejšo raziskavo (Rigby in Bilodeau, 2015, str. 5) smo se oprli pri identificiranju trenutno najbolj pogostih orodij in tehnik managerjev, ki smo jih uporabili pri naši raziskavi. Kot naštevata Rigby in Bilodeau je teh petindvajset, in sicer: Menedžment odnosov s kupci (Customer Relationship Management); Primerjalno presojanje (Benchmarking); Zunanje izvajanje dejavnosti (Outsourcing); Uravnoteženi kazalniki (Balanced Scorecard); Izjava o poslanstvu in viziji (Mission and Vision Statements); Menedžment oskrbnih verig (Supply Chain Management); Upravljanje s spremembami (Change Management Programs); ključne kompetence (Core Competencies); Menedžment celovite kakovosti (Total Quality Management); Pripojitve in združitve (Mergers and Acquisitions); Prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering); Menedžment zadovoljstva in zvestobe (Satisfaction and Loyalty Management); Strateška zaveznitva (Strategic Alliances); Organizacijsko upravljanje časa (Organizational Time Management); Digitalne spremembe (Digital Transformation); Scenarij in kontingenčno planiranje (Scenario



and Contingency Planning); Zmanjševanje zapletenosti (Complexity Reduction); Modeli optimizacije cen (Price Optimization Models); Orodja za odločanje (Decision Rights Tools); Moteče inovativne skupine (Disruptive Innovation Labs); Ničelno predračunavanje (Zero-based Budgeting); Raziskovanje prizadevnosti zaposlenih (Employee Engagement Surveys); Strateško planiranje (Strategic Planning); Segmentacija kupcev (Customer Segmentation) in Analiziranje obsežnih podatkov (Big Data Analytics).

Zaradi terminološke poenostavitve bomo v nadaljevanju poimenovali orodja in tehnike managerjev le orodja managerjev.

Ko investirajo v podjetje si lastniki ter drugi deležniki prizadevajo za različne naložbene smotre in cilje ter določajo zapletena investicijska merila, kazalnike in standarde (Harris in Mongiello 2006, str. 315; Tavčar 2006, str. 362). Ker za uresničevanje smotrov in ciljev podjetja lastniki pooblastijo managerje, so tako nastali različni teoretični, raziskovalni in praktični pristopi, ki so menedžmentu pripisovali množico nalog in vlog (Mintzberg 1973; Možina idr. 2004; Kralj 2005; Daft 2010). Fayol je npr. naloge managerjev opisal kot skupek opravil na področjih: napovedovanja in planiranja, organiziranja, ukazovanja, koordiniranja ter kontroliranja. Kasneje je v teoriji menedžmenta prišlo do nekaterih sprememb v izrazoslovju, kjer se je npr. namesto ukazovanja uveljavilo motiviranje ali usmerjanje in vodenje (Cole 2005, str. 6). Kljub temu ostajajo naloge in vloge ter zadolžitve managerjev večinoma enake tako v pridobitnih kot v nepridobitnih organizacijah (Drucker 2001a, str. 77).

Ena izmed temeljnih managerjevih nalog in vlog je urejanje zadev in razreševanje problemov (Adair 1985, str. 2). McLeod idr. (2014, str. 429) poudarjajo, da ima etično delovanje managerjev pri tem izredno pomembno vlogo, saj vpliva na odločitve, obnašanje in izsledke analiz. Pri tem morajo pri tem naj bi si managerji pomagali z množico teoretičnih in empiričnih orodij, ki jim te postopke olajšajo ter poenostavijo. Po ugotovitvah Ložarja (2009, str. 7) v proučevanih slovenskih podjetjih, glede na primerljive tuje multinacionalke zaostajamo pri izbiri in uporabi sodobnih orodij managerjev. Njihovo premajhno poznavanje in uporaba naj bi zavirala učinkovito prestrukturiranje v slovenskih podjetjih. To vodi k zmanjšanju konkurenčnosti podjetij na domačih in tujih trgih.

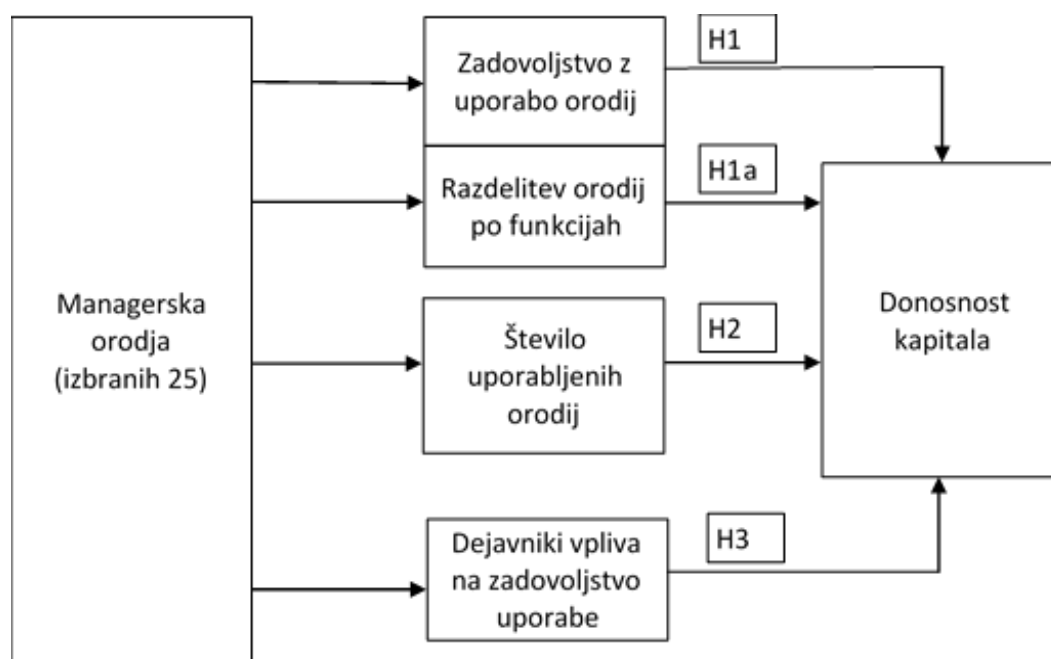
Finančna merila so vodilo lastnikom pri odločanju o uspešnosti poslovanja podjetja. Najpogosteje jih zanima presežek prihodkov nad odhodki, ki ga imenujemo dobiček, ker je namenjen razdelitvi lastnikom podjetja. Prav tako s finančnimi merili pogosto merijo uspešnost menedžmenta. Delo managerjev je merjeno z merili, kazalniki in s standardi, s katerimi naj bi lastniki ugotavljali, kako uspešni so pri uporabi človeških, tehnično-tehnoloških in organizacijskih virov (Barney 1991, str. 103) s katerimi ravnajo. Pri primerjavah z drugimi podjetji je potrebno merila, kazalnike in standarde uporabljati preudarno (Black 2000, str. 488).

Ugotovili smo, da je problematika orodij menedžmenta v jedru zanimanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov od leta 1982, ko je bila opravljena prva raziskava o odličnosti v

japonskih in ameriških ter nato v evropskih podjetjih Peters in Waterman (1982), Goldsmith in Clutterbuck (1984), Kralj (2005). Sledile so raziskave Pascaleja (1991), Collinsove (1996); Kanterjeve idr. (1997), De Guesa (1997); Collinsa in Porrasa (2000) ter De Waala (2008), v katerih so si avtorji prizadevali za identifikacijo orodij managerjev ter značilnosti uspešnih podjetij.

Na ta način smo identificirali raziskovalno vrzel, ki je v tem, da ni znanja in vednosti o vplivu uporabe orodij managerjev na donosnost kapitala podjetij, ki smo jo z našo raziskavo vsaj deloma odpravili. Na tej podlagi smo zasnovali in preverili model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala podjetja, ki bo predstavljal izvirni prispevek k managerski znanosti in stroki.

Na podlagi zastavljenih namenov in ciljev raziskave ter analize in sinteze predhodnih raziskav smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja, ki ga prikazujemo na Sliki 1.



Slika 1: Model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala v podjetju

Temeljna teza se glasi: Obstaja statistično značilna povezanost med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij menedžmenta.

Na osnovi konceptualnega modela smo formirali naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Nadpovprečno zadovoljstvo z uporabo naštetih 25 managerskih orodij v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 1A:** Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah imajo različen vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 2:** Nadpovprečna uporaba naštetih 25 orodij menedžmenta v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 3:** Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo z uporabljenimi orodji managerjev ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetij.

### 3 Metoda

Pri empirični raziskavi smo za zbiranje podatkov uporabili anketni vprašalnik. Pri oblikovanju vprašalnika smo se opirali na teoretična izhodišča raziskave. Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo petih managerjev izbranih podjetij, ki nato niso bili vključeni v raziskavo. Z njihovo pomočjo smo izboljšali vprašalnik in tako oblikovali končno obliko vprašalnika.

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, vprašanja na osnovi Likertove 5-stopenjske ocenjevalne lestvice kjer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »se niti ne strinjam niti strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »povsem se strinjam«, ter dve polodprti vprašanji. Podatke o donosnosti kapitala posameznega podjetja za izbrana leta 2013, 2014 in 2015 smo dobili iz podatkovne zbirke Gvin.com.

Sestavni del vprašalnika je bil tudi uvodni nagovor. V njem smo se najprej predstavili in na kratko opisali namen raziskave, nato pa podrobneje navedli kaj želimo z vprašalnikom izvedeti, omenili, zakaj zbiramo podatke, nakazali, da se zavedamo njihove obremenjenosti, in poudarili njihovo vlogo v raziskavi. Poleg tega smo ocenili okvirni čas, potreben za izpolnitev vprašalnika, zagotovili popolno zaupnost podatkov in njihovo raziskovalno namembnost in se vnaprej zahvalili za sodelovanje. Z namenom spodbuditve managerjev k čim večji udeležbi smo vsem, ki bi anketni vprašalnik v celoti izpolnili in bi si želeli, obljubili povzetek naše analize v elektronski obliki.

Vprašalnik je bil sestavljen iz petih tematskih sklopov:

1. del: podatki o podjetju (ime podjetja in funkcija anketiranca v podjetju);
2. del: dejavniki vodenja in primerjava s konkurenco (vodenje in poslovni rezultati, vodstvena znanja);
3. del: uporaba in poznavanje orodij menedžmenta (poznavanje, uporaba v določenih letih, zadovoljstvo z uporabo, ocena vpliva na poslovanje, vpliv uporabe orodij na dobiček, doseganje ciljev, primerjava s konkurenco);
4. sklop: podatki o primerjavi s konkurenco (samoevalvacija v primerjavi s konkurenco);
5. del: podatki o anketirancu (spol, starostna skupina, stopnja izobrazbe).

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa s predvidenimi odgovori v obliki pet stopenjske lestvice. Polodprti sta bili vprašanji merjenja vpliva orodja na dobiček ter doseganja zastavljenih ciljev, kjer so bili omogočeni tudi opisni odgovori.

Uporabili smo tri tehnike anketiranja, in sicer anketiranje po elektronski pošti, anketiranje po pošti in osebno vročanje vprašalnikov. Elektronske naslove podjetij smo pridobili iz baze Gvin.com.com in baze slovenskih izvoznikov SLOEXPORT ter na spletnih straneh podjetij.

V sklopu prve tehnike anketiranja smo v aplikaciji 1.KA (verzija 17.08.19) pripravili spletni vprašalnik, ki je bil strukturno in vsebinsko enak vprašalniku, poslanem po pošti in pri osebni vročanju. Dostop do spletnega vprašalnika smo poslali večjemu delu v raziskavo vključenih podjetij (88,95 %). Po pošti smo poslali 7,17 % vprašalnikov, osebno smo jih vročili 4,30 %.

Anketiranje smo izvedli v obdobju med septembrom 2016 in aprilom 2017. Prvič smo anketiranje izvedli v začetku meseca septembra 2017. Anketiranje po pošti in z osebnim vročanjem smo izvedli v mesecu januarju 2017. V tem času smo prejeli 153 popolno izpolnjenih vprašalnikov, vse v elektronski obliki. Vrnjene nismo dobili nobene ankete poslano po pošti in osebno vročene.

Na poslano elektronsko pošto je bilo 639 (45,7 %) klikov na nagovor (prebrali so nagovor), od teh jih je 373 (26,7 %) kliknilo na anketo, 273 (19,56 %), jih je anketo začelo izpolnjevati, 153 jih je popolnoma dokončalo anketo. Skupna odzivnost anketirancev, ki so v celoti dokončali vprašalnik je bila 10,97 %, kar je v skladu s podobnimi raziskavami. Za analizo smo lahko uporabili 139 anket, ker so managerji v 14 dokončanih anketah navedli, da niso uporabljali nobenega orodja v obdobju med 2013 in 2015, na katerega se je nanašal vprašalnik.

V drugem delu empirične raziskave smo se osredotočili na ugotavljanje ekonomske učinkovitosti 139-tih podjetij, ki so v celoti izpolnili anketo. Iz sekundarnega vira Gvin.com.com smo pridobili podatke o ekonomski učinkovitosti anketiranih podjetij. Za izbrana leta smo iz baze podatkov dobili vrednost dobička ter povprečnega kapitala, iz katerega smo nato izračunali kazalnik donosnosti sredstev (ROE).

Za analizo podatkov smo uporabili naslednje metode:

- za predstavitev demografskih značilnosti smo uporabili izbrane opisne statistike (mere srednjih vrednosti, mere variabilnosti in relativna števila),
- osnovne rezultate ankete o stanju uporabe orodij menedžmenta smo predstavili s pomočjo izbranih opisnih statistik (mere srednjih vrednosti in mere variabilnosti),
- do ocene uporabe orodij menedžmenta (oziroma njihove strukture) smo prišli s pomočjo faktorske analize,
- sam model, s pomočjo katerega smo poskušali oceniti, kako so predhodno identificirana orodja menedžmenta povezana s samo gospodarsko učinkovitostjo, smo

ocenili s pomočjo korelacijske analize ter tehnike strukturnega modeliranja (SEM – structural equational modelling),

- metodo sinteze, smo uporabili jo v procesu združevanja posameznih ugotovitev raziskave v celoto,
- metodi dokazovanja in izpodbijanja, smo uporabili pri potrjevanju oz. izpodbijanju hipotez.

Ocenjeni model povezav med uporabo orodij menedžmenta in gospodarsko učinkovitostjo podjetja, ki naj bi predstavljal tudi enega izmed pomembnejših prispevkov raziskave, je bil osnova za preizkušanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

Tako zbrane podatke in informacije smo obdelali s statističnim paketom SPSS, pri čemer smo uporabili naslednje metode:

- opisna oz. deskriptivna analiza, s katero smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk.
- Spearmanov  $\rho$ -korelacijski test, s katerim smo preverili povezanost med ordinalnimi spremenljivkami.
- Pearsonov  $\chi^2$ -test, smo preverili povezanost med spremenljivkami, pri čemer je bila ena spremenljivka nominalna.
- Cronbachov  $\alpha$ -test, smo preverili mersko zanesljivost (notranjo konsistentnost) dela anketnega vprašalnika oz. trditev posredno merljivih spremenljivk, za katere smo uporabili Likertovo 5- stopenjsko ocenjevalno lestvico.
- metoda glavnih komponent, s katero smo določili manjše število komponent, ki so linearna kombinacija osnovnih spremenljivk (oz. zadovoljstva za uporabo orodij, uporabo orodij razdeljeno po temeljnih managerskih funkcijah, nadpovprečno uporabo orodij in doseganju ciljev) in pojasnijo čim večji delež skupne variabilnosti osnovnih spremenljivk (le-ta naj bi bil vsaj 60 %; Hair idr. 2014, str. 144).
- multipla linearna regresija in s katero smo preučevali vpliv več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.
- Modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami smo uporabili za analizo odnosov med več spremenljivkami hkrati. Splošni model je sestavljen iz merskega in strukturnega dela (Byrne 2010, str. 12–13).
- $\chi^2$  je mera absolutnega prileganja, s katero primerjamo vzorčno kovariančno matriko in matriko, ki je predpostavljena z modelom.
- RMSEA je mera absolutnega prileganja, s katero ugotavljamo, kako bi se model z neznanimi, a optimalno izbranimi vrednostmi parametra prilegel kovariančni matriki populacije, če bi ta bila na razpolago.
- CFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z ničelnim modelom, kjer so vse spremenljivke nepovezane.
- NFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z bolj omejenim osnovnim modelom.

Pri obdelavi zbranih podatkov in izdelavi izvirnega modela, bo uporabljena metoda strukturnih modelov (model strukturnih enačb), kjer smo za testiranje uporabili programski paket AMOS (verzija 20.0).

## 4 Rezultati in razprava

Z izpolnjevanjem namena in ciljev raziskave smo na osnovi opisnih statistik prišli do naslednjih ugotovitev:

- V sklopu uporabe orodij managerjev v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da anketiranci v podjetjih najbolj poznajo orodje Zunanje izvajanje storitev najslabše pa Moteče inovativne skupine. Najpogosteje je uporabljeno orodje Zunanje izvajanje storitev, najmanj je bilo uporabljeno orodje Moteče inovativne skupine. Iz podatkov je razvidno, da se število uporabljenih orodij z leti povečuje. V primerjavi z letom 2013 so managerji v podjetjih v letu 2015 uporabili 286 ali 31,0 % več orodij. Največ podjetij je uporabljalo od 7 do 13 orodij. V tem obdobju je dobra desetina podjetij uporabljala vsa leta enaka orodja. Med podjetji, ki so spreminjala uporabljena orodja v opazovanem obdobju je bilo največ tistih, ki so spremenila od 1 do 3 uporabljenih orodij.
- V sklopu zadovoljstva z uporabo orodij managerjev so uporabniki orodij v povprečju bili najbolj zadovoljni z orodjem Strateško planiranje, Digitalne spremembe in Opredelitev vizije in strategije. Najmanj so bili uporabniki zadovoljni z orodjem Zmanjševanjem kompleksnosti, Moteče inovativne skupine in Ničelnim planiranjem proračuna (3,88). Managerji so orodje Orodja za pravilno odločanje ocenili kot najbolj vplivno na dobiček podjetja, kot najmanj vplivno je bilo ocenjeno orodje Anketiranje zaposlenih.
- V sklopu vpliva orodja na dobiček in doseganje ciljev podjetja so uporabniki odgovorili, da vpliv orodja na dobiček meri v povprečju le dobra tretjina podjetij. Kar slabi dve tretjini ne meri vpliva učinka uporabe orodja na dobiček. Najpogosteje podjetja merijo uporabo orodja Model cenovne optimizacije in Popolno obvladovanje kvalitete, najredkeje pa orodje Orodja za pravilno odločanje. Iz rezultatov lahko zasledimo, da podjetja v manj kot 50 % merijo učinek uporabljenega orodja na dobiček podjetja. Najredkeje merijo učinek Orodja za pravilno odločanje (16,7 %).
- V sklopu doseganje ciljev podjetja in konkurenca so podjetja najpogosteje zasledovala zunanje cilje z uporabo orodja Analiziranje baz podatkov ter s Primerjanjem lastne uspešnosti s konkurenco, najmanj uporabljajo orodje je bilo Ničelno planiranje proračuna. Kompetenčne cilje so najpogosteje zasledovali s pomočjo orodja Ključne kompetence, najmanj pa z Modelom cenovne optimizacije. Za zasledovanje procesnih ciljev so najpogosteje uporabljali Organizacijsko upravljanje s časom, najmanj uporabljeno orodje je bilo Moteče inovativne skupine. Za zasledovanje finančnih ciljev v podjetjih najpogosteje uporabljajo Ničelno planiranje proračuna, najmanj uporabljeno je bilo orodje Anketiranje zaposlenih. Najpogosteje je bilo za

zasledovanje ostalih ciljev uporabljeno orodje Anketiranje zaposlenih, najmanj pa je bilo uporabljeno orodje Ničelno planiranje proračuna.

- V sklopu ekonomske uspešnosti podjetij so v letih 2013, 2014 in 2015 najvišjo donosnost dosegala podjetja iz predelovalne dejavnosti. Najnižjo donosnost sta v letih 2013, 2014 sta dosegali podjetji iz finančne in zavarovalniške dejavnosti, v letu 2015 je najnižjo donosnost dosegalo podjetje iz dejavnosti oskrba z električno energijo, plinom in paro.

Na osnovi preverjanja hipotez – ugotovitve, prikazane v Preglednici 1 – smo ugotovili, da ima v sklopu Hipoteze 1 statistično značilen vpliv na donosnost kapitala podjetja nadpovprečno zadovoljstvo z uporabo orodij. V sklopu Hipoteze 1A se je izkazalo, da imajo orodja razdeljena po temeljnih managerskih funkcijah mešan vpliv na donosnost kapitala podjetja. V sklopu Hipoteze 2 smo ugotovili, da nadpovprečna uporaba orodij nima vpliva na donosnost kapitala podjetja. V sklopu Hipoteze 3 se je izkazalo, da zasledovanje ciljev nima povsem enotnega statističnega vpliva na donosnost kapitala podjetja.

Tudi pregled rezultatov modelov nam v primeru modela za vsa leta in modela za leto 2013 razkriva statistično značilne vplive spremenljivk zadovoljstva in dejavnikov na ROE. V obeh modelih je vpliv dejavnikov negativen in šibek do srednje močan. Rezultati iz modela za leto 2015, kažejo na statistično značilen vpliv na ROE le spremenljivke dejavniki. Model za leto 2014 ne kaže statistično značilnih vplivov analiziranih področij na ROE.

Preglednica 1: Standardizirani parametri latentnih spremenljivk

| Hipoteza  | Statistična značilnost (multipla regersija) | Potrđitev | Ugotovitev          |
|---|---|-----------|---------------------|
| H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja.                                  | DA  | DA        |                     |
| H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja                                   | DA  | DA        |                     |
| H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja                                   | NE  | DA        | Potrjena            |
| H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja,,                           | DA  | DA        |                     |
| H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja       | DA  | NE        |                     |
| H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja       | NE  | DA        | Ni povsem zavrjnena |
| H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja.      | NE  | NE        |                     |
| H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja | DA  | DA        |                     |
| H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja  | NE  | NE        |                     |
| H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja  | NE  | DA        | Zavrjnena           |
| H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja  | NE  | NE        |                     |
| H2: Nadpovprečna uporaba v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja                                  | NE  | DA        |                     |
| H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja                            | DA  | DA        |                     |
| H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja                            | DA  | NE        | Ni povsem potrjena  |
| H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja                            | NE  | DA        |                     |
| H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v vseh treh letih i → donosnost kapitala podjetja                    | NE  | DA        |                     |

## 5 Zaključek

S sistematičnim pregledom ter strjenim opisom pregleda izidov iz dosedanjih raziskav s področja uporabe orodij menedžmenta in gospodarske učinkovitosti smo podali uvid v obravnavano teoretično-znanstveno področje. Zasnovan je bil konceptualni model, ki ga je možno uporabiti, preveriti in razvijati.

Izvirni prispevek raziskave k znanosti predstavlja lastna kvantitativna analiza. Z znanimi statističnimi metodami smo najprej parcialno – po posameznih hipotezah – analizirali povezave med donosnostjo kapitala podjetja in zadovoljstvom z uporabo orodij menedžmenta, razdelitvijo orodij po temeljnih funkcija, z uporabo orodij ter z doseganjem zasledovanih dejavnikov, nato pa simultano – z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami – analizirali odnose med več spremenljivkami, izhajajočimi iz hipotez. Prav slednje označuje



prvovrstnost raziskave, saj do sedaj raziskave, ki bi preučevane vsebine obravnavala kompleksno in ne samo parcialno, nismo zasledili.

Ugotovitve raziskave bodo lahko v pomoč podjetjem za izboljšanje uspešnosti in konkurenčnosti. Z raziskavo prispevamo rezultate in (spo)znanja, pomembna za krepitev povezanosti med uporabo orodij menedžmenta in donosnostjo kapitala podjetja.

V raziskavo smo vključili velika in srednje velika podjetja za katera predvidevamo, da v največji meri uporabljajo orodja menedžmenta. v prihodnje bi bilo smiselno izvesti raziskavo na večjem vzorcu podjetij in mednje vključiti tudi ostala podjetja, kjer uporabljajo orodja menedžmenta - ne glede na velikost. Tako bi lahko zajeli splošen vpliv uporabe orodij v podjetjih v celem gospodarstvu in ugotovili ali obstajajo ključne razlike pri vplivu na ekonomsko uspešnost podjetij glede na njihovo velikost.

Raziskava je bila usmerjena v managerje podjetij, saj imajo po našem vedenju le-ti največ informacij o preučevani temi. Zanimivo pa bi bilo vključiti tudi ostale zaposlene v podjetjih, ki uporabljajo orodja pri svojem delu. Sedanji rezultati predstavljajo zgolj vodstveno oceno. Ocena ostalih zaposlenih bi lahko pokazala drugo perspektivo stanja v podjetjih.

V naši raziskavi smo izbrali samo en dejavnik ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja. V prihodnje bi veljalo v raziskavo vključiti tudi druge dejavnike uspešnosti poslovanja, mogoče tudi tiste, ki niso ekonomske narave.

Tovrstno raziskavo bi bilo smiselno izvesti tudi v javnih podjetjih in zavodih, nekaterih državnih institucijah oz. v gospodarstvu.

V prihodnje bi bilo zanimivo izvesti raziskavo še v drugih država EU, mogoče najprej v tistih, ki so nam bolj primerljiva, npr. Češka, Slovaška, Poljska, Madžarska, Hrvaška.

## Reference

1. Abeer, A., & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability - a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 22-31.
2. Adair, J. (1985). *Effective decision-making: [a guide to thinking for management success]*. London: Pan Books.
3. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
4. Bragg, S. M. (1999). *Managing explosive corporate growth*. New York: J. Wiley, cop.
5. Byrne, Barbara M. 2010. Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. 2nd ed. London in New York: Routledge.
6. Collins, E. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Collins, J. C., & Porras, I. J. (2000). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London: Random House.
8. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
9. De Gues, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
10. De Waal, A. (2008). *The Secret of High Performance Organizations*. Pridobljeno na [Http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf](http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf).

11. Dimitrov V., & Fell L. (2001). *Autopoiesis in organisations*. University of Western Sidney. Pridobljen na <http://www.pnc.com.au/~lfell/vlad3.pdf>.
12. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. GV založba.
13. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
14. Fatur, P. (2009). *Analiza invencijsko – inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Pridobljeno na <Http://209.85.129.132/search?q=cache:1a42WhCbqHgJ:www.gzs.si/pripone/13267/oei27140d13267a1439a1625a13a9550a.ppt+orodja+vodenja&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si>.
15. Goldsmith, W., & Clutterbuck, D. (1984). *Winning Streak: Britain's top companies reveal their formulas for success*. London: Penguin.
16. Grant, M. R. (1991). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell.
17. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson in Ronald L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
18. Hollowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
19. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Itkin H., Nagy M. 2016. *Theoretical And Practical Use Of Metaphors In Organizational Development And Beyond*. 2016. <https://www.linkedin.com/pulse/theoretical-practical-use-metaphors-organizational-development-nagy?articleId=7476162278657652996> (18.3.2017)
21. *GE, DuPont, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperCollins.
22. Leach, J. C. (2006). *Entrepreneurial finance*. Mason: Thomas/South-Western, cop.
23. Ložar, B. (2009). *Slovenska podjetja precej zaostajajo za tujimi in nujno potrebujejo razvojni skok*. Pridobljeno na <Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf>.
24. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
25. McCormack, K., William, P., & Johnson, C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
26. Melavc, D. (1998). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Messner, W. (2015). Measuring existent intercultural effectiveness in global teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 107-132.
28. Nedelko, Z. (2013). Uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah. *Izzivi managementu*, 5(1), 17-23.
29. Nedelko, Z., Potočan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E+M: ekonomie a management: = economics and management*, 18 (1), 28-45.
30. O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
31. Palmer, Ian in Cynthia Hardy. 2000. *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
32. Pascale, T. R. (1991). *Managing on the Edge*. London: Penguin books.

33. Peters, T. J., & Waterman, H. R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
34. Powell, C. T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
35. Proctor, T. (2003). *Creative problem solving for managers*. New York: Routledge.
36. Raz, T., & Erez, M. (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9–17.
37. Rigby, K. D. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy & Leadership*, 29(3), 4-12.
38. Rigby, K. D. (2011). *Management tool 2011: An executive's guide*. Pridobljeno na [Http://www.bain.com/Images/Bain\\_Management\\_Tools\\_2011.pdf](http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf).
39. Rigby, K. D., & Bilodaeu, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Pridobljeno na [Http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx).
40. Savič, N. (2009). *Z uporabo modela odličnosti do večje vrednosti organizacije*. Pridobljeno na [Http://www.5kmc.com/media/kako.z.uporabo.moefqm.do.vecje.vrednosti.organizacije.pdf](http://www.5kmc.com/media/kako.z.uporabo.moefqm.do.vecje.vrednosti.organizacije.pdf).
41. Schoemaker, J. H. P. (2002). *Profiting from uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings*. New York: Free Press, cop.
42. Šoster, G., & Markič, M. (2013). Uporaba orodij managementa in dodana vrednost v slovenskih invalidskih podjetjih. *Naše gospodarstvo*, 59(1/2), 35-44.
43. Tekavčič, M., & Šink, D. (2002). Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. V: *Primerjajmo se z najboljšimi* ur. Janez Prašnikar. 197- 214. Ljubljana: Časnik Finance.
44. Tsang, H. C. A. (2002). Strategic dimensions of maintenance managementa. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7-39.
45. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

\*\*\*

**Damijan Kreslin** je direktor podjetja Lores. V svoji več kot 25 letni karieri je deloval na vodilnih delovnih mestih doma in v tujini. Vodil je enega od največjih informacijskih projektov v državi. Delal je kot predavatelj na več fakultetah in višjih šolah. Aktivno vodi ali sodeluje pri več strokovnih projektih doma kot v tujini. Ukvarja se predvsem s področjem menedžmenta, financ in ekonomike. Aktiven je tudi na znanstvenem področju, saj ima s področja dela bogato bibliografijo in objavljena dva samostojna izvirna znanstvena članka. Trenutno na Fakulteti za menedžment v Kopru pripravlja doktorsko disertacijo s področja menedžmenta.

