



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XI, številka 1, februar 2019

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XI, številka 1, februar 2019

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

asist. dr. Katerina Božič

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

doc. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 **Uvajanje coachinga v podjetje: analiza izbranih podjetij**

Andreja Fink

17 **Učinkovitost interdisciplinarnih timov v zdravstvu: primer delovanja tima za obravnavo oseb s kronično bolečino**

Katja Zupančič

26 **Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo: primer projekta souporabe električnih vozil Avant2Go**

Matej Grošelj, Tomaž Kogoj

42 **Ugotovitve izvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih**

Milena Alič

Intervju

51 **Pogovor z Boštjanom Jerončičem, generalnim direktorjem podjetja Incom, d. o. o.**

Vojko Toman

Informacije

55 **NAPOVED: 16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji, 14. junij 2019** Naslov posvetovanja je: »AGILNA ORGANIZACIJA«

57 **Novosti s področja strokovne literature**

Milan Jelovčan

58 **Povzetki - Abstracts**

61 **Navodila avtorjem**

Uvodnik



Uvodnik v njegovi reviji »Izzivi managementu« posvečamo spominu na velikega poznavalca znanosti o organizaciji in vede o ravnateljevanju, priznanega profesorja organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, žlahtnega človeka, prijatelja in spoštovanega kolega ter ustvarjalnega in delovnega člana slovenske akademije za management.

Prof. dr. Juretu Kovaču v spomin!

Dragi Jure, kakšen teden dni pred tragičnim dogodkom sva, kot že večkrat prej, sedela v mojem kabinetu na Ekonomski fakulteti in se to pot pogovarjala o naši knjigi »Management v zdravstvenih organizacijah«. Šlo je za zadnje dogovore pred upoštevanjem pripomb in predlogov lektorjev, ki naj bi jih kot avtorji in sodelavci kmalu prejeli. Čeprav se nama je po navadi mudilo in sva se v svojih razgovorih omejila predvsem na vprašanja v zvezi z delom, sva, ko zdaj gledam nazaj, vse pogosteje več časa nenamerno namenjala tudi drugim področjem: razmeram v visokem šolstvu, nerazumevanju in težavam ob spremembah programov, upadanju števila študentov, delovanju naše akademije za management; pa tudi družini in bolj osebnim zadevam, kot so bolezni, osebni načrti, razmišljanja o preteklem delu in podobno. Tako sem vse več, čeprav še vedno malo, vedel o tebi, ne da bi mi padlo na kraj pameti, da se bom tega spominjal ob pisanju o tebi in tvojem delu v tvoj spomin.

Jure Kovač se je rodil 27. julija 1959 v Celju. V Vojniku je leta 1974 zaključil osnovno šolo, štiri leta pozneje pa Srednjo strojno tehniško šolo v Celju. Leta 1985 je diplomiral na Visoki šoli za organizacijo dela v Kranju Univerze v Mariboru. Leta 1990 je magistriral na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo Univerze v Ljubljani. Pet let pozneje je doktoriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

V letih od 1981 do 1983 je delal kot pripravnik v Zdravilišču Dobrna. Od leta 1986 do 1988 je bil kot mladi raziskovalec vključen v dva projekta Fakultete za organizacijske vede. Dve leti je bil svetovalec Gospodarske zbornice Slovenije za organiziranje izobraževanja managerjev v Sloveniji. V letih od 1988 do 1991 je bil vodja sektorja v Konusu, v letih od

1991 do 1993 pa direktor Aera. Od leta 1993 do 1995 je bil mladi raziskovalec, od leta 1995 pa visokošolski učitelj, sprva na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, potem pa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Leta 1995 je bil izvoljen v naziv docenta za organizacijo in management, področji, ki jima je ostal zvest vse življenje.

Moralo je biti okoli leta 1990, ko sta se najini strokovni poti prvič srečali. Predlagal si, da bi napisali knjigo o managementu, ki je v slovenskem prostoru takrat še nismo imeli. Jaz naj bi napisal poglavji o managementu in planiranju, ti poglavji o organiziranju in vodenju, kolega Koletnik pa o kontroli. Res nam je uspelo pripraviti dobrih tristo strani debelo knjigo z naslovom Management, ki je izšla pri Gospodarskem vestniku. Čeprav je bila namenjena predvsem študiju študentov, je vsebinsko bolj predstavljala monografijo. Dolgo časa je služila študentom najinih fakultet pri študiju, pa tudi managerjem v različnih organizacijah.

V letih po tem sva se srečavala v okviru Združenja projektnih managerjev Slovenije, kjer si aktivno deloval in vplival na njegov razvoj. Sodeloval si pri konferencah združenja, pa tudi pri mednarodnih kongresih IPME. Vsebinsko si raziskoval in pisal o strateškem planiranju in uveljavljanju strategij s projektno organizacijo, kar je bilo tudi predmet tvoje doktorske disertacije. Urejal si Projektno mrežo, glasilo združenja. Zahvaljujoč tebi in kolegom Haucu, Škarabotu, Semoliču in drugim, so bila to zlata leta slovenskega projektnege managementa, uveljavljenega tudi mednarodno.

Po letu 1995 si predaval in raziskoval na področjih organizacije in managementa; napredoval si od docenta do rednega profesorja v letu 2010. Razvil si različne organizacijske in managerske predmete na dodiplomski in magistrski ravni, svetoval diplomatom, magistrandom in doktorandom. Sodeloval si v raznih organih fakultete in bil tesno povezan z njo. Po letu 2008 si sodeloval pri oblikovanju programa managementa in ekonomike v zdravstvu.

Raziskoval si različna področja in napisal številne članke s področja organizacije in managementa, zlasti o organizacijskih strukturah, kulturi in procesni organizaciji. Vključil si se v preučevanje ravnanja z znanjem in sprememb ter vodenja. Rezultat tvojega preučevanja so številni prispevki na posvetovanjih, soavtorstvih knjig, članki v revijah itd. Tudi mednarodni; zlasti si sodeloval z dunajsko gospodarsko univerzo, pa tudi univerzo v Chemnitzu. Znanje nemščine ti je omogočilo, da si, kor eden redkih slovenskih avtorjev, poznal tudi nemško literaturo s področja organizacije in ravnanja, ne samo angleško/ameriško, kar se vidi tudi v tvojih delih, ki upoštevajo tako bolj tehnično naravnost nemškega raziskovanja kot tudi družbeno naravnost angleško-ameriškega.

Okoli leta 2010 sva se lotila pisanja nove knjige o managementu. Pomembno je, da sva jo v večji meri naslonila na sodobno slovensko organizacijsko teorijo, kar se kaže tako v uvodnem delu kot v strukturi in obravnavi ravnateljevalnih funkcij. Knjiga je izšla leta 2012, ponatisnjena izdaja pa leta 2017.

Čeprav si poleg dela na FOV sodeloval tudi v okviru Zveze organizatorjev Slovenije in na njenih posvetovanjih, si takoj podprl zamisel o ustanovitvi Društva slovenska akademija za management. Bil si med njegovimi ustanovnimi člani in sodeloval že pri njegovih začetnih dejavnostih: pripravi statuta, vključevanju članstva, predlaganju organov in njihovih članov ipd. Po uradni ustanovitvi društva si postal član njegovega ključnega organa, izvršilnega odbora. Prevzel si skrb za izdajanje domače revije akademije »Izzivi managementu«, ki je sprva izhajala v elektronski obliki. Sodeloval pa si tudi kot član uredniškega odbora v mednarodni reviji akademije »Dynamic Relationships Management Journal«. Kot član programskih in organizacijskih odborov si sodeloval v večini vsakoletnih domačih in mednarodnih posvetovanj; po posvetovanjih si bil član uredniških odborov zbornikov. Sodelovanje je bilo vseskozi tvorno, tako s pobudami, nasveti kot tudi s tvojimi prispevki in razpravami. Lahko rečem, da si bil med najbolj zaslužnimi člani za delovanje in razvoj slovenske akademije za management.

Zadnje najino sodelovanje je bilo povezano s tvojo pobudo, da pripravimo knjigo o managementu v zdravstvenih organizacijah. K sodelovanju si povabil še dva znana strokovnjaka s področja medicine in zdravniške nege. Kar nekaj težav smo prebrodili pri nastajanju knjige, povezanih zlasti s povezovanjem managementa in zdravstvene dejavnosti. Treba je omeniti tudi naše zadrege s časom in široko zastavljeno vključevanje sodelavcev

iz prakse. Pripeljali smo knjigo do nelektoriranega besedila celotnega dela in pred nami je bilo le še zadnje usklajevanje in popraviljanje. V to je treščila nepričakovana vest, ki ji sprva nismo mogli verjeti: prof. dr. Jure Kovač, Jure, je umrl.

Moj zapis v tvoj spomin ni popoln, tudi če ga gledam le z vidika najinega sodelovanja in tvojega dela v slovenski akademiji. Sicer pa tudi ne bi mogel biti popoln. Z obsegom svojega dela in vplivanjem na razvoj slovenskega vedenja o organizaciji in managementu si posegel na različna vsebinska področja, v obravnavo in reševanje različnih problemov tako v teoriji kot praksi, kar si opravil na različne načine: s pisanjem del, z raziskovanjem, s pedagoškim delom, z razvijanjem predmetov in programov, s svetovanjem, z delom v organizaciji matične fakultete, združenj, društev, s sodelovanjem v tujini itd. Tudi nagrade in priznanja govorijo o pomembnosti in kakovosti tvojega dela. Seveda je velik del tvojega delovanja povezan s Fakulteto za organizacijske vede, kjer si bil zaposlen kar precej let. Bil si eden njenih stebrov na področju managementa in organizacije. V nekem smislu si spadal v nesrečno generacijo, ki je bila sicer v polni ustvarjalni moči, a vseeno prestara, da bi lahko začela delati le za točke namesto nadaljevati z vsebinsko pomembnim in uporabnim delom. Tako si mi večkrat zavidal, starejšemu od sebe, da sem lahko ignoriral te spremembe, in si dovolil, da jih ne sprejemam.

Dragi Jure, oba sva delala na istem področju. Sodelovala sva več, kot je to med predstavniki različnih fakultet in univerz običajno. Bila sva si različna v marsikaterem pogledu. Mislim, da so bili strpna izmenjava najinih mnenj (pri čemer, priznam, si ti več popustil kot jaz), enako razumevanje pomembnosti problemov in njihovega reševanja, vedenje o najinem poznavanju področij ter, ne nazadnje, medsebojno človeško spoštovanje tisto, kar je omogočilo najino sodelovanje in ga naredilo zanimivega in plodnega.