\*\*\*

**Mirko Markič** je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 550 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

\*\*\*

**Abstract:**

**Autopoietic Self-management with Management Tools**

**Research Question (RQ):** Relationship between selected factors in the economic success of the company (return on equity) and the use of management tools.

**Purpose:** To design a model of the impact of the use of manager's tools on economic performance.

**Method:** A quantitative survey in which we obtain data and information obtained through the questionnaire and search the public database of GVin.

**Results:** Using the results of quantitative research we developed a conceptual model of the impact of the use of manager's tools on economic performance.

**Organization:** Based on the study of contemporary literature, comparisons of different has already carried out research and surveys of executive managers in large and medium-sized Slovenian companies, we formed the original model of the use of selected managerial tools on the profitability of capital companies.

**Society:** Better business contributes to the long-term survival of companies and thus help to social welfare and better macroeconomic picture of the Slovenian economy.

**Originality:** Based on the data obtained, we will gain new insights, knowledge and information on the use of selected tools managers.

**Limitations / further research:** The survey will be carried out in large and medium-sized enterprises in Slovenia, we will discuss selected 25 management tools for Rigby-ROM, we will use data from publicly available databases.

**Keywords:** management, manager's tools and techniques, Slovenian companies, model, Return On Equity, economics

Copyright (c) Damijan KRESLIN, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

## Nevrolingvistično programiranje kot orodje samo-aktualizacije posameznika in odsev v avtopoietski organizaciji

Marija Turnšek Mikačič\*

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000, Novo mesto, Slovenija  
marija.turnsek-mikacic@cultos.net

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Koncept samo aktualizacije osebne rasti predpostavlja, da je v vsakem človeku neka notranja moč, ki vodi posameznika k rasti, učenju, izpopolnjevanju, spreminjanju. Aktualizacijo človekovih potencialov omogočajo ustvarjalnost in rast, spoštovanje osebe tukaj in sedaj, poudarjanje »sebstva«, dajanje pomena izkušnji.

Raziskovali smo orodja nevrolingvističnega programiranja da bi ugotovili kako vplivajo na samoaktualizacijo posameznika v avtopoietski organizaciji.

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti princip samo upravljanja kot elementa avtopoietske organizacije na osnovi samo aktualizacije in osebne rasti z orodji nevrolingvističnega programiranja. Kot cilj raziskave bomo opredelili dejavnike nevrolingvističnega programiranja, ki vplivajo na samo aktualizacijo osebne rasti kot elementa avtopoietske organizacije.

**Metoda:** Cilje raziskave bomo dosegli s triangulacijo raziskave literature, ranga samo aktualizacije osebne rasti in kvalitativno raziskavo dejavnikov nevrolingvističnega programiranja, ki vplivajo na samo aktualizacijo osebne rasti kot elementa avtopoietske organizacije.

**Rezultati:** Rangi samo aktualizacije osebne rasti izkazujejo preferenco med orodji nevrolingvističnega programiranja. Kvalitativna raziskava poveže elemente avtopoietske organizacije z orodji nevrolingvističnega programiranja. Podajamo predlog za organizacijo principa avtopoietske organizacije pri samo aktualizaciji osebne rasti s pomočjo orodij nevrolingvističnega programiranja.

**Organizacija:** Za organizacijo je pomembna konkretna pojasnitev delovanja principa v smislu samo aktualizacije avtopoietske organizacije. Značilna je neprestana medsebojna dinamika, ki se samo-obnavlja, se samo-razvija in je samo-učeča. Vpliva na upravljanje.

**Družba:** Ugotovitve iz raziskave spodbujajo posameznike k samo upravljanju in samo ravnanju skladno s samo aktualizacijo osebne rasti.

**Originalnost:** Raziskani so izvorni pristopi o vplivu nevrolingvističnega programiranja na samoupravljanje in soupravljanje v avtopoietski organizaciji.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Glede na izvornost raziskave in rezultate kvalitativne raziskave je vredno opraviti še kvantitativno raziskavo v širšem obsegu.

**Ključne besede:** avtopoietska organizacija, samo aktualizacija, nevrolingvistično programiranje, soupravljanje, kvalitativna raziskava, triangulacija, osebna rast, empirična raziskava.

## 1 Uvod

Človeška bitja imamo pomembno sposobnost nadzora svojih notranjih stanj, procesov ter vedenja, znamo načrtovati, se upreti lastnim impulzom, prilagajati in spreminjati trenutno vedenje, da bi dosegli svoje relativno oddaljene cilje. Samoregulacija in strateški pristopi na vseh področjih našega življenja postajo vse pomembnejši za spoprijemanje z vedno večjimi in kompleksnejšimi zahtevami okolja. (Lončarič & Peklaj, 2008, str. 74)

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 10. april 2018; revidirano: 23. april 2018; sprejeto: 14. maj 2018. /

Received: 10th April 2018; revised: 23th April 2018; accepted: 14th May 2018

Osebnost opredelimo kot organizirajočo celoto človekovih telesnih in duševnih značilnosti, ki se razvijajo iz dednih dispozicij pri medsebojnem vplivanju z okoljem (Musek, 2002, str. 25).

Osebnostne rasti ne razumemo le kot osebno preobrazbo, ampak tudi kot uporabo kontrole nad samim seboj, in to kot spreminjanje nezavednih vzorcev in prepričanj. S slednjim se ukvarja nevrolingvistično programiranje, ki predpostavlja človekovo sposobnost samorefleksije, samouravnavanja in samo korekcije glede na teorijo svobodne izbire.

Osebnostno rast posameznika razume Novak (2004, str. 345) kot njegovo biološko rast, ki je končana z začetkom odraslosti, družbeno rast, ki je relativno oblikovana s končanim šolanjem, znotraj katerega se sekundarno socializira, psihološko rast spretnosti in kompetenc v poklicno delovnem procesu in duhovno dozorevanje. Če se hoče posameznik razvijati, mora biti dejaven, kar je vedel že Aristotel in humanistični psihologi to le še potrjujejo. Stalna rast osebnosti je sredstvo proti zakrnavanju in celo infantilizaciji osebnosti in sredstvo za preseganje osebnih kriz.

Osebnostnega razvoja ni brez ustrezne samopodobe. Samopodoba je temeljni motivator vedenja. Pozitivna samopodoba je funkcija občutka sposobnosti, da stanje ali problem obvladujemo in da cilje obvladovanja imamo. Čim bolje nam to uspeva, tem bolje smo motivirani za nadaljnje dosežke naše dejavnosti in čim manj obvladujemo, tem nižja je tudi raven ciljne motiviranosti.

Ni vseeno, kako smo motivirani za osebni razvoj. Če smo premalo, je to Sizifovo delo, ki ga začnemo vedno znova. Šele notranja motivacija omogoča celostno, reflektivno izkustveno, osebnostno pomembno učenje vsakega.

Po Maslowu (1965) so potrebe po samo aktualizaciji izražene v osebni rasti.

Osebno vodenje samega sebe (angl. self-government, self-direction) vodi k 'samo aktualizaciji'. Ta pa ni možna brez samopodobe, samo sprejemanja, samozaupanja, samo upravljanja. Navedeni izrazi kažejo na načine in oblike pozitivnega komuniciranja s samim seboj in svetom.

S pomočjo orodij nevrolingvističnega programiranja poudarimo pot samo aktualizacije, kar pomeni pot pozitivnega razvoja samega sebe. NLP, kot model delovanja (Turnšek Mikačič 2015, str. 64–106) ponuja način razmišljanja o uporabi jezika uma, da lahko spodbuja lastne možgane, upravlja notranja stanja in dosledno dosega želene cilje. Razkriva različne pristope učenja, mišljenja in odličnosti delovanja. Kakšna je razlika med tistimi, ki so pri svojem delu dobri in kako modelirati tiste, ki so odlični. Človekovo samoopazovanje je pot do samozavedanja.

Človek se kot živ sistem spreminja v skladu s spodbudami iz okolja, vendar pa pod pogojem, da ohrani svojo samopodobo. Pomen principa »autpoiesis« v organizaciji doživljamo v vsakdanjem okolju, gre za »življenjsko polnost« nenehnega soočanja človeka v sebi, v organizaciji in družbi. Avtopoietska organizacija, ki gradi samo aktualizacijo s pomočjo orodij nevrolingvističnega programiranja temelji na humanosti človeka, samozavedanju kot preobratu družbe in moralnem kapitalu.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Osebnostna rast

Osebnost je celota človekovih relativno trajnih telesnih, vedenjskih in duševnih značilnosti. Osebnost kot celota psihofizičnih značilnosti človeka je trajna in stabilna: vsakemu človeku daje njemu lastno istovetnost (osebnostno identiteto), po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od vseh drugih (Musek 1999, str. 6). Osebnost kot celota vseh duševnih, telesnih in vedenjskih značilnosti zagotavlja človeku edinstven način bivanja. Vse osebnostne značilnosti se po Museku (1999, str. 12) raztezajo vzdolž treh medsebojno povezanih, vendarle v načelu neodvisnih razsežnosti: telesne (biološke), družbene (socialne) in duhovne (spiritualne). Zato lahko sklepamo, da se osebnost ne more razviti, če se ne razteza tudi v duhovno dimenzijo, v prostor človekovih duhovnih ciljev, vrednot, idealov, kulture, morale in etike (Musek, 1999, str. 12–13). V človekovem jazu in osebnosti je univerzum, ki ga opredeljujejo tri velika razsežja: telesno, družbeno in duhovno (Musek 2002, str. 27).

Družbeni razvoj posameznika je v načinu procesiranja, interpretiranja informacij, ki posamezniku omogočajo spoznati, razumeti in izpolnjevati pričakovanja različnih družbenih okolij, v katera se vključuje (Brečko, 1998, str. 21). Tega razvoja ni brez medsebojnega vplivanja in prilagajanja (Bečaj, 1997, str. 32). Ko je na biopsihodružbeni ravni razvoj posameznika vsaj relativno končan, ga nadaljuje na duhovni ravni. Posameznik brez ustrezne dejavnosti ne more dokončati moralnega razvoja po znanih šestih stopnjah po Kohlbergu, razvoja formalnogičnega in kritičnega mišljenja (Piaget, Vigotsky, Siegel, itd.), produktivne ljubezni po Frommu in smisla življenja po Franklu (Malinowski & Smith, 1985, str. 1016–1027). Seveda lahko zelo hitro najdemo razloge za takšno stanje v ostankih avtokratskega, tehnobirokratskih strukturah, instrumentalizaciji dela; v vsem tem, kar ponižuje posameznike na objekte manipulacije, ker postavlja produktivnost v objektivnem, ekonomskem smislu pred produktivnostjo v subjektivnem, psihološkem smislu in učne rezultate pred učni proces.

### 2.2 Samopodoba

Po Novaku (2004, str. 352) ima samopodoba izjemno pomembno mesto pri oblikovanju in usmerjanju posameznikovega ravnanja in doživljanja. Podoba o sebi je notranji kriterij, ki uravnava naše delovanje. Temeljno načelo tega uravnavanja je težnja po vzdrževanju relativno visoke ravni samovrednotenja (to, kar včasih imenujemo težnjo po samospoštovanju). V naši duševnosti potekajo (bolj nezavedne kot zavedne) primerjave aktualnih informacij o sebi in našem ravnanju s kriteriji, ki jih zahteva samopodoba. Od izidov teh primerjav je odvisno ravnanje, pri čemer uporabljamo različne strategije, ki nam omogočajo vzdrževanje relativno visokega samovrednotenja, nekako tako kot posadka v balonu, ki odmetava balast, da bi balon lahko letel dovolj visoko.

Samopodoba in samospoštovanje močno vplivata na naše obnašanje. Po mnenju Reasonerja (1992, str. 72–83) je splošna težnja vsakega posameznika, da si svoj "jaz" stalno prizadeva vzdrževati relativno visoko stopnjo vrednotenja samega sebe. Psihološka "specifična teža" nas samih mora biti vedno nekoliko nad težo kot jo prisojamo v povprečju drugim, ali pa vsaj

izenačena z njo. To pomeni med drugim, da bomo v svojem psihološkem "prostoru" dajali prednost vsemu tistemu, kar nam dviguje ceno in potiskali na obrobje vse tisto, kjer nismo uspešni. Toda pozitivno vrednotenje samega sebe mora biti vendarle uravnoteženo in povezano z zmožnostjo kritičnega samo presojanja. Če vodi pretirano nizka stopnja samospoštovanja v depresivnost in druge neustrezne oblike doživljanja in obnašanja, pa je tudi pretirano in nekritično visoko vrednotenje samega sebe znak nezrelosti in neprilagojenosti.

Super (1963) je dejal: »Posameznikova samopodoba je njegova zasnova samega sebe, ne pa sklepanje, povzeto od drugih.« Super opozarja, da se oblikovanje samopodobe zgodi v več fazah. (str. 1–26)

Pozitivna samopodoba se povezuje z višjim avtoimunskim sistemom (Novak, 2004, str. 363), z navdušenjem, nenehnim samo motiviranjem za delo in z vsem potencialnim kapitalom za uspeh, funkcionalno pismenostjo itd. Individualna osebnost je družbeno ranljiva, vendar pa glede na stopnjo frustracijske tolerance lahko samopodobo izboljšuje ali poslabšuje. Za visoko pozitivno samopodobo se je treba zavzemati vedno znova. Šele tedaj lahko računamo na to, da se bo zdrava tekmovalnost ujemala z ustrežno sodelovalnostjo, ne pa hipertekmovalnost s družbeno izključujočnostjo.

### **2.3 Samo aktualizacija**

Samo aktualizacija je najvišji in končni cilj človekovega osebnostnega razvoja in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po uresničenju vseh potencialov, vseh razvojnih možnosti (spoznavnih, družbenih, duhovnih, estetskih, etičnih). Znano je, da je Maslow (1965, str. 70–82) v svoji empirični študiji analiziral značilnosti samo aktualiziranih oseb. Na osnovi te analize je izluščil kar 15 opredelitev samo aktualiziranih oseb.

Rogersovo poimenovanje osebnosti temelji na domnevi, (Šarotar Žižek, Treven & Mulej, 2016, 112–146) da je težnja k spontanemu razvijanju samega sebe naravna in sama po sebi pozitivna. Kot pravi, je za posameznika značilna težnja k rasti, k samo aktualizaciji ona je izvor, ki je očitna v vsem organskem in človeškem življenju - žene ga k širjenju, ekspanziji, razvijanju, dozorevanju. Po Carlu Rogersu ja za posameznika najbolj pomembno ali lahko razvije predstavo o sebi, ki resnično ustreza njegovi naravi. Če je pojem o sebi, posameznikov jaz, skladen z dejanskimi značilnostmi posameznika, potem se lahko ta res normalno in nemoteno razvija, lahko uresniči svoje dejanske potenciale. Človekovo zavestno doživljanje je tako v skladu z osnovno naravno težnjo organizma po razvijanju; pri spontanem, neoviranem razvoju se takšno soglasje oziroma posameznikov jaz tedaj ujema z dejanskimi potrebami in naravo organizma.

Pri nemotenem razvoju osebnosti ohranja posameznik zvestobo svoji lastni naravi, ohranja kongruentnost in razvija potenciale. Tak razvoj zdrave ali polno funkcionalne osebnosti je po Rogersu tudi najbolj sprejemljiv cilj. (Šarotar Žižek, Treven & Mulej, 2016, 112–146) Rogers sam označuje ta cilj, z njim pa hkrati bistvo osebnostnega zdravja z oceno »biti takšen,



kakršen zares tudi si«. Po Rogersovi formulaciji se mora posameznik oddaljovati od "nepravega" samega sebe, kakršen ni. Oddaljiti se je treba od prisilnega »moram«, od prisilne ustrežljivosti in ugajanja za vsako ceno. Na ta način se povečuje svoboda in daje manevrski prostor dejanski naravi organizma. To osvobajanje pomeni v nekem smislu pot negacije, je odkrivanje tega, kar nismo. Vsekakor pa je to po Rogersu prvi pogoj, da ponovno najdemo sebe in svojo pravo naravo. Naslednja, pozitivna pot pa pomeni predvsem pojavljanje in širjenje izkustva osebnostne rasti. To izkustvo označuje gibanje k avtonomnosti, k ciljem, ki si jih resnično želimo, k odgovornosti zase; gre torej za samousmerjanje. Tedaj se odpre nova in bistvena kategorija samo aktualizacije in rasti – izpopolnjevanje, spreminjanje, preurejanje osebnosti.

## **2.4 Nevrolingvistično programiranje (NLP)**

NLP je model človeškega delovanja (Tosey & Mathison, 2006). Kot tak ponuja način razmišljanja o uporabi jezika uma (čutno, jezikovno, simbolno, konceptualno), da lahko spodbuja lastne možgane, upravlja svoja stanja in dosledno dosega želene cilje. Opisuje človekovo delovanje, bolj kot teorijo. Z uporabo orodij, modelov, tehnik in vzorcev se človek lahko pogovarja o svojih subjektivnih izkušnjah. S poudarkom na opisu, namesto na receptu, se osredotoči na to, kako procesi in mehanizmi delujejo, kako naj modelira odlično ravnanje drugih in kako posreduje, preoblikuje in izboljša svoje delovanje. (str. 14–18)

O' Connor in Seymour (2003) pravita »NLP proučuje briljantnost in kakovost posebno učinkovitih posameznikov in organizacij, kako dosegajo vidne rezultate« (str. 1). Kudliskis in Burden (2009) razlagata NLP kot proces modeliranja, v katerem se ljudje poskušajo naučiti umetnosti »komunikacijske odličnosti« (str. 170–177).

Nevrolingvistično programiranje je eden izmed modelov odličnosti (Roberts, 2006). NLP daje osebi možnost, da spremeni svoje življenje na bolje. Nudi ji pot do odličnosti na vseh področjih življenja. Glavni poudarek nevrolingvističnega programiranja je izboljšati življenje do točke doseganja svojih življenjskih ciljev. Ne želimo priti le do ciljne črte, temveč doseči odličnost že v procesu in celo preseči zmagovalno linijo. (str. 56)

Ljudje želijo na delovnem mestu delati dobro in imeti dobre odnose z drugimi ljudmi. NLP jim pomaga odkriti, kako lahko to dosežejo z osredotočanjem na svoj um in iskanjem različnih načinov novega vedenja (Dilts, Grinder, Bandler, Cameron-Bandler, & DeLozier, 1980, 2001). Lahko spremenijo svoje vedenje in odnose z uporabo postopkov NLP-ja.

NLP preučuje, kako način predelave naših misli vpliva na naše notranje izkustvo; kako naše notranje izkustvo vpliva na naše vedenje in kako naše vedenje vpliva na druge ljudi

Komunikacija je zaključena zanka, ki povezuje vsaj dva človeka. Ko komuniciramo z drugim človekom, zaznavamo njegov odziv in nanj odgovarjamo s svojimi mislimi ali čustvi. Naše nadaljnje vedenje določajo notranji odzivi na to, kar vidimo ali slišimo. Naš sogovornik se enako odziva na naše vedenje. Notranje predstave (Deering, Dilts, & Russell, 2002) vsakega od nas so enkratne, zato sogovornikovo sporočilo dojamemo drugače, kot ga je želel sporočiti.

To je temeljni razlog, ki preprečuje boljše sporazumevanje med ljudmi, vendar NLP ponuja možnosti za zavestno premostitev razlik. (str. 122–136)

NLP se ukvarja z jezikom in možganskimi strukturami ter strukturami miselnih procesov in s tem, kako je krmiljeno naše mišljenje, delovanje in doživljanje (Pegan-Stemberger, 2007). S tem, ko spoznamo, kako te strukture delujejo in se jih naučimo zavestno krmiliti in uporabljati, postaneta naša komunikacija in 'self-management' (upravljanje samega sebe) učinkovitejša. (str. 3)

## 2.5 Avtopoietska organizacija

Zasnova sistema njegove člane (Wolpert & Kagan, 2008, str. 133–178) nagovarja k takšnim ali drugačnim odzivom, ljudje pa so tudi del biološke organizacije življenja – kjer je avtopoietski organizem kot celota pojavnost samoorganizacije atomov, ki tvorijo molekule, le-te proteine in tako dalje do kompleksnih struktur, iz katerih vznikne nova kvaliteta, človeško bitje z zavestjo. Organizmi tvorijo skupnosti, ter nadalje celoten svet biosfere, zato je pomembno, da je arhitektura družbene skupnosti osnovana na temelju dinamike kompleksnih sistemov in da omogoča zadovoljevanje temeljnih bioloških in globokih univerzalnih psiholoških potreb človeka in drugih živih bitij.

Najboljši »voditelj« je po Brežanu (2018) lahko samo notranji glas človečnosti, delovanje iz čiste vesti, univerzalnega etičnega imperativa, ki je funkcija sprednjih delov evolucijsko najmlajših, najbolj naprednih, možganov in je zapoved v sistemu »človek človeku človek«, ki ga seveda vzpostavlja šele zdrav in napreden družbeni kontekst oz. sistem, ne samodejno, ampak s skrbnim spodbujanjem, sicer ostane to v večini primerov potlačena oz. zatrta kategorija občutenja in vedenja ali pa se kodira v drugo, neželeno smer. Dobro »vodenje« je sama zasnova strukture kompleksnega sistema, ki naj bo katalizator skupnega razumevanja problema in sodelovalnosti v iskanju rešitve, ki pritegne najboljše od prispevka množstva ustvarjalnih iskalcev odgovora na kolektivne izzive, to je kolektivna sinergija.

Človek je del narave, naravne zakonitosti pa veljajo tudi zanj. Naravne zakonitosti pa temeljijo na procesnosti s ciljem nenehne rasti v smislu samoobnove in samopreseganja (avtopoieze). (Bukovec, 2006, str. 21)

Vedno večja interdisciplinarnost v znanstvenih raziskavah nam narekuje, da obravnavamo možnosti uporabe avtopoieze kot koncepta prvotno razvitega v naravoslovju, na področju dela in razvoja družbenih sistemov, zlasti gospodarskih in ki pridobiva v zadnjem času na popularnosti. Obravnavamo uporabo avtopoieze za razlago vedenja sodobnih podjetij.

Kot model sodobnega poslovnega razvoja smo preizkusili uporabo modela nevrolingvističnega programiranja, ki vključuje razvoj osebnosti, samopodobe in samo aktualizacijo človeka.

Koncept avtopoieze v sodobni literaturi (Rupčić, 2012, str. 733) pojasnjuje učinke vseh družbenih sistemov in se predlaga kot zaželen model njihovega delovanja. Luhmann (1986, str. 173) je prvi menil, da so družbeni sistemi avtopoietski. Družbo obravnavajo kot

samostojen sistem, ki ga sestavlja šest podsistemov: gospodarski, pravni, politični, znanstveni, verski in izobraževanje (Rempel, 1996, str. 67). Luhmann (1986, str. 182) je ugotovil, da za razliko od živih sistemov, družbeni sistemi uporabljajo komunikacijo kot posebno obliko avtopoieze. Smatra, da so temeljni elementi družbenih sistemov, ki kontinuirano reproducirajo komunikacijske procese. Prav tako smatra, da so odločitve elementi reprodukcije organizacij. Odločitve se prenašajo s komunikacijskimi kanali, ki so specifični za posamezni sistem.

Obstoječe razprave o avtopoietiki teoriji kažejo, da lahko ta pristop uporabljamo za pojasnjevanje in razvoj poslovanja podjetja, da bi se povečala njihova inovativnost in konkurenčnost.

Nekatere karakteristike menedžerjev močno spominjajo na lastnosti samo aktualiziranih oseb, kakor jih pojmuje znani ameriški psiholog Abraham Maslow (1965).

Zahteve sedanjega časa postavljajo pred menedžerje (in obenem voditelje) povsem nove zahteve. Če se za funkcije planiranja, organiziranja in kontrole res zdi, da so bolj domena mehanicistične paradigme in njej pripadajočega linearnega mišljenja, pa je za funkcijo vodenja odločilnega pomena ravno paradigmatični preobrat. Prva domena omogoča učinkovitost in zanesljivost delovanja (čeprav le znotraj konkretno definirane poslovne okolja), druga pa upravljanje sprememb in dolgoročni razvoj organizacije.

## 2.6 Hipoteze

Pri tem smo oblikovali naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Osebnostna rast kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietike organizacije.

**Hipoteza 2:** Samopodoba kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietike organizacije.

**Hipoteza 3:** Samo aktualizacija kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietike organizacije.

## 3 Metoda

Cilje raziskave smo dosegli s triangulacijo raziskave literature, ranga samo aktualizacije osebne rasti in kvalitativno raziskavo dejavnikov nevrolingvističnega programiranja, ki vplivajo na samo aktualizacijo osebne rasti kot elementa avtopoietike organizacije.

Na podlagi raziskave naslednjih treh odvisnih spremenljivk: osebnostna rast, samopodoba, samo aktualizacija, smo ugotovili ali uspešnost avtopoietike organizacije lahko podprejo orodja nevrolingvističnega programiranja, ki smo jih izrazili z učinki osebne rasti, samopodobe in s samo aktualizacijo.

Kvalitativna raziskava je študija esejev študentov nevrolingvističnega programiranja z izkušnjami pri delu v organizacijah. Teme esejev so se nanašale na uporabo

nevrolingvističnega programiranja v lastni organizaciji s posebnim poudarkom na osebno rast, samopodobo in samo aktualizacijo. Gradivo smo zbrali in uredili najprej v osnovnem registru glede na osebno rast, samopodobo in samo aktualizacijo, nato pa na tej osnovi izdelali različne izvedene dokumente (prepisana in parafrazirana besedila in povzetke).

Kvalitativno raziskavo smo končali s formuliranjem utemeljene teorije.

## **4. Rezultati**

### **4.1 Osebnostna rast**

Človeška bitja imamo pomembno sposobnost nadzora svojih notranjih stanj, procesov ter vedenja, znamo načrtovati, se upreti lastnim impulzom, prilagajati in spreminjati trenutno vedenje, da bi dosegli svoje relativno oddaljene cilje.

NLP je usmerjen v osebnostno rast posameznika in v priznavanje posameznika kot unikatne osebnosti. Osebnost kot celota psihofizičnih značilnosti človeka je trajna in stabilna: vsakemu človeku daje njemu lastno istovetnost (osebno identiteto), po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od vseh drugih. V organizaciji, v kateri je poudarek na osebni identiteti, so podani pogoji za trajnostno rast.

Temeljna izhodišča NLP-ja postavljajo okvire osebnega razvoja: Pomen komunikacije je v reakciji, ki jo izzovemo pri sogovorniku; zemljevid ni pokrajina; za vsakim vedenjem se skriva pozitiven namen; vsi viri, ki jih posameznik potrebuje, so v njem samem; vsi rezultati so povratna informacija, naj gre za uspeh ali neuspeh; informacije iz zunanjega sveta zaznavamo s pomočjo petih čutov: vizualno (z vidom), auditivno (s sluhom), kinestetično (z gibom, čutom), olfaktorično (z vohom) in gustatorično (z okusom); kot posamezniki imamo različne modele sveta; ne moremo ne komunicirati, komunikacija poteka na dveh nivojih: zavednem in nezavednem.

Sposobnost komunikacije, kar pomeni doseganje dobrega stika z ljudmi, prispeva k rasti osebnosti. Dober stik je naravni "ples", ki se zgodi med ljudmi, ki učinkovito in aktivno komunicirajo. Komunikacija znotraj organizacije ponuja skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov.

Pri delu v organizaciji ne kritiziramo, uporabljamo vrnitveno sporočilo, s katerim izrazimo nasvet za drugačno vedenje.

Osebnostna rast nam omogoča samostojnost in neodvisnost. Sposobni smo upravljanja s samim seboj z uporabo: asociacije, empatije in disociacije. Upravljamo svoje pozitivno počutje v vsakdanjih, normalnih in konfliktnih situacijah. Upravljamo svoja notranja stanja, od nas je odvisno ali smo v depresiji ali flowu. Znamo uporabljati sprožilce dobrega počutja. Stanje flowa je zeleno stanje duha med sodelujočimi v organizaciji.

Meta model jezika je orodje NLP-ja za pridobivanje globljega razumevanja človekovega govora.

Orodja NLP-ja prispevajo k boljšim občutkom sodelujočih v organizaciji: Osebnostni razvoj okrepimo z uporabo notranjih virov moči: s sidranjem, sprožilcem novega vedenja. Osebnostne probleme rešujemo s spremembo preteklosti, preokvirjanjem, pogajalskim modelom.

## 4.2 Samopodoba

Samopodoba posameznika nastaja kot rezultat zaznavanja in občutenja samega sebe (Kako se doživljamo in kako se cenimo?), predstav o sebi (samopodoba) in sporočil, ki nam jo o nas dajejo pomembni drugi.

Skozi odnose z drugimi ljudmi v organizaciji spoznavamo sebe in druge. Razvoj Jaza je trajen proces, ki poteka vse življenje.

Virginia Satir (ameriška družinska terapevtka) je samopodobo primerjala s posodo, ki jo nosimo s seboj in ki je lahko napolnjena s pozitivnim samovrednotenjem, samospoštovanjem in dobrimi občutki ali pa ima luknje, skozi katere uhaja vsebina. Virginia Satir to stanje nizke samozavesti označuje kot »low pot«. Takrat, ko je naše samovrednotenje nizko, se ljudje počutimo ogrožene, smo v stresu in ne želimo pokazati svoje šibkosti, zato se odzivamo s Sidranje. Čustvena stanja močno in trajno vplivajo na mišljenje in vedenje. Ko uporabimo sprožena in prepoznana stanja okrepimo svojo notranjo moč. V organizaciji lahko zavestno vstopamo v stanja, v katerih smo zelo učinkoviti.

Ugodno samopodobo imamo v organizaciji, kadar smo v Flowu, ki je eno izmed pomembnejših čustvenih stanj na področju notranjih stanj pri NLP-ju. Zelo se približa čustvu sreče, doživljamo pa ga v obdobjih, ko smo v polnosti osredotočeni na dejavnost, ki jo izvajamo. Zanos pomeni stanje globoke vključenosti v neko dejavnost. Ko nas le-ta povsem posrka vase, da ob tem povsem izgubimo občutek za prostor, čas in druge okoliščine. Zmanjša se stopnja samozavedanja in zavedanja obrobnih dražljajev, povečana pa je jasna vizija o cilju, vključenost v dejavnost, notranja motivacija, občutek nadzora in zadovoljstva. Zanos doživljamo v situacijah, ki nam predstavljajo izziv, saj ocenjujemo, da imamo sposobnosti in spretnosti za uspešno spoprijemanje z njimi. Kadar ocenjujemo, da nam predstavlja situacija premajhen izziv, nam je dolgčas, kadar pa je izziv prevelik in preraste v grožnjo, doživljamo stres.

Zadovoljstvo z delom v organizaciji in življenjem je odvisno od obsega, v katerem najde posameznik ustrezne niše za svoje sposobnosti, potrebe, vrednote, interese, osebne lastnosti in je zasnova samopodobe.

Pozitivna samopodoba se povezuje z višjim avtoimunskim sistemom, navdušenjem, nenehnim samomotiviranjem za delo in z vsem potencialnim kapitalom za uspeh, funkcionalno pismenostjo itd. Za visoko pozitivno samopodobo se je treba zavzemati vedno znova. Šele tedaj lahko računamo na to, da se bo zdrava tekmovalnost v organizaciji ujemala z ustrezno sodelovalnostjo, ne pa hipertekmovalnost s družbeno izključujočnostjo.

### 4.3 Samo aktualizacija

Samo aktualizacija je najvišji in končni cilj človekovega osebnostnega razvoja, je izraz posameznikove odličnosti in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po uresničenju vseh potencialov, vseh razvojnih možnosti (spoznavnih, družbenih, duhovnih, estetskih, etičnih).

Nevrolingvistično programiranje je umetnost in znanost o osebni odličnosti, ki temelji na preučevanju uspešne komunikacije in izjemnih uspehov, ki so jih dosegli ljudje na različnih področjih. Temeljna izhodišča NLP- ja pomenijo skupek tehnologij odličnosti in uspeha v učenju in življenju.

NLP nas v organizaciji popelje k raziskovanju naših notranjih stanj in kako le-ta vplivajo na ostale logične ravni osebnosti. Naša zmožnost, da smo učinkoviti v zunanjem svetu, je odločilno odvisna od filtrov skozi katere gledamo na svet in druge okoli nas. Globinsko raziskovanje višjih ravni osebnosti nam bo pomagalo odkriti, kako z vključevanjem pravega načina uporabe naše notranje življenjske energije vplivamo na kvaliteto našega življenja oziroma na nižje ravni osebnosti.

Izkušnje, ki jih imamo so nenehna serija predstav. Določena zaporedja se vedno znova ponavljajo. Zaporedje specifičnih notranjih in zunanjih izkušenj v organizaciji oblikujemo kot **strategije**. Strategije lahko ugotavljamo (elicitation) in uporabljamo (utilization). Lahko jih pa tudi vstavljamo (installation).

**Omejujoče odločitve** krojijo čisto vse, kar počnemo. Preprečujejo nam, da bi videli neko novo priložnost ali nam celo jemljejo pogum, da bi poskusili nekaj, kar si sicer želimo. Ko jih enkrat potegnemo na plano, sami sebi damo možnost izbire, da bomo vedno našli nek razlog, s katerim bomo pojasnili vzrok svojih težav. To so omejujoča prepričanja. Preden pa lahko negativne misli in občutke v praksi preoblikujemo v pozitivne, se jih seveda moramo začeti zavedati. Edina stvar, ki stoji med nami in našimi sanjami, so ravno ta omejujoča prepričanja, ki jih gojimo. NLP tehnike nam pomagajo odpravljati omejujoča prepričanja.

Pri delu s časovno črto smo v stiku z nezavednim (trans). Kreiramo prihodnost.

Kot samo aktualizirani vodja v organizaciji sodeluje v timu in ga vodi, pozna lastnosti dobrega tima, stile vodenja, moderiranje tima, stopnje v razvoju tima, obvlada »timsko uro«, pospešuje kreativnost v timu z Disneyevo strategija ustvarjalnosti.

Pri delu v organizaciji se učimo od najboljših. Pri tem uporabljamo modeliranje, za kar oblikujemo strategije.

V okviru organizacije delujemo bolj usklajeno, kadar obvladamo večšine nastopanja in predstavljanja: uporabljamo kategorije Satir – uporaba komunikacijskih vzorcev za odlično nastopanje, vsebinsko-metodična pripravo na nastop: model 4MAT, večšine uporabnega govorništva za učinkovito in samozavestno nastopanje.

Za posameznika je značilna 'težnja k rasti, k samo aktualizaciji' ona je izvor, ki je očiten v vsem organskem in človeškem življenju – žene ga k širjenju, ekspanziji, razvijanju, dozorevanju.

Pri nemotenem razvoju osebnosti ohranja posameznik zvestobo svoji lastni naravi, ohranja kongruentnost in razvija potenciale. Tak razvoj zdrave ali polno funkcionalne osebnosti je najbolj sprejemljiv cilj, "da si takšen, kakršen zares tudi si«.

Posameznik se oddaljuje od "nepravega" samega sebe, kakršen ni. Oddaljiti se je treba od prisilnega "moram", od prisilne ustrežljivosti in ugajanja za vsako ceno. Na ta način se povečuje svoboda in daje manevrski prostor dejanski naravi organizma.

## **5. Razprava**

### **5.1 Kratek opis rezultatov**

Osebnostna rast kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietske organizacije. Lončarič in Peklaj (2008, 73–88) ugotavljata, da imamo človeška bitja pomembno sposobnost nadzora svojih notranjih stanj, procesov ter vedenja, znamo načrtovati, se upreti lastnim impulzom, prilagajati in spreminjati trenutno vedenje, da bi dosegli svoje relativno oddaljene cilje.

NLP je usmerjen v osebnostno rast posameznika in v priznavanje posameznika kot unikatne osebnosti. Osebnost kot celota psihofizičnih značilnosti človeka je trajna in stabilna: vsakemu človeku daje njemu lastno istovetnost (osebnostno identiteto), po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od vseh drugih. V avtopoietski organizaciji, v kateri je poudarek na osebnostni identiteti so podani pogoji za trajnostno rast.

Sposobnost komunikacije, kar pomeni doseganje dobrega stika z ljudmi prispeva k rasti osebnosti.

Orodja NLP-ja prispevajo k boljšim občutkom sodelujočih v avtopoietski organizaciji: Osebnostni razvoj okrepimo z uporabo notranjih virov moči: s sidranjem, sprožilcem novega vedenja. Osebne probleme rešujemo s spremembo preteklosti, preokvirjanjem, pogajalskim modelom.

Skozi odnose z drugimi ljudmi v avtopoietski organizaciji spoznavamo sebe in druge. Razvoj Jaza je trajen proces, ki poteka vse življenje.

Samopodoba posameznika nastaja kot rezultat zaznavanja in občutenja samega sebe (Kako se doživljamo in kako se cenimo?), predstav o sebi (samopodoba) in sporočil, ki nam jo o nas dajejo pomembni drugi.

Ugodno samopodobo imamo v avtopoietski organizaciji, kadar smo v Flowu, ki (zanos) je eno izmed pomembnejših čustvenih stanj na področju notranjih stanj pri NLP-ju. Zelo se približa čustvu sreče, doživljamo pa ga v redkih trenutkih, ko smo v polnosti osredotočeni na dejavnost, ki jo izvajamo.

Stopnja zadovoljstva, ki jo ljudje v samopoietski organizaciji dosežejo z delom, je sorazmerna s stopnjo, do katere so bili sposobni izvajati samopodobo. Zadovoljstvo z delom v avtopoietski organizaciji in življenjem je odvisno od obsega, v katerem najde posameznik ustrezne niše za svoje sposobnosti, potrebe, vrednote, interese, osebnostne lastnosti in je zasnova samopodobe.

Samo aktualizacija je najvišji in končni cilj človekovega osebnostnega razvoja in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po uresničenju vseh potencialov, vseh razvojnih možnosti (spoznavnih, družbenih, duhovnih, estetskih, etičnih).

Nevrolingvistično programiranje je umetnost in znanost o osebni odličnosti, ki temelji na preučevanju uspešne komunikacije in izjemnih uspehov, ki so jih dosegli ljudje na različnih področjih. Temeljna izhodišča NLP-ja pomenijo skupek tehnologij odličnosti in uspeha v učenju in življenju.

NLP nas v avtopoietski organizaciji popelje k raziskovanju naših notranjih stanj in kako le-ta vplivajo na ostale logične ravni osebnosti. Naša zmožnost, da smo učinkoviti v zunanjem svetu je odločilno odvisna od filtrov skozi katere gledamo na svet in druge okoli nas. Globinsko raziskovanje višjih ravni osebnosti nam pomaga odkriti, kako z vključevanjem pravega načina uporabe naše notranje življenjske energije vplivamo na kvaliteto našega življenja oziroma na nižje ravni osebnosti.

Izkušnje, ki jih imamo so nenehna serija predstav. Določena zaporedja se vedno znova ponavljajo. Zaporedje specifičnih notranjih in zunanjih izkušenj v avtopoietski organizaciji oblikujemo kot **strategije**.

V procesu avtopoietske organizacije se učimo od najboljših. Pri tem uporabljamo modeliranje, za kar oblikujemo strategije.

V okviru avtopoietske organizacije delujemo bolj usklajeno, kadar obvladamo večšine nastopanja in predstavljanja.

## **5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove**

Kvalitativna raziskava je povezala elemente avtopoietske organizacije z orodji nevrolingvističnega programiranja. Podali smo predlog za uporabo principa avtopoietske organizacije pri samo aktualizaciji osebne rasti z orodji nevrolingvističnega programiranja.

Lončarič in Peklaj (2008, 73–88) ugotavljata, da imamo človeška bitja pomembno sposobnost nadzora svojih notranjih stanj, procesov ter vedenja, znamo načrtovati, se upreti lastnim impulzom, prilagajati in spreminjati trenutno vedenje, da bi dosegli svoje relativno oddaljene cilje. Samoregulacija in strateški pristopi na vseh področjih našega življenja postajo vse pomembnejši za spoprijemanje z vedno večjimi in kompleksnejšimi zahtevami okolja. Samo obnova in samo preseganje sta lastna avtopoietski organizaciji. (Bukovec, 2006, str.21). Avtopoietski sistemi delujejo avtonomno glede na vgrajene strukture odnosov med ljudmi.

O' Connor (2001) pravi "NLP proučuje briljantnost in kakovost posebno učinkovitih posameznikov in organizacij, kako dosegajo vidne rezultate" (str. 1). Kudliskis in Burden



(2009) razlagata NLP kot proces modeliranja, v katerem se ljudje poskušajo naučiti umetnosti 'komunikacijske odličnosti' (str. 170–177).

Samopodoba in samospoštovanje močno vplivata na naše obnašanje. Splošna težnja vsakega posameznika je, da si (njegov "jaz") stalno prizadeva vzdrževati relativno visoko stopnjo vrednotenja samega sebe. Psihološka "specifična teža" nas samih mora biti vedno nekoliko nad težo kot jo prisojamo v povprečju drugim, ali pa vsaj izenačena z njo.

Ugodno samopodobo imamo v avtopoietski organizaciji, kadar smo v Flowu, ki je eno izmed pomembnejših čustvenih stanj na področju notranjih stanj pri NLP-ju. Zelo se približa čustvu sreče, doživljamo pa ga obdobjih, ko smo v polnosti osredotočeni na dejavnost, ki jo izvajamo.

Zadovoljstvo z delom v avtopoietski organizaciji in življenjem je odvisno od obsega, v katerem najde posameznik ustrezne niše za svoje sposobnosti, potrebe, vrednote, interese, osebnostne lastnosti in je zasnova samopodobe.

Samo aktualizacija je najvišji in končni cilj človekovega osebnostnega razvoja in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po uresničenju vseh potencialov, vseh razvojnih možnosti (spoznavnih, družbenih, duhovnih, estetskih, etičnih).

Rogersovo poimenovanje osebnosti temelji na domnevi, da je težnja k spontanemu razvijanju samega sebe naravna in sama po sebi pozitivna. Kot pravi, je za posameznika značilna 'težnja k rasti, k samo aktualizaciji' ona je izvor, ki je očitna v vsem organskem in človeškem življenju – žene ga k širjenju, ekspanziji, razvijanju, dozorevanju.

Za posameznika je značilna 'težnja k rasti, k samo aktualizaciji' ona je izvor, ki je očitna v vsem organskem in človeškem življenju – žene ga k širjenju, ekspanziji, razvijanju, dozorevanju.

### **5.3 Potrditev hipotez**

Hipoteza 1: Osebnostna rast kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietske organizacije.

NLP je usmerjen v osebnostno rast posameznika in v priznavanje posameznika kot unikatne osebnosti. Osebnost kot celota psihofizičnih značilnosti človeka je trajna in stabilna: vsakemu človeku daje njemu lastno istovetnost (osebnostno identiteto), po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od vseh drugih. V avtopoietski organizaciji, v kateri je poudarek na osebnostni identiteti so podani pogoji za trajnostno rast. Hipotezo 1 lahko sprejmemo.

Hipoteza 2: Samopodoba kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietske organizacije.

Ugodno samopodobo imamo v avtopoietski organizaciji, kadar smo v Flowu, ki je eno izmed pomembnejših čustvenih stanj na področju notranjih stanj pri NLP-ju. Zelo se približa čustvu sreče, doživljamo pa ga v obdobjih, ko smo v polnosti osredotočeni na dejavnost, ki jo izvajamo. Hipotezo 2 lahko sprejmemo.

Hipoteza 3: Samo aktualizacija kot rezultat nevrolingvističnega programiranja prispeva k uspešnosti avtopoietske organizacije.

V procesu avtopoietske organizacije učimo se od najboljših. Pri tem uporabljamo NLP tehniko modeliranja, za kar oblikujemo strategije. Hipotezo 3 lahko sprejmemo.

#### **5.4 Navedba lastnega mnenja**

Obravnavamo uporabo avtopoieze za razlago vedenja sodobnih podjetij. Kot model sodobnega poslovnega razvoja smo preizkusili uporabo modela nevrolingvističnega programiranja, ki vključuje razvoj osebnosti, samopodobe in samo aktualizacijo človeka.

Predpostavljamo, da je samoupravljanje eden od elementov avtopoieze. Termin samoupravljanje ni samo ideja, je tudi že delujoč princip delovanja, ki je bil uveljavljen na naših tleh. Zadovoljstvo je v človeku, če ima pogoje samo-uresničitve in ta najvišji vidik človeka želimo povezati z (r)evolucijo, ki ji pravimo nova doba civilizacije. Sprašujemo se: Ali je samoupravljanje organizacija, ki jo znamo obuditi iz kratke zgodovine? Potrebujemo živo rešitev, da gradnik samoupravljanja oživimo z gibanjem v avtopoietsko organizacijo nove dobe, ki temelji na etično in moralno visokem nivoju, ter prinaša nesluten preobrat družbe. Zato sprejemanje principov avtopoieze na vseh ravneh vidimo kot rešitev za samo-uresničenje kvalitete življenja posameznika in posledično prebujajočih organizacij.

S pomočjo uporabe orodij nevrolingvističnega programiranja omogočamo ljudem, da kot ustvarjalci aktivno sodelujejo v procesu samoupravljanja, da so svobodne samo aktualizirane osebnosti sposobne osredotočenja na osebne in družbene cilje.

### **6 Zaključek**

Obravnavamo uporabo avtopoieze za razlago vedenja sodobnih podjetij. Kot model sodobnega poslovnega razvoja smo preizkusili uporabo modela nevrolingvističnega programiranja, ki vključuje razvoj osebnosti, samopodobe in samo aktualizacijo človeka.

Orodja NLP-ja prispevajo k boljšemu ravnanju sodelujočih v avtopoietski organizaciji: Osebnostni razvoj okrepimo z uporabo notranjih virov moči: s sidranjem; sprožilcem novega vedenja; osebne probleme rešujemo s spremembo preteklosti, preokvirjanjem, pogajalskim modelom.

Stopnja zadovoljstva, ki jo ljudje v samopoietski organizaciji dosežejo z delom, je sorazmerna s stopnjo, do katere so bili sposobni izvajati samopodobo.

Samo aktualizacija je najvišji in končni cilj človekovega osebostnega razvoja in se kot najvišja človekova potreba kaže zlasti v težnji po uresničenju vseh potencialov, vseh razvojnih možnosti (spoznavnih, družbenih, duhovnih, estetskih, etičnih).

S pomočjo uporabe orodij nevrolingvističnega programiranja omogočamo ljudem, da kot ustvarjalci aktivno sodelujejo v procesu samoupravljanja, da so svobodne samo aktualizirane osebnosti sposobne osredotočenja na osebne in družbene cilje.

Raziskani so izvorni pristopi vpliva nevrolingvističnega programiranja na osebni razvoj, samopodobo in samo aktualizacijo na samoupravljanje in soupravljanje v avtopoietski organizaciji. Kvalitativna raziskava je povezala elemente avtopoietske organizacije z orodji nevrolingvističnega programiranja. Predlog za organizacijo principa avtopoietske organizacije pri samo aktualizaciji osebne rasti s pomočjo orodij nevrolingvističnega programiranja je izvorni prispevek in predstavlja novost na področju raziskovanja avtopoietske organizacije.

Za organizacijo je pomembna konkretna predstavitev rezultatov uporabe nevrolingvističnega programiranja na delovanje avtopoietske organizacije. Značilna je neprestana medsebojna dinamika, ki samo-obnavlja, se samo-razvija in je samo-učeča. Vpliva na samoupravljanje.

Glede na izvornost raziskave in rezultate kvalitativne raziskave je vredno opraviti še kvantitativno raziskavo v širšem obsegu.

V raziskavi smo se omejili na kvalitativno raziskovanje vpliva izobraževanja o nevrolingvističnem programiranju na odnos do osebne rasti, samozavesti in samo aktualizacije.

## Reference

1. Bečaj, J. (1997). *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
2. Brečko, D. (1998). *Kako se odrasli spreminjamo*. Radovljica: Didakta.
3. Brežan, S. *Proučevanje in razvoj neposredne demokracije*. Pridobljeno 10. marca 2018 na: [http://4skupina.si/ajax\\_portfolio/26](http://4skupina.si/ajax_portfolio/26)
4. Bukovec, B. (2006). Human Resources Management and Management of Organizational Changes. *Organizacija*, 39(2).
5. Deering, A., Dilts, R. & Russell, J. (2002). *Alpha Leadership: Tools for Business Leaders Who Want More from Life*, John Wiley & Sons.
6. Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., Cameron-Bandler, L., & DeLozier, J. (1980, 2001). *Neuro-Linguistic Programming Volume 1; The study of the structure of subjective experience*. Cupertino, CA: Meta Publications.
7. Kudliskis, V. & Burden, B. (2009). Applying 'what works' in psychology to enhancing examination success in schools: The potential contribution of NLP. *Thinking Skills and Creativity* 3(4), 170–177. doi:10.1016/j.tsc.2009.09.002
8. Lončarić, D. & Peklaj, C. (2008). Proactive and defensive self-regulation in learning. *Psihološka obzorja/Horizons of Psychology*, 17(4), 73–88.
9. Luhmann, N. (1986.): The autopoiesis of social systems, u: Felix Geyer i J Van Der Zouwen (ur.), *Sociocybernetic Paradoxes: Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems*, Sage Publications, 172–192.

10. Malinowski, C. I. & Smith, C. P. (1985). Moral reasoning and moral conduct: An investigation prompted by Kohlberg's theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 1016–1027. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.49.4.1016>
11. Maslow, A. H. (1965), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
12. Musek, J. (1999). *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
13. Musek, J. (2002). Dimenzije in meje osebnosti. *Dialogi: Maribor*, 38(9), 10. 23–35.
14. Novak, B. (2004). Stili poučevanja učiteljev v funkciji učnih in mišljenjskih stilov učencev. *Anthropos*, 36, 341–362.
15. O'Connor, J. & Seymour, J. (2003). *Introducing NLP Neuro-Linguistic Programming*. Conari Press, San Francisco.
16. Pegan Stemberger, J. (2007). *Nevrolingvistično progamiranje NLP*. Pridobljeno 19. septembra 2011, na [www.inti.si](http://www.inti.si)
17. Reasoner, R. W. (1992). *Building Self-esteem in the Elementary Schools: Teacher's Manual and Instruction Materials*. Consulting Psychologists Press, Incorporated.
18. Rempel, M. (1996.): Systems theory and power/knowledge: a Foucauldian reconstruction of Niklas Luhmann's systems theory, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 16 (4), 58–90.
19. Roberts, M. (2006). *Change Management Excellence: Putting NLP to Work*. Crown House Publishing; New Ed edition
20. Rupčić, N. (2012). Mogućnosti razvoja učećih poduzeća kao autopoietičkih sustava. *Ekonomika misao i praksa*, (2), 731–750.
21. Super, D. E. (1963). Self concepts in vocational development. V D. E. Super (ur.), *Career development: Self-concept theory*, (str. 1–26). New York: College Entrance Examination Board.
22. Šarotar Žižek, S., Treven, S. & Mulej, M. (2016). Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije in pot iz sedanje krize. *Anali*, 2 / 2, str. 112–146.
23. Tosey, P. & Mathison, J. (2006). *Introducing Neuro-Linguistic Programming*. Centre for Management Learning & Development, School of Management, University of Surrey.
24. Turnšek Mikačić, M. & Ovsenik, M. (2015). *Karierno načrtovanje : kako najti v sebi skriti zaklad?* Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije, 2015. X, 234 str.
25. Wolpert, DH & Kagan, T. (2008) *An Introduction to Collective Intelligence: Applied Intelligent Systems*. Berlin, Springer Berlin Heidelberg, str. 133–178.

\*\*\*

**Marija Turnšek Mikačić** je doktorica znanosti in docentka menedžmenta kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije FOŠ Novo mesto, univ. diplom. ekonomistka in mag.znanosti s področja poslovne politike in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, vodja službe za tržne raziskave in razvoj kozmetike v tovarni Lek, direktorica sektorja za plan in analize pri podjetju ČGP Delo, sekretarka zbora združenega dela Skupščine Republike Slovenije, sekretarka Državnega sveta Republike Slovenije. Predava na Fakulteti za organizacijske študije Foš Novo mesto predmeta Podjetništvo in Karierno načrtovanje, na Višji šoli za upravljanje podeželja Grm Novo mesto predmet Ekonomika in management podjetij, na Visoki šoli za upravljanje podeželja, Grm Novo mesto predmete: Dodatne in dopolnilne dejavnosti na podeželju, Upravljanje prostora in Ekonomika, je NLP praktik™, NLP mojster praktik™, NLP trener INLPTA™, NLP coach™, vodi certificirano šolo kariernega coachinga, avtorica knjige Karierno načrtovanje- kako najdeš v sebi skriti zaklad, vrste strokovnih člankov in publikacij, mentorica študijskih krožkov.

\*\*\*

**Abstract:**

**Neuro-Linguistic Programming as Tool of Self-Actualisation of Individual and Reflection in the Autopoietic Organisation**

**Research Question (RQ):** The concept of self-actualisation of personal growth presumes each person has a kind of internal strength, which leads that individual to their growth, learning, improvement and change. The actualisation of a person's potential allows for creativity and growth, respecting the person here and now, emphasising the "self" and granting value to an experience. We studied neuro-linguistic programming tools to determine how they influence the self-actualization of an individual in an autopoietic organization.

**Purpose:** The purpose of this research is determining the principle of self-management as an element of autopoietic organisation based of self-actualisation and personal growth with the tools of neuro-linguistic programming. The aim of this research is the interpretation of the factors of the neuro-linguistic programming, which influence the self-actualisation of personal growth as an element of autopoietic organisation.

**Method:** The goals of this research are reached with a triangulation of the research in the field of literature, the range of self-actualisation of personal growth and a qualitative research of the factors of neuro-linguistic programming, which influence the self-actualisation of personal growth as an element of autopoietic organisation.

**Results:** The range of self-actualisation of personal growth exhibits a preference of tools of neuro-linguistic programming. The qualitative research connects the elements of an autopoietic organisation with the tools of neuro-linguistic programming. We introduce a suggestion for the management of the autopoietic organisation principle for the self-actualisation of personal growth with the tools of neuro-linguistic programming.

**Organisation:** The organisation requires concrete explanation of the operation of the principle in the field of self-actualisation of an autopoietic organisation. The main characteristic is the reciprocal dynamics, which is self-renovating, self-developing and self-learning. It influences the management.

**Society:** The findings of the research encourage individuals to self-management and self-treatment according to the self-actualisation of personal growth.

**Originality:** The original approaches to the influence of neuro-linguistic programming on self-management and co-management in an autopoietic organisation are researched.

**Limitations/Further Research:** Due to the originality of the research we suggest a research of larger extent with the same methodology.

**Key words:** autopoietic organisation, self-actualisation, neuro-linguistic programming, co-management, qualitative research, triangulation, personal growth, empirical research.

Copyright (c) Marija TURNŠEK MKAČIĆ



Creative Commons License

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

## Neenakost kakovosti ženskega dela in izzivi za menedžment

Anja Puntar

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
anja.puntar@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
mirko.markic@fm-kp.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kaj je privedlo do tega, da je manj žensk na višje plačanih delovnih mestih in zakaj še vedno prihaja do razlik med spoloma? Raziskujemo problem neenakopravnosti plač med moškimi in ženskami ter zaposljivost žensk v poslovnem svetu.

**Namen:** Namen raziskave je bil ugotoviti trenutno stanje o izobrazbi in dodatnem izobraževanju, zaposlitvi, bruto plači in dodatkih ter odnosu lastnika ali menedžerja do žensk glede zasedanja ključnih vodstvenih in vodilnih delovnih mest.

**Metoda:** V raziskavi smo uporabili kvalitativni pristop. Izvedli smo štiri individualne intervjuje, s katerimi smo dobili odgovore glede izobrazbe, plač, zaposlitve in odnosov na delovnem mestu. Vprašanja so bila opredeljena vnaprej, vse intervjuvane osebe pa so imele enaka vprašanja in navodila, zato so izvedeni intervjuji polstrukturirani. Naš vzorec je nenaključen in subjektiven, saj smo intervjuvali ženske iz točno opredeljenih starostnih razredov.

**Rezultati:** Ugotovili smo, da se delovna mesta žensk danes zelo razlikujejo z zaposlitvami iz preteklosti. Ženske imajo danes več možnosti glede izobraževanja in napredovanja na delovnem mestu, hkrati pa z leti upada tudi plačna vrzel med spoloma.

**Organizacija:** Izidi iz raziskave ponujajo lastnikom in menedžerjem ter menedžerkam konkretnih podjetij in drugih ustanov informacije za delovanje v smeri bruto plače in dodatkih ter v ravnanju pri odnosih do zaposlenih.

**Družba:** Ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave o dojemanju neenakosti bodo vplivale na trajnostni razvoj družbe iz dveh vidikov in sicer gospodarskega ter družbenega.

**Originalnost:** V teoretičnem delu raziskave smo na enem mestu strnjeno predstavili raziskovalna in praktična spoznanja o dojemanju neenakosti s poudarkom na menedžmentu organizacij. Pridobili smo originalne informacije o bruto plači in dodatkih ter o odnosu lastnika ali menedžerja podjetja do žensk.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Kvalitativna raziskava o dojemanju neenakosti iz vidika žensk ima metodološke in vsebinske omejitve. Podali smo predloge za nadaljnje raziskovanje na področju neenakosti v podjetjih in drugih organizacijah s poudarkom na njihovem upravljanju in zastopnosti v vršnem menedžmentu.

**Ključne besede:** Delo žensk, delovno mesto, intervju, menedžment, neenakost, organizacija.

## 1 Uvod

Odpravljanje družbene neenakosti med spoloma je zapleten proces, ki je določen z vrsto med sabo povezanih in soodvisnih dejavnikov na različnih ravneh in področjih (Jogan, 2004, str. 361). Na trgu dela je zaznati večjo prisotnost moških, kar naj bi nakazovalo na to, da ženske v povprečju težje dobijo zaposlitev ali pa se prostovoljno odločijo ostati doma (Nastav &

Novak, 2011, str. 40). Ravno zaradi tega, naj bi bile ženske v EU pogosto zaposlene v nestandardnih oblikah dela, kot sta npr. zaposlitev za krajši delovni čas ali začasna zaposlitev (Walby 1997, str. 2). Černigoj Sadarjeva & Verša (2002, str. 409) menita, da naj bi bila segregacija delovnih mest izražena kot koncentracija žensk in moških v različnih vrstah in na različnih ravneh dejavnosti in zaposlovanja, pri čemer so ženske omejene na ožji sklop poklicev (horizontalna segregacija) kot moški in na nižje položaje (vertikalna segregacija).

Tradicionalno so že zagovorniki androarhata in androcentrizma utemeljevali, da ženske ne morejo opravljati dveh vlog enako dobro, zato naj bi ena vloga vselej trpela. Na podlagi tega sta bili razviti dve družbeni paradigmi in sicer paradigma o delitvi dela po spolu in paradigma o materinstvu (Prijon, 2012, str. 39), zato naj bi se ženske odločale za materinstvo, ali za delovanje na strokovnem področju. Podobno razlaga tudi Abram (2005, str. 5), ki navaja, da naj bi bilo mogoče delo žensk opredeliti tudi kot dve zaposlitvi in sicer kot eno zaposlitev na delovnem mestu, kot drugo pa neplačano delo doma oz. v gospodinjstvu.

V tej smeri se je razvijala tudi teorija pogajanj s pomočjo katere se je utemeljevalo, da naj bi obstajala povezanost med odgovornostmi v gospodinjstvu in deležem dohodkov med partnerjema. Zaradi tega naj bi se ženske, ki prejemajo nižji relativni dohodek, ne mogle pogajati o njihovem delu v gospodinjstvu (Zilanawala, 2013, str. 28). Prav tako naj bi bilo v času gospodarske krize zaznati tudi antifeminizem v smislu, da »ženske odjedajo zaslužek moškim«, zato naj bi ostale v gospodinjstvu. Moški naj bi npr. obravnavali žensko kot konkurentko in tekmovalko v poklicih, ki so bili v njihovi domeni (Jogan, 2001, str. 14).

Ženske naj bi se še v začetku tega stoletja pri delu soočale tudi s tako imenovanim »steklenim stropom«, ki naj bi predstavljal pregrado napredovanja, ki naj bi izviralo iz zapletenih menedžerskih struktur v podjetjih in drugih ustanovah, ki jih po večini moški in ženskam onemogočajo zasesti odgovorne položaje (Černigoj Sadar & Verša, 2002, str. 413).