S tvojim odhodom sta slovenska organizacijska znanost in veda o ravnateljevanju na izgubi. Prav tako tudi slovenska akademija za management. V njenem imenu, v imenu vseh njenih članov se ti zahvaljujem za vse, kar si ji dal in k njenemu razvoju prispeval. Huda je nemoč ob odhajanju ljudi, ki jih poznamo, cenimo in z njimi sodelujemo. Svoje spoštovanje in hvaležnost lahko pokažemo le tako, da ohranjamo njihovo delo v spominu, spomin nanje pa v svojih srcih.

Rudi Rozman, Društvo slovenska akademija za management

Uvajanje coachinga v podjetje: analiza izbranih podjetij

Andreja Fink

e-pošta: andreja.fink@gmail.com

Povzetek

Coaching je v zadnjih letih čedalje bolj priljubljen. Vse več podjetij mu namenja veliko pozornosti in denarja, saj obljublja odlične rezultate na področju povečane produktivnosti, izboljšanih medosebnih odnosov, doseganja ciljev, lažjega uvajanja sprememb itd. Podjetja zaradi obljubljenih koristi velikokrat spregledajo, da gre pri uvajanju coachinga v podjetje za zahteven proces, ki ga je treba obravnavati sistematično in celostno. Namen članka je preučiti in analizirati uvajanje coachinga v izbranih velikih slovenskih podjetjih in dobiti celosten vpogled v ta zahteven proces. Cilj je izluščiti glavne izzive, ki se pojavijo pri uvajanju coachinga v podjetje. Managerjem in kadrovikom lahko prispevek služi kot pomoč pri uvajanju procesa v njihovo podjetje ter jih spodbudi, da se izziva lotijo strateško.

Ključne besede: poslovni coaching, uvajanje coachinga v podjetje, izzivi coachinga, koristi coachinga, kultura coachinga

1. Uvod

Coaching je lahko eden od najmočnejših dejavnikov rasti na vseh ravneh – je ključen za pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti ali za uravnovešanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseganje poslovnih ciljev (Britnor Guest & Willis, 2017). Kot poslovnemu trendu se coachingu v poslovnem svetu namenja veliko denarja in drugih virov, zato obstaja čedalje večja potreba po jasnih navodilih za vpeljavo in sprejemanje poslovnih standardov za potrebe nadaljnje prakse tega področja (Bluckert, 2005).

Hiter razvoj poslovnega coachinga v zadnjem desetletju pa je s seboj prinesel tudi pomanjkanje empiričnih dokazov, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Prav pomanjkanje raziskav je omogočilo idealizirano predstavo o coachingu, ki privede do spregledanih izzivov, s katerimi se srečujejo deležniki v procesu coachinga, in pa do nepopolne izkušnje coachinga (Ellinger Beattie & Clutterbuck, 2014).

Če se podjetje vpeljave loti sistematično in podpira ter ustvarja okolje, ki je coachingu naklonjeno, je uspešnost coachinga višja (Bluckert,

2005). Le strateška zasnova in sistematičen pristop lahko ustvarita kulturo coachinga. Pristop, ki prisega na strateško integracijo, vključuje razvoj višjega vodstva, iskanje talentov, višanje učinkovitosti in razvoj pomembnih veščin, usposabljanje notranjih coachev in managerjev z veščinami coachinga (Rock & Donde, 2008a).

Namen članka je s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično razširiti vedenje o poslovnem coachingu in uvajanju coachinga v podjetje, nato pa analizirati pomembne kriterije za čim uspešnejšo implementacijo poslovnega coachinga v podjetje. S pomočjo izvedene kvalitativne raziskave in njenih ugotovitev o uvajanju coachinga v različnih slovenskih podjetjih, ki sem jih povezala z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, sem izluščila seznam morebitnih izzivov, ki se pojavljajo v praksi. Želela sem, da identifikacija slovenskih primerov, povezanih z relevantno literaturo, služi kot celosten vpogled v poslovni coaching ter kot priporočilo managerjem in kadrovikom za uspešnejše uvajanje tega procesa v njihovo podjetje. Poslovni coaching je v tujini zelo razširjen proces, ki podjetjem pomaga uresničiti zastavljene cilje, predvsem pa omogoči, da zaposleni v podjetju lažje izkoriščajo svoj potencial

in s tem bistveno prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, boljšim odnosom med sodelavci in drugimi deležniki v poslovnem okolju.

Osnovni cilj članka je proučiti proces uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih in z njegovo poglobljeno analizo tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati izzive, ki se lahko pojavijo pri uvajanju coachinga v podjetje.

2. Coaching

Coaching je interdisciplinarna dejavnost, ki je nastala na podlagi različnih drugih dejavnosti; teoretičnih konstruktov in psiholoških modelov, mentorstva, usposabljanja, svetovanja in terapije. Čeprav so si omenjene dejavnosti zelo različne, imajo skupno komponento (razen terapije), in to je osredinjenje normalno delujočega na posameznika, ki naj bi se v trenutnem položaju srečeval z določenim izzivom (Corey, 2012). Coaching se od sorodnih pojmov razlikuje po tem, da trenerstvo temelji na poučevanju veščin, coaching pa pomaga pri učenju, svetovanje sloni na reševanju izzivov, ki so se že zgodili, coaching pa se usmerja na prihodnost, mentor kot izkušena oseba ponuja odgovore na vprašanja, coach pa verjame, da se v stranki skrivajo vsi odgovori (Cook, 2009). V nadaljevanju so za lažje razumevanje še podrobneje predstavljene razlike med coachingom in preostalimi disciplinami.

Terapija se osredinja na omilitev in zdravljenje bolečine, nepravilno delovanje posameznika ali odnosa. Fokus je na reševanju težav, ki so se pojavile v preteklosti in vplivajo na čustveno delovanje posameznika v sedanosti. Coaching podpira osebno in karierno rast, ki temelji na želji posameznika po spremembi, ki ji sledijo akcija in rezultati. Poudarek procesa coachinga je akcija, ozaveščanje stranke o njeni odgovornosti in sledenje ciljem (International Coach Federation, 2017). Pri **svetovanju** se posamezniki obrnejo na svetovalca, ko želijo nasvet, strokovno mnenje. Svetovalec prepozna problem stranke in pove, kako naj ga ta reši. Včasih gre za reševanje težav s poučevanjem, tako da posameznik ali skupina rešuje težavo ob pomoči trenerja oz. svetovalca (International Coach Federation, 2017). **Mentorstvo** je disciplina, kjer je mentor strokovnjak, ki predaja svoje modrosti in napotke, ki temeljijo na njegovih izkušnjah (International Coach Federation, 2017). Coaching se od mentorstva loči tudi po tem, da je bolj kratkoročen proces, usmerjen v specifične razvojne priložnosti, medtem ko mentorstvo zajame

osebo kot celoto (Hawkins & Smith, 2013). **Trening** temelji na ciljih, ki jih pripravi trener ali inštruktor. Čeprav so cilji postavljeni tudi v coachingu, so ti postavljeni s strani stranke ali tima. Trening predvideva tudi linearno pot učenja, ki sovпада z določenim načrtom. Coaching ni toliko linearen, saj v osnovi nima načrta poti do cilja (International Coach Federation, 2017). **Trening športnikov** (angl. *coaching*) se razlikuje od strokovnega coachinga. Športni trener velja za strokovnjaka na svojem področju, ki vodi in usmerja vedenje posameznika ali skupine. To usmerjanje je povezano s trenerjevimi izkušnjami in znanjem. Profesionalni coaching se za razliko od treninga športnikov ne osredinja na popraviljanje napak ali nepravilnosti, temveč temelji na odkrivanju priložnosti za razvoj, ki so v posameznikovih prednostih in zmožnostih. Coaching se v primerjavi s treningom zaposlenih osredinja bolj na reševanje konkretnih izzivov in pridobivanje rešitev za dotične dileme ter poudarja akcijski načrt, ki ga stranka s pomočjo coacha oblikuje za doseganje cilja (International Coach Federation, 2017).

3. Poslovni coaching

Svetovno združenje poslovnih coachev definira poslovni coaching kot red, strukturiran proces v obliki pogovora s stranko, ki je lahko posameznik, tim, podjetje, profitna ali neprofitna organizacija, institucija ali vlada. Namen procesa je izboljšati zavedanje in ozavestiti določeno vedenje z namenom doseči določene poslovne cilje in doseči koristi tako za stranko kot tudi za podjetje (World Association of Business Coaches, 2011). Gruban (2009, str. 18) pa je poslovni coaching definiral kot »proces transformacijskih sprememb, kjer spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, predvsem vodij, spreminjajo tudi podobo organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, tj. zavzetost zaposlenih«.

Coaching se v podjetjih lahko pojavlja v različnih oblikah (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014). Poslovni coaching lahko delimo po glavnem namenu procesa (coaching za vrhni management, hierarhični coaching, coaching za razvoj veščin in sposobnosti, kolegialni coaching, timski coaching ipd.) ali po tem, ali je coach zaposlen v istem podjetju kot stranka oz. je zunanji izvajalec (notranji in zunanji coaching). Coaching za vrhni management (angl. *executive coaching*) je odnos, ki ga krojita stranka, ki ima vodstveno funkcijo, in coach,

ki stranki pomaga pri dosegu zastavljenih ciljev skozi širok izbor tehnik in metod, ki v stranki izzovejo višjo produktivnost na delu in osebno zadovoljstvo ter posledično izboljšajo delovanje podjetja (Kilburg, 1996). Pri hierarhičnem coachingu (angl. *hierarchical coaching*) gre predvsem za coaching, kjer srednji management izvaja coaching svojih podrejenih sodelavcev – srednji ali nižji management (Chartered Institute Personnel and Development, 2011). Coaching za razvoj veščin in sposobnosti velja za najpogostejšo vrsto coachinga, saj nam je že od otroštva znano preizkušanje stvari na lastne načine in z viri, ki so nam v danem položaju na voljo. Do razvoja pride, ko coach pri svoji stranki najde pozitivno motivacijo, ki stranko žene naprej. Treba je razširiti zavedanje o strankinem sedanjem položaju, pomagati ustvariti prepričanje o možnosti uspeha, prepoznati priložnosti za učenje, podpirati vztrajnost in majhne uspehe. Ko stranka vidi, kako lahko izboljša svoje življenje brez nasvetov, z veseljem zavzeto nadaljuje sodelovanje s coachem in je procesu popolnoma predana (Tschannen – Moran, 2014). Timski coaching se definira kot »učna intervencija, ki je ustvarjena z namenom povišanja skupnih sposobnosti in učinkovitosti skupine oz. tima skozi uporabo različnih coaching principov«. V timskem coachingu so običajno štirje glavni deležniki: tim/skupina, vodja tima/manager, preostali člani tima/skupine in sponzor oz. plačnik coachinga (Clutterbuck, 2010, str. 271). Kolegialni coaching (angl. *peer coaching*) je proces med coachem in stranko, ki imata relativno podoben status, tj. podobno poklicno ozadje ali sta šla skozi podobna oz. enaka izobraževanja. Osredinja se na širjenje, izboljšanje in gradnjo novih veščin in kompetenc coachinga, ki so potrebne za usposabljanja in položaje v poslovnem okolju, predvsem pa nudi podporo enakega. V primerjavi s supervizijo, kjer je coach hierarhično pod supervizorjem, sta v kolegialnem coachingu stranka in coach na enakem nivoju, z enakim ali podobnim statusom in odločevalno močjo (Ladyshevsky, 2010).