Avtorji ugotavljajo, da obstaja veliko razlogov zakaj je prisotna neenakost na delovnem mestu v podjetjih in drugih ustanovah. Pričakovanja, da bodo ženske samo »menedžerke družin«, danes niso več realna (Zilanawala, 2013, str. 29). Ženske so bile v zgodovini dela bolj omejene kot moški tudi glede napredovanja na delovnem mestu, ki praviloma ni bilo tako hitro kot pri moških, razlaga Prijon (2012, str. 41). Reskin and Bielby (2005, str. 79) menita, da naj bi ženske imele manj delovnih izkušenj kot moški. Kljub predvidevanjem v 70. letih, da ženskam zaradi socializacije in izobrazbe primanjkuje sposobnosti in strokovne usposobljenosti za opravljanje menedžerskih poslov, se sedaj pojavljajo številni avtorji, ki poudarjajo, da so ženske spretnosti drugačne od moških in so lahko s svojimi specifičnimi znanji zelo dobre menedžerke (Zupančič, 2008, str. 16). Ne glede na to ali so razlike posledica socializacije ali drugih dejavnikov, imajo med moškimi in ženskami pomemben vpliv na njihove priložnosti, kariere in delo (Repe, 2004, str. 16). Ženske so običajno zaposlene v poklicih, ki so manj donosni kot tisti, ki jih večinoma napolnijo moški (Reskin in Bielby, 2005, str. 79), na njihov položaj na trgu dela pa ne vpliva le njihova udeležba, temveč tudi njihov zaslužek (Borck, 2014, str. 740).

Ženske zasedajo visoke položaje (Zupančič, 2008, str. 17) in se samostojno odločajo za materinstvo in službo. Ne podrejajo se več moški prevladi, ampak postajajo neodvisne, kar je nasprotno s tradicionalno vlogo (Abram, 2005, str. 5). »Na nekaterih področjih ženske niso več zgolj enakopravne, ampak so tudi boljše od moških«. Na primer po izobraženosti. Živijo dlje, imajo varnejše službe. Njihov položaj se je v zadnjih desetletjih korenito izboljšal in tisto, čemur smo nekoč rekli prepad med spoloma, izginja. In tudi svet po gospodarski krizi naj bi pripadal predvsem njim, ženskam. Tepavčević (2005, str. 36) navaja, da je prišel čas, ko naj bi vsi humano usmerjeni ljudje intenzivirali proces popolnega izkoreninjenja neenakopravnosti med spoloma.

V poročilu svetovne zdravstvene organizacije je npr. navedeno, da 80 % predsednikov nadzornih svetov v zdravstveni dejavnosti predstavljajo moški (WHO, 2018, str. 30). Po drugi strani pa je iz poročila o stanju ameriških menedžerjev za preteklih 40 let mogoče ugotoviti, da so ženske v povprečju boljši menedžerji kot moški, ker so bolj zavzete in boljše v spodbujanju zaposlenih (Gallup, 2015, str. 26).

Razlike v plačilu žensk in moških so predvsem v poklicni segregaciji in koncentraciji žensk v določenih dejavnostih in poklicih, pa tudi v tem, da ženskam niso dostopna vsa delovna mesta, običajno sem spadajo tudi bolje plačana delovna mesta in odsotnost zaradi družinskih obveznosti (Lukič, 2010, str. 731). Ženske znotraj EU v povprečju zaslužijo 15 % manj kot moški. Leta 2006 je ženska v Sloveniji dobila za enako delo 93,1 % plače moškega, deset let kasneje, leta 2016 pa je bila plačna vrzel glede na spol 7,8 % kar pomeni, da je po najnovejših podatkih 92, 2 % in se je med tem časom minimalno zmanjšala (Lukič, 2010, str. 728; Eurostat, 2018).

Po pregledu domače in tuje strokovne literature smo ugotovili, da je problematika neenakosti med spoloma prisotna od vselej in da obsega širok nabor dejavnikov ter možnosti za njeno teoretično, raziskovalno in empirično proučevanje. Poudarjen fokus neenakosti med moškim in žensko je bil sprava namenjen njihovem delu v gospodinjstvu, kasneje pa vse bolj in bolj tudi na kakovost dela, plačah in udejstvovane pri upravljanju ter menedžmentu v podjetjih in drugih organizacijah. V nadaljevanju proučevanja neenakosti med moškim in žensko smo se fokusirali predvsem na delovno mesto in kakovost dela v Republiki Sloveniji. Opravili smo sistematičen pregled dosedanjih raziskav s področja trga dela, plač, žensk menedžerk, plačne vrzeli, poklicne segregacije ter menedžment in delo žensk. Na ta način smo evidentirali devet raziskav v katerih so avtorji med letoma 2004 in 2013 predstavili njihove ugotovitve o neenakosti med spoloma v podjetjih in drugih ustanovah. Njihove najpomembnejše ugotovitve na kratko povzemamo v nadaljevanju tega poglavja.

Repe je leta 2004 ugotovila, da je v zadnjih desetletjih prišlo do opaznega napredka na področju delovanja žensk na trgu dela. Izvedla je 65 anket in ugotovila, da ženske zasedajo slabše plačana delovna mesta in prevladujejo v netipičnih oblikah dela (delo za določen čas, honorarno delo) ter da obstaja razlika v spolni segregiranosti. Ženske so dvojno obremenjene, saj morajo vsakodnevno usklajevati delo v službi in delo v gospodinjstvu. Petelinkar (2005)



navaja, da lahko v prihodnosti pričakujemo vse več žensk na vodilnih položajih, saj si ženske prizadevajo k izboljšanju položaja žensk. Na podlagi vprašalnika, ki ga je izvedla s tremi skupinami menedžerjev in menedžerk je potrdila hipotezo, da se slog moškega in ženskega vodenja ne razlikujeta bistveno, so pa ženskam pripisane določene lastnosti, ki so vedno pomembnejše v sodobnih organizacijah. Križman (2007) je ugotovila, da se ženske vedno bolj zavedajo, da so na vodilnih položajih v podrejeni vlogi in menijo, da lahko vodijo podjetja in druge ustanove celo bolj uspešno kot moški. S premagovanjem ovir s katerimi se soočajo ženske meni, da bo delež menedžerk bistveno narasel. Prevodnik (2007) se je v svojem diplomskem delu ukvarjala z vprašanjem delitve neplačanega dela med spoloma. Na podlagi analize 58 anket, oz. 29 parov, ki so živeli v skupnem gospodinjstvu, je potrdila hipotezo, da ženske opravijo manj ur plačanega dela kot moški, vendar skupno z delom v gospodinjstvu opravijo več delovnih ur na teden kot moški. Nebesni (2009) je z raziskavo želela ugotoviti, ali je menedžment kadrov feminiziran in kakšni so vzroki zanj. Na podlagi polstrukturiranih intervjujev z dvema oseba je ugotovila, da je osnovni vzrok feminizacije kadrovskega menedžmenta šolski sistem, ki izbira kandidate na podlagi učnega uspeha. Drugi razlog so osebne lastnosti, saj velja, da naj bi bile ženske bolj empatične, razumevajoče in usmerjene k ljudem. Kot tretji razlog pa navaja, da ženskam vrednota moči, denarja in pozicije ne pomeni toliko kot osebna izpolnitev. Hodžič (2012) je z metodo polstrukturiranih intervjujev, na vzorcu treh žensk želela preveriti izkušnje žensk, ki delujejo na različnih poklicnih področjih znotraj R Slovenije. Ugotovila je, da se ženske na poti do napredovanja soočajo s steklenim stropom in naj bi bistveno bolj kot moški dokazovale strokovnost in odločnost, če želijo zaseči vodstveni položaj. Med drugim je ugotovila tudi to, da prevladujejo predsodki, da so ženske manj sposobne od moških in pogosto podcenjene s strani delodajalcev in sodelavcev. Košak (2012) je izvedla anketo na temo položaja žensk na vodilnih mestih v javnem in zasebnem sektorju. Na vzorcu 400 študentov in 10 profesorjev Fakultete za Upravo je ugotovila, da 70 % anketirancev meni, da je prisotnost diskriminacije na delovnem mestu srednja in 85 % študentov ter 50 % profesorjev, da je plačni sistem bolj naklonjen moškim kot ženskam. Milosavljević (2013) je raziskovala vzroke za majhno število menedžerk v Sloveniji in po svetu, ter s kakšnimi ovirami se srečujejo na svoji poklicni karieri. Razlogi za majhno število menedžerk naj bi segali od njihovih tradicionalnih ženskih vlog do stereotipov, prikritih in neposrednih ovir na delovnem mestu itd. Rožencvet (2013) je izvedla anketo na vzorcu stotih naključno izbranih anketiranih oseb. Ugotovila je, da ženske ne zasedajo več kot 10 % vodilnih položajev v menedžmentu in da uspešne ženske presežejo predsodke in pričakovanja družbe.

Na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature s področja neenakosti med spoloma smo ugotovili, da je tematika vedno bolj aktualna ter vredna pozornosti domačih in tujih teoretikov, raziskovalcev in praktikov. V R Sloveniji je bilo doslej opravljenih malo raziskav iz tematike neenakosti med spoloma iz vidika kakovosti dela, plačah in udejstvovanju pri upravljanju ter menedžmentu v podjetjih in drugih ustanovah. Še posebej je opazna odsotnost raziskovanja neenakosti med spoloma s pomočjo kvalitativnih znanstveno raziskovalnih metod. Doslej sta bili v RS opravljeni le dve tovrstni raziskavi v katerih sta avtorici s pomočjo

intervjuja pridobili podatke za nadaljnjo obdelavo. Na ta način smo identificirali raziskovalni problem, ki se kaže v odsotnosti kvalitativnih raziskav na obravnavano tematiko in jo bomo poizkusili z našo raziskavo vsaj delno zapolniti. Na ta način naj bi prišli do novih informacij in znanj, ki bodo prispevala k razvoju menedžerske znanosti in stroke.

Raziskovalni problem, ki smo ga v naši raziskavi obravnavali je bil ugotavljanje stopnje dojemanja uveljavljenosti plačne vrzeli, odnosih na delovnem mestu, izobrazbi in zaposlitvi žensk. V naslednjih poglavjih bomo opisali uporabljene znanstveno raziskovalne metode, predstavili ključne rezultate iz intervjuja ter jih strnili v zaključne vsebine.

## 2 Metoda

Teoretična izhodišča in identificiranje raziskovalne vrzeli ter formiranje namena in ciljev naše razsakave smo zasnovali s pomočjo kvantitativnih ter kvalitativnih znanstveno raziskovalnih metod. V teoretičnem delu raziskave smo uporabili proces sistematičnega pregleda literature. Formirali smo raziskovalno vprašanje, preučili literaturo in analizirali podatke. V teoretičnih izhodiščih smo opravili pregled domače in tuje strokovne literature pri katerem smo si pomagali z vključitvijo naslednjih bibliografskih mednarodnih in domačih baz:

- Google Učenjak (angl. Google Scholar) iskalnik, ki s katerim smo dostopali do znanstvene literature in nam je omogočal iskanje recenziranih in nerecenziranih prispevkov, člankov, disertacij, knjig in izvlečke iz raznih izobraževalnih organizacij. Dostopen nam je bil na povezavi <https://scholar.google.si/>. V iskalniku smo iskali avtorje po datumu izdaje, viru in besedah ali frazah iz vsebine ali naslova prispevka.
- ProQuest je baza podjetja Bell & Howell Information and Learning, nam je omogočala vpogled okrog 1.300 revij s področja menedžmenta in poslovnih ved. Do baze ProQuest smo dostopali preko povezave <https://www.proquest.com/>.
- SpringerLink baza nam je nudila dostop do približno 1.900 znanstvenih in strokovnih revij ter preko 30.000 knjig različnih založb, ki so pokrivala različna področja: biomedicinske, naravoslovne in tehnične vede, menedžment in ekonomijo, humanistiko, psihologijo itd. Dostop nam je bil omogočen preko <https://link.springer.com/>.
- Z dLib.si oz. digitalno knjižnico Slovenije smo dostopali do raznovrstnih digitalnih vsebin s področja znanosti, umetnosti in kulture. Stran nam je bila dostopna na <https://www.dlib.si/>.
- Cobiss.si oz. slovenski knjižnični sistem, v katerem smo imeli dostop do nacionalnih, univerzitetnih in visokošolskih knjižnic, splošnih, specialnih in šolskih knjižnic. Število bibliografskih zapisov v vzajemni bazi podatkov presega 4.500.000. Uporabili smo ga za evidentiranje raziskav v katerih so avtorji med letoma 2004 in 2013 predstavili njihove ugotovitve o neenakosti med spoloma v podjetjih in drugih ustanovah. Dostopali smo preko povezave <http://www.cobiss.si/>.

Pri sortiranju in izločanju gradiva in teoretičnih izhodišč v bibliografskih bazah podatkov, smo uporabljali naslednje ključne besede: *trg dela, plača, ženske, menedžerske, plačna vrzel, poklicna segregacija, menedžment in delo žensk*. Za izbor teh ključnih besed smo se odločili zato, ker odražajo osnovno raziskovalno vsebino. Strokovna literatura, ki smo jo uporabili je bila v angleškem in slovenskem jeziku. Starost znanstvene literature nismo točno omejili, saj nas je zanimala tako zgodovinsko kot sedanje stanje glede obravnavane tematike. Fokus pa smo imeli na novejši literaturi, saj je pri raziskavi ključno trenutno dogajanje.

Za zbiranje kvalitativnih podatkov smo kot raziskovalni instrument uporabili intervju. Pri njem so sodelovale štiri ženske različnih starosti. Intervjuvane osebe smo razdelili v štiri starostne skupine in sicer:

- starostna skupina od 21 do 40 let,
- starostna skupina od 41 do 60 let,
- starostna skupina od 61 do 80 let in
- starostna skupina od 81 do 100 let.

Vprašanja intervjuja so bila odprtega tipa in opredeljena vnaprej, zato so bili izvedeni intervjuji polstrukturirani oziroma poglobljeni intervjuji. Vsi intervjuvanci so odgovarjali na enaka vprašanja in so imeli enaka navodila, kar so nam omogočala primerljivost rezultatov. Pridobljene podatke smo za oblikovanje smiselnih zaključkov obdelali in izluščiti ključne pojme, pomembne za sklepne misli. Vse individualne intervjuje smo v analizi združili v smiselno celoto. Za vse intervjuje smo uporabili enak postopek zapisovanja odgovorov, saj nam je to omogočala kvalitativno obdelavo. Na podlagi rezultatov o plačni vrzeli, odnosih na delovnem mestu, izobrazbi in zaposlitvi žensk, smo povzeli nekatere vsebine, ki so nam bile v pomoč pri nadaljnem proučevanju obravnavane problematike. Pridobljene podatke in rezultate raziskave bomo predstavili v naslednjem poglavju.

### **3 Rezultati in razprava**

Za zbiranje podatkov smo kot raziskovalni instrument uporabili intervju. Pri njem so sodelovale štiri ženske različnih starosti: oseba A (starostna skupina od 21 do 40 let); oseba B (starostna skupina od 41 do 60 let); oseba C (starostna skupina od 61 do 80 let) in oseba D (starostna skupina od 81 do 100 let).

Intervjuje smo opravili dne 18. 3. 2018 v namensko izbranem slovenskem srednje velikem mestu s 23.212 prebivalci (Statistični letopis RS, 2013). Intervju je bil opravljen ustno z vsako intervjuvanko posebej in pri tem smo si zapisovali ali snemali njihove odgovore, na katere nismo imeli vpliva.

Pri samem spraševanju nismo imeli nobenih težav. Morebitne omejitve bi lahko nastale, če osebe ne bi želele odgovoriti na določena vprašanja intervjuja, vendar se s temi omejitvami nismo srečali. Zadržkov ni bilo saj tema ni preveč občutljiva. Vse pridobljene informacije, ki so nam jih intervjuvane osebe podale, smo za oblikovanje smiselnih zaključkov obdelali. Najprej smo vse zbrane podatke iz naše raziskave na podlagi zvočnih posnetkov čitljivo

zapisali in uredili. Oblikovali smo ugotovitve, ki smo jih zapisali pod posamezno vprašanje intervjuja ter odgovore vseh intervjujev. Nato smo iz odgovorov izluščili ključne pojme, pomembne za sklepne misli. Zadnji korak pa je predstavljal združitev individualnih oblikovanih odgovorov v smiselno celoto, ki je zajemala odgovore vseh štirih intervjuvanih oseb.

V nadaljevanju predstavljamo povzetek ključnih odgovorov anketirank na vprašanja intervjuja o izobrazbi, zaposlitvi, plači in odnosih na delovnem mestu.

Prvo vprašanje intervjuja se je glasilo:

- Kakšno izobrazbo imate? Ste se kasneje še kaj dodatno izobraževali?

Vse intervjuvane osebe so izobražene. Oseba A je diplomirana, oseba B ima višješolsko izobrazbo, oseba C ima peto stopnjo izobrazbe in oseba D zaključeno srednjo šolo. Po končanem šolanju se nobena od intervjuvanih oseb ni dodatno izobraževala, razen oseba B je ob delu obiskovala seminarje. Osebi A in B sta višje izobraženi kot drugi dve osebi in na podlagi prejetih odgovorov lahko sklepamo, da ima izobrazba iz leta v leto vedno večji pomen.

Rezultati potrjujejo domneve, da je v preteklosti zadostovala le osnovna izobrazba za žensko, saj je za delo doma ni potrebovala. Sprva so ženske opravljale le osnovne poklice, ki so bili podobni delu doma: učiteljica, negovalka, vzgojiteljica ipd. Glede na trenutno stanje izobrazbe žensk in moških v EU, so ženske danes bolj izobražene in dosegajo višjo stopnjo izobrazbe kot moški.

Drugo vprašanje intervjuja je bilo sledeče:

- Kje ste bili/ste zaposleni? Kdaj ste se prvič zaposlili?

Vse štiri osebe so bile zaposlene s strani nekega delodajalca, oseba B pa ima lastno podjetje. Osebi C in D sta se zaposlili že pri 19. in 20. letih, takoj po končanem šolanju:

*C<sub>x1</sub>: “[...] V obeh šolah sem delala kot učiteljica razrednega pouka. Prvič sem se zaposlila pri dvajsetih letih.”*

*D<sub>x2</sub>: “Sprva sem bila zaposlena kot trgovka, potem pa kot vodja poslovne enote v privatni trgovini. Zaposlila sem se pri 19 letih.”*

Pri obeh osebah opazimo, da sta na začetku zaposlitve delali na prej omenjenih delovnih mestih, ki so jih ženske v preteklosti najpogosteje opravljale. Iz tako zgodnje zaposlitve, lahko sklepamo tudi, da je bilo obema osebama pomembno čim prej pridobiti zaposlitev. Osebi A in B pa sta nadaljevali izobraževanje na fakulteti in se zaposlili šele po končanem študiju.

Tretje vprašanje intervjuja se je glasilo:

- Kolikšna je bila vaša bruto plača in koliko so znašali še dodatki, ki ste jih prejeli poleg (plačana malica, prevoz itd.)?

Plačno vrzel (ang. gender pay gap) definira Eurostat kot: “razliko med povprečno bruto plačo moških na uro in povprečno bruto plačo žensk na uro kot delež povprečne bruto plače moških na uro.” Povprečna plača žensk v Sloveniji, se giblje okoli 90 % plače moških. Še danes so ženske manj plačane kot moški in za delo ki ga opravljajo tudi manj cenjene. (Statistični urad RS, 2018).

Tabela 1. Plačna vrzel glede na spol v Sloveniji med letoma 1995 in 2005

| LETO      | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EU        | 17   | 17   | 16   | 17   | 16   | 16   | 16   | 16   | 15   | 15   | 15   |
| SLOVENIJA | 14   | 15   | 14   | 11   | 14   | 12   | 11   | 9    | 7    | 8    | 8    |

Vir: Eurostat 2018.

Tabela 2. Plačna vrzel glede na spol v Sloveniji med letoma 2006 in 2016

| LETO      | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EU        | 15   | /    | 17,3 | 17,2 | 16,5 | 16,9 | 17,2 | 16,8 | 16,6 | 16,2 | 16,2 |
| SLOVENIJA | 8    | 5    | 4,1  | -0,9 | 0,9  | 3,3  | 4,5  | 6,3  | 7    | 8,1  | 7,8  |

Vir: Eurostat 2018.

V tabeli 1 in 2 prikazujemo plačno vrzel glede na spol v Sloveniji po letih od 1995 do 2016. Iz podatkov lahko posplošimo, da so ženske od nekdaj zaslužile manj kot moški. Podatki sicer prikazujejo upadanje plačne vrzeli med spoloma, vendar to ne pomeni nujno, da so ženske v povprečju bolj enakopravno plačane kot včasih. Ne pomeni niti to, da je upadanje plačne vrzeli posledica drugih sprememb na trgu dela v Sloveniji. Kljub zakonski določbi o prepovedi diskriminacije pri plačilu, je v Sloveniji na področju plač ta še vedno prisotna.

Pri odgovorih na to vprašanje intervjuja so razlike med mlajšimi in starejšimi generacijami zelo opazne. Plače so sedaj več kot dvakrat višje, kar je razvidno iz naslednjih izjav intervjuvank:

A<sub>y1</sub>: “Moja bruto plača znaša okoli 1.485 eur, od tega imam 100 eur malice ter 200 eur za prevoz.”

B<sub>y2</sub>: “[...]Sedaj pa imam 2.700 evrov bruto, dobim povrnjene stroške za prevoz na delo v višini 100 evrov in prehrano 120 evrov. [...]”

C<sub>y3</sub>: “Plača je znašala približno 450 evrov, če preračunam iz takratnih dinarjev oziroma tolarjev. Dodatkov ni bilo.”

Osebi C in D nista dobivali dodatkov za prevoz in malice, medtem ko osebi A in B prejmeta približno 300 eur mesečnega dodatka za prehrano in prevoz.

Četrto vprašanje intervjuja je bilo naslednje:

- Kakšen je bil odnos lastnika podjetja do moškega zaposlenega in kakšen je bil do ženske?

Osebi B in C sta opazili razlike v odnosu do žensk in do moških. Obe osebi sta dejali, da so moški zasedali višje položaje kot ženske:

B<sub>2</sub>: "Jaz sicer sama nisem imela težav, vendar so večino ključnih mest vedno zasedali moški. [...]"

C<sub>3</sub>: "Bile so vidne razlike, vendar smo se ženske s tem sprijaznile. Moški so vedno vedeli več in delali veliko manj. Bili so favorizirani s strani vodstva in zasedali boljša delovna mesta. [...]"

Oseba D je opravljala poklic, kjer ni bilo veliko moških, oseba A pa je opazila, da so ženske celo bolj privilegirane kot moški, predvsem nosečnice in ženske s otroki. Na podlagi odgovora osebe A, lahko sklepamo, da se iz leta v leto odnos do žensk izboljšuje in razlike v spolih manjšajo.

Vse štiri osebe so v intervjujih zaupale tudi, da so imele oziroma imajo z zaposlenimi dobre odnose in da so od nadrejenih deležne enakega obravnavanja kot moški. S sodelavci in nadrejenimi so imele vedno korekten ali celo prijateljski odnos, razen oseba B, ki je izpostavila, da je bila v enem izmed podjetij deležna slabih odnosov, mobinga in diskriminacije na delovnem mestu.

## 4 Zaključek

Pregledali smo domačo in tujo strokovno literaturo s področja neenakosti med spoloma in ugotovili, da je tematika vedno bolj aktualna ter vredna pozornosti domačih in tujih teoretikov, raziskovalcev in praktikov. V R Sloveniji je bilo doslej opravljenih malo raziskav iz tematike neenakosti med spoloma iz vidika kakovosti dela, plačah in udejstvovanju pri upravljanju ter menedžmentu v podjetjih in drugih ustanovah.

Osnovni namen naše raziskave je bil ugotoviti trenutno stanje o izobrazbi in dodatnem izobraževanju, zaposlitvi, bruto plači in dodatkih ter odnosu lastnika ali menedžerja do žensk glede zasedanja ključnih vodstvenih in vodilnih delovnih mest. Za zbiranje podatkov smo uporabili intervju pri katerem so sodelovale štiri ženske različnih starosti. Intervjuje smo opravili dne 18. 3. 2018 v namensko izbranem slovenskem srednje velikem mestu s 23.212 prebivalci. Ključne ugotovitve iz odgovorov na raziskovalna vprašanja so v tem, da se delovna mesta žensk danes močno razlikujejo z zaposlitvami v preteklosti. Ženske imajo danes več možnosti glede izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja na delovnem mestu, hkrati pa z leti upada tudi plačna vrzel med spoloma.

S temi ugotovitvami smo prišli do novih in izvirnih spoznanj ter na ta način prispevali k razvoju menedžerske znanosti in stroke. V teoretičnem delu pregleda domače in tuje strokovne literature smo na enem mestu strnjeno predstavili raziskovalna in praktična spoznanja o dojemanju neenakosti s poudarkom na menedžmentu organizacij. Na ta način imajo potencialni raziskovalci dostop do najnovejših teoretičnih in praktičnih spoznanj. V terenski raziskavi, ki smo jo opravili s pomočjo kvalitativne znanstveno raziskovalne metode, smo pridobili originalne informacije o bruto plači in dodatkih ter o odnosu lastnika ali menedžerja podjetja do žensk.

Izidi iz raziskave ponujajo lastnikom in menedžerjem ter menedžerkam konkretnih podjetij in drugih ustanov informacije za delovanje v smeri bruto plače ter dodatkih in v ravnanju pri odnosih do zaposlenih. Ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave o dojemanju neenakosti bodo vplivale na trajnostni razvoj družbe iz dveh vidikov in sicer gospodarskega ter družbenega.

Kvalitativna raziskava o dojemanju neenakosti iz vidika žensk ima metodološke in vsebinske omejitve. Podali smo izhodišča za nadaljnje raziskovanje na področju neenakosti v podjetjih in drugih organizacijah s poudarkom na njihovi večji zastopanosti pri upravljanju in v vršnem menedžmentu.

## Reference

1. Abram, E. (2005). *Spolne razlike na področju plačanega in neplačanega dela*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
2. Borck, R. (2014). Adieu Rabenmutter—culture, fertility, female labour supply, the gender wage gap and childcare. *J Popul Econ* (2014) 27:739–765. doi: 10.1007/s00148-013-0499-z. Pridobljeno na <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs00148-013-0499-z.pdf>.
3. Černigoj Sadar, N., & Verša, D. (2002). Zaposlovanje žensk. V: Svetlik I., Glazer J., Kajzer A. in Trbanc M. ur. *Politika zaposlovanja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. Eurostat, 2018. Gender pay gap in unadjusted form (1994 - 2006). Pridobljeno na [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_gr\\_hgpg&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_gr_hgpg&lang=en).
5. Gallup, 2015. Why women are better managers than men. *The state of the american manager: Analytics and advice for leaders*. Gallup, Inc. (2015). Pridobljeno na <https://integraladvisors.com/wp-content/uploads/2013/02/State-Of-the-American-Manager.pdf>.
6. Hodžić, E. (2013). Ovire pri zaposlovanju žensk na managerski položaj. *Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in management*. Pridobljeno na: <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/038.pdf>.
7. Jogan, M. (2001). *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
8. Jogan, M. (2004). Slovenska (postmoderna) družba in spolna neenakost. *Teorija in praksa*, let. 41, 1-2/2004 str. 361-376. Pridobljeno na <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20041-2jogan.PDF>.
9. Košak, A. (2009). *Ženske na vodilnih mestih v zasebnem in javnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

10. Križman, S. (2007). *Managerke in ovire, s katerimi se soočajo v karieri*. Zaključna projektna naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
11. Lukič, M. (2010). Evropska skupnost in enakost plačila med moškim in žensko. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Pridobljeno na <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/086.pdf>.
12. Milosavljević, M. (2013). *Ženske kvote v managementu*. Zaključna projektna naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
13. Nastav, B. & Novak, M. (2011). Analiza podatkov Statističnega urada RS in Zavoda RS za zaposlovanje. V: Dolenc P. ur. *Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. (Pogl. 3).
14. Nebesni, M. (2005). *Feminizacija kadrovskega managementa v Sloveniji*. Diplomsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
15. Petelinkar, M. (2005). *Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
16. Prevodnik, K. (2007). *Dvojna obremenjenost žensk – koncept in praksa*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
17. Prijon, L. (2012). *Podrejenost žensk v zahodni družbi. Mit, realnost ali kliše?*. Ljubljana: Založba Vega.
18. Repe, E. (2004). *Nove delovne kariere moških in žensk*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
19. Reskin, B.F. & Bielby, D.D. (2005). A sociological perspective on gender and career outcomes. *Journal of Economic Perspectives* 19(1), 71-86.
20. Rožencvet, R. (2013). *Podrejenost žensk v poslovnem svetu*. Diplomsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
21. Tepavčević, Ž. (2005). Prizadevanje za enakopravnost obeh spolov. *Socialno delo* 44, december: 36. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
22. Walby, S. (1997). *Gender transformations*. London: Routledge.
23. WHO, 2018. The findings in depth: Examining the gender policies of 140 organisations involved in global health. *The global health 50/50 report*. (2018). Pridobljeno na [https://globalhealth5050.org/wp-content/uploads/2018/03/GH5050-Report-2018\\_Final.pdf](https://globalhealth5050.org/wp-content/uploads/2018/03/GH5050-Report-2018_Final.pdf).
24. Zilanawala, A. (2013). *Women's Time Poverty: Differences by Family Structure, Employment, and Gender Ideology*. Disertacija. Columbia university.
25. Zupančič, P. (2008). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

\*\*\*

**Anja Puntar** je maturirala na Gimnaziji Brežice in je študentka univerzitetnega dodiplomskega študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerzi na Primorskem. Izkušnje na področju menedžmenta in podjetništva pridobiva v družinskem podjetju.

\*\*\*

**Mirko Markič** je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 550 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.

\*\*\*



**Abstract:**

**Inequality in the quality of women's work and challenges in management**

**Research Question (RQ):** What led to the fact that fewer women occupy higher paid job positions and why gender differences still occur? We are investigating the problem of wage inequality between men and women and the employment options for women in the business world.

**Purpose:** The purpose of the research was to determine the current state of education and further education, employment, gross wages and wage supplements, and the attitude of the owner or manager towards women working in management and leading positions.

**Method:** In the study we used a qualitative approach. We arranged four individual interviews, thereby obtaining answers about education, wages, employment and workplace relations. The questions were prepared beforehand, and all interviewed persons were asked the same questions and were given the same instructions, so the interviews were semi-structured. Our sample is not random and is consequently subjective, since we interviewed women from defined age groups.

**Results:** We have found that women's job positions today differ significantly from their employments in the past. Women now have better opportunities for education and promotion at workplace, and at the same time the pay gap between men and women is slowly disappearing.

**Organization:** The results of the survey offer information to owners and managers of specific companies and other institutions on how to work towards gross wages and wage supplements and how to act with regard to their relations towards employees.

**Society:** The findings of the theoretical and empirical part of the research about the perception of inequality will influence the sustainable development of society from two aspects, economic and social.

**Originality:** In the theoretical part of the research, we presented research and practical findings about the perception of inequality, with an emphasis on the management of organizations. We obtained original information on gross wages and wage supplements and on the relationship of company owner or manager towards women.

**Limitations/Future Research:** A qualitative research on the perception of inequality from the perspective of women has methodological and substantive limitations. We presented suggestions for further research in the field of inequality in companies and other organizations, with an emphasis on their management and representation in top management.

**Keywords:** Inequality, interview, job, management, organization, women's work.

Copyright (c) Anja PUNTAR, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

## Pretirana usmerjenost v samopreseganje in dosežke vodita v deloholizem in izgorelost

Darja Judež\*

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

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali pretirana usmerjenost v samopreseganje in dosežke vodita v deloholizem in izgorelost?

**Namen:** Namen članka je preučiti povezavo med samopreseganjem, deloholizmom in izgorelostjo.

**Metoda:** Kvalitativna metoda ter preučevanje člankov in literature, ki se nanašajo na deloholizem in izgorelost, metoda kompilacije in deduktivna metoda.

**Rezultati:** Rezultati raziskave so pokazali, da pretirana angažiranost v samopreseganje in dosežke vodita do deloholizma in izgorelosti.

**Družba:** Z raziskavo želimo osvestiti širšo družbo, organizacijo, posameznike o prepoznavanju deloholizma in izgorelosti kot novodobne diagnoze bolezni.

**Originalnost:** Pridobivanje novih znanj in spoznanj je ključnega pomena za preprečevanje deloholizma in izgorelosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Pri raziskavi smo se omejili na vpliv deloholizma na izgorelost. Nadaljnje raziskovanje bi lahko podrobneje preučilo še ostale dejavnike, ki vodijo do deloholizma in izgorelosti.

**Ključne besede:** deloholizem, izgorelost, perfekcionizem.

## 1 Uvod

Med človekom, ki veliko dela, in deloholikom obstaja velika razlika. Zasvojenost z delom najpogosteje povezujemo s kompulzivnim zatekanjem v delo ali deloholizmom. Čeprav deloholizem ustreza kriterijem nekemične zasvojenosti, ga medicinska oz. psihiatrična stroka prepoznava kot simptom obsesivno-kompulzivne osebnostne motnje. Ne glede na terminologijo izgorelost ni le posledica velike količine dela. Deloholizem še posebej v našem kulturnem okolju pogosto napačno razumemo kot pozitivno značajsko lastnost, sposobnost, celo vrednoto, ki ne more škodovati. Tako kot vse zasvojenosti je tudi deloholizem težava, ki se kaže tako na psihološki kot nevrobiološki ravni. Deloholike v kompulzivno delo ne ženejo zunanji dražljaji, temveč veliko globlji motivi oziroma notranje prisile in prepričanja. Pogosto svojo lastno vrednost enačijo z dosežki in prav zato tako težko prekinejo z delom, ki jim prinaša vsaj kratkotrajno čustveno zadovoljitev. Deloholike najdemo v vseh poklicih, vendar pa je njihovo delo pogosto povezano z visoko stopnjo stresa. Deloholizem pogosto vodi v t. i. adrenalno izgorelost (ang. burn out), značilni znaki izgorelosti pa so skrajna izčrpanost, ki ne mine niti po daljšem počitku, nemotiviranost ali celo odpor do dela, ki ga oseba opravlja, razdražljivost, frustriranost in neučinkovitost na delovnem mestu.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 1. februar 2018; revidirano: 9. februar 2018; sprejeto: 19. februar 2018. /

Received: 1st February 2018; revised: 9th February 2018; accepted: 19th February 2018.

K izgorelosti pripomore več dejavnikov, ki privedejo do psihofizičnega zloma. Sindrom izgorelosti se pokaže predvsem pri ljudeh, ki se izjemno angažirajo na najrazličnejših področjih. Eden od vzrokov za izgorevanje na delovnem mestu je neravnovesje med količino energije, ki jo zaposleni vložijo v delo in odnose, ter med tem, koliko energije dobi povrnjene nazaj. Na nastanek izgorelosti pa ne vpliva le en dejavnik, temveč večje število dejavnikov in intenzivnost stresorjev na delovnem mestu, posameznikovo doživljanje delovnega stresa glede na njegove zmožnosti spoprijemanja z njim itd. Osebnostne lastnosti brez dvoma vplivajo na to, kako oseba vrednoti sebe, vendar na izgorelost lahko vplivajo tudi družbeni dejavniki in družbene norme.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Deloholizem**

Deloholizem je opredeljen kot obsedenost z delom, nagnjenost k pretiranemu delu ali delovno prisilo. (Wikipedia, 2018)

Človek, ki nenehno ali pretirano dela, ker se ne zna ustaviti ali pa preprosto ne zmore reči ne, je deloholik in s tem kandidat za izgorelost. V deloholizem ga ženeta strah in tesnoba – notranje prisile. Deloholizem je eden od značilnih simptomov izgorevanja, ne pa njegov vzrok. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)

Kljub temu, da deloholiki delajo več, pa je dokazano, da podjetja izgubijo več kot pridobijo, saj na račun preobremenjenosti izgorevanje pomeni večjo izgubo zaradi višjih stroškov in odsotnosti z dela. (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-29)

Pogosto se delodajalci ne zavedajo posledic deloholizma, ki vodi v izgorevanje. Menijo namreč, da gre za družbeno koristno zasvojenost, ki jo je potrebno spodbujati in ne braniti. Žal vidijo le kratkoročno korist, ki se kaže v začasni povečani produktivnosti. (Vrtačnik, 2006)

### **2.2 Izgorelost**

#### **2.2.1 Kaj je izgorelost?**

Izgorelost je stanje telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti. Pri izgorelosti gre za skupek različnih simptomov, ki imajo lahko psihične in psihosomatske posledice. (Wikipedia)

Poklicna izgorelost je bolezen ljudi, ki tekmujejo sami s seboj, v duhu perfekcionizma. Sindrom izgorelosti se skoraj izključno pojavi pri najmočnejših, najproduktivnejših, najodgovornejših, ustvarjalnih in zavzetih ljudeh. (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-29)

Na delovnem mestu se je potrebno zavedati, da obstajajo različni tipi ljudi, različnih temperamentov, vsak deluje oz. funkcionira drugače. Ljudje, ki dosegajo rezultate, so dobri v

tistem kar delajo, saj delo opravljajo na način, ki jim je pisan na kožo. Nekateri posamezniki so dobri pri upravljanju z dokumentacijo, spet drugi so bolj uspešni z delom na terenu ali pa z delom z ljudmi. (Povše, str. 183-193)

Ključni simptom izgorevanja je deloholizem oziroma pretirano angažiranje. Kronična utrujenost in odpor do dela še ne pomenita izgorelosti, ampak sta najpogostejše simptoma delovne izčrpanosti, ki je normalna posledica pretiranih delovnih obremenitev. Kadar pa sta povezana z deloholizmom, navadno kažeta na to, da človek izgoreva, da je torej kandidat za izgorelost. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)

### **2.2.2 Sindrom izgorelosti**

Sindrom izgorelosti je kumulativen proces in se razvije postopno v daljšem časovnem obdobju. Razdelimo ga v več faz:

- **1. faza – velik delovni entuziazem:** Prevladuje izrazita potreba po potrjevanju. Zanj je značilen intenziviran napor, ki ga vlagamo v doseganje ciljev. To pripelje do utrujenosti in posledično do upada delovne učinkovitosti. (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-29)
- **2. faza – faza stagnacije:** Narašča frustriranost, ker vloženemu naporu ne sledi pričakovana nagrada. Prihaja do dvomov v lastno kompetentnost, negotovosti pri delu, preutrujenosti, nezadovoljstva, kronične anksioznosti, motnje koncentracije. Motiviranost za delo upada, pojavljajo se tudi telesne težave ter psihosomatske bolezni (glavoboli, dispneja – težko dihanje, motnje srčnega ritma, zvišan krvni tlak, motnje prebave, spanja, prehranjevanja). Zaradi zmanjšane odpornosti se zvišuje tudi pojavnost malignih obolenj. Kronična utrujenost pa izpostavlja človeka tudi k nezgodam in poškodbam. Oseba težave dolgo zanemara in jih doživlja kot moteče elemente pri izpolnitvi delovnih zahtev. Zaradi tega se distancira od drugih vsebin življenja (druženje, hobiji). Ker nima časa in energije za gojenje medosebnih odnosov, narašča netolerantnost do ljudi, nastajajo motnje v komunikaciji in prihaja do socialne izoliranosti. (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-29)
- **3. faza – socialna izolacija:** Izražena je že depersonalizacija, ko oseba izgubi stik z notranjim svetom in se v stikih s stranko empatija zamenja z brezosebim odnosom, nestrpnostjo, cinizmom. Prihaja tudi do vedenjskih odklonov, kar še bolj ruši odnose s sodelavci, strankami... Depersonalizacija pogloblja občutek notranje praznine, ki jo oseba poskuša nadomestiti z zlorabo alkohola, psihoaktivnih zdravil... To povzroča še dodaten upad storilnosti in večja pritiska delodajalca. Prihaja tudi do izgub prijateljev in do razdora zakonov.
- **4. faza – apatija oz. skrajna izgorelost:** Jasni so znaki depresivnosti in samomorilnih misli. Izgorelost povzroči pogosto izbruh telesne izčrpanosti, kronične utrujenosti in številnih psihosomatskih motenj oziroma bolezni, kot nespečnost, želodčne in prebavne težave, glavoboli, bolečine po vsem telesu - predvsem v križu in hrbtu, zvišan ali znižan

krvni tlak, upad ali čezmerno povečanje telesne mase, težave s srcem in dihanjem, upad energije. (Bilban & Pšeničny, 2007, str. 22-29)

### **2.2.3 Razvoj izgorelosti**

Izgorevanje poteka v treh stopnjah, ki se razlikujejo po številu in intenzivnosti simptomov:

- **1. stopnja izgorevanja – izčrpanost:** Izgorevanje prepoznamo po občutku kronične utrujenosti, ki ga kandidat za to motnjo presega s prisilno storilnostjo oziroma z deloholizmom. Značilni sta tudi zmanjšana rezilientnost (prožnost, odpornost) in zanikanje slabega počutja. Prva stopnja utegne trajati tudi do dvajset let. Najznačilnejša simptoma sta deloholizem (in/ali pretirano čustveno angažiranje) in utrujenost. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)
- **2. stopnja izgorevanja – ujetost:** Občutek ujetosti spremlja velika izčrpanost, na katero se oseba pogosto odzove dejavno, z menjavo delovnega ali življenjskega okolja, vendar vanj prenaša stare notranje prisile in s tem tudi vzroke za nadaljnje izgorevanje. Značilni so še občutki krivde ter nihanje samopodobe med idealizacijo in razvrednotenjem. Narašča tako število znakov kot tudi njihova intenzivnost. Druga stopnja izgorevanja lahko traja tudi leto ali dve. Najznačilnejša simptoma sta močan občutek ujetosti in nemoč, da bi kar koli spremenili. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)
- **3. stopnja izgorevanja – sindrom adrenalne izgorelosti (SAI):** V tretjo stopnjo uvrščamo stanje pred adrenalnim zlomom, ko so vsi simptomi na vrhuncu ter sam adrenalni zlom. Oseba pred zlomom se navzlic simptomom trudi, da bi bila še naprej videti dejavna, vendar se ne more več prilagajati spremembam okoliščin. To stanje lahko traja nekaj mesecev. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)

Adrenalni zlom je zadnja stopnja procesa izgorevanja, ko se zaradi funkcionalne blokade hipotalamusno-hipofizno-adrenalne osi (os HHA) v telesu zmanjša izločanje kortizola. Zato govorimo o sindromu izgorelosti osi HHA oziroma o adrenalni izgorelosti. Adrenalni zlom pomeni domala popolno izgubo energije, velik psihofizični in nevrološki zlom (blokada HHA osi), ki pogosto pripelje do hospitalizacije v psihiatrični ustanovi. Adrenalni zlom pomeni veliko in dolgotrajno izgubo energije. Pred zlomom je značilno je nihanje med deloholizmom in izčrpanostjo, ki ga spremlja občutek vse večje razvrednotenosti. Stanje adrenalnega zloma ponavadi traja par tednov, včasih do treh mesecev. Simptomi se lahko še nekaj let periodično vračajo, praviloma ob obremenitvah. Obdobje odpravljanja posledic po adrenalnem zlomu lahko traja več mesecev. V prvih dneh po zlomu se simptomi povrnejo že ob najmanjši telesni ali čustveni obremenitvi. Najprej se kažejo kot nenadni upadi energije, ki jim sledijo še vsi drugi simptomi. Pozneje so ti simptomi redkejši; navadno nastopijo ob stiku z obremenilno situacijo, ki je bila sprožilni dejavnik pri adrenalnem zlomu (podobno kot pri posttravmatski stresni motnji). Značilen je tudi izrazit odpor do prejšnjih življenjskih in delovnih situacij. Včasih, a precej redko, so posledice adrenalnega zloma trajne in pripeljejo do invalidske upokojitve. Razlog je lahko trajen velik upad delovnih sposobnosti zaradi

kroničnega pomanjkanja kortizola, ovirano ali onemogočeno vzpostavljanje psihofizičnega ravnovesja ali pa kronična močna depresija. (Inštitut za razvoj človeških virov, 2018)

## **2.4 Razvoj teze**

Z raziskavo želimo potrditi tezo, da pretirana usmerjenost v samopreseganje in dosežke vodita do deloholizma in izgorelosti.

## **3 Metoda**

Podatke smo pridobili s pomočjo kvalitativne metode in preučevanjem člankov in literature, ki se nanašajo na deloholizem in izgorelost, z metodo kompilacije (od drugih avtorjev povzetek znanih rezultatov) in deduktivno metodo (sklepanje iz posameznih primerov na splošno in obratno). Iskanje virov je potekalo v digitalni knjižnici (dLib) in Google. Pri tem smo uporabili ključni besedi: deloholizem in izgorelost. Zbiranje podatkov je potekalo na podlagi pregleda šestih člankov, magistrske naloge ter diplomske naloge.

## 4 Rezultati in razprava

V spodnji Tabeli 1 so prikazani najpogostejši dejavniki, ki pripomorejo k izgorelosti.

Tabela1. Dejavniki, ki pripomorejo k izgorelosti

| Avtor, naslov članka/naloge  | Dejavniki, ki pripomorejo k izgorelosti   |
|--|---|
| <i>Knez Steinbuch K., Ne zmorem več – adrenalna izgorelost kot posledica deloholizma</i> | poklic (skrb za druge:zdravnik, psihiater, samostojni podjetnik), preobremenjenost na delovnem mestu, zunanji-stres   |
| <i>Vrtačnik I., Izgorevanje pri delu pokuri milijarde dolarjev</i>                       | preobremenjenost na delovnem mestu, zunanji-stres   |
| <i>Kotnik M.M., Izgori deloholik, ki ne zna reči ne</i>                                  | ranljiva samopodoba, poklic (menedžerji, samostojni podjetniki, študentje, skrb za druge:zdravnik, psihiater), preobremenjenost na delovnem mestu, zunanji-stres, deloholizem   |
| <i>Topič P., Deloholizem: Najbolje oblečena težava Slovencev</i>                         | notranja prisila (biti popoln, najboljši in zanesljiv), deloholizem, zunanji-stres  |
| <i>Šorl M., Z deloholizmom in napačnim življenjskim slogom do izgorelosti</i>            | pridni, ki ne znajo reči ne, kombinacija dolgotrajnih naporov, psihološka narava, notranja prisila (biti popoln, najboljši in zanesljiv), poklic (vodilna delovna mesta) deloholizem, prevzemanje odgovornosti nad svojimi zmožnostmi |
| <i>Šorl M., Izgorelost ni medalja za pridnost</i>  | pridni, ki ne znajo reči ne; notranja prisila in strahovi; zunanji-stres, samopodoba, osebne lastnosti, deloholizem   |
| <i>Nose T., Izgorelost na delovnem mestu: vzroki in posledice</i>                        | notranja prisila, poklic (menedžerji, samostojni podjetniki, vodilna delovna mesta), preobremenjenost na delovnem mestu, zunanji-stres, perfecionizem, deloholizem  |
| <i>Žnidar M., Izgorelost zaposlenih na delovnem mestu</i>                                | neskladje med naravo dela in naravo posameznika, poklic (menedžerji, samostojni podjetniki, študentje, skrb za druge:zdravnik, psihiater), preobremenjenost na delovnem mestu, zunanji-stres, strah pred izgubo službe                |

V raziskavi smo prišli do ugotovitve, da deloholike ne ženejo zunanji dražljaji (stres), ampak veliko globlji motivi oziroma notranje prisile in prepričanja. V sodobni družbi, v kateri vsi delamo več in dlje, je pomembno jasno razlikovati med deloholiki in ljudmi, ki »samo« veliko delajo.

Tveganje za razvoj izgorelosti je večje za ljudi, ki delajo dlje oziroma preveč, in pri tem ne poskrbijo za svojo sprostitev, vzdrževanje družabnih stikov, prijateljskega kroga. Navadno ljudje s takim stilom nadaljujejo tudi izven delovnih prostorov, doma. Nočejo sprejeti pomoči drugih, temveč hočejo za vse naloge, odgovornosti poskrbeti sami.

Na razvoj izgorelosti nismo vsi enako dovzetni, ampak so bolj izpostavljeni perfekcionisti, ki nikoli niso zadovoljni s tem, kar naredijo. Preveč težijo po kontroliranju situacij zaradi česar neradi dodelijo naloge drugim, ker po njihovem mnenju nihče ne opravi dela tako dobro kot oni sami. Prav tako so dovzетnejši za izgorevanje ljudi, ki težijo k visokim dosežkom in ki ne znajo reči NE.

Velik vpliv na izgorelost ima tudi delovno mesto oziroma poklic, ki ga posameznik opravlja. Največkrat izgorijo najbolj uspešni, sposobni, zavzeti, ustvarjalni, izobraženi, najmočnejši in najodgovornejši zaposleni. Izgorelost se lahko pojavi pri vsakem poklicu, najpogosteje pa doleti vodilne delavce, samostojne podjetnike, zdravnike, psihiatre, menedžerje, saj so le-ti stresnim situacijam večkrat izpostavljeni in pogosto bolj nagnjeni k deloholizmu.

Med dejavnike tveganja sodi tudi prezahtevno delo in grozeča izguba zaposlitve. Do izgorelosti vodi tudi monotono delo, ki ga opravlja zaposleni, katerega strokovne kvalifikacije daleč presegajo delovne zahteve. Prav tako je eden izmed dejavnikov delo v kaotičnem okolju in okolju, kjer so zaposleni izpostavljeni hudim pritiskom.

## 5 Zaključek

Ugotovili smo, da pretirana usmerjenost posameznika v samopreseganje in dosežke vodita v deloholizem in izgorelost. Najbolj so izpostavljeni perfekcionisti, ki nikoli niso zadovoljni s tem, kar naredijo in posamezniki, ki težijo k visokim ciljem oziroma dosežkom.

Osnovni vzrok izgorelosti na delovnem mestu so neskladja med samo naravo dela in naravo posameznika, ki to delo opravlja. Neskladja se kažejo skozi preobremenjenost z delom, nezadostnim nagrajevanjem, pomanjkanjem poštenosti, pomanjkanjem nadzora nad delom in konfliktom prepričanj oziroma vrednot.

Z raziskavo smo povzeli ključne elemente, ki so v pomoč posamezniku ali organizacijski enoti za prepoznavanje deloholizma kot zasvojenosti ter izgorelosti kot novodobne diagnoze bolezni. Pri preventivi proti izgorelosti je koristno, če se vodstvo organizacije zaveda, da so ljudje dragocenost in da je treba zanje skrbeti, se pozanimati o počutju, jih spodbujati in ne le včasih pohvaliti. Napačno je, da se podaljšuje delovni čas, kar pomeni slabo organizacijo. Tako tudi ni dobro, da šef pogosto pol ure pred koncem reče, da je treba to in to še narediti. Poleg tega je eno od pravil, da je izmena določena vnaprej, tako da si je mogoče organizirati tudi aktivnosti zunaj dela. Zelo nehumano je, da zaposleni ne ve, kdaj bo delal naslednji dan ali naslednji teden.



S pomočjo raziskave in prebiranja literature, bi posameznikom svetovala, da se bolj posvetijo sebi ter nadgradijo mehke veščine. Delovna izčrpanost in izgorevanje se preprečujeta na nivoju posameznika. Izboljšave na osebnem področju so možne, če se znamo zazreti tudi vase, ozaveščanje samega sebe pa vodi v osebno rast.

## Reference

1. Bilban, Marjan, Pšeničny, Andreja. "Izgorelost." Delo in varnost letnik 52. številka 1 (2007) str. 22-29.
2. Inštitut za razvoj človeških virov (2018) Pridobljeno 28.1.2018 na <https://www.burnout.si/bu/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/deloholizem-sai>
3. Inštitut za razvoj človeških virov (2018) Pridobljeno 28.1.2018 na <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/stopnje-izgorelosti-simptomi>
4. Knez Steinbuch K. (2017) *Ne zmorem več – adrenalna izgorelost kot posledica deloholizma*, Pridobljeno 28.1.2018 na <https://www.druzinska-terapija.com/adrenalna-izgorelost-kot-posledica-deloholizma/>
5. Kotnik M.M. (2017), *Izgori deloholik, ki ne zna reči ne*, Slovenske novice, Na zdravje, april 2017 Pridobljeno 28.1.2018 na [https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/17\\_04SlovenskeNoviceIzgorelostDeloholik.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost%20poljudni/17_04SlovenskeNoviceIzgorelostDeloholik.pdf)
6. Nose T. (2009) *Izgorelost na delovnem mestu: vzroki in posledice*. Diplomsko delo: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
7. Povše, P., (2015) Revija za univerzalno odličnost: *Usmerjenost v samopreseganje in dosežke – vodenje samega sebe*. Pridobljeno 28.1.2018 na: [http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2015%204/ruo\\_ful\\_dec.pdf](http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2015%204/ruo_ful_dec.pdf)
8. Šorl M. (2015) *Z deloholizmom in napačnim življenjskim slogom do izgorelosti*, Manager, Pridobljeno 28.1.2018 na <https://manager.finance.si/314804>
9. Topič P. (2015) *Deloholizem: Najbolje oblečena težava Slovencev*, VIVA, Pridobljeno 28.1.2018 na <http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/12524/Deloholizem-Najbolje-oble%C4%8Dena-te%C5%BEava-Slovencev>
10. Vrtačnik, I. (2006) *Izgorevanje pri delu pokuri milijarde dolarjev*, Manager, let.2006, št. 5
11. Zgonik A. (2011) *Izgorelost ni medalja za pridnost*, Nedelo, Pridobljeno na <http://www.delo.si/druzba/zdravje/izgorelost-ni-medalja-za-pridnost.html>
12. Žnidar M. (2011). *Izgorelost zaposlenih na delovnem mestu*. Magistrsko delo: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije
13. Wikipedia. *Deloholizem* Pridobljeno 28.1.2018 na <https://sl.wikipedia.org/wiki/Deloholizem>
14. Wikipedia. *Izgorelost*. Pridobljeno 28.1.2018 na <https://sl.wikipedia.org/wiki/Izgorelost>

\*\*\*

**Darja Judež**, roj. 8.9.1980, je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena je v Krki, d.d., Novo mesto kot vodja laboratorija in ima 12 let delovnih izkušenj. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

**Abstract:**

**Overachieving lead to workaholism and burning out**

**Research Question (RQ):** Does overachieving lead to workaholism and burning out?

**Purpose:** The purpose of this article is to study the connection between workaholism and burning out.

**Method:** The method is qualitative, the study of articles and literature related to workaholism and burning out, compilation method and deductive method.

**Results:** The results of the research have shown that overachieving leads to workaholism and burning out.

**Society:** With this research we would like to inform the society, the organization and the individuals about recognizing the workaholism and burning out as a new age disease diagnosis.

**Originality:** Achieving new knowledge and realizations is a key factor in preventing workaholism and burning out.

**Limitations/Future Research:** During the research we focused on the influence of workaholism on burning out. A further research could study the rest of the factors that lead to burning out in detail.

**Keywords:** workaholism, burning out, perfectionism.

Copyright (c) Darja JUDEŽ



Creative Commons License

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

## Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Sandi Povše\*

Mali Slatnik 19a, 8000 Novo mesto, Slovenija

sandi.povse@siol.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V poskusni raziskavi smo si zastavili temeljno vprašanje ali organizacijska klima v organizacijah vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih na prostoru Republike Slovenije (za poskusno raziskavo je bilo pridobljenih 46 anket iz celotne Slovenije).

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti kakšna je trenutna organizacijska klima v Republiki Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika bi želeli raziskati skupno percepcijo delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni.

**Metoda:** Raziskava je temeljila na podatkih, katere smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika kreiranega s pomočjo spletne aplikacije IKA, ter distribuiranega preko elektronske pošte in družbenega omrežja Facebook. Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj in 88 spremenljivk. Anonimnost je zagotovljena na način, da se ne zbirajo podatki preko katerih bi bilo mogoče identificirati posameznega respondenta. Podatke smo analizirali s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, Spearmanovega testa korelacije, Pearsonovo metodo korelacije, Kruskal-Wallisov test ter ANOVA za neodvisne vzorce.

**Rezultati:** Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije za H1 je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani in s tem hipotezo H1 sprejmemo, torej, da organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih. Rezultati Spearmanovega testa za H2 kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih, tako, da H2 tudi sprejmemo. Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih, zato H3 potrdimo. Rezultati Kruskal-Wallisovega testa kažejo, da med skupinami H4 ne obstajajo statistično značilne razlike, zato H4 ne sprejmemo. Kruskal-Wallisov test za H5 nam ponudi rezultat, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni, tako da H5 ne sprejmemo. ANOVA za H6 pa nam ponudi, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, tako, da tudi H6 ne sprejmemo.

**Organizacija:** Pridobljeni rezultati so v pomoč vodstvu organizacij in zaposlenih z namenom opisa trenutnega stanja organizacijske klime, medsebojnih odnosov, zadovoljstva in zavzetost zaposlenih. Z interpretacijo le teh vidimo, katera področja se lahko še izboljšajo za boljše medsebojne odnose, večje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

**Družba:** Družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz teženj po zadovoljevanju materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Človek oziroma zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največjo korist, seveda ob pravilnem vodenju.

**Originalnost:** Originalnost opravljene raziskave, s katero smo ugotavljali vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih smo potrdili z novim pristopom k raziskovalnemu problemu.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na Slovenski prostor, ker je kreirana v slovenskem jeziku in namenjena Slovenskemu prostoru. Nadaljnje raziskovanje pa se lahko omogoči tako, da se jo prilagodi za svetovni prostor in da se jo prevede v angleški jezik ter posreduje preko socialnih omrežij naprej do respondentov celotnega sveta.

**Ključne besede:** organizacijska klima, medsebojni odnosi, zadovoljstvo, zavzetost, organizacija.

## 1 Uvod

### 1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Danes je proizvodni proces dovršen do te mere, da je večanje njegove učinkovitosti možno v največji meri samo še z izboljševanjem organizacijske klime, ker so vsi tehnični vidiki praktično izkoriščeni. Izboljševanje organizacijske klime in medsebojnih odnosov povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost na delovnem mestu.

Organizacijska klima poleg kulture predstavlja enega izmed organizacijskih dejavnikov, ki je najbolj neposredno povezan z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v sistemu. Vsaka sprememba, aktivnost, vedenje v podjetju se odraža tudi na klimi ter vsaka sprememba kulture in klime povzroči spremembe na vseh ostalih področjih v organizaciji.

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko zaznavanja sistema s strani pripadnikov (zaposlenih). Predstavlja niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznana neposredno ali posredno s strani zaposlenih. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Je relativno trajna, nastaja preko interakcije med zaposlenimi oz. člani organizacije, oblikuje se na podlagi dejanskih dogodkov, povratno vpliva na interpretacijo dogodkov in vedenje zaposlenih, nanaša se na odnose med zaposlenimi ter tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja, odraža cilje organizacije ter predstavlja kakovost delovnega okolja. Predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem. S pojmom organizacijska klima opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej.

Pomembni vplivi na organizacijsko klimo so med drugim tudi najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, ki jih podjetje opravlja, nabor strank, pričakovanja v podjetju s strani zaposlenih in nadrejenih, informacijski sistem, delovni postopki, motiviranje zaposlenih, organizacija dela ter cilji in vrednota, ki jih podjetje zagovarja. Razvoj dobre organizacijske klime je zelo dolgotrajen in zahteven proces, ustvarjeno klimo pa lahko z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo. Zato je potrebna posebna previdnost pri soustvarjanju le te.

Klima predstavlja poenostavljen vidik elementa organizacije. V najbolj splošnem smislu nam organizacijska klima predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju ter v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Razpoloženje pa vpliva tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Hkrati pa zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost ... povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Z organizacijsko klimo se tesno povezuje tudi organizacijska kultura, medsebojno vplivata ena na drugo in se vedno skupaj odražata.

Učinki kulture in klime so stalno prisotni na vseh področjih organizacije. Zato kulture in klime nikoli ne obravnavamo ločeno izven dogajanja v organizaciji. Vsaka sprememba, vezana na zaposlene, strukturo, procese, bo vedno vplivala na spremembe organizacijske kulture ter klime in obratno.

»Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja.« (Gruban, 1999, str. 17)

## 1.2 Namen in cilj raziskovanja

Cilj raziskave je ugotoviti kakšna je trenutna organizacijska klima v Republiki Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika bi želeli raziskati skupno percepcijo delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni. Iz podobnih raziskav na področju organizacijske klime je razvidno, da zaposleni delovno okolje in vodenje zaznavajo kot bolj spodbudno v podjetjih, v katerih dajejo večji pomen razvoju perspektivnih kadrov, načrtujejo razvoj kariere in sistematično skrbijo za nasledstvo. Pri delu so bolj samostojni ter vidijo večjo možnost razvoja kariere posamezniki, ki prihajajo iz podjetij, v katerih skrbijo za razvoj perspektivnih posameznikov ter uveljavitev posameznikov v širšem strokovnem, poslovnem ter družbenem okolju. Tudi donosnost kapitala v podjetjih je pomembno višja tam, kjer zaposleni zaznavajo bolj spodbudno delovno okolje in vodenje, večjo samostojnost pri delu ter boljše možnosti razvoja kariere. Torej je v takih podjetjih koeficient rasti čistih prihodkov iz prodaje večji. Vsi ti odnosi kažejo na to, da sta uspešnost podjetja in dobra organizacijska klima med seboj povezani, je pa treba poudariti, da ni nujno, da gre med obema za enostaven vzročni odnos. V naši raziskavi bomo s pomočjo različnih statističnih testov ugotavljali medsebojno povezanost posameznih spremenljivk vpliva organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

## 2 Pregled literature

### 2.1 Organizacija

Definicija organizacije, kot jo navajata Vila in Kovač (1997, str. 18), opredeljuje organizacijo kot »racionalno ter vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi, njihovih aktivnosti ter virov (materiala, finančnih in delovnih sredstev ter informacij) z namero doseganja namena združitve v organizacijo. Z organizacijo so definirani tudi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, naloge ter odgovornosti, vse za doseg zastavljenih ciljev, ob najvišji učinkovitosti sistema.«

»Organizacije razvijajo različne strategije, taktike in metode, katerih cilj je iztisniti iz zaposlenih čim višjo produktivnost in kakovost ob čim manjših stroških.« (Ovsenik & Ambrož, 2002, str. 127)

Kanjuo-Mrčela (Kavčič & Kovač, 1999, str. 108) pravi, da je razvoj sodobne organizacije v smeri njene humanizacije (podrejanje organizacije človeku). Meni, da koncept organizacije

temelji na sodelovanju in zaupanju med enakopravnimi partnerji v organizaciji. Za samo sodobno organizacijo sta zelo pomembna zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, ki so ključ uspešnosti organizacije. Organizacijo bi bilo potrebno preoblikovati na novo, in sicer tako, da bi motivirala in usposabljala ljudi v novih organizacijskih okoliščinah. Omenjenih je šest sprememb, in sicer vse manjše, fleksibilne organizacije, horizontalno namesto vertikalno organiziranje, raznolikost namesto homogenosti delovne sile, projektna in ne organizacijska povezanost, pomen reputacijskega in ne organizacijskega kapitala ter znanje in razmerja namesto formalnega statusa in nadzornih pravic kot osnove moči.

Temelj človekovega zavestnega delovanja postane delovni proces in le ta proces je med človekom in naravo. V samem procesu dela razlikujemo več sestavnih procesov (Rozman, 1999, str. 267): (1) Proces razmišljanja rezultata dela in poti do njega. (2) Delovanje smotrne volje med delom. (3) Sam proces naprežanja in gibanja človekovih organov v pridobivanju proizvodov in storitev.

Rozman (1999, str. 268) pravi, da je organizacija proces organiziranja, formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za doseg večje učinkovitosti predvsem iz tehničnega smisla. Po drugi strani pa se organizacija sestoji iz števila ljudi, ki opravljajo različna dela in izpolnjujejo različne vloge, zasedajo položaje in so koordinirani tako, da sledijo skupnemu cilju. Cilji so lahko dveh vrst, in sicer cilj celote (dobiček in proizvodnja) in cilj članov. Problem, ki nastane, je združevanje oziroma doseganje ciljev organizacije, obenem pa da so zadovoljni tudi individualni cilji, vsaj v tolikšni meri, da člani ne zapustijo organizacije.

»Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo strukturno postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« (Lipovec, 1987, str. 35)

## **2.2 Organizacijska klima**

S samim pojmom organizacijska klima označujemo tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in po katerih se organizacija loči od drugih. Fizična struktura organizacije pa ni edino merilo, po katerem razlikujemo eno organizacijo od druge. Razlikujemo jih tudi po tem, kakšna so stališča in vedenje pri ljudeh znotraj organizacije. Tovrstne razlike so povezane s psihološkimi strukturami. To si lahko razlagamo z vidika, da so nekateri ljudje zadovoljni s svojim delovnim mestom, medtem ko so drugi nezadovoljni kljub istim razlogom. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. (Gilmer, 1969, str. 60)

Organizacijska klima je zaznava, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Za lastno blagostanje so pomembna zaznavanja posameznika o lastnostih združbe v okviru svojih lastnih vrednot. Govorimo o tako imenovani psihološki

klimi. Šele ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi. (Neal, West & Petterson, 2000, str. 5)

Schneider (1990, str. 384) definira organizacijsko klimo kot percepcijo postopkov, dogodkov, procedur in odnosov v skupini. Poimenoval je rutine (dogodki, postopki, procedure) in nagrade (nagrajeno vedenje zaposlenih). Rutine in nagrade zaposlenim sporočajo, kaj je cenjeno v njihovem okolju.

Avtorji opredeljujejo organizacijsko klimo skozi različne poglede:

(1) Lipičnik (1998, str. 169) navaja, da se »podjetja iz različnih razlogov odločajo za preučevanje organizacijske klime. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za pojmovanje organizacijske klime: organizacija klima, psihološka klima, osebnost podjetja, stališč in pričakovanja zaposlenih.«

(2) Kavčič (1991, str. 5) pravi, da »klimo predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vlogo, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih.«

(3) Mihalič (2007, str. 7) definira organizacijsko klimo »kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov.«

### **2.3 Medsebojni odnosi**

Eden izmed osnovnih pojavov in pogojev za normalen razvoj v vsaki organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi, naših navad in karakteristik, ker nismo povsem enaki z drugimi.

Ko govorimo ali proučujemo medosebne odnose, se običajno vprašamo: kaj so medosebni odnosi? Kdaj lahko rečemo, da so dobri, kdaj slabi. Kdaj lahko pričakujemo nezdrave medosebne odnose, ki ustvarjajo nezadovoljstvo in slabe delovne rezultate. Nadalje bi se morali prav tako vprašati, kdaj slabi odnosi prerastejo v konfliktne situacije, kdaj delovne skupine pridejo v klike, kateri pogoji jim to omogočajo. In končno, kje vse lahko nastajajo slabi odnosi, kateri so vzroki za to in, če nastanejo, kako naj bi jih reševali. Vse to so vprašanja, ki so v naših organizacijah vedno aktualna in o katerih bi moral biti vsakdo nekoliko bolje poučen.

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko klimo, v kateri žive zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšna je ta klima in kaj bi bilo morda potrebno spremeniti. Da bi bila čim boljša, po možnosti ustvarjalna, je dobro vedeti za temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem kakšni naj bi bili, v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami. (Možina et al., 1994, str. 653-655).

## 2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Schneider (1990, str. 282–307) pravi, da ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Kako zaposleni interpretirajo svoje delovno okolje, je odvisno od klime. Delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnega mišljenja, zaznav, ki jih imajo zaposleni v nekem podjetju. Dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu so nagrajevanja, zaposlovanje, spodbujanje, kadrovanje itd. Vsi ti dejavniki vplivajo na mišljenje ljudi oziroma splošno na organizacijsko klimo, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Povezave med zadovoljstvom in organizacijsko klimo so preproste, in sicer bolj kot je zaposleni zadovoljen, boljša klima bo in obratno. Vsak zaposleni izvaja primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime glede na lastne potrebe, želje, neprestano in v največji meri nezavedno. Posameznik, ki oceni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko je klima neustrezna in postane nezadovoljen. Neustreznost klime lahko privede do spremembe kulture in klime v organizaciji. (Mihalič, 2007, str. 100)

Organizacijska klima je niz skupnih zaznav politike, prakse in postopkov, ki jih organizacija nagrajuje, podpira in pričakuje. Organizacijska klima služi kot merilo percepcije posameznika, kako občuti organizacijo, ter pomaga ugotoviti raven stresa v organizaciji med zaposlenimi. Organizacijska klima vključuje menedžerski stil vodenja, sodelovanje pri odločanju, določa zahtevna delovna mesta, zmanjšuje dolgočasje in frustracije, zagotavlja koristnost, karierni razvoj in dobre delovne pogoje. (Thakre & Shroff, 2016, str. 470)

Zadovoljstvo opravljanja dela je opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko faktorjev, in sicer plača, sistem napredovanja, delovni pogoji, vodstvo, socialna razmerja med posamezniki in delo samo. Zadovoljstvo pri delu je veljaven oziroma vrednostni konstrukt, medtem ko je pojem klime kognitiven in ne vrednoten konstrukt. Hellrigell in Slocum sta predlagala obstoj dinamičnega razmerja med zadovoljstvom pri opravljanju dela in organizacijsko klimo. (Thakre & Shroff, 2016, str. 470)

Prepoznavanje problemov v povezavi z organizacijsko klimo in stresom ter njegovim vplivom na zadovoljstvo pri delu ima pomembno vlogo pri zgodnjem diagnosticiranju oziroma odkrivanju izgorelosti zaposlenih, nenačrtnih odpovedi, organizacijskih zavezanosti ali težav, povezanih z zdravjem, in zmanjševanja produktivnosti in motivacije. Organizacije morajo pri preprečevanju stresa posredovati in delovati v skladu z dobro organizacijsko klimo med zaposlenimi. Le s tem lahko povečamo zadovoljstvo pri delu. (Thakre & Khubalkar, 2012, str. 104)

Maidaniuc-Chirilă in Ticu (2016, str. 37–38) ugotavljata, da prisotnost konfliktov v organizaciji povečuje možnosti za izgorelost zaposlenih. Poleg tega konflikti pri zaposlenih povzročajo manjšo zaznavo podpore, pravic organizacije in malo priložnosti za vključevanje zaposlenih v organizacijske odločitve. Konflikti nimajo vpliva samo na posameznika, ampak



tudi na celotno organizacijo. Prisotnost konfliktov vpliva na organizacijsko klimo, posledično pride tudi do občutka utrujenosti, emocionalne in psihične izgorelosti pri zaposlenih.

Organizacija je živ organizem, ki se nenehno spreminja. Naloga vodstva organizacije je, da poskuša pridobiti in ohraniti ugodno delovno klimo. Izkazuje se, da je to ena izmed težjih nalog, saj imamo ljudje različne osebnosti, želje, ki jih je težko zadovoljiti. Organizacija, ki ima dobro organizacijsko klimo, je uspešnejša, produktivnejša in optimizirana. Dandanes so merjenja organizacijske klime aktualna, saj želijo vodilni v organizaciji nekakšno povratno informacijo o možnosti izboljšav, napredka ter poizvedeti, kje je organizacija močna in kje šibka.

Pojma organizacijska kultura in klima sta si sorodna pojma, vendar je kultura globljega pomena. Kultura organizacije naj bi odsevala v organizacijski klimi. Razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v tem, da je kultura tisto, v kar ljudje verjamejo, jo čutijo in mislijo, klima pa tisto, kar delajo, rečejo in kakor izgledajo. Konrad (Knez, 2008, str. 29) meni, da obe, tako klima kot kultura, poskušata obrazložiti vedenje posameznika v organizaciji in vpliv le te na posameznika. (Knez, 2008, str. 29)

Možina (et al., 1998, str. 191) pravi, da se tako organizacijska klima kot kultura ukvarjata s predelavami objektivnih vidikov dogajanja v organizaciji in z osebnimi doživljaji. Obe se ne pojavljata samo v organizaciji kot celoti, ampak tudi na ravnanju njenih delov. Omenja tudi, da z vidika klime obravnavamo bolj obnašanje članov organizacije, kultura pa se ukvarja z objektivnimi pojavi, kljub nezavedanju članov organizacije, da le ti obstajajo.

Knez (2008, str. 31) ugotavlja, da sta organizacijska klima in kultura kljub vsem razlikam medsebojno zelo povezani, vplivata ena na drugo ter se vedno prepletata. Ne moremo označiti organizacijsko kulturo kot bolj pomembno kljub temu, da vpliva na makro okolje poslovnega sistema, organizacijska klima pa na mikro okolje poslovnega sistema. Da bi v celoti razumeli vedenje ljudi, je potrebno preučevanje obeh vidikov, tako klime kot kulture. Obema konceptoma je potrebno dodeliti enako mero pozornosti.

Organizacijska klima izraža neke cilje, vrednote, ambicije in usmeritev podjetja v neki konkretni stroki. Skozi organizacijsko klimo lahko vidimo perspektivo podjetja ter njegovo uspešnost in prodornost. Z merjenjem organizacijske klime vidimo, ali obstoječa organizacija zavira ali vzpodbuja doseganje razvojnih ciljev. V organizaciji je pomen dobre organizacijske klime velik, saj pomeni ustvarjanje ozračja enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi. Sama klima je tudi okno v organizacijo s katerim lahko menedžment dobi povratno informacijo katere so tiste zadeve na katerih je potrebno delati, da se jih izboljša. Samo spreminjanje organizacijske klime je dolgotrajen postopek, ki mora biti pričet iz strani vodstva organizacije, saj le te s svojim zglednim vedenjem vplivajo na zaposlene. Pri preučevanju organizacijske klime smo se opredelili na posamezne dele klime, ki jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Hkrati pa smo z merjenjem le te ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela.

## 2.5 Zavzetost zaposlenih

Zgodnjo definicijo zavzetosti zaposlenih predstavlja Kahn (1990, str. 692-724). V svoji raziskavi je prvi definiral zavzetost kot ločen koncept s poudarkom na pomembnosti, zanesljivosti in razpoložljivosti razumevanja razvoja zavzetosti. Obenem predlaga potrebo po novi perspektivi za razumevanje življenja podjetja. Njegova razmišljanja so povezana s pojmom osebne zavzetosti.

Robinson (2004) definira zavzetost zaposlenih kot pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do podjetja. Zaposleni skupaj z ostalimi sodelavci delujejo v korist podjetja, skrbijo za razvoj podjetja. Zahteva dvosmeren odnos med delodajalcem in zaposlenimi.

Moč povezanosti zaposlenih s podjetjem lahko vpliva na pripravljenost zaposlenega do maksimalnega izkoristka v podjetju. Ključna odločitev zaposlenih je, ali naj ostanejo ali naj zapustijo podjetje in s tem pogojujejo finančni uspeh podjetja.



Slika 1. Tower Perrinov model zavzetosti. Towers, 2009, str. 1.

Glede na številne raziskave, ki so bile narejene v zadnjih letih, so zaposleni zavzeti le v primeru, če je njihovo delovno mesto stabilno.

## 2.6 Razvoj hipotez

Na podlagi opredelitve raziskovalnega problema ter glede na predhodno predstavljeno teorijo smo razvili šest hipotez kot so predstavljene spodaj. Za potrebe preverjanja teh hipotez pa smo v nadaljevanju oblikovali ustrezen anketni vprašalnik.

Razvite hipoteze:

**Hipoteza 1:** Organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih.

**Hipoteza 2:** Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

**Hipoteza 3:** Organizacijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.

**Hipoteza 4:** Med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih.

**Hipoteza 5:** Med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu.

**Hipoteza 6:** Med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

### 3 Metoda

#### 3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Teoretično ozadje članka predstavlja podlago za njen empirični del. Opravljena je bila raziskava, kjer smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, ki je temeljila na anketi, ki je bila opravljena na prostoru Republike Slovenije.

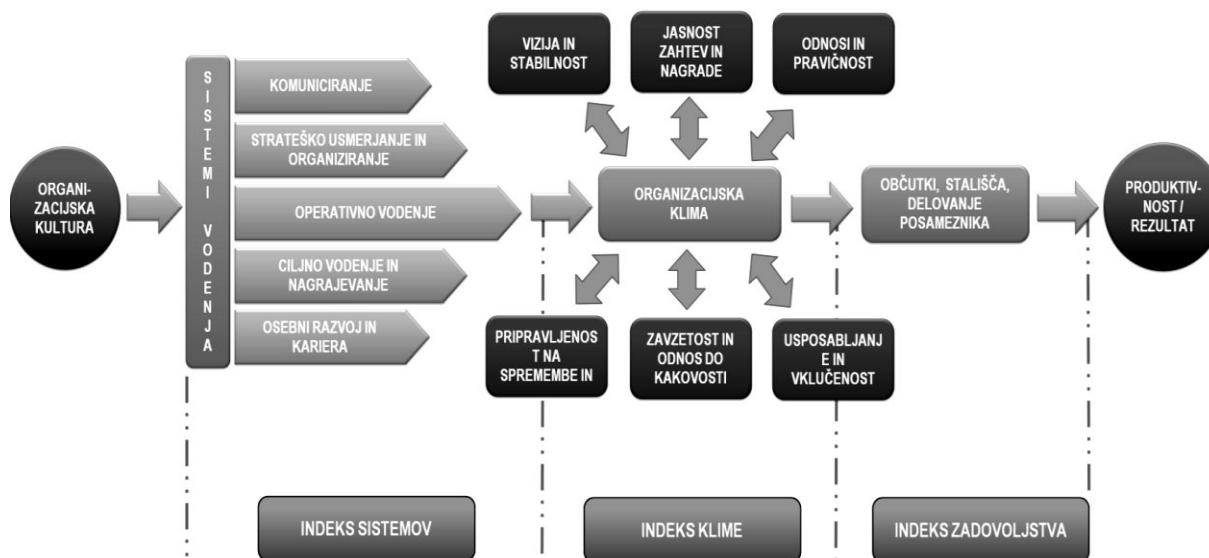
Raziskava je temeljila na podatkih, katere smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika kreiranega s pomočjo spletne aplikacije 1KA, ter distribuiranega preko elektronske pošte in družbenega omrežja Facebook. Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj in 88 spremenljivk. Anonimnost je zagotovljena na način, da se ne zbirajo podatki preko katerih bi bilo mogoče identificirati posameznega respondenta. Podatke smo analizirali s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, Spearmanovega testa korelacije, Pearsonovo metodo korelacije, Kruskal-Wallisov test ter ANOVA za neodvisne vzorce. Samo anketiranje je potekalo od 10. 3. 2018 do 22. 03. 2018. Skupaj je bilo ob zaključku anketiranja zbranih 43 anket. Vse ankete so bile izpolnjene v celoti. Vsi anketiranci so pri izpolnjevanju sodelovali prostovoljno.

Oblikovan je bil anketni vprašalnik z 17 vprašanji, ki so oblikovali kvantitativno raziskavo. S pomočjo ankete smo merili splošno organizacijsko klimo in vpliv na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Preverjali smo še ali med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih, ali med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu ter ali med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu. Anketirani so na vsako izmed trditev odgovarjali z lestvico med 1 in 5, kjer 1 pomeni, da se anketirani sploh ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se anketirani popolnoma strinja s trditvijo.

#### 3.2 Model raziskave

V modelu so zajeti vsi dejavniki, ki v celoti vplivajo na organizacijsko klimo in posledično na končni rezultat oziroma na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih in končno tudi na produktivnost organizacij. Kot vidimo v modelu, se celoten proces prične z organizacijsko kulturo in sistemom vodenja. Organizacijska kultura je filozofija podjetja, brez katere le to ne more biti uspešno. Sistem vodenja močno vpliva na splošno organizacijsko klimo, saj dejavniki, ki sestavljajo le tega, vplivajo na vsakega posameznika znotraj organizacije. Z zadovoljitvijo dejavnikov organizacijske klime dosežemo neka pozitivna stališča, občutke in motivacijo pri posameznikih. Odnos med dejavniki in splošnim zadovoljstvom ima sorazmeren učinek, saj le ti vplivajo drug na drugega. Kot prikazuje

model (slika 2), vidimo, da mora vse skupaj delovati v popolni simbiozi za doseganje zastavljenih ciljev, produktivnosti in rezultatov.



Slika 2. Interpretacijski model organizacijske klime.

### 3.3 Analiza podatkov

Podatke, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika smo analizirali s pomočjo statističnih orodij. Za hipotezo H1 smo uporabili Spearmanov test korelacije kjer smo želeli ugotoviti ali sta meritvi statistično značilno povezani. Za hipotezo H2 smo uporabili prav tako Spearmanov test in ugotavljali ali obstaja statistično značilna pozitivna povezava. Za hipotezo H3 smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije in ugotavljali pozitivno povezavo med meritvama. Za hipotezo H4 in H5 smo uporabili Kruskal-Wallisov test za ugotavljanje ali obstajajo statistično značilne razlike. Za hipotezo H6 pa smo morali uporabiti ANOVA za ugotavljanje statistično značilnih razlik.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Organizacijska klima in medsebojni odnosi zaposlenih

Pri hipotezi H1 smo preverjali ali med meritvami »organizacijska klima« in »medsebojni odnosi zaposlenih« obstaja povezava. Najprej smo iz nabora 47 trditev o organizacijski klimi tvorili novo spremenljivko. Anketirani so na vsako izmed trditev odgovarjali z lestvico med 1 in 5, kjer 1 pomeni, da se anketirani sploh ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se anketirani popolnoma strinja s trditvijo. Ker vseh 47 trditev preverjamo z enako lestvico, lahko povprečimo vse odgovore, da dobimo novo meritev. To meritev smo poimenovali kar Organizacijska klima in ima spet zalogo vrednosti med 1 in 5. Po pregledu vseh 47 zajetih trditev lahko povemo, da Organizacijska klima bližje 1 pomeni negativni pogled na samo organiziranost, videnje, razvoj kariere, notranje komuniciranje, strokovno usposabljanje, učenje, nagrajevanje, pripadnost, poslanstvo, vizijo, cilje, ter negativen odnos do kakovosti,

inovativnosti in inovativnost ter varnost in zdravje pri delu. Bližje ko je meritev Organizacijska klima vrednosti 5, boljši je odnos do zgoraj naštetih vidikov organizacijske klime.

Medsebojne odnose zaposlenih smo merili s pomočjo sedmih trditev, kjer so anketirani ponovno odgovarjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice, kjer je 1 pomenilo popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje. Vse odgovore smo povprečili, kar smo lahko naredili, ker imajo enako zalogo vrednosti in iz tega je nastala nova meritev Medsebojni odnosi zaposlenih. Spodnja tabela 1 prikazuje osnovne opisne vrednosti obeh novih meritev.

Tabela 1. Opisna statistika

|                              | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|------------------------------|----|------|------|-----------|-------------|
| Organizacijska klima         | 46 | 1,24 | 4,89 | 3,5151    | ,90552      |
| Medsebojni odnosi zaposlenih | 43 | 1,14 | 5,00 | 3,7475    | 1,04971     |

Pred pregledom, če sta meritvi Organizacijska klima in Medsebojni odnosi zaposleni povezani, smo pregledali ali sta porazdeljeni normalno. To smo naredili s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, katerega hipoteza je, da meritev nima normalne porazdelitve. Spodnja tabela 2 prikazuje rezultate tega testa.

Tabela 2. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

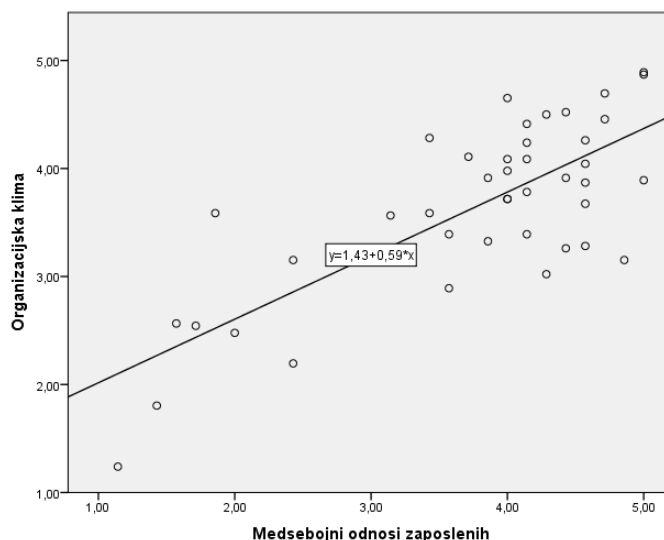
|                              | Vrednost | df | p    |
|------------------------------|----------|----|------|
| Organizacijska klima         | ,953     | 43 | ,076 |
| Medsebojni odnosi zaposlenih | ,863     | 43 | ,000 |

Iz zgornje tabele 2 je razvidno, da za meritev Organizacijska klima ne moramo trditi, da nima normalne porazdelitve saj je vrednost statistične značilnosti  $p$  nad mejo statistične značilnosti 0,05 ( $p=0,076$ ), za meritev Medsebojni odnosi pa se je izkazali, da nima normalne porazdelitve ( $p<0,001$ ). Ker vsaj ena meritev nima normalne porazdelitve, ne moramo uporabiti Pearsonovega testa korelacije in bomo zato uporabili neparametrično alternativo temu – Spearmanov test korelacije, katerega rezultati so spodaj v tabeli 3.

Tabela 3. Correlations

|                      | Medsebojni odnosi zaposlenih |      |
|----------------------|------------------------------|------|
| Organizacijska klima | Korelacijski koeficient      | ,601 |
|                      | $p$                          | ,000 |
|                      | $N$                          | 43   |

Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani saj je Spearmanov rho večji od 0 ( $\rho=0,601$ ) pri tem pa je statistična značilnost te povezave pod mejo 0,05. S tem **hipotezo H1 potrjujemo**. Spodnja slika 3 prikazuje raztresen graf obeh meritev iz katerega je tudi razvidna povezava med obema meritvama.



Slika 3. Raztresen graf hipoteze H1 obeh meritev.

#### 4.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Pri preverjanju hipoteze H2 bomo pregledovali ali med organizacijsko klimo (katero meritev smo ustvarili že pri pregledovanju hipoteze H1) in zadovoljstvo zaposlenih obstaja povezava. Zadovoljstvo zaposlenih smo preverjali s pomočjo 11 trditvev, na katere so anketirani ponovno odgovarjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice. Vse trditve smo povprečili, da smo dobili novo meritev, katere opisno statistične vrednosti so v spodnji tabeli 4.

Tabela 4. Opisna statistika

|                         | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|-------------------------|----|------|------|-----------|-------------|
| Zadovoljstvo zaposlenih | 43 | 1,18 | 5,00 | 3,4968    | ,92971      |

Pred preverjanjem povezave smo ponovno pregledali ali obe meritvi ustrezata normalni porazdelitvi s Shapiro-Wilkovim testom katerega rezultati so spodaj v tabeli 5.

Tabela 5. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

|                         | Vrednost | df | p    |
|-------------------------|----------|----|------|
| Organizacijska klima    | ,945     | 38 | ,076 |
| Zadovoljstvo zaposlenih | ,934     | 38 | ,026 |

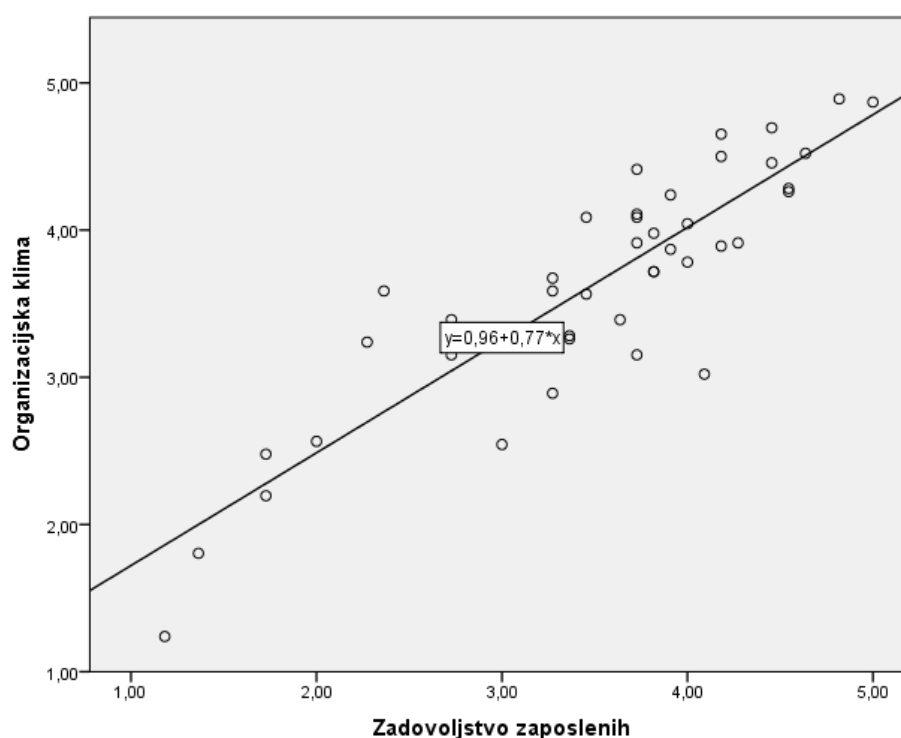
Meritvev Zadovoljstvo zaposlenih nima normalne porazdelitve saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo 0,05 ( $p=0,026$ ). Ker spet vsaj ena meritev ni normalno porazdeljena,

smo za preverjanje povezave uporabili Spearmanov test korelacije, katerega rezultati so spodaj v tabeli 6.

Tabela 6. Spearmanova korelacija

| Organizacijska klima | Medsebojni odnosi zaposlenih |      |
|----------------------|------------------------------|------|
|                      | Korelacijski koeficient      | ,839 |
|                      | p                            | ,000 |
|                      | N                            | 43   |

Rezultati Spearmanovega testa kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih. Močna pozitivna povezava se kaže s korelacijskim koeficientom 0,839, da pa je ta statistično značilna pa zaključimo na podlagi tega, da je vrednost p pod mejo 0,05 ( $p < 0,001$ ). S tem **hipotezo H2 potrjujemo**. Spodnji raztresen graf prikazuje vrednosti in povezanost obeh meritev.



Slika 4. Raztresen graf hipoteze H2 obeh meritev.

### 4.3 Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih

Sledi preverjanje hipoteze H3 kjer smo preverjali ali obstaja povezava med organizacijsko klimo in zavzetostjo zaposlenih. Meritev organizacijske klime smo ustvarili že pri preverjanju hipoteze H1, za nabor 16 trditve zavzetosti na delovnem mestu, pa smo tvorili novo meritev. Vseh 16 trditve smo ponovno preverjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice, kar pomeni, da smo rezultate lahko povprečili. Opisna statistika nastale meritve Zavzetosti zaposlenih je spodaj v tabeli 7.