V osnovnem procesu poslovnega coachinga so udeleženi trije deležniki: stranka, coach in podjetje. Stranka je v coaching odnosu odgovorna za dovezetnost povratne informacije, učinkovit lasten razvoj, učenje ciljne usmerjenosti, motivacijo za coaching odnos, ki po potrebi vključuje tudi pripravo na coaching srečanje. Coach je odgovoren za znanje, potrjeno s strani verodostojnih institucij za coaching, za kompetentno vodenje poslovnega coachinga in za učinkovitost procesa. Podjetje je odgovorno, da zagotovi primerno podporno

okolje za izvajanje coachinga, ki vključuje pravilno predstavitev zaposlenemu, kaj coaching pravzaprav je, za motiviranost za proces in pripravljenost sprejemanja povratne informacije, kar je zelo pomembno za učinkovitost samega procesa (Bozer, Sarros, & Santora, 2014).

4. Uvajanje coachinga v podjetje

Ko se posamezniki ali podjetja odločajo za coaching, si želijo povečati produktivnost, razviti svoje potencialne ali potencialne svojih sodelavcev, v katerih vidijo priložnost za njihov razvoj, ali pa želijo z njim doseči le lažje uvajanje in sprejemanje sprememb, ki so povezane z zunanjim okoljem (Ready, Conger, & Hill, 2010).

4.1 Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Rock in Donde (2008b) sta v svoji raziskavi prepoznala področja, ki se morajo vsebinsko opredeliti pred samim začetkom uvajanja procesa coachinga v podjetje. Ta področja so:

- vizija coachinga,
- plan uvajanja coachinga,
- izbira modela coachinga,
- ustrezna predstavitev procesa vsem deležnikom,
- ustrezen izbor osebe, ki bo skrbela za uvajanje procesa,
- ustrezen izbor visoko usposobljenih coachev,
- ustrezen izbor strank,
- partnerska povezava z zunanjo organizacijo, ki je na tem področju specializirana,
- definiranje coaching kompetenc,
- ključni dejavniki merjenja uspešnosti.

Ko se podjetje odloča za vpeljavo procesa, naj zasleduje sistematičen pristop, katerega poudarek je na kreiranju kulture coachinga. Če je le mogoče, je dobro, da se coaching začne od zgoraj navzdol (Rock & Donde, 2008b). Ellinger in drugi (2014) se s tem strinjajo in dodajajo prednost sistematičnega pristopa pri oceni denarnih zahtev projekta.

4.2 Model učinkovitega poslovnega coachinga

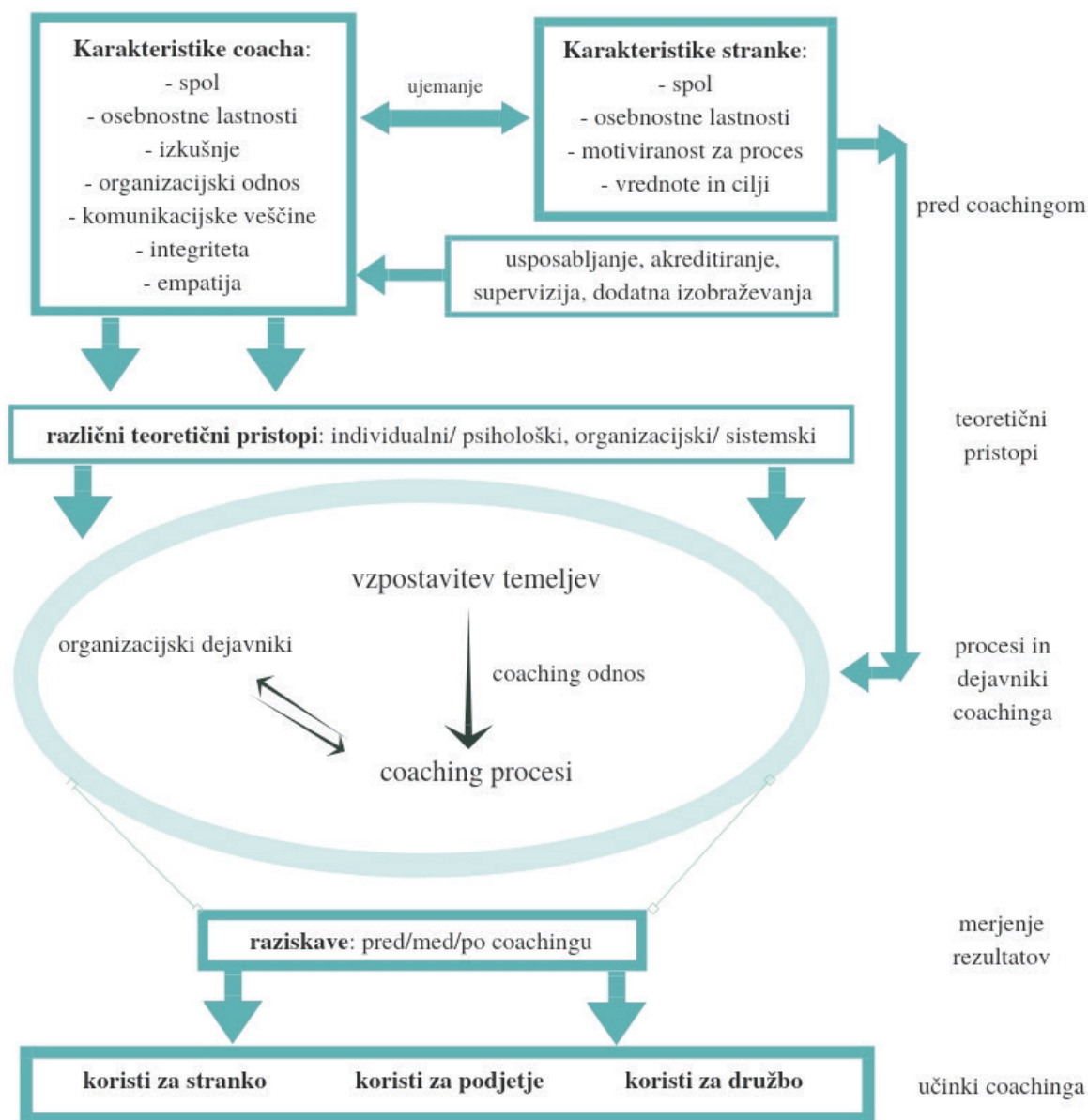
Rock in Donde (2008a) sta skozi svoje raziskave postavila teoretični model, kako naj bi se coaching v velikem podjetju izvajal. Pravita, da naj bi bil zunanji coaching namenjen le direktorjem in upravi, medtem ko naj bi bil za višji in srednji management dovolj

notranji coaching. Za nižji management predlagata izvedbo delavnic na temo izboljšanja veščin coachinga. V nadaljevanju je v grafičnem prikazu (Slika 1) predstavljen model uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje. Na vrhu slike je prikazano, kaj je treba opredeliti pred samim coachingom, torej kako izbirati coache in stranke. Coachi delujejo po različnih teoretičnih pristopih, ki poleg organizacijskih dejavnikov in vzpostavitve temeljev vplivajo na procese coachinga. Nadalje slika prikazuje pomembnost merjenja rezultatov, saj nam ti prinašajo zabeležene koristi za stranko, podjetje in širšo družbo.

4.3 Kultura coachinga

Meggison in Clutterbuck (2006) pravita, da gre pri kreiranju kulture coachinga v podjetju za dolgotrajen in postopen proces. Z merskimi instrumenti se lahko skozi čas opazijo spremembe, ki so posledica omenjene kulture. Avtorici sta oblikovali razvojne faze kulture coachinga. V začetni fazi podjetje pokaže zelo malo ali nič zanimanja za kreiranje kulture coachinga. Lahko se izvaja coaching, vendar ne konsistentno. V taktični fazi so prisotne različne vrste coachinga, podjetje prepozna koristi, vendar nima strateškega plana. V strateški fazi je coaching

Slika 1: Model uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje



Vir: prirejeno po Blackman, Moscardo, & Gray, 2016 (2016); Bozer et al. (2014); Olivero, Bane, & Kopelman (1997); Sonesh et al. (2015); Wales (2003).

prisoten na različnih nivojih, podjetje zasleduje strateški pristop. V fazi vpeljanosti so vsi zaposleni v podjetju vključeni v coaching, tako formalno kot tudi neformalno. Zasleduje se strateški pristop, zaposleni med seboj dobro komunicirajo in lahko govorijo tudi o temah, ki so bolj kontroverzne, vedoč, da bodo mnenja spoštovana in povezana z namenom izboljšanja tako osebno kot v sklopu podjetja (Megginson & Clutterbuck, 2006).

4.4 Merjenje učinkov coachinga

Poslovni coaching se zadnje desetletje zelo hitro razvija, kar naj ne bi bilo problematično, a največja ovira pri poslovnem coachingu je prav pomanjkanje empiričnih dokazov o vplivih, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Blackman in drugi (2016) pravijo, da raziskovalci in podjetja uporabljajo veliko različnih lestvic merjenja, vendar pa so skoraj vse usmerjene v subjektivno samoevalvacijo uspešnosti tako coachev kot strank. Pomanjkanje kakovostnih raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim omogočilo idealizirane predstave o coachingu (Ellinger et al., 2014). Za nadaljnji razvoj področja poslovnega coachinga in dvig standardov kakovosti coachev so potrebne raziskave, ki vključujejo ključne elemente uspešnosti coachinga, coaching kompetence in testiranja učinkovitosti vpeljave coachinga ter coaching rezultatov (Maltbia et al., 2014).

4.5 Izzivi vpeljevanja in izvajanja coachinga v podjetjih

Tri četrtine izzivov, s katerimi se podjetja pri coachingu srečujejo, naj bi izhajalo iz pomanjkanja podpore, slabo razvitih veščin coachinga in pomanjkanja razumevanja za to področje (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014). Elash (2009) navaja najočitnejše dejavnike, ki se pojavijo že v začetku in coaching delajo neuspešen. Ti dejavniki so, da coach nima ustreznih veščin, izkušenj in znanja, da bi nudil učinkovito podporo, ki vodi do uspešnih rezultatov, da se stranka upira spremembam in ne želi sodelovati v procesu ali pa da stranka vedno išče najenostavnejšo rešitev in ji ni mar za razvoj njenih veščin, da podjetje ne omogoča varnega prostora, kjer se lahko stranka v celoti odpre in zaupa, ter nekatere osebne značilnosti stranke, kot so tekmovalnost, odkritost, agresiven nastop, ki na začetku lahko delujejo zelo obetavno za doseganje uspehov, vendar pa lahko nakazujejo

tudi na narcisoidnost, destruktivnost, dominanco in druge osebne motnje, pri katerih coaching ne more pomagati. Pri vprašanju zaupanja v coaching odnosu je zelo pomembno, da se coach zavzema za nepristranski in neobsojajoč odnos do strankinega položaja oz. strankine osebnosti in da ima coach dovolj kompetenc za soočanje s položaji, ko je stranka zelo emocionalna, saj pomanjkanje teh kompetenc stranki povzroča stres in rušenje zaupanja v proces. Vprašanje zaupanja se izpostavlja tudi pri managerju, ki je coach svojim podrejenim, kajti obstaja velika verjetnost, da bodo podrejeni zelo pazljivi pri izdajanju informacij managerju (Kilburg, 1997).

Neustrezno uvajanje coachinga lahko prinese slabe prakse, na primer notranjo tekmovalnost, pomanjkanje zavzetosti, pomanjkanje časa, samo občasno izvajanje coachinga, pomanjkanje podpore za coaching s strani oddelka za razvoj kadrov ali vrhnjega managementa, pomanjkanje treninga za managerje – coache ali pa prisilno sodelovanje v procesu, tako coachev kot strank (Ellinger et al., 2014). Treba se je tudi zavedati, da spremembe v vedenju stranke, ki je vključena v poslovni coaching, lahko niso najboljši možni rezultat za podjetje (Santos & Stuart, 2003).

4.6 Koristi izvajanja coachinga

Coaching vpliva na povečanje zadovoljstva pri posamezniku na delovnem področju in na osebni nivoju. Pomaga doseči zastavljene cilje ter pri tem povečuje učinkovitost zaposlenega in organizacije (Kilburg, 2000). Coaching odkriva in maksimira človekov potencial ter zvišuje njegovo uspešnost (Whitmore, 2010). Rezultati coachinga so večja samozavest in pozitivna čustva, hitreše doseganje ciljev, več samozavedanja in večja mera zaupanja (Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Toogood, 2012). Britnor, Guest in Willis (2017) pravijo, da je coaching odlična pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti med sodelavci, služi za uravnovešanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseganje poslovnih ciljev.

5. Raziskava

V raziskavi me je zanimalo, kako so se s coachingom spoznavali v izbranih slovenskih podjetjih in kako je vpeljava coachinga potekala vse od ideje pa do točke, kjer so zdaj. Želela sem izvedeti, s katerimi izzivi so se srečevali in kako so jih premostili. Katere koristi coachinga se v podjetju opazijo in kako se

merijo. Dodana vrednost raziskave je poleg celostne slike uvajanja coachinga v podjetje tudi seznam morebitnih izzivov, s katerimi se lahko podjetje pri uvajanju coachinga sreča. Osebam, ki so zadolžene za vodenje coachinga, sem želela ozavestiti kritičen pogled na coaching in njegovo vpeljavo v podjetje, z namero, da si bodo tisti, ki razmišljajo o uvajanju coachinga v svoje podjetje, prihranili marsikateri izziv, če so se s kakšnim od izzivov že srečali, pa ga bodo lahko rešili hitreje in učinkoviteje.

5.1 Predstavitev raziskave

Empirični del članka temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, izvedenem na treh izbranih velikih slovenskih podjetjih iz različnih panog, s hierarhično strukturo. Vsa tri podjetja imajo nad tisoč zaposlenih. Zaradi zagotavljanja anonimnosti smo jih poimenovali z oznakami podjetje A, podjetje B in podjetje C.

Ključna raziskovalna vprašanja v raziskavi so naslednja:

- RV 1: Kateri dejavniki so ključni, da se podjetja odločijo za coaching?
- RV 2: Kako se coaching v podjetju izvaja?
- RV 3: Kateri izzivi se pojavljajo pri vpeljevanju coachinga v podjetje in s katerimi koristmi coachinga se podjetje srečuje?

Za analiziranje uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih sem se odločila za polstrukturirane globinske intervjuje, saj sem želela od intervjuvancev dobiti čim bolj izčrpne informacije. Vprašanja sem predhodno oblikovala skladno s teoretičnimi izsledki. Intervjuji so bili narejeni s kadrovcami, ki imajo v zvezi s procesom uvajanja coachinga v izbranem podjetju najširšo sliko. Izvajali so se v živo, na sedežih podjetij, s povprečno dolžino 51 minut. Po vsakem od izvedenih intervjujev sem naredila transkripcijo, kjer sem bila pozorna, da je prevod čim bolj dobeseden, ohranila sem slengovske besede in anglizme.

5.2 Predstavitev rezultatov

5.2.1 Odločitev za coaching

V vseh treh podjetjih je coaching potekal, še preden so sogovornice nastopile položaj, odgovoren za coaching, zato točnih podatkov o povodu za

odločitev za coaching v dveh podjetjih ni možno dobiti. Oseb, ki so bile prej odgovorne za coaching, namreč ni več na podobnih položajih oz. v podjetjih niso več zaposlene. Sogovornica podjetja A, ki pozna projekt od začetka, pravi, da je bil coaching takrat že poznan. Iskali so nove oblike osebne rasti in podpore za svoje zaposlene in ker coaching udeležencem ponuja ravno te koristi, so se odločili, da ga ponudijo svojim zaposlenim. Sogovornica podjetja B pove, da je prve informacije o coachingu pridobila na konferencah, kongresih, v HRM-reviji ter na raznih preostalih izobraževanjih. Sogovornica podjetja C je poleg že napisanih razlogov coaching izkusila tudi na lastni koži.

5.2.2 Uvajanje coachinga v podjetje

V raziskavi so sodelovala velika podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu in imajo hierarhični model organizacijske strukture, v enem od njih so v postopku njene menjave. Do nedavnega je bila tudi v tem podjetju zelo izrazita hierarhična struktura, kjer je bil najvišji management nedostopen preostalim zaposlenim. S spreminjanjem strukture si želijo, da se hierarhija plošči ter da je uprava dostopnejša za aktualna vprašanja in dileme.

V nadaljevanju so v Tabeli 1 predstavljeni odgovori, ki se navezujejo na izvajanje coachinga v podjetjih. Vprašanja v raziskavi so bila zastavljena v skladu z modelom uvajanja učinkovitega poslovnega coachinga v podjetje iz poglavja 4.2. Zajeta so različna področja: trajanje procesa coachinga, komunikacija z deležniki, izbor coachev, izbor strank, zaznane koristi in merjenje učinkov coachinga.

5.2.3 Izzivi uvajanja coachinga v podjetje

Uvajanje coachinga v veliko podjetje ni hiter in enostaven proces. Pri uvajanju se lahko pojavijo izzivi, s katerimi so se ali se še danes srečujejo podjetja. V podjetju A pravijo, da zunanji coachi niso cenovno dostopni vsem, zato so v podjetju začeli uporabljati tudi notranji coaching, ki je veliko cenejši od zunanjega, vendar pa je pri njem veliko večje vprašanje zaupnosti. Izziv, ki ga opažajo, so tudi nerealna pričakovanja in vsesplošna zmeda, kaj coaching sploh je in kako se loči od preostalih disciplin ter pristopov, tj. mentorstva, treningov. Pravijo, da se izzivi pojavljajo konstantno, vendar jih rešujejo sproti s pomočjo supervizij. Zgodi se na primer, da se proces coachinga ne dokonča: »Stranka

Tabela 1: Izvajanje coachinga v podjetju

Področje coachinga	podjetje A	podjetje B	podjetje C
trenutno stanje	grajenje kulture coachinga; zunanji coaching za vrhni management, notranji coaching, skupinski coaching, supervizija	zunanji coaching za vrhni management, coaching akademija, notranji coaching v začetni fazi	zunanji coaching za vrhni management, delavnice, notranji coaching, prodajni coaching, grajenje kulture coachinga
trajanje procesa	10 ur, možnost podaljšanja ali polovični paket	10 ur, možnost podaljšanja	8 srečanj (1-1,5 h), možnost podaljšanja
komunikacija	katalog izobraževanj, dopisi, brošura notranjega coachinga; promocija: urice coachinga, poslovni zajtrki, konference, kongresi, predstavitev procesa v živo, od ust do ust	članki v internih gradivih, katalog izobraževanj, dobre reference coaching strank, potrebna odobritev vodstva	podpora vodstva, fokusna skupina, intervju s strokovnjakom, predstavitev procesa, obvestila prek intraneta in portala za vodje, katalog izobraževanj
izbor coachev	zunanji coachi: razpis, reference; izobraževalni program: mednarodne akreditacije; notranji coachi: razpis ter izobraževanje	zunanji coachi: kombinacija psihologov in managerjev, reference in poznanstva; notranji coach: oseba, ki je odgovorna za coaching	zunanji coachi: priporočila, kombinacija psihologov in managerjev; notranji coachi: razpis, psihološka testiranja
coaching stranke	zunanji coaching: vrhni management – na željo; notranji coaching: podpora razvojnim projektom, izkazan interes prek razvojnih dialogov, naročilo vodje v dogovoru s stranko	zunanji coaching: vrhni management – na željo ali na podlagi testiranj; notranji coaching: nove vodje	zunanji coaching: vrhni management – na željo, srednji nivo – po potrebi, če so težave; prodajni coachi za nižji management; notranji coaching: vodje srednjega managementa
zaznane koristi	krepitev veščin in kompetenc, dodatna motivacija, coaching prehaja v način vodenja, pri notranjih coachih tudi mreženje s preostalimi coachi, izmenjava praks	ni evidence	bolj sodelovalno vodenje, boljše komunikacija, izboljšani in doseženi prodajni cilji
merjenje	povratna informacija stranke in coacha	povratna informacija stranke in coacha; delavnice: vprašalniki o zadovoljstvu	mystery shopping, NPS in druge raziskave na stičnih mestih, meritve 360°, merjenje kompetenc in klime

je hotela nehati, pa si ni upala povedat ... ali pa smo imeli odprte coachinge, ko nismo naredili zaključnega srečanja, zdaj letos dajemo to v psihološko pogodbo, kdaj se coaching razume kot prekinjen.« Notranji coachi to delo opravljajo poleg svojega rednega dela, kar lahko postane velika ovira, še posebno, če je notranji coach na položaju, ko mora biti konstantno prisoten na delovnem mestu, na katerem je zaposlen. Podjetje B pravi, da je eden od ključnih izzivov notranjega coachinga vprašanje, kako ostati nepristranski in neobremenjen v procesu, če si zaposlen v istem podjetju. Pojavlja se tudi vprašanje zaupanja notranjemu coachu, ki dela v kadrovski službi. Trenutno so v fazi priprave projekta in glavni izziv

je, kako deležnikom projekt predstaviti kot koristen. Mnenje je, da notranji coaching nikoli ne bo tako cenjen, kot je zunanji. Navaja prisposodbo: »Kot ne sme priti prerok iz lastnega kraja, ne smeš ga videti, kako odrasča, ker poznaš vse do potankosti, če pa pride od zunaj, pa ga kar gledaš, kot da njegovo mnenje več šteje. Se mi zdi, da je tukaj tudi tako.« Izziv je tudi mnenje o coachingu s strani vrhnjega managementa: »Eni, ki se mogoče bolj zanimajo za te teme, tudi vedo, več poznajo, več preberejo, so bolj ozaveščeni, kaj to lahko dobrega prinese. Druga stran pa se mi zdi, ne samo o coachingu, ampak na splošno, da zakaj sploh rabimo izobraževanja.« Če vodstvo ne podpre projekta, lahko projekt zaključijo, še preden so začeli, zato

je izziv v tako velikem podjetju coaching zastaviti sistemsko, da ni prisoten le na enem nivoju in na glavnem področju podjetja, ampak da se uspešno izvaja na ravni celotnega podjetja. Izziv je bil tudi, ker nekatere stranke v coachingu niso prepoznale koristi, coachinga niso dokončale, vmes pa so se dogajale še organizacijske spremembe. V podjetju C pravijo, da se je treba zavedati, da mogoče coaching ni na vseh področjih enako pomemben: »V tehniki bolj potrebujejo mentorje in bi si več želeli delati z mentorji, medtem ko se poslovno-prodajni del zaveda prednosti coaching pristopa.« Izziv, s katerim so se v preteklosti srečali, je, kako coaching pravilno predstaviti deležnikom. Ko so začeli projekt s prodajnimi coachi, namreč niso bili dobro sprejeti med zaposlenimi: »Coaching se je izkazal za popravni izpit.« Iz nastalega položaja so se naučili, da je treba že na začetku izvajati aktivnosti za spodbujanje kulture coachinga. Izziv notranjega coachinga bo predvsem časovni, saj bodo notranji coachi coachinge izvajali poleg svojega rednega dela. Pri individualnem coachingu top managementa so se srečali z izzivom, da stranke niso dosegle bistvenega premika v kompetencah.

6. Priporočila in omejitve članka

6.1 Praktična priporočila

Koncept raziskave sloni na tezi, da uvajanje coachinga v podjetje zahteva sistematičen pristop, ki temelji na strateški integraciji (Rock & Donde, 2008b). Pomembno je, da vodstvo coaching priznava in podpira, saj le tako obstaja možnost, da je coaching pozitivno sprejet in da se začenejajo spremembe vpeljevati v vsakdan (Kołodziejczak, 2015). To je potrdila tudi raziskava, zato svetujem, da se sistemski pristop začne veliko prej, preden bo strankam proces na voljo. Treba je razmisliti, kako se bo coaching predstavil deležnikom, potrebni so različni pristopi k različnim deležnikom. Da bo uvajanje coachinga v podjetje potekalo čim bolj učinkovito, v nadaljevanju predstavljam izzive, ki so se izpostavili v raziskavi in jih je pred samim začetkom uvajanja dobro preučiti:

- idealiziran pogled na proces;
- neustrezna komunikacija z deležniki;
- nesistemski pristop;
- neustrezna izbira strank;
- pomanjkanje podpore vodstva;
- neprostovoljen vstop v proces;
- izziv dvojnih vlog (npr. manager – coach);

- vprašanje zaupanja;
- neprimeren prostor in pomanjkanje časa;
- nekompetentnost coachev;
- pomanjkljivo merjenje uspešnosti.

Na splošno je danes na trgu pri coachingu veliko zmede. Ker je panoga v trendu, se pojavlja veliko coachev, ki pravzaprav pod pojmom coachinga ponujajo mentorstvo ali svetovanje. Eden od razlogov za nastali položaj je že laičen prevod v slovenščino, ki coaching povezuje s svetovanjem. Lampič in Mihelič (2017) sta v svoji raziskavi o coachingu v Sloveniji ugotovili, da pravo opredelitev coachinga pozna le vsako četrto podjetje. Svetujem, da se podjetja o coachingu dobro izobrazijo, predvsem naj razmislijo o pričakovanih, ki jih do coachinga gojijo. Ko ugotovijo, da je coaching za njihovo podjetje primeren, naj ustrezno znanje o coachingu s strateškim komuniciranjem začnejo predajati naprej širši publiki, saj se bo na dolgi rok edino tako zmanjšal razkorak med napačnim dojetjem in pričakovanji, kaj coaching stranki nudi in kako pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. V moji raziskavi je bil ta del eden ključnih za uspešnost, saj pomanjkljiva komunikacija z deležniki lahko izzove odpor, napačno predstavo in nenaklonjenost procesu.

Komunikacija naj bo razširjena na več kanalov: intranet, dopisi, katalogi, predstavitev procesa, demonstracije procesa ipd. in naj bo konsistentna ter načrtovana dolgoročno in z namenom grajenja kulture coachinga, saj ta dolgoročno najbolj pozitivno vpliva na boljše poslovanje podjetja z zadovoljnimi zaposlenimi.

Pri odločitvi za zunanji in/ali notranji coaching se je treba vprašati, v kakšni razsežnosti si podjetje coachinga pravzaprav želi. Zunanji coaching se je izkazal za najuspešnejšega za vrhne nivoje managementa in upravo, malo manj za srednji in nižji management. Stroški zunanjega coachinga so veliko višji od notranjega in ta vidik ni zanemarljiv, še posebej, če podjetje želi graditi kulturo coachinga. Pri srednjem managementu se svetuje notranji coaching, saj je ta cenovno dostopnejši, pri nižjem managementu pa udeleževanje delavnic za razvoj večšin coachinga.

Izbor coachev naj temelji na referencah in ustrezni izobraženosti posameznega coacha, ki pa naj bo potrjena s strani mednarodnih institucij, ki skrbijo, da njihovi coachi sledijo etičnim standardom, in potrjujejo, da imajo odlično razvite kompetence in veščine za kakovostno izvajanje procesa. Izkušnje v managementu ali psihološko ozadje sami po sebi ne

zagotavljajo kakovostnega procesa coachinga, lahko pa ob ustrezni coaching izobrazbi predstavljata prednost v vzpostavitvi zaupanja stranke.

Pri izboru in izobrazbi notranjih coachev je treba razmisliti, kako bo ta oseba kombinirala svoje primarne zadolžitve s coachingi in ali ima osebne predispozicije za dobrega coacha. Podjetje naj kandidatom zagotovi kakovostno osnovno izobraževanje, podprto s strani mednarodnih akreditiranih institucij, ki bodo notranje coache opolnomočile za kakovostno izvajanje coachingov. Po končanem treningu naj imajo na voljo dodatna izobraževanja za nadgradnjo kompetenc in veščin ter supervizijo. Le tako bodo lahko podjetja resnično prepričana o svojih notranjih coachih in bodo ti uživali podporo in ugled ter izvajali coaching na visokokakovostnem nivoju.

Svetujem, da se nekaj pozornosti nameni tudi potencialnim strankam. To naj bodo osebe, ki imajo motivacijo za proces, in tisti, v katerih vodstvo vidi vodstveni potencial, vendar se ne smejo zanemariti kandidatove osebne vrednote in njegove osebnosti. Ena najpomembnejših lastnosti je, da stranka verjame, da ima možnost spreminjati svoje življenje. Podjetja naj imajo pri izboru v mislih, da je coaching manj uspešen pri osebah, ki kažejo lastnosti narcisoidnosti, destruktivnosti, agresivnega pristopa in tekmovalnosti, saj proces pri stranki spodbuja osebno odgovornost in obenem naslavlja odgovornost do drugih.

Coaching se v podjetja uvaja, ker se je skozi leta izkazal za koristnega pri povečanju zmogljivosti, doseganju ciljev in optimizaciji osebne učinkovitosti ter zadovoljstva (Cox et al., 2014; Moen & Skaalvik, 2009), kar je bilo potrjeno tudi v moji raziskavi. Podjetja so potrdila koristi reševanja konkretnih izzivov, načrtovanje in doseganje ciljev, izboljšano komunikacijo, povišano motivacijo, večji optimizem, povečano samoodgovornost ter spreminjanje sloga vodenja v bolj sodelovalnega. Želim pa opozoriti, naj se podjetje še pred začetkom uvajanja coachinga odloči za metodo, po kateri bo merilo uspešnost, kajti koristi, ki se ne merijo, so le domneve in subjektivne zaznave bodisi strank, coachev bodisi managerjev. Prav tako subjektivne meritve coachingu ne prizanašajo, saj nimajo velike znanstvene vrednosti.

Pomanjkanje kakovostnih raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim v preteklosti omogočilo idealizirane pojme o coachingu (Ellinger et al., 2014). Če želimo, da se področje coachinga v prihodnosti razvije, je nujno, da se meritve izvajajo nepristransko in da se konsistentno spremljajo napredek in določeni izzivi.

Ker se pri coachingu koristi lahko opazijo skozi daljše časovno obdobje, je treba meriti učinke na daljši časovni okvir, saj se sprememb vedenja, razmišljanja, vodenja v celoti ne more opaziti v kratkem času, na primer takoj po samem procesu. Meritve naj bodo izvedene na enak način za vsak proces coachinga, saj se bo le tako lahko zagotovila primerjava.

6.2 Omejitve članka

Kot vsako raziskovalno delo ima tudi to določene omejitve, s katerimi sem se srečevala. Ena od omejitev je bil brez dvoma omejen čas za pridobivanje informacij v obliki polstrukturiranega intervjuja, saj so sogovorniki zelo zaposleni in so se intervjuji odvijali med njihovim delovnikom. Zaradi časovne omejitve je bila verjetno kakšna od informacij izpuščena, saj vprašani niso mogli razmisliti in podati popolnega odgovora oziroma se določenih informacij zaradi časovnega pritiska niso spomnili. Ena največjih omejitev, s katero sem se srečala, je bila kočljivost tematike, ki potencialno razkrije napake pri uvajanju coachinga. Nekatera podjetja niso želela deliti informacij in so sodelovanje v raziskavi odklonila. Zaradi tega izziva sem vsem sodelujočim podjetjem zagotovila anonimnost za zmanjšanje tveganja, vendar je še vedno obstajala možnost, da podjetja ne bodo razkrila vseh informacij, saj si ne želijo, da bi se v javnosti izpostavljale slabe prakse, ki bi potencialno lahko vplivale na njihov ugled v širši javnosti. Omejitev raziskave je tudi, da so bili intervjuvani le kadri, ki skrbijo za uvajanje coachinga v podjetju, in ne vsi deležniki, ki pri coachingu sodelujejo, torej zunanji in notranji coachi, stranke ter odločevalci. Vključitev vseh deležnikov bi vsekakor bilo odlično izhodišče za resnično celosten pregled uvajanja coachinga v podjetje. Omeniti je treba tudi omejitev mojega profila, saj kot coach moje znanje in izkušnje s procesom vplivajo na percepcijo coachinga.

Na drugi strani lahko izpostavim dobro stran raziskave, in sicer, da so v raziskavi sodelovala podjetja, ki imajo drugačne pristope h coachingu, in sem tako pridobila vpogled v različne metode, ki jih uporabljajo, s tem pa je prikazan širok spekter postopkov in strategij, ki jih pri uvajanju uporabljajo. Poslovni coaching se tudi v Sloveniji razvija in zadnja leta postaja vse bolj zanimiv za raziskovanje. Tem za raziskovanje na tem področju je veliko. Priložnost vidim predvsem v raziskovanju merjenja učinkovitosti, saj je coaching proces, ki vpliva na

različna področja in se nekateri njegovi učinki opazijo šele čez čas, pri nekaterih učinkih ne moremo neposredno dokazati, da so posledica le omenjenega procesa. Merjenja so za podjetja stroškovni zalogaj in ta zelo pomemben vidik velikokrat izpuščajo ali pa ga naslovijo le minimalno. Za razvoj področja coachinga je ključno, da se v prihodnjih raziskovanjih naslavljajo vprašanja, ki zahtevajo kritičen pogled na vpeljavo, izvajanje in merjenje rezultatov.

7. Sklep

Raziskava je pokazala, da se podjetja spopadajo s podobnimi izzivi, s katerimi se srečujejo pri uvajanju. Eden od razlogov je, da so vsa naša izbrana podjetja velika in imajo podobno organizacijsko strukturo. Vsako od njih je projekt zastavilo nekoliko drugače, zato sem dobila vpogled v različne prakse, ki jih uporabljajo. Do nedavnega je bilo na področju uvajanja coachinga v podjetja izvedenih zelo malo raziskav in so podjetja morala oblikovati svoje pristope. Preizkušanje jim je prineslo bogate izkušnje, nekatere prakse so se izkazale za odlične, iz drugih pa so se lahko ogromno naučili. Raziskava je potrdila, da je uvajanje coachinga izredno zahteven proces, ki ga je treba obravnavati sistematično in celostno. Podjetja se zavedajo, da je uvajanje s ciljem grajenja kulture coachinga dolgotrajen proces, vendar sledijo svoji viziji in verjamejo, da bodo z njim lahko korenito prispevala k uspešnosti tako podjetja kot njegovih zaposlenih.

Literatura in viri

- Blackman, A., Moscardo, G. & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336–340.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 9–14.
- Britnor Guest, A. & Willis, P. (2017). Articles – The Coaching & Mentoring Network. Pridobljeno 1. 11. 2017, s <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/articles/ViewArticle.asp?artId=77>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *The Learning and Talent Development Annual Survey Report*. London: Avtor.
- Clutterbuck, D. (2010). *Team Coaching*. V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd., str. 271–283). London: SAGE Publications Ltd.
- Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop Exceptional Results Through Coaching*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Corey, G. (2012). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (9. izd.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd.). London: SAGE Publications Ltd.
- Elash, D. D. (2009). *Why Coaching Fails*. Pridobljeno 31. 1. 2018, s <http://www.refresher.com/why-coaching-fails/>
- Ellinger, A. D., Egan, T., Kim, S., Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- European coaching institute. (2017). About us. Pridobljeno 8. 12. 2017, s <http://coaching-institute.eu/>
- European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council. (2014). *The use of internal resources for coaching and mentoring in European companies*. Brussels: European Foundation for Management Development.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Gruban, B. (2009). Individualni vedenjski coaching (IVC). *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 17–39.
- Hagen, M. S. (2012). *Managerial coaching: A review of the literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39.
- Hawkins, P. & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills & development* (2. izd.). Maidenhead: Open University Press.
- International Coach Federation (n. d.). What is professional coaching? Pridobljeno 10. 11. 2017, s <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>

19. Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
20. Kilburg, R. (1997). Coaching and executive character: core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251–267.
21. Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos* (1 izd.). New York: American Psychological Association.
22. Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. Global conference on business, economics, management and tourism (str. 329–334), Prague, Czech Republic: *Procedia Economics and Finance*.
23. Ladyshevsky, R. (2010). *Peer Coaching*. London, England: SAGE Publications Ltd.
24. Lampič, T. & Mihelič K. K. (2017). Coaching v Sloveniji – Analiza izkušenj strank. *Izzivi managementu*, 9(2), 13–21.
25. Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183.
26. Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 232–237.
27. Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 7, 31–49.
28. Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461.
29. Ready, D. A., Conger, J. A. & Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
30. Rock, D. & Donde, R. (2008a). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 10–18.
31. Rock, D. & Donde, R. (2008b). Driving organisational change with internal coaching programmes: part two. *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 75–80.
32. Santos, A. & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 27–45.
33. Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D. & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 67(3), 189–217.
34. Toogood, K. (2012). Strengthening Coaching: an Exploration of the Mindset of Executive Coaches using Strengths-Based Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20, 72–87.
35. Tschannen - Moran, B. (2014). Skills and Performance Coaching V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2. izd., str. 203–217). London: SAGE Publications Ltd.
36. Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275–282.
37. Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance*. San Diego: Pfeiffer.
38. Witherspoon, R. (2000). *Starting smart: Clarifying coaching goals and roles*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Witherspoon, R. & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124–133.
40. World Association of Business Coaches. (2011). *Business Coaching Definition – Worldwide Association of Business Coaches*. Pridobljeno 9. 2. 2018, s <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

Priloga: vprašanja za intervju

1. Kakšna je vaša organizacijska struktura?
2. Kako v podjetju poteka komunikacija?
3. Kako ste prišli na idejo, da bi bil coaching prisoten v vašem podjetju?
4. Kje ste pridobili prve informacije o coachingu?
5. Kakšno je vaše mnenje glede notranjega coachinga?
6. Kakšno je vaše mnenje glede zunanjega coachinga?
7. Kakšno je mnenje o coachingu s strani vrhnjega managementa?
8. Za katere vrste coachinga ste se odločili in na podlagi česa?
9. Na katerih nivojih managementa je coaching prisoten?
10. Kakšnega treninga so deležni zaposleni, ki postanejo vaši notranji coachi?
11. Kako ste se lotili vpeljave coachinga?
12. Kakšna je vaša vizija coachinga?

13. Kakšen plan uvajanja coachinga imate?
14. Sledite določenemu modelu coachinga?
15. Kako coaching predstavljate deležnikom?
16. Kako je bila izbrana oseba, ki je zadolžena za uvajanje coachinga v podjetje?
17. Kako izbirate coache?
18. Kako izbirate stranke?
19. Kaj vam je pomembno pri sodelovanju s partnersko zunanjo organizacijo, ki je specializirana za coaching?
20. Katere so ključne coaching kompetence?
21. Kateri so ključni dejavniki merjenja uspešnosti coachinga?
22. Ali menite, da ste se coachinga lotili sistematično? Zakaj?
23. Coaching proces: Kako sledite dogovorom o času, prostoru, zaupnosti, plačilu in morebitnih preklicih termina?
24. Ali coaching poteka zgolj formalno? Kaj pa neformalno?
25. Kakšen je časovni okvir coaching procesa s stranko?
26. Kako merite coaching?
27. Katere koristi coachinga opazate v podjetju?
28. S kakšnimi izzivi ste se srečali pri coachingu?
29. Kako ste omenjene izzive rešili?
30. Če bi se danes odločali za coaching: kaj bi spremenili? Kaj bi olajšalo uvajanje procesa v podjetje?
31. Kaj je za vas ključno, ko se odločimo za vpeljavo coachinga?

Andreja Fink, mag. posl. ved, je coach po mednarodno akreditiranem programu ICF (International Coaching Federation, ZDA), ki velja za najvišji standard kakovosti na področju usposabljanja coachev. Sodeluje v društvu za razvoj coachinga ter se nenehno izobražuje na področju osebne rasti, psihologije in managementa človeških virov. Med podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani se je poglobila v razvoj človekovih potencialov in uspešno zagovarjala magistrsko delo iz uvajanja coachinga v podjetje. Svoje poslanstvo je našla v coachingu, s katerim ljudem pomaga zaživeti polno in uspešno življenje. Podjetjem pomaga dosegati zastavljene cilje, izboljšati medsebojne odnose in jim svetuje pri uvajanju coachinga v njihovo podjetje.

Učinkovitost interdisciplinarnih timov v zdravstvu: primer delovanja tima za obravnavo oseb s kronično bolečino

Katja Zupancič

e-pošta: katja.zupancic@ir-rs.si

Povzetek

V zdravstvenih timih je uveljavljen interdisciplinarni način obravnave, kljub razširjenosti takšnega pristopa pa timi pri svojem delovanju niso vedno dovolj učinkoviti. V prispevku predstavljamo izsledke raziskave o zaznavi učinkovitosti različnih vidikov delovanja tima za obravnavo oseb s kronično razširjeno bolečino. V raziskavi je sodelovalo deset članic tima, ki so s pomočjo anketnega vprašalnika najvišje ocenile zmožnost prilagajanja tima na spremembe, težave ali potrebe bolnikov, večšine sodelavk, zaupanje, spoštovanje in podporo med njimi ter delovanje v skladu s timsko vizijo. Na drugi strani so najnižje ocene pripisale pogojem dela, pohvalam in nagradam za dobro opravljeno delo, času za izvedbo terapij ter ugledu tima znotraj institucije. Na podlagi dobljenih rezultatov podajamo predloge za izboljšave znotraj tima.

Ključne besede: interdisciplinarni tim, učinkovitost, zdravstvo, kronična razširjena bolečina

1. Uvod

Zaradi napredka v medicini in s tem povezane kompleksnosti, staranja prebivalstva in vse večje informiranosti bolnikov se potreba po kakovostni oskrbi na vseh ravneh zdravstva povečuje (Crema in Verbano, 2013), organizacijski odgovor na te spremembe pa je timska oblika dela (Youngwerth in Twaddle, 2011). Kljub razširjenosti interdisciplinarnega pristopa timi niso vedno učinkoviti. Pannick s sodelavci (2015) v sistematičnem pregledu raziskav s področja splošnih bolnišnic ugotavlja, da takšen način dela nima pomembnejšega vpliva na izide zdravljenja, kot so dolžina hospitalizacije, zapleti, ponovni sprejemi in umrljivost. Omenjeni kazalci so pri takšnem pristopu lahko nesmiselni, saj bo bolnik morda v bolnišnici dalj časa kot sicer, ker bo oskrba bolj celostna. Iz tega razloga avtorji raziskave opozarjajo, da je treba spremeniti kriterije za merjenje učinkovitosti interdisciplinarnega pristopa in se osredotočiti tudi na druge kazalce, kot so procesni dejavniki in poročanje s strani bolnikov. Kanadski avtorici (Lemieux-Charles in McGuire, 2006) na podlagi pregleda literature ugotavljata, da je zaradi raznolikosti interdisciplinarnih timov primerjava med

njimi težavna, kljub temu pa navajata sodelovanje, reševanje konfliktov in povezovanje med člani kot tiste značilnosti, ki pripomorejo k izboljšanemu zadovoljstvu zaposlenih in večji zaznani učinkovitosti njihovega tima.

Namen prispevka je izboljšanje učinkovitosti timskega delovanja interdisciplinarnih timov v zdravstvu, pri čemer bodo zbrane informacije koristne predvsem za člane tima in njihove vodje. Obenem pa je namen prispevati predloge ustrežnejših ukrepov, ki lahko izboljšajo doseganje učinkov timov.

Cilj prispevka je predstaviti značilnosti managementa interdisciplinarnih timov, zlasti v zdravstvu. V tem okviru je cilj empirično preučiti učinkovitost delovanja tima za obravnavo oseb s kronično bolečino in na podlagi dobljenih rezultatov predlagati izboljšave pri delu omenjenega tima.

V prispevku uporabljena metoda temelji na preučevanju teoretičnih osnov s področja managementa in učinkovitosti interdisciplinarnih timov s poudarkom na timih v zdravstvu. V empiričnem delu raziskave predstavljamo delovanje tima za obravnavo oseb s kronično bolečino, kjer smo uporabili anketni vprašalnik. Tako smo

pridobili subjektivne ocene članic tima, ob tem pa je aplikacija vprašalnika časovno ekonomična oblika pridobivanja podatkov. Na podlagi dobljenih rezultatov smo izoblikovali priporočila članicam in vodji obravnavanega tima. Ugotovitve pa so koristne tudi za glavne in poslovnofunkcijske managerje.

2. Opredelitev timov s poudarkom na interdisciplinarnih timih v zdravstvu

Tim je opredeljen kot skupina dveh članov ali več, ki sodelujejo in usklajujejo svoje delo, da bi dosegli skupen cilj, za katerega so vzajemno odgovorni. V širšem družbenem sistemu predstavljajo samostojno entiteto, ki svoje odnose uravnava v okviru organizacijskih pravil (Cohen in Bailey, 1997). Hollenbeck, Beersma in Schouten (2012) so predlagali členitev teh timov v tri skupine glede na tri razsežnosti: diferenciacijo veščin (angl. skill differentiation), ki upošteva, v kolikšni meri se veščine posameznih članov razlikujejo; diferenciacijo avtoritete (angl. authority differentiation), ki obsega vključevanja vseh članov tima v procese vodenja in odločanja, in časovno stabilnost (angl. temporal stability), ki predstavlja enkratno ali dolgotrajnejše sodelovanje članov tima v enaki sestavi. O raznolikosti timskega dela v okviru zdravstva pričajo izsledki kanadske raziskave (Al Sayah, Szafran, Robertson, Bell in Williams, 2014), v okviru katere so bili narejeni intervjuji z medicinskimi sestrami, ki so s področja akutne medicine prešle na primarno raven zdravstva. Pri akutni oskrbi so bile naloge natančneje opredeljene, zato so imele pri svojem delu manj samostojnosti, ob tem pa so se morale bolj držati navodil in upoštevati zakonodajo. Po drugi strani so bile na primarni ravni pri svojem delu bolj avtonomne in ustvarjalne, s čimer se je povečal tudi delež njihove odgovornosti.

Na zdravstvenem področju je interdisciplinarno sodelovanje opredeljeno kot sodelovanje skupine strokovnjakov z različnih področij, ki se redno povezujejo z namenom oskrbe, usmerjene na bolnika in njegovo družino. Takšen tim najpogosteje sestavljajo zdravniki, medicinske sestre, farmacevti, socialni delavci, psihologi, delovni in fizioterapevti (Reid Ponte, Gross, Milliman-Richard in Lacey, 2010). Timi se med seboj razlikujejo po vrsti značilnosti. Tako npr. Mitchell in drugi (2012) navajajo razlikovanje po velikosti, lokaciji delovanja, ravni zdravstva, obsegu nalog in obliki oskrbe, ki jo zagotavljajo.

3. Management interdisciplinarnih timov v zdravstvu

3.1 Značilnosti managementa interdisciplinarnih timov

V interdisciplinarnih zdravstvenih timih ima osrednjo vlogo bolnik (Körner, 2013), obenem pa je takšna oblika dela koristna tudi za člane tima in bolnišnico. Vzpostavitev tima je časovno in organizacijsko zahtevna naloga, zato so ameriški avtorji (Meguid in drugi, 2015) na podlagi izkušenj z različnih klinik predlagali proces razvoja tima, ki je prenosljiv v številna bolnišnična okolja. Proces vsebuje petnajst korakov, ki med drugim zajemajo načrt programa, zaposlitev usklajevalca in pridobivanje članov, zagotavljanje podpore vodstva bolnišnice v zvezi s prostori in zaposlenimi, sestavljanje in koordinacijo urnikov za bolnike in zaposlene, obveščanje javnosti v zvezi z novimi storitvami in sodelovanje članov tima na strokovnih srečanjih.

Čeprav je vsak tim specifičen, obstajajo nekatere skupne značilnosti njihovega managementa ali uravnavanja. S tem se je v svoji raziskavi ukvarjala skupina britanskih, kanadskih in avstralskih raziskovalcev (Nancarrow in drugi, 2013), ki je združila podatke sistematičnega pregleda literature in povratnih informacij z delavnic z zaposlenimi. Ugotovili so, da so za tim pomembni:

- demokratični management tima z vodjo, ki ima jasno vizijo, prislusne članom tima in je pripravljen ukrepati;
- dobre komunikacijske sposobnosti članov tima in zagotavljanje sistemov za uspešno komunikacijo med člani;
- priložnosti za učenje, razvoj in nagrajevanje zaposlenih;
- zagotavljanje ustreznih zmogljivosti, postopkov in orodij za kakovosten potek dela;
- dopolnjevanje članov tima glede na njihovo znanje in osebnostne lastnosti ter ustrezne zamenjave v primeru odsotnosti posameznih članov;
- zaupno in podporno okolje;
- lastnosti članov tima, kot so znanje, izkušnje, samoiniciativnost, veščine poslušanja;
- jasna timska vizija;
- usmerjenost na kakovost oskrbe in dobre izide zdravljenja;
- spoštovanje in razumevanje vlog v timu.

Vodenje timov naj bi bilo naravnano sodelovalno in naj bi upoštevalo potrebe zaposlenih, saj bo s tem prispevalo k ustvarjanju dobrega timskega vzdušja, kar bo posledično vodilo k varnejši in učinkovitejši oskrbi bolnikov (Sfantou in drugi, 2017). Skladno s tem Willcocks (2018) meni, da je tradicionalni koncept vodje, ki naj bi zaradi določenih osebnostnih lastnosti in vedenja vse obvladal, v interdisciplinarnih timih problematičen ali celo škodljiv. Alternativa temu je deljeno vodenje med dvema posameznikoma ali več, ki se menjavajo pri vodenju glede na okoliščine in ki so s svojim znanjem in izkušnjami v danem trenutku za tim najbolj koristni. Zaradi kompleksnosti zdravstvene oskrbe je takšen način lahko ustrežnejši, saj si vodje delijo naloge, ob tem pa se zaradi specifičnih znanj in osebnostnih lastnosti dopolnjujejo, kar ima za posledico manj konfliktov ter večje zaupanje in povezovanje znotraj tima.

Učinkovitost tima se nanaša na njegovo zmožnost, da doseže cilje, ki jih je postavila organizacija oziroma njen management (Aubé in Rousseau, 2011). Po mnenju Hackmana (2002) jo je možno ugotoviti prek rezultatov tima, zmožnosti ustreznega delovanja ter posameznikovega blagostanja in rasti. Ameriški avtorici Youngwerth in Twaddle (2011) menita, da je učinkovitost tima odvisna od več dejavnikov, med najpomembnejše pa sodi komunikacija. K njenemu izboljšanju pripomorejo tako redni timski sestanki kot tudi neformalna izmenjava informacij med člani. Ob tem je med njimi pomembna visoka stopnja zaupanja in spoštovanja, ki skupaj z dobro komunikacijo omogoča boljše sodelovanje. Za učinkovitejše veljajo timi, ki so manjši in imajo jasno opredeljeno vodenje, kjer so člani stalni ter imajo večjo raznolikost poklicev (Xyrichis in Lowton, 2008).

3.2 Problemi v managementu interdisciplinarnih timov

Timski način dela omogoča izboljšano učenje, razvoj in kakovost dela zaposlenih, učinkovitejše reševanje kompleksnih težav, uporabo virov in načrtovanje za prihodnost ter zmanjševanje nepotrebnih stroškov (Choi in Pak, 2006). Vendar delo v interdisciplinarnem zdravstvenem timu prinaša številne težave, s katerimi se timi na drugih področjih morda ne srečujejo, npr. spore zaradi prekrivanja nalog posameznih poklicnih skupin ter načrtovanje in sprejemanje odločitev ob hkratnem zagotavljanju ustrezne kakovosti oskrbe (Nancarrow

in drugi, 2013). Težave lahko izvirajo iz pomanjkanja ustreznega treninga, nejasne opredelitve vlog, nejasnega poteka naročanja bolnikov, časovno potratnega administrativnega dela in pogoste menjave članov tima (Al Sayah in drugi, 2014). Tradicionalno za zdravstvo velja jasno določena hierarhija med posameznimi poklicnimi skupinami, ki pa se v interdisciplinarnih timih zrahlja, zaradi česar imajo posamezni člani lahko težave, ko morajo delati samostojneje (Fewster-Thuente in Velsor-Friedrich, 2008). Avtorici navajata, da ima pri tem posebno vlogo spol, ki vpliva tako na sodelovanje med člani tima kot tudi na sodelovanje z bolniki. Zadnje je sicer vezano tudi na kulturo, ki v praksi pomeni oviro v jezikovnem smislu, v razumevanju verskih posebnosti ali ciljev zdravljenja. Kot ugotavljajo hrvaški raziskovalci (Lončarić, Kovač, Rilović Đurašin, Habuš in Kauzlarić, 2016), so problemi tima lahko posledica težav na drugih ravneh. Učinkovito interdisciplinarno delo v njihovi državi namreč ovira pomanjkanje ustreznega kadra, zaradi česar morajo posamezni člani timov prevzemati tudi naloge drugih poklicnih skupin, kar lahko sčasoma vodi v sindrom izgorelosti.

Ena od večjih ovir za učinkovito timsko delo je nejasna delitev vlog med člani, kar je v interdisciplinarnih timih lahko bolj izraženo, saj se vloge nekaterih članov delno prekrivajo (Xyrichis in Lowton, 2008). Omenjena težava je povezana z izobraževalnim sistemom, ki je usmerjen le na poučevanje veččin znotraj posameznega poklica, zato bi bilo v učne načrte poklicev s področja medicine in sorodnih ved smiselno vključiti spoznanja o timskem delovanju (Youngwerth in Twaddle, 2011).

3.3 Predlogi izboljšanja učinkovitosti interdisciplinarnih timov

Učinkovitost delovanja timov je možno povečati na več načinov. Wellerjeva, Boyd in Cumin (2014) predlagajo poučevanje načinov komuniciranja in skupne treninge članov tima, pri čemer naj simulirajo resnične situacije, s katerimi prihajajo v stik. Dobri načini komuniciranja namreč pripomorejo k sestavljanju bolj demokratičnih timov, saj je med člani tima dovolj medsebojnega zaupanja in spoštovanja, da vsak od njih lahko izrazi svoje mnenje, ki je enako pomembno in sprejeto kot mnenja drugih članov. Pomen komunikacije med različnimi profili nakazujejo rezultati raziskave (Lown in Manning, 2010) o timih za zdravstvene delavce, ki so jih v ameriških

bolnišnicah uvedli z namenom deljenja lastnih izkušenj pri delu z bolniki. Člani teh timov, ki so se srečanj izmenjavanja izkušenj udeleževali redno, so poročali o boljšem razumevanju neverbalnih znakov komunikacije, lažjem komuniciranju o občutljivih temah in večji empatiji. Ob tem se je izboljšala komunikacija z drugimi člani njihovega tima, lažje pa so se spoprijemali tudi s stresnimi situacijami na delovnem mestu. Na ravni institucij so opazili, da so se timi začeli spreminjati v smeri večje interdisciplinarnosti, s čimer je oskrba bolnikov postala bolj celostna. Smiselnost treningov komunikacije potrjuje tudi nemška raziskava (Becker in drugi, 2017), v katero so bili vključeni člani rehabilitacijskih timov s petih klinik. Ugotovili so, da je za učinkovit trening pomembno natančno ugotoviti, kakšni so težave in pričakovanja posameznega tima, ter temu prilagoditi cilje.

Na področju zdravstva je učinkovitost delovanja timov mogoče izboljšati tudi s pomočjo interdisciplinarnih vizit. Po njihovi uvedbi v eni izmed ameriških bolnišnic so člani akutnega tima za oskrbo starejših bolnikov poročali o boljšem razumevanju načrta bolnikove oskrbe, o njeni večji učinkovitosti in varnosti, o izboljšani komunikaciji tako z bolnikovo družino kot s sodelavci ter tudi o večjem zadovoljstvu z delom (Gausvik, Lautar, Miller, Pallerla in Schlaudecker, 2015). O'Leary in drugi (2011) pa so v svoji raziskavi ugotovili, da se je po uvedbi strukturiranih interdisciplinarnih vizit zmanjšalo število neželenih dogodkov oziroma zapletov med bolniki v splošni bolnišnici. Avtorji ugoden izid pripisujejo predvsem dejstvu, da je večinoma šlo za dogodke, ki jih je možno preprečiti, pri čemer je učinkovita komunikacija med zaposlenimi ključnega pomena. V eni od ameriških univerzitetnih bolnišnic so na oddelku za transplantacijo srca sestanke spremenili tako, da so vanje vključili več članov tima. Ob tem je predstavljanje bolnikov z zdravnika prešlo na medicinsko sestro, kar je zaposlenim omogočilo, da v večji meri kot prej poslušajo in komentirajo informacije. Z vidika oskrbe bolnikov so ugotovili, da se je po uvedbi razširjenih sestankov za tretjino skrajšala ležalna doba, prav za toliko pa se je zmanjšalo tudi število ponovnih sprejemov v bolnišnico (Roussel, Gorham, Wilson in Mangi, 2013).

Curtis in sodelavci (2006) z namenom izboljševanja kakovosti interdisciplinarnega delovanja v enotah za intenzivno terapijo predlagajo sedem korakov, ki pa so po njihovem mnenju lahko

uporabni tudi za zdravstvene time na drugih področjih delovanja:

- preverjanje motivacije, podpiranje timskega načina dela in razvijanje učinkovitega vodenja;
- izbira projektov;
- opredelitev kazalcev za ugotavljanje napredka, izgradnja podpore za projekt in razvoj projektnega načrta;
- ugotavljanje morebitnih ovir, priložnosti in virov za projekt v širšem okolju;
- vzpostavitev baze za zbiranje podatkov;
- vzpostavitev sistema poročanja o napredku projekta;
- vpeljava strategij za vedenjske spremembe zaposlenih.

Po vpeljavi novega programa ali izboljševanju obstoječega sledita njegovo ocenjevanje in vzdrževanje kakovosti. Ob tem Curtis s sodelavci (2006) ter Weller, Boyd in Cumin (2014) opozarjajo na vlogo managementa zdravstvene institucije pri uvajanju sprememb v interdisciplinarnih timih, in sicer v obliki ustrezne tehnološke podpore ter uporabe različnih postopkov, s katerimi lahko člani tima poskrbijo za kakovostno obravnavo bolnikov.

3.4 Management in učinkovitost timov za obravnavo oseb s kronično bolečino

Mednarodno združenje za preučevanje bolečine (IASP, 2011) za osebe s kronično bolečino priporoča obravnavo v okviru tima, ki ga sestavljajo strokovnjaki različnih specialnosti. Poleg zdravnika, ki ima običajno vlogo vodje tima, mora tim imeti tudi strokovnjaka s področja duševnega zdravja, bodisi psihiatra bodisi kliničnega psihologa. V timu so poleg njiju najpogosteje še delovni in fizioterapevti, medicinske sestre, socialni delavci, dietetiki in farmacevti. V preteklosti se je pri obravnavi kronične bolečine uporabljal biomedicinski pristop, v katerega sodijo na primer protibolečinska zdravila in operativni posegi. Zaradi omejene učinkovitosti tovrstnih posegov se je sčasoma uveljavil biopsihosocialni model, ki bolezen pojmuje kot dinamično in recipročno interakcijo med biološkimi, psihološkimi in sociokulturnimi dejavniki, ki vplivajo na posameznikov odziv na bolečino (Turk in Flor, 1999).

Po mnenju različnih avtorjev (npr. Gatchel, McGeary, McGeary in Lippe, 2014; Stanos, 2012) se omenjeni model najučinkoviteje uporablja v okviru interdisciplinarnih timov. V takšnih timih vizija vodenja in dela tima temelji na integrirani oskrbi

bolnika, pri čemer člani tima pomagajo bolniku, da mu vsa področja oskrbe kar najbolj koristijo, za uspešno sodelovanje med člani, zunanji sodelavci, bolniki in njihovimi svojci pa je ključnega pomena stalna in odprta komunikacija.

V okviru Univerzitetnega rehabilitacijskega inštituta RS - Soča deluje Subspecialistična ambulanta za rehabilitacijo oseb s kronično bolečino, ki je namenjena osebam s kronično razširjeno bolečino in tistim z bolj lokaliziranimi oblikami tovrstne bolečine, pri čemer v ambulanti niso obravnavani posamezniki, pri katerih so bolečine posledica rakavih obolenj. Osebe s kronično bolečino imajo običajno težave na področju kakovosti življenja in pri vključevanju v poklicno življenje, ob tem pa so farmakološke in interventne metode zdravljenja bolečine izčrpane. Tim za obravnavo kronične bolečine v omenjeni ustanovi je sestavljen iz zdravnic specialistk fizikalne in rehabilitacijske medicine, fizioterapevtk, delovnih terapevtk, socialnih delavk in psihologinj. Pri organizacijskih opravilih so v pomoč administratorke, ob povečanem obsegu dela ali izostanku posameznih članov tima pa se vanj vključujejo tudi sodelavci z drugih oddelkov URI - Soča. Delo tima obsega triažne in kontrolne preglede, dvodnevna izobraževalna predavanja o kronični bolečini, štiri- in pettedenski program za celostno obravnavo bolečine ter obnovitvena srečanja po zaključku teh programov, ob tem pa se zaposleni tudi stalno strokovno izpopolnjujemo, predajamo svoje znanje in izkušnje strokovnjakom znotraj in zunaj matične institucije ter smo aktivni na raziskovalnem področju.

4. Raziskava managementa in učinkov interdisciplinarnega tima za obravnavo oseb s kronično bolečino

4.1 Raziskava

V času trajanja raziskave je tim za rehabilitacijo oseb s kronično nerakavo bolečino sestavljalo 16 članic, pri čemer se jih je za sodelovanje v raziskavi odločilo deset: zdravnica, socialna delavka, dve fizioterapevtki, tri delovne