Tabela 7. Opisna statistika

|                      | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|----------------------|----|------|------|-----------|-------------|
| Zavzetost zaposlenih | 43 | 1,25 | 5,00 | 3,4564    | ,85168      |

Ponovno smo izvedli Shapiro-Wilkov test za preverjanje porazdelitve. Rezultati so spodaj v tabeli 8.

Tabela 8. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

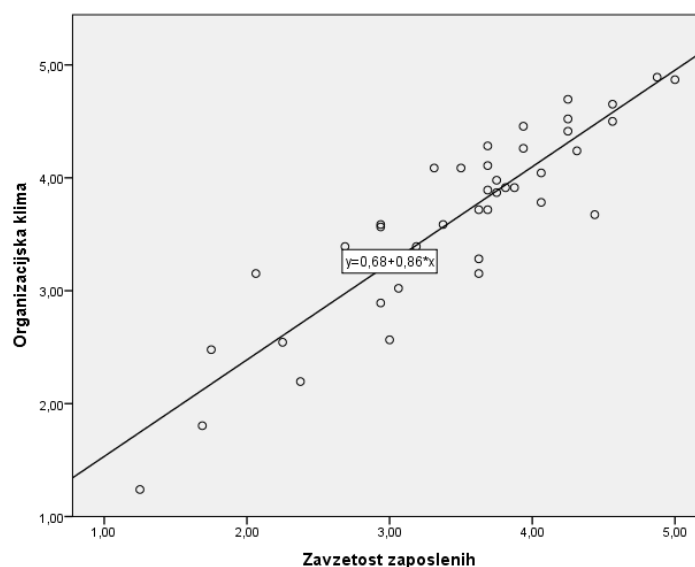
|                      | Vrednost | df | p    |
|----------------------|----------|----|------|
| Organizacijska klima | ,953     | 43 | ,076 |
| Zavzetost zaposlenih | ,967     | 43 | ,239 |

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa kažejo, da imata obe meritvi normalno porazdelitev, saj je vrednost statistične značilnosti p v obeh primerih nad mejo statistične značilnosti 0,05. Zaradi tega p sedaj lahko uporabimo Pearsonovo metodo korelacije za preverjanje povezave. Rezultati tega testa so spodaj v tabeli 9.

Tabela 9. Pearsonova korelacija

|                      | Zavzetost zaposlenih    |      |
|----------------------|-------------------------|------|
| Organizacijska klima | Korelacijski koeficient | ,902 |
|                      | p                       | ,000 |
|                      | N                       | 43   |

Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih (korelacijski koeficient = 0,902). Ta povezava je statistično značilna saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo 0,05 ( $p < 0,001$ ). S tem **hipotezo H3 potrjujemo**. Sledeč raztresen graf (slika 5) prikazuje povezavo obeh meritev.



Slika 5. Raztresen graf hipoteze H3 obeh meritev.

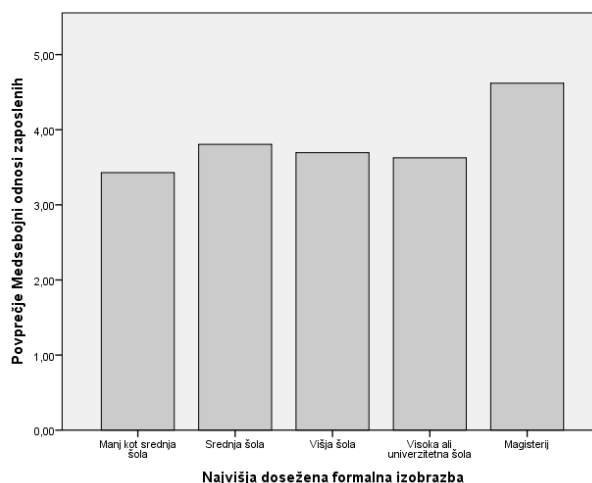


#### 4.4 Med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih

Pri preverjanju hipoteze H4 nas je zanimalo, če med zaposlenimi z različno izobrazbo ostajajo razlike pri medsebojnih odnosih zaposlenih. Spodnja tabela 10 in stolpčni graf (slika 6) prikazuje opisne vrednosti meritve medsebojnih odnosov glede na najvišjo doseženo izobrazbo.

Tabela 10. Opisna statistika

| Najvišja dosežena formalna izobrazba | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|--------------------------------------|----|------|------|-----------|-------------|
| Manj kot srednja šola                | 1  | 3,43 | 3,43 | 3,4286    | .           |
| Srednja šola                         | 11 | 2,00 | 5,00 | 3,8052    | ,93301      |
| Višja šola                           | 7  | 1,57 | 5,00 | 3,6939    | 1,21898     |
| Visoka ali univerzitetna šola        | 21 | 1,14 | 4,71 | 3,6259    | 1,12529     |
| Magisterij                           | 3  | 4,00 | 5,00 | 4,6190    | ,54085      |



Slika 6. Stolpčni graf hipoteze H4 opisne vrednosti meritve

Glede na graf in tabelo so razvidne razlike ampak preverili bomo še, če so te razlike statistično značilne ali do teh razlik prihaja zaradi naključja.

Pred izvedbo analize razlik, smo pregledali ali je meritev medsebojnih odnosov normalno porazdeljena, razdeljena glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo. To smo ponovno preverjali s Shapiro-Wilkovim testom normalne porazdelitve, katerega rezultati so spodaj v tabeli 11.

Tabela 11. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

| Najvišja dosežena formalna izobrazba | Vrednost | df | p    |
|--------------------------------------|----------|----|------|
| Srednja šola                         | ,911     | 11 | ,249 |
| Višja šola                           | ,829     | 7  | ,079 |
| Visoka ali univerzitetna šola        | ,814     | 21 | ,001 |
| Magisterij                           | ,855     | 3  | ,253 |

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa kažejo, da meritev za skupino anketiranih z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo nima normalne porazdelitve. Zaradi tega smo izvedli neparametrični test za primerjavo več neodvisnih skupin – Kruskal-Wallisov test. Spodnja tabela 12 najprej prikazuje range posameznih skupin glede meritve, tabel pod njo pa rezultate Kruskal-Wallisovega testa.

Tabela 12. Rangji

|                              | Najvišja dosežena formalna izobrazba | N  | Povprečen rang |
|------------------------------|--------------------------------------|----|----------------|
| Medsebojni odnosi zaposlenih | Manj kot srednja šola                | 1  | 11,50          |
|                              | Srednja šola                         | 11 | 21,86          |
|                              | Višja šola                           | 7  | 22,79          |
|                              | Visoka ali univerz. šola             | 21 | 20,60          |
|                              | Magisterij                           | 3  | 34,00          |
|                              | Skupaj                               | 43 |                |

Tabela 13. Kruskal-Wallisov test

|            | Medsebojni odnosi zaposlenih |
|------------|------------------------------|
| Hi-kvadrat | 3,752                        |
| df         | 4                            |
| p          | ,441                         |

Rezultati Kruskal-Wallisovega testa (tabela 13) kažejo, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike. Do tega zaključka smo prišli na podlagi vrednosti statistične značilnosti p, ki je nad mejo statistične značilnosti 0,05 ( $p = 0,441$ ). Zaradi tega **hipotezo H4 zavrnamo**.

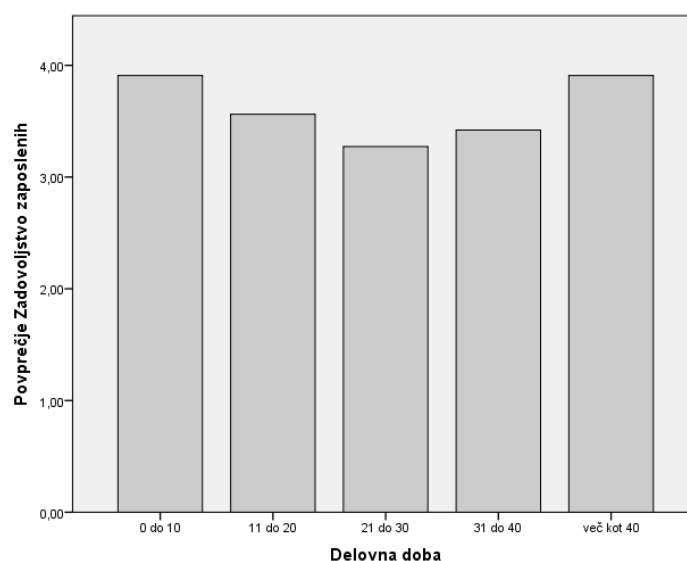
#### 4.5 Med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu.

Pri hipotezi H5 nas je zanimalo ali obstajajo razlike pri zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu glede na delovno dobo. V anketi smo delovno dobo merili s pomočjo več 5 odgovorov,

spodnja tabela 14 in stolpčni graf (slika 7) pa prikazujeta opisno statistične vrednosti meritve zadovoljstva na delu glede na odgovore delovne dobe.

Tabela 14. Opisna statistika

| Delovna doba | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|--------------|----|------|------|-----------|-------------|
| 0 do 10      | 5  | 2,73 | 5,00 | 3,9091    | ,89304      |
| 11 do 20     | 16 | 1,18 | 4,82 | 3,5625    | ,92722      |
| 21 do 30     | 13 | 1,36 | 4,45 | 3,2727    | ,92858      |
| 31 do 40     | 8  | 1,73 | 4,64 | 3,4205    | 1,07448     |
| več kot 40   | 1  | 3,91 | 3,91 | 3,9091    | .           |



Slika 7. Stolpčni graf hipoteze H5 opisne vrednosti meritve

Čeprav lahko iz grafa in tabele vidimo, da razlike so, moramo preveriti, če so te razlike statistično značilne. Spodnja tabela prikazuje rezultate Shapiro-Wilkovega testa normalne porazdelitve.

Tabela 15. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

| Delovna doba | Vrednost | df | p    |
|--------------|----------|----|------|
| 0 do 10      | ,986     | 5  | ,965 |
| 11 do 20     | ,883     | 16 | ,043 |
| 21 do 30     | ,924     | 13 | ,280 |
| 31 do 40     | ,907     | 8  | ,336 |

Iz zgornje tabele 15 vidimo, da skupina anketiranih, ki imajo delovno dobo med 11 in 20 let, nima normalne porazdelitve pri meritvi zadovoljstva zaposlenih. Zaradi tega smo ponovno izvedli Kruskal-Wallisov test za preverjanje razlik med več nepovezanimi skupinami.

Spodnja tabela 16 kaže range za meritev zadovoljstva zaposlenih glede na delovno dobo. Tabela 17 pod tem pa kaže rezultate Kruskal-Wallisovega testa.

Tabela 16. Rangi

|                         | Delovna doba | N  | Povprečen rang |
|-------------------------|--------------|----|----------------|
| Zadovoljstvo zaposlenih | 0 do 10      | 5  | 27,00          |
|                         | 11 do 20     | 16 | 23,09          |
|                         | 21 do 30     | 13 | 18,54          |
|                         | 31 do 40     | 8  | 21,50          |
|                         | več kot 40   | 1  | 28,50          |
|                         | Skupaj       | 43 |                |

Tabela 17. Kruskal-Wallisov test

|            | Zadovoljstvo zaposlenih |
|------------|-------------------------|
| Hi-kvadrat | 2,189                   |
| df         | 4                       |
| p          | ,701                    |

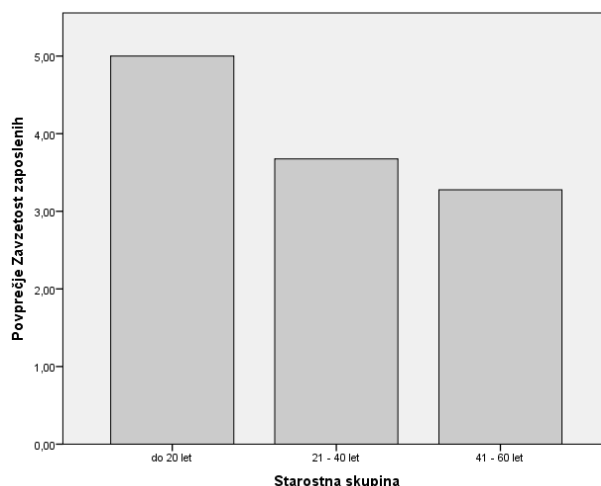
Iz zgornjih rezultatov vidimo, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni. Do tega zaključka smo prišli, ker je vrednost statistične značilnosti p nad mejo statistične značilnosti 0,05 ( $p=0,701$ ). Na podlagi tega **hipotezo H5 zavrnamo**.

#### 4.6 Med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

Pri hipotezi H6 smo preverjali ali obstajajo razlike pri meritvi zavzetosti na delovnem mestu glede na starostno skupino, v katero spadajo anketirani. Spodnji tabela 18 in stolpičast graf (slika 8) prikazujeta opisno statistične vrednosti zavzetosti na delovnem mestu glede na starostno skupino.

Tabela 18. Opisna statistika

| Starostna skupina | N  | Min  | Max  | Povprečje | Std. odklon |
|-------------------|----|------|------|-----------|-------------|
| do 20 let         | 1  | 5,00 | 5,00 | 5,0000    | .           |
| 21 - 40 let       | 15 | 2,69 | 4,56 | 3,6750    | ,61064      |
| 41 - 60 let       | 27 | 1,25 | 4,88 | 3,2778    | ,90477      |



Slika 8. Stolpični graf hipoteze H6 opisne vrednosti meritve

Sledi podrobnejši pregled razlike. Najprej smo ponovno izvedli Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve katere rezultati so spodaj v tabeli 19.

Tabela 19. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

| Starostna skupina      |           | Vrednost | df | p    |
|------------------------|-----------|----------|----|------|
| 21 - 40 let zaposlenih | Zavzetost | ,926     | 15 | ,235 |
| 41 - 60 let zaposlenih | Zavzetost | ,958     | 27 | ,331 |

Shapiro-Wilkov test je pokazal, da v obeh skupinah (skupina do 20 let je izključena, ker je le en tak anketiran), meritev zavzetosti zaposlenih ustreza normalni porazdelitvi. Zaradi tega smo lahko uporabili parametrični test primerjave več skupin ANOVA za neodvisne vzorce. Spodnja tabela 20 prikazuje rezultate tega testa.

Tabela 20. ANOVA zavzetost zaposlenih

|               | Vsota  |    |              |       |      |
|---------------|--------|----|--------------|-------|------|
|               | kvadr. | df | Povp. kvadr. | F     | p    |
| Med skupinami | 3,961  | 2  | 1,980        | 2,989 | ,062 |

Iz rezultatov tega testa vidimo, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, saj je vrednost statistične značilnosti p nad mejo statistične značilnosti 0,05 ( $p=0,062$ ). Na podlagi tega **hipotezo H6 zavrnamo**.

Na področju Republike Slovenije smo izvedli testno anketo (46 respondentov), kar predstavlja naš vzorec. Anketiranje je potekalo preko elektronske pošte in socialnega omrežja facebook. Anketo so v večini izpolnili moški in sicer 58%, ženske pa 42%. Prevladujoča starostna skupina anketirancev je bila od 41 do 60 let. Posledično ima vpliv to tudi na prevladujočo

delovno dobo, ki je bila 21 do 30 let. Pričakovani rezultati so bili glede stopnje izobrazbe, in sicer prevladujoča srednja šola (48%). Glede področja dela je bilo največ respondentov iz proizvodnje in sicer 37%. Glede pozicije v podjetju pa je bilo največ respondentov iz srednjega menedžmenta in sicer 28%. Največ anketirancev pa prihaja iz sekundarnega sektorja in sicer 60%.

Na podlagi opredelitve raziskovalnega problema smo razvili šest hipotez. Za potrebe preverjanja teh hipotez pa smo v nadaljevanju oblikovali ustrezen anketni vprašalnik. Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije za H1 je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani in s tem hipotezo H1 sprejmemo, torej, da organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih. Rezultati Spearmanovega testa za H2 kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih, tako, da H2 tudi sprejmemo. Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih, zato H3 potrdimo. Rezultati Kruskal-Wallisovega testa kažejo, da med skupinami H4 ne obstajajo statistično značilne razlike, zato H4 ne sprejmemo. Kruskal-Wallisov test za H5 nam ponudi rezultat, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni, tako da H5 ne sprejmemo. ANOVA za H6 pa nam ponudi, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, tako, da tudi H6 ne sprejmemo.

Organizacijska klima izraža cilje, vrednote, ambicije in usmeritve podjetja. Organizacijska klima je zrcalo kulture podjetja, uspešnosti in želja podjetja, kam se želi v prihodnje usmeriti. Z merjenjem organizacijske klime lahko organizacija sprevidi, na katerih področjih se bo potrebno še izboljšati in katera so tista področja, ki ji omogočajo neko konkurenčno prednost. Velik poudarek moramo nameniti medosebnim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih in zavzetosti na delovnih mestih v podjetjih. Kot vemo, so motivirani zaposleni najbolj učinkoviti in uspešni. Za motiviranje ljudi je potrebno ustvariti zaposlenim prijazno okolje, v katerem sta lahek dostop do vodstva organizacije in dobra komunikacija, tako med zaposlenimi in vodjo kot med samimi zaposlenimi.

Cilj vsake organizacije je ustvariti pozitivno vzdušje, v katerem se bodo zaposleni počutili dobro. Sama organizacija mora zaposlenim omogočiti razvoj lastnih sposobnosti in jim dovoliti, da svoja pridobljena znanja in veščine tudi uporabijo ter s tem nudijo možnost izboljšanja in razvoja. Večja samostojnost zaposlenih pri delu se pretvori v večje zadovoljstvo opravljanja dela in po vsem tem to s seboj prinese še ostale pozitivne posledice. Ustvarjanje dobrega vzdušja pospešuje doseganje razvojnih ciljev.

## **5 Zaključek**

Pri pripravi članka smo s pomočjo anketnega vprašalnika ocenjevali organizacijsko klimo, medsebojne odnose, zadovoljstva in zavzetosti na delovnih mestih. Pridobljene rezultate smo interpretirali in ugotovili, da organizacijska klima močno vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstva pri delu in zavzetosti na delovnem mestu. Nasprotno pa smo ugotovili, da med

zaposlenimi z različno izobrazbo ne obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih, da med zaposlenimi z različno delovno dobo ne obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu ter da med zaposlenimi glede na starost ne obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

S pomočjo izpeljane ankete smo si zastavili šest hipotez, ki predstavljajo izhod iz lansirane ankete. Po pričakovanjih smo prve tri hipoteze potrdili, naslednje tri pa zavrnil izven pričakovanj, saj smo mislili, da obstajajo statistično značilne razlike (mogoče se bo to spremenilo v nadaljnji raziskavi, kjer bo vzorec veliko večji, nekje do 400 odgovorov respondentov, s čimer bi pokrili celotni Slovenski prostor).

Z raziskavo smo potrdili, da organizacijska klima močno vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstva zaposlenih in zavzetost na delovnem mestu. Anketa nam je ponudila na katere dimenzije moramo biti pozorni pri vsakem poglavju. Te dimenzije so prepoznane in navedene v tej nalogi.

Menedžment mora skrbeti za dobrobit organizacije in zaposlenih. Skrbeti mora zato, da so zaposleni v organizaciji motivirani za opravljanje kvalitetnega dela in so pri tem tudi zadovoljni. Ustrezna stopnja zadovoljstva in motivacijska klima v veliki meri prispevata k dolgoročnejšemu uspešnemu poslovanju podjetja. Naloga nadrejenih je, da spremembe potekajo v pravo smer. Vodje morajo tudi posvetiti pozornost motivaciji v organizaciji, in sicer na način, da ugotovijo, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene pri delu najbolj motivirajo. Kakovost in odličnost organizacije je odvisna predvsem od tega, v kolikšni meri se menedžment trudi razumeti in spoznati kompetence zaposlenih in jih spodbuditi pri uresničevanju njihovih idej.

Najpomembnejši faktor za doseganje odličnih rezultatov je človeški faktor. Na podlagi raziskave vidimo, da je zelo pomembna motivacija. Motivacija je v povezavi z medsebojnimi odnosi v organizaciji. Dobri medsebojni odnosi pa imajo tudi ugoden vpliv na zunanje partnerje in družbo. Kako organizacija deluje v okviru gospodarstva, je odvisno od uspešnih vodij. Podjetja, ki razumejo delovanje na trgu, imajo možnost izkoristiti poslovne priložnosti in ustvarjati produkte, ki zadovoljujejo širšo družbeno okolje.

Ugotovljeno je bilo, da je na osnovi relativno majhnega vzorca organizacijska klima, ki vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstvo zaposlenih in zavzetost na delovnem mestu na prostoru Republike Slovenije dobra.

## Reference

1. Gilmer, B.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
2. Gruban, B. (1999). *Ali je mogoče spreminjati ljud... ne da bi začutili tretjo svetovno vojno?* Ljubljana: Teorija in praksa.
3. Kahn, A. W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of management journal.
4. Kanjuro-Mrčela, A. (1999). *Lastništvo in sodobna organizacija*. Kavčič, B. & Kovač, J. (ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Knez, M. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za socialno delo.
7. Kostanjevec M. (2010). *Mehki dejavniki pri obvladovanju organizacije*. (Diplomsko delo). Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
10. Maidaniuc-Chirilă, T. & Ticu, C. (2016). *Does workplace conflicts mediate the organizational climate-burnout relationship? A study on university employees*. Romanian journal of experimental applied psychology.
11. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
12. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
13. Možina, S., et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B. ... Merkač, M. (1998). *Management kadrovske vire*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Neal, A., West, M. & Patterson, M. (2000). *An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations*. Birmingham: Aston Business School Research Inst.
16. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2002). *Humana paradigma sprememb vodenja v post-industrijski organizaciji*. Socialno delo, 41(3–4), 127–139.
17. Robinson, D. (2004). *The Divers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
18. Rozman, R. (1999). *Teorije organizacije*. Kavčič, B. & Kovač, J. (ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
20. Šostar, A. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
21. Thakre, N. & Khubalkar, R.V. (2012). *Intention to leave and health in BPO and retail employees*. Indian Journal of Applied Psychology.
22. Thakre, N. & Shroff, N. (2016). *Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees*. Indian Journal of Applied Psychology.
23. Towers, P. (2009). Employee engagement improves the bottom line.
24. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.



25. Žnidarčič, E. (2013). *Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo zaposlenih pri delu – primer podjetja X. (Magistrsko delo)*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.

\*\*\*

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

\*\*\*

### **Abstract:**

### **The influence of the corporate climate on the interpersonal relations, job satisfaction and commitment of the employees**

**Research Question (RQ):** In the experimental research, we asked the fundamental question whether the organizational climate in the organizations affects the interpersonal relations, job satisfaction and commitment of the employees in the territory of the Republic of Slovenia (for the experimental research, 46 surveys were obtained from all over Slovenia).

**Purpose:** The purpose of the research is to determine the current organizational climate in the Republic of Slovenia. Using a survey questionnaire, we would like to explore the common perception of the working environment as seen by employees.

**Method:** The research was based on the data we collected using a survey questionnaire created using the online application 1KA, and distributed via e-mail and the social network of Facebook. The questionnaire itself consists of 17 questions and 88 variables. Anonymity is provided in a way that data are not collected through which it would be possible to identify an individual respondent. The data were analyzed using the Shapiro-Wilkes test, the Spearman correlation test, the Pearson correlation method, the Kruskal-Wallis test, and the ANOVA for independent samples.

**Results:** From the results of the Spearman test, the correlation for H1 shows that the measurements are statistically significant positively related, and thus we accept H1 hypothesis, that is, the organizational climate influences the mutual relations of employees. The results of the Spearman H2 test show that there is a strong statistically significant positive link between the Organization Climate and Employee Satisfaction, so that H2 is also accepted. From the results of Pearson's correlation, we see a very strong positive link between the measurements of the Organizational Climate and Employee Engagement, and H3 is confirmed. The results of the Kruskal-Wallis test show that there are no statistically significant differences between groups H4, therefore H4 is not accepted. The Kruskal-Wallis test for H5 offers us the result that there are no statistically significant differences between the groups in the measurement of employee satisfaction, so that we do not accept H5. ANOVA for H6, however, offers us that there are no statistically significant differences between groups, so that we do not accept H6 as well.

**Organization:** The results obtained are helpful to the management of organizations and employees in order to describe the current state of the organizational climate, interpersonal relations, job satisfaction and commitment of employees. By interpreting these, we see which areas can be improved for better mutual relations, greater satisfaction and commitment of employees.

**Society:** The company increasingly demands that companies move from the tendency to meet the material needs of the individual back to the man who is the greatest wealth of the organization. Man, or employee is the one who brings the greatest benefit to the company, of course, with proper guidance.

**Originality:** The authenticity of the performed research, with which we determined the influence of the organizational climate on the interpersonal mutual relations, job satisfaction and commitment of the employees, was confirmed by a new approach to the research problem.

**Limitations/Future Research:** The research is limited to the Slovenian space, because it is created in the Slovene language and is intended for the Slovenian territory. Further exploration can

be made possible by adapting it to the world's space and translating it into English and mediated through social networks to respondents around the world.

**Keywords:** organizational climate, interpersonal relations, job satisfaction, commitment, organization.

Copyright (c) Sandi POVŠE



Creative Commons License

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

## Strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij

Sabina Veršič

doktorska študentka, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova ulica  
14, 2000 Maribor  
sabina.versic@student-um.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij podjetja?

**Namen:** Raziskati smo strateški pomen projektov in povezavo med projekti in uresničevanjem strategij.

**Metoda:** Izvedli smo kvalitativno raziskavo, imenovano sistematičen pregled literature iz obravnavanega področja. Sistematičen pregled literature prikazuje kaj je na obravnavanem področju že raziskano in področja, ki so primerna za nadaljnje raziskovanje.

**Rezultati:** Sistematičen pregled literature prikazuje smiselnost nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Odgovorili smo na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij podjetja?

**Organizacija:** Rezultati raziskave so uporabni tako za nadaljnje raziskovanje, kakor za prakso. Ugotavljamo, da raziskav, ki bi se nanašale na povezavo med projekti in uresničevanjem strategij, praktično ni mogoče zaslediti. Tako pričujoča raziskava prikazuje pomen sinergije med strateškim in projektnim menedžmentom za učinkovito in uspešno uresničevanje strategij.

**Družba:** V članku smo izpostavili pomen sinergije, torej sodelovanja in timskega dela v podjetju pri sprejemanju odločitev. Pomen sinergije vidimo tako na nivoju podjetja, kot celotne družbe. Proces uresničevanja strategij je v veliki meri odvisen tudi od družbe, njihovih potreb, želj in pričakovanj. Iz tega vidika mora biti podjetje zmerjan v sinergiji z njegovim okoljem; bodisi notranjim (npr. zaposleni), kot zunanjim (npr. kupci, dobavitelji), saj okolje (notranje in zunanje) vpliva na proces uresničevanja strategij.

**Originalnost:** Našli smo številne raziskave iz področja uresničevanja strategij podjetja in na drugi strani raziskave vezane na pomen projektov. Nismo pa našli raziskave, ki bi prikazala presek in pomen sinergije med projekti in procesom uresničevanja strategij.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V raziskavi smo pripravili sistematičen pregled literature iz obravnavanega področja, ki predstavlja osnovo za nadaljnje raziskovanje. V prihodnje predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi prikazala videnje managerjev in s tem prikazala skladnost ali neskladnost teorije in prakse.

**Ključne besede:** strateški menedžment, projektni menedžment, proces uresničevanja strategij, strateški pomen projektov.

## 1 Uvod

Uspešnost strateškega delovanja podjetja je odvisna od mnogih dejavnikov. Med temi po eni strani izpostavljamo inovativnost snovanja strateških usmeritev in ciljev, po drugi strani pa uspešnost in učinkovitost v procesih uresničevanja zastavljenih strategij. Na tem področju številni avtorji (Andersen in Jessen, 2003, Cleland, 1990, Cooke-Davies in drugi, 2009, Kwak

in Anbari, 2008, Leybourne, 2007, Pučko, 2008) poudarjajo pomen projektov pri doseganju strateških ciljev podjetij.

Podjetja se danes srečujejo s številnimi izzivi turbulentnega okolja, z zmeraj večjo kompleksnostjo tehnologij in vse krajšimi življenjskimi dobami eksploatacijske dobe izdelkov oziroma storitev, kar jih sili k vlaganju v raziskave in razvoj. Zlasti podjetja, ki delujejo v zelo negotovem in hitro spreminjajočem se okolju, morajo ohraniti svoje tehnološko znanje, saj je njihova konkurenčnost odvisna od inoviranja izdelkov ter raziskav in razvoja (Kelly in Rice, 2002, str. 1). Gre za projekte inoviranja in razvoja, ki na ta način pridobivajo strateško pomembnost. Strateška vloga projektov pomeni, da morajo podjetja vse bolj odlično upravljati ne samo posamezne projekte, pač pa tudi celotne portfelje projektov (. Sposobnost uspešnega obvladovanja portfelja projektov je vprašanje, ki ga je potrebno obravnavati na ravni podjetja kot celote in ne na ravni posameznega projekta (Aubry in drugi, 2008, str. 330). Ob iskanju odgovora na to vprašanje, ki se nanaša na strateško vlogo projektov, se je konec 90-ih let 20. stoletja pojavil model zrelosti projektnega menedžmenta imenovan organizacijski projektne menedžment (angl. Organizational project management) – OPM (Cooke-Davies in Arzymanow, 2003, str. 472). Model zrelosti projektnega menedžmenta OPM v zelo posplošeni definiciji pomeni izvajanje strategij poslovnega sistema s projekti (Vrečko, 2011, str. 134). Seveda je bilo pred modelom OPM razvitih še vrsta drugih modelov, vendar predhodni modeli niso obravnavali povezave med strategijami in projektne menedžmentom.

Na prelomu v novo tisočletje ja tako bilo razvitih vrsta drugih modelov zrelosti projektnega menedžmenta. Visoka stopnja zrelosti projektnega menedžmenta odraža proaktivno planiranje projektov ter vzpostavljeno neprekinjeno izboljševanje prihodnjih projektov in procesov, s tem pa tudi vse bolj uspešno izvajanje projektov (Wong in drugi, 2016, str. 361). Pričakovanja ob uvajanju modelov zrelosti projektnega menedžmenta v prakso so bila velika. Tako raziskovalci kot strokovnjaki so bili mnenja, da bodo ti modeli omogočili doseganje boljših rezultatov pri uresničevanju projektov in uspešnosti projektov ter tako omogočili učinkovitejše in uspešnejše projektne delovanje na ravni celotnega podjetja (Görög, 2016, str. 1659). Na področju zrelosti projektnega menedžmenta so bile tako izvedene številne raziskave, v katerih avtorji izpostavljajo, da bodo omenjeni modeli omogočili višjo stopnjo uspešnosti projektov in ter tako vplivali na uspešnost podjetij na splošno. Cleland in Ireland (2002) tako zagovarjata pomen modelov zrelosti projektnega menedžmenta za doseganje učinkovitejšega in uspešnejšega projektne delovanja na ravni celotnega podjetja. Duffy (2001, str. 19–26) v svoji raziskavi poudarja strateški pomen modelov zrelosti, saj je prepričan, da je visoka stopnja projektne razvitosti organizacije oziroma podjetja element, ki izboljša in vpliva na višjo strateško pozicioniranje podjetij, torej tudi doseganje konkurenčnosti. Tudi Kerzner (2005) prepoznava zrelost projektnega menedžmenta, kot odlični dejavnik strateškega menedžmenta, saj lahko prispeva k učinkovitejši in uspešnejši uporabi resursov podjetja.

V članku bomo raziskovali pomen projektov v procesu uresničevanja strategij v podjetju. Osredotočili se bomo na strateški vidik projektov v procesu uresničevanja strategij in

interdisciplinarnost iz vidika povezave med projektnim in strateškim menedžmentom. Pučko (2008, str. 177) ugotavlja, da kompleksnejše razvojne naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev lahko traja tudi več let, kar zagotovo velja tudi za procese uresničevanja strategij v podjetju, je smiselno izvajati kot projekte, o čemer priča tudi obširna obstoječa literatura.

## 2 Teoretična izhodišča

Podjetja delujejo v okolju, v katerem je prisotna zmeraj višja stopnja negotovosti, neposrednosti, sprememb, dinamičnosti, homogenosti in kompleksnosti (Aldrich, 1979; Andrews, 1996; Duncan, 1972; Gebauer, 2008, Türkaya in drugi, 2011; Vadastreanu in drugi, 2015). Značilnosti (zunanjega) okolja podjetja, kot je turbulentnost in nepredvidljivost silijo podjetja, da se le-ta spreminjajo in prilagajajo tem spremembam (Duh in Štrukelj, 2011, str. 42). Grant (2003, str. 491) tako opozarja, da je iz tega vidika pomembno strateško planiranje prilagoditi tem novim okoliščinam, ki zahtevajo od podjetij prilagodljive in ustvarjalne strategije podjetja, katere vplivajo na dolgoročni razvoj in uspeh podjetja. Tudi Drucker (1999, str. 135) ugotavlja, da je v danih razmerah ključnega pomena, da podjetja spremenijo svoje "recepte" za uspeh. Vse pomembnejše so postale sposobnosti podjetij za ustvarjanje in izkoriščanje novih oblik znanja in na ta način povečanje produktivnosti dela in intelektualnega kapitala podjetja, kar vodi v povečanje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji v panogi.

Duhova (2015, str. 179) povezuje kakovostno spreminjanje podjetij z razvojem podjetja, kateri je nujen za obstoj in ga dosegamo tudi z realizacijo strategij. Oblikovanje strategij je iz tega vidika zelo kompleksen proces (Radomska, 2014, str. 2), ki ga Porter (1980, str. XXIV) razume kot razvoj načrta, z jasno opredelitvijo misije in ciljev, ki jih bomo dosegli z oblikovano strategijo ter kakšno politiko bomo potrebovali, da bomo te cilje dosegli. Kaplan in Norton (2001, str. 23) sta oblikovala sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. balance scorecard), kjer gre za strateško načrtovanje in vključuje štiri vidike in sicer: vidik učenja in rasti, finančni vidik, vidik kupcev in vidik poslovnih procesov. Bistvo sistema uravnoteženih kazalnikov je usklajevanje dejavnosti organizacije z vizijo ter strategijo. Pripomore k izboljšanju notranje in zunanje komunikacije in skrbi za spremljanje uspešnosti organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Sistem, ki sta ga oblikovala ni namenjen samo za merjenje, temveč pomaga opredeliti, kaj je potrebno narediti in kaj meriti. Zaradi pozitivnih lastnosti sistem pripomore, da organizacije resnično sledijo začrtani strategiji in dosežejo uresničevanje vizije ter ciljev organizacije.

Za uspešno uresničevanje strategij je pomemben tudi sistem projektnega vodenja, ki predstavlja znanje, veččine, orodja in procese vodenja. Sistem projektnega vodenja in vrhni menedžment sta pomembna pri učinkoviti implementaciji strategij, ki se nanaša na področje projektnega vodenja (Hyväri 2015, str. 108-109), ki pomeni izvajanje strategij organizacije s pomočjo in skozi projekte (Vrečko 2011, str. 131), kateri so ključnega pomena za poslovni uspeh podjetja.

Vpliv na uresničevanje strategije podjetja in njegovih ciljev ima tudi portfolio menedžment, kjer gre za usklajeno upravljanje enega ali več portfeljev (nanaša se na prepoznavanje in določanje prednostnih aktivnosti v podjetju, upravljanje in nadzor nad projekti in programi) z namenom doseganja strateških ciljev podjetja (PPM, 2008, str. 9). Projekti v portfelju organizacije se sicer lahko nanašajo na različne cilje organizacije, vendar pa naj v glavnem podpirajo izvajanje poslovnih strategij. Končni in ključni cilj povezave med upravljanjem portfelja in strategijo podjetja je ustvariti uravnotežen uresničitveni plan, ki bo pomagal podjetju doseči zastavljene cilje (PPM, 2008, str. 10). Pomembno je torej jasno opredeliti strategijo podjetja in zagotoviti, da bodo namen in cilji projekta podpirali izbrano strategijo, namen in cilje podjetja.

Serra in Kunc (2014, str. 53) dodajata, da so številna podjetja kljub projektom, programom in tehnikam portfolio menedžmenta neuspešna pri implementaciji strategij. Tudi Gray in Larson (2006, str. 14–15) opozarjata na neskladno delovanje projektnega in strateškega menedžmenta, kar ima za posledico projekte, ki niso skladni s strateškim razvojnim planom podjetja, kar vodi do zmede v podjetju, konfliktov in nezadovoljnih strank. Skladno z vizijo in strategijo podjetja, naj tako menedžment oblikuje posamezne projekte ali programe, ki težijo k doseganju poslovne strategije (Thiry, 2002, str. 223). Iz vidika, ker podjetja nimajo na voljo neskončno količino resursov, naj izberejo projekte, s katerimi lahko dosežejo najboljše možne rezultate za implementacijo strategij podjetja, na kar se da najbolj učinkovit način (Gray in Larson, 2006, str. 15).

Mnogo študij je že bilo narejenih na temo vrednotenja in izbire projektov in obravnavanih več kot sto različnih tehnik vrednotenja, ki se nanašajo na gospodarske donose, oceno tveganja in tehniko stroški/koristi. Tehnike za izbiro portfelja vključujejo primerjalne pristope, točkovne modele, portfeljske matrike in modele optimizacij (Archer in Ghasemzadeh, 1999, str. 7–8). Čeprav so te tehnike uporabne pri sprejemanju različnih odločitev v postopkih upravljanja s portfeljem projektov, imajo nekatere skupne omejitve.

Lee in drugi (2008, str. 40) ugotavljajo, da so že izvedene študije, ki so obravnavale vidik tehnik izbire projektov, le na splošno poudarile značilnosti projekta in se le redko neposredno nanašajo na strategijo podjetja. Menimo, da je potrebno določiti strateško usmeritev podjetja še preden projekte sploh ocenimo in vrednotimo. Večina študij je osredotočenih samo na projektni portfelj "v točno določenem trenutku", kar pomeni, da te študije niso upoštevale časovnega okvira v procesu upravljanja. Razvoj dolgoročne strategije in spremljanje napredka projekta lahko sčasoma postane težavna naloga, v kolikor uporabljamo obstoječa orodja. Pri upravljanju portfelja moramo upoštevati vprašanja kot so: kako se naj portfelj razvija s časom ali na najboljši način. Povezovalne dejavnosti za izbiro projektov z aktivnostmi načrtovanja lahko podjetju pripomorejo v procesu strateškega in natančnega načrtovanja (angl. detailed planning) na dolgi rok (Lee in drugi 2008, str. 40).

Portfolio menedžment oziroma upravljanje portfelja pomeni procese sprejemanja dinamičnih odločitev. V tem procesu so projekti ovrednoteni, izbrani in razvrščeni glede na pomembnost.

Tudi obstoječe projekte je mogoče razvrstiti po prioriteti, kar pomeni, da lahko damo enemu projektu prednost pred drugim, projekte lahko začasno prekinemo ter drugim, ki so izbrani kot prioritetni projekti dodelimo sredstva. Za proces izbire portfelja so značilne negotove in spreminjajoče se informacije, dinamične priložnosti, več ciljev in strateških vidikov, soodvisnost med projekti ter več ljudi, ki so vključeni v proces sprejemanja odločitev ter več lokacij. Postopek sprejemanja portfelja vključuje številne procese sprejemanja odločitev v okviru podjetja. Vključuje redne preglede skupin portfeljev vseh projektov, kar pomeni, da pregledamo celoten sklop projektov in jih primerjamo drugega z drugim (Cooper, Edgett, in Kleinschmidt, 2001, str.4). Pri upravljanju portfelja so ključnega pomena strateška merila, kar pomeni, da projekte izberemo skladno s strateško usmeritvijo podjetja. Tako bomo izbrali projekte, ki bodo skladni s poslovno strategijo podjetja (Cooper, Edgett, in Kleinschmidt, 2001, str. 5).

V literaturi smo zasledili vrsto raziskav, ki se nanašajo na področje pomena projektov in projektnega menedžmenta (npr. Gray in Larson, 2006; Görög, 2016; Raymond in Grant, 2015; Thiry, 2002; Serra in Kunc, 2014) ter portfolio menedžmenta (npr. Hyväri, 2015; Serra in Kunc, 2014) oziroma modelov zrelosti projektnega menedžmenta (npr. Backlund in drugi, 2014; Wong in drugi, 2016) in na drugi strani mnogo raziskav, ki se nanašajo na učinkovito izvedbo strategij. Nismo pa zasledili raziskav, ki bi se nanašale na pomen projektov v procesu uresničevanja zastavljenih strategij in na ta način obravnavala pomen skladnosti in sodelovanja ravni projektnega in strateškega menedžmenta.

Predpostavljamo, da na uspešnost in učinkovitost izvajanja zastavljenih strategij, pomembno vplivajo projekti in sinergija projektnega in strateškega menedžmenta v organizaciji, zato smo raziskavo usmerili v tej smeri. V nadaljevanju raziskave bomo preverili tezo, ki se glasi: Projekti so pomembni v procesu uresničevanja strategij, kar se nanaša tudi na skladno delovanje in sinergijo med projektom in strateškim menedžmentom. Omenjeno tezo bomo preverjali na osnovi sistematičnega pregleda literature iz obravnavanega področja. Odgovorili bomo tudi na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *Kakšen je strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij?*

### **3 Metoda**

Članek je glede na vsebino pregledni znanstveni članek, pri katerem smo uporabili študijo literature. Pregledali smo številne razprave in rezultate raziskav drugih avtorjev na obravnavanem področju. Številni avtorji se ukvarjajo s proučevanjem modelov zrelosti projektnega managementa (Backlund in drugi, 2014; Cooke-Davies in Arzymanow, 2003; Duffy, 2001; Görög, 2016, Wong in drugi, 2016), drugi so raziskavo usmerili v proučevanje pomena projektov in projektnega menedžmenta (Gray in Larson, 2006; Görög, 2016; Hauc, 2002; Hauc, 2007; Leybourne, 2007 McLeod in drugi, 2012; Raymond in Grant, 2015; Thiry, 2002; Serra in Kunc, 2014) ter tretji na področje portfolio menedžmenta (Archer in Ghasemzadeh, 1999; Cooper in drugi 2001; Levine, 2005; Hyväri, 2015; Serra in Kunc, 2014). Na drugi strani pa imamo vrsto raziskav vezanih na področje uresničevanja strategij

(Grant, 2003; Hyväri, 2015; Radomska, 2014; Rajasekar, 2014; Yaprak in drugi, 2011; Zeps in Ribickis, 2015). Nismo pa našli celovite raziskave, ki bi odgovorila na našo raziskovalno vprašanje in potrdila opredeljeno tezo, ki se glasi: *Projekti so pomembni v procesu uresničevanja strategij, kar se nanaša tudi na skladno delovanje in sinergijo med projektnim in strateškim menedžmentom.*

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje projektnega in strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo, je zelo slabo raziskana.

Menimo, da je študija literature obravnavanega področja nujna, prav zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na ugotovitvah tega članka in proučevala videnje projektnih in strateških menedžerjev glede potrebe po skladnosti projektov in strategij podjetja.

#### **4 Rezultati in razprava**

Zanimalo nas je, kakšna je vloga projektov v procesu uresničevanja strategij. V članku smo tako izhajali iz mnenja Pučka (2008, str. 177) ki meni, da je smiselno kompleksnejše razvojne naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve lahko traja tudi več let uresničevati kot projekte in ugotavlja, da v literaturi najdemo številne trditve, ki pravijo, da se strategije uresničujejo predvsem s projekti. Tudi Hauc (2007, str. 117) je raziskoval vlogo projektov in povezavo projektov s strategijami. Strinjamo se s trditvijo Duhove (2015, str. 252) ki pravi, da projekti nedvomno imajo pomembno vlogo v procesu uresničevanja strategij, niso pa edini pomemben element uresničevanja strategij. Zanima nas torej kakšna je vloga projektov, programov in portfolia projektov v procesu uresničevanja strategij.

Ugotavljamo, da obstajata med projekti in strategijami dva vidika povezanosti, ki ju bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili. Prvi vidik povezanosti med strategijo in projektom se nanaša na veliko skladnost med značilnostmi procesa snovanja in izvajanja strategij na eni strani in projektov na drugi. Drugi vidik skladnosti pa se nanaša na uresničevanje strategij s projekti.

V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti procesa uresničevanja strategij in značilnosti projektov ter prikazali skladnost med projekti in strategijami, ki je prikazana na sliki 1.

Po pregledu obstoječe literature ugotavljamo, da ima proces uresničevanja strategij naslednje značilnosti (Keil, Reibstein in Wittink, 2011, str. 67-81, Radomska, 2014, str. 32, Rajasekar, 2014, str. 170; Sedovnik, 2003, str. 215):

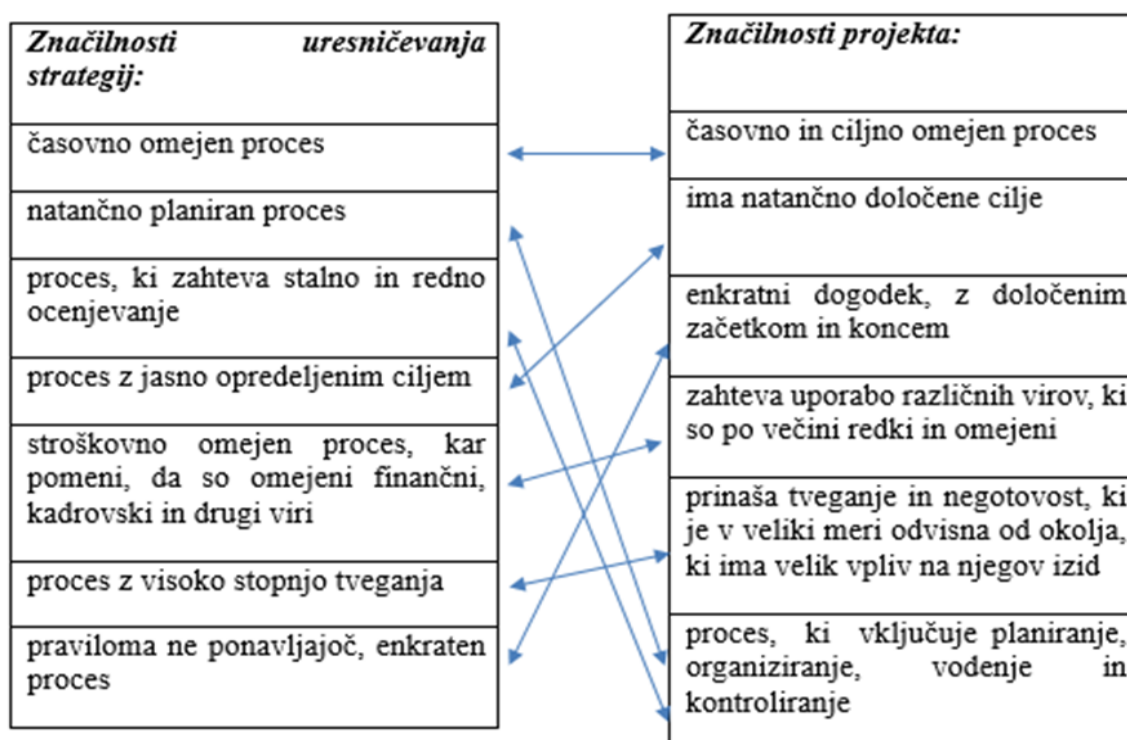
- je časovno omejen proces,
- je natančno planiran proces,
- proces, ki zahteva stalno in redno ocenjevanje



- je proces z jasno opredeljenim ciljem, usmerjenim v uresničitev strateškega cilja, za katerega je bila oblikovana strategija,
- je stroškovno omejen proces, kar pomeni, da so omejeni finančni, kadrovski in drugi viri, potrebni za uresničitev strateških ciljev
- je proces z visoko stopnjo tveganja, da strategija ne bo uresničena in
- je praviloma ne ponavljajoč, enkratni proces.

V primerjavi s procesom uresničevanja strategij značilnosti projekta naslednje (Hauc, 2007, str. 28-33, Hauc, 2002, str. 26, Levine, 2002, str. 3, PMI 2008, str. 5, PMI, 2000, str. 4):

- projekt se navezuje na skupino nalog, ki se izvedejo v določenem časovnem obdobju za doseg določenih ciljev (pomeni, da je časovno in ciljno omejen proces),
- ima natančno določene cilje,
- proces, ki vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje
- je enkratni dogodek, z določenim začetkom in koncem,
- zahteva uporabo različnih virov, ki so po večini redki in omejeni,
- prinaša tveganje in negotovost, ki je v veliki meri odvisna od okolja, ki ima velik vpliv na njegov izid.



Slika 1. Značilnosti projekta in strategij (Vir: Lasten)

Ugotavljamo, da lahko proces uresničevanja strategij obravnavamo, kot proces, ki ima vse značilnosti projekta. V obeh primerih gre za enkratni, ciljno in natančno usmerjen proces, v katerem so podjetja omejena z resursi (bodisi finančnimi, človeškimi in drugimi). Prisotna je stopnja tveganja, da strategije ali projekta ne bomo uresničili, pri čemer tveganje izhaja bodisi iz notranjega (torej podjetja), bodisi zunanjega okolja podjetja. Tako proces uresničevanja

strategij, kot tudi projekt je natančno planiran proces z namenom uresničevanja ciljev podjetja. Na podlagi ugotovitev lahko potrdimo, da ima proces uresničevanja strategij enake značilnosti, kot projekt. Sklepamo lahko, da se strategije uresničujejo s projekti, kar bomo prikazali v nadaljevanju.

Ugotovljeno je bilo, da k uresničevanju strategije in strateških ciljev podjetja pripomore menedžment portfelja, kjer gre za usklajeno upravljanje enega ali več portfeljev (PMI, 2008, str. 8–10). Portfelj projektov predstavlja celoto vseh projektov in programov projektov podjetja, katere združimo v celoto z namenom lažjega nadzora, ki pripomore k doseganju strateških ciljev. Projekti v portfelju organizacije ne rabijo biti povezani in se lahko nanašajo na različne cilje podjetja, vendar pa v glavnem naj podpirajo izvajanje poslovnih strategij in doseganje ciljev podjetja. Končni cilj povezave med upravljanjem portfelja in strategijo podjetja je ustvariti uravnotežen uresničitveni plan, ki bo pomagal podjetju doseči zastavljene strateške cilje (PMI, 2008, str. 10).

Ena izmed negativnih strani slabega upravljanja portfelja je ta, da pri izbiri projekta manjkajo strateška merila. To pomeni, da je projekt izbran brez strateških usmeritev, pri čemer gre za projekte, ki niso strateško usklajeni s poslovno strategijo, v portfelju projektov imamo projekte, ki so iz strateškega vidika nepomembni, porabili smo denar za raziskave in razvoj, kar se ne odraža v strateških prednostnih nalogah podjetja. Končni izid projekta pa ne podpira strategije podjetja (Cooper, G.R. in drugi, 2001, str. 5).

Pomembno je, da podjetje oblikuje portfelj projektov, ki teži k uresničevanju strategije in doseganju strateških ciljev. Zato je pomembno, da podjetje presodi glede na vnaprej določene kriterije, kateri so tisti projekti, ki v čim večji meri prispevajo k uresničevanju strateških ciljev in strategije. Glede na te in druge kriterije lahko podjetje projekte razvrsti po pomembnosti, tiste, ki pa ne težijo k uresničevanju strategije podjetja in strateškim ciljem pa je smiselno, da jih podjetje izloči. Verjetno ni mogoče jasno napisati kriterijev po katerih bi naj podjetja razvrščala projekte po pomembnosti, saj imajo podjetja različne strateške cilje k katerim težijo. Zato je pomembno, da podjetje samo pri sebi določi kriterije po katerih bo razvrščalo projekte po pomembnosti.

## **5 Zaključek**

V preglednem znanstvenem članku je bilo s pomočjo študije literature in s pomočjo sistematičnega pregleda raziskav iz obravnavanega področja ugotovljeno, da se strategije podjetja uresničujejo kot projekti, pri čemer smo prepoznali strateški pomen projektov. Ugotovljeno je bilo, da se področje strateškega in projektnega menedžmenta obravnava ločeno in ne na interdisciplinaren način. Na eni strani smo našli vrsto raziskav s področja odličnosti projektnega menedžmenta, modelov projektnega menedžmenta in projektov ter na drugi strani vrsto raziskav vezanih na področje uresničevanja strategij podjetja. Skozi študijo predvsem tuje literature nismo zasledili raziskave, ki bi se osredotočila na strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij.

Ugotovili smo, da lahko proces uresničevanja strategij obravnavamo, kot proces, ki ima vse značilnosti projekta. V obeh primerih gre za enkraten, ciljno in natančno usmerjen proces, v katerem so podjetja omejena z resursi in prisotna je stopnja tveganja, da strategije ali projekta ne bomo uresničili. Tako proces uresničevanja strategij, kot tudi projekt je natančno planiran proces z namenom uresničevanja ciljev podjetja. Skozi pregled literature prepoznavamo pomen sinergije projektnega in strateškega menedžmenta.

Pregledni znanstveni članek temelji na kvalitativnih metodah raziskovanja in predstavlja pregled spoznanj predvsem tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem strateškega menedžmenta (natančneje uresničevanjem strategij podjetja) in projektnega menedžmenta (projekti, odličnost projektnega menedžmenta, modeli projektnega menedžmenta). Prispevek k znanosti in stroki vidimo v aktualnem pregledu ugotovitev številnih avtorjev, saj raziskave, ki bi prikazala presek med raziskavami na področju strateškega menedžmenta (uresničevanje strategij) in projektnega menedžmenta (modeli odličnosti, projekti, odličnost projektnega menedžmenta) ter prikazala strateški pomen projektov in projektnega menedžmenta v procesu uresničevanja strategij, nismo zasledili. Zasledili smo raziskave, katere obravnavajo zgolj nivo projektnega menedžmenta ali pa nivo strateškega menedžmenta.

Spoznanja tega preglednega članka se nanašajo na področje menedžmenta na katerega imajo tudi vpliv. V članku je bil poudarjen pomen sinergije, torej skladnosti med ravnmi menedžmenta v podjetju. Menedžment v organizaciji je tisti, ki vpliva na oblikovanje strategij in posledično razvoj podjetja. Iz vidika, ker je pri planiranju strategij podjetja pomembno upoštevati potrebe, želje in zahteve strank, se tudi uresničevanje strategij nanaša na celotno organizacijo oziroma podjetje in družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb, katere silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti, saj le tako lahko podjetja dosegajo konkurenčnost, rastejo in se razvijajo. Rast in razvoj podjetja dosegajo podjetja z realizacijo strategij, zato so strategije pomembne za razvoj podjetij, kar posledično vpliva tudi na celotno gospodarstvo in družbo.

Na obravnavanem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, saj je področje zelo slabo raziskano. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila pomen projektov in projektnega menedžmenta pri uresničevanju strategij podjetja. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na področje uresničevanja strategij in pomen projektov v tem procesu. Predlagamo raziskavo s pomočjo katere bi ugotovili pomen sinergije med projektnim in strateškim menedžmentom in vpliv tega na uspešnost podjetij. Iz ugotovljenega predpostavljamo, da so podjetja, ki težijo k sinergiji strateškega in projektnega menedžmenta uspešnejša od podjetij, kjer temu ni tako.

## Reference

1. Aldrich, H. E. (1979). *Organisations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Amason, A.C., (2011). *Strategic Management: From Theory to Practice*, First ed. London: Routledge.
3. Archer, N.P. in Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–16.
4. Andersen, E. S. in Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21, 457–461
5. Andrews, K. R. (1996). The Concept of Corporate Strategy. V Mintzberg, H. in drugi: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (str. 47–55). New Jersey: Prentice Hall.
6. Aubry M., Hobbs, B. in Thuillier, D. (2008). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328–336.
7. Backlund, F., Chroner, D. in Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 837 – 846.
8. Cleland, D. I. (1990). *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill.
9. Cleland, D. I. in Ireland, L. R. (2002). *Project Management – Strategic Design and Implementation* (4. izdaja). New York: McGraw-Hill.
10. Cooke-Davies, T.J in Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21, 471–478.
11. Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H. in Lechler, T. G. (2009). Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123.
12. Cooper, G.R., Edgett, J.S in Kleinschmidt, J.E. (2001) Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry. *Industrial Research Institute*, 31(4).
13. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
14. Duffy, J. (2001). Maturity models – blueprints for e-volution. *Strategy & Leadersh.*, 29(6), 19–26.
15. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
16. Duh, M. in Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 41–60.
17. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
18. Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37, 278–291.
19. Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
20. Gray, C. F. in Larson, E. W. (2006). *Project Management: The managerial Process*. International Edition 2006. New York: McGraw-Hill/Irwin.

21. Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669.
22. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
23. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana : GV Založba.
24. Hyväri, I. (2015). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 108–115.
25. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.
26. Keil, S., Reibstein D., in Wittink D. (2001). The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 18.
27. Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model*, (2 izdaja). New York: Wiley, Hoboken.
28. Kelley, D. J. in Rice, M. P. (2002). Leveraging the value of proprietary technologies. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 1–16.
29. Lee, S. in drugi (2008). Applying technology road-maps in project selection and planning. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 25(1), 39–51.
30. Lerner, J. (1997). An empirical exploration of a technology race. *Journal of Economics*, 28, 228–47.
31. Leybourne, S. (2007). The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61–73.
32. Levine, H. A. (2002). *Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
33. Levine, H.A. (2005). *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*, (1. Izdaja). San Francisco: Jossey-Bass.
34. McLeod, L., Doolin, B. in MacDonell, S.G (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43/5, str. 68–86.
35. PMI (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square: Project Management Institute.
36. PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square: Project Management Institute.
37. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management 2014*, 18(2), 31–43.
39. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy implementation in a Service Industry: a Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 169–183.
40. Raymond, Y. in Grant, J. (2015). Is strategy implemented by project? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33, 15–28.
41. Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Serra, C. E. M. in Kunc, M. (2014). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33, 53–66.

43. Thiry, M., (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, 20, 221–227.
44. Türkaya, O., Solmaz, S. A. in Engül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1060–1069.
45. Vadastreanu, A. M., Miaer, D. in Maier, A. (2015). Is the success in compliance with ethics and deontology in business? 4. *World Conference on Business, Economics and Management, Economics and Finance*, 26, 1068–1073.
46. Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces (doktorska disertacija)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
47. Wong, W. Y., Yeoh K. P. in Yap S. G. (2016). A Case Study Assessment of Project Management Maturity Level in the Malaysia's IT Industry. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, Malaysia, 361–371.
48. Yaprak, A., Xu, S. in Cavusgil, E. (2011). Effective Global Strategy Implementation: Structural and Process Choices Facilitating Global. *Management International Review*, 51(2), 179–192.
49. Zeps, A. in Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation – proces and factors influencing the result: Case study of Litvian organizations. V ICEM 2015, *Proceedings of the 20th International Scientific Conference Economics and Management*.

\*\*\*

**Sabina Veršič** (Sabina Veršič se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, leta 2016 vpisala na doktorski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskuje področje strateškega managementa in politiko podjetja.).

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Importance of project in strategy implementation process**

**Research Question (RQ):** What is strategic importance of projects in strategy implementation process?

**Purpose:** The purpose of this research was to examine strategic importance of project and link between projects and strategy implementation process.

**Method:** We made qualitative research, namely the systematic study of a scientific literature. A systematic literature review show us gaps that are suitable for further research.

**Results:** Systematic literature review show us importance of further research in the area under consideration. We answered on the research question: What is the strategic importance of the projects in the strategy implementation process? We found out that projects are important in strategy implementation process.

**Organization:** Research is useful both, for future researches as well as practice. It is impossible to find research that relates to the link between projects and strategy implementation process. Research show us the importance of synergy between strategic and project management for effective and successful implementation of strategies.

**Society:** In the article, we were expose the importance of synergy (cooperation and teamwork in the company) in decision-making process. We see the importance of synergy both at the level of the company and the entire society (their needs, desires and expectations) also. Company have to be in tune with its environment; internal (e.g. employees) and external (e.g. buyers, suppliers), because environment (external and internal) have impact on strategy implementation process.

**Originality:** We found a number of studies in the field of strategy implementation process and, on the other hand, a number of studies related to the importance of projects. However, we did not find

any research that considers cross-section and importance of synergy between project and strategy implementation process.

**Limitations / further research:** We restricted ourselves on researches that has already been made in the field of strategy implementation process and project and on qualitative research methods. In the future, we propose a quantitative survey to show the coherence or discrepancy between theory and practice.

**Keywords:** strategic management, project management, strategy implementation process, strategic importance of projects.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

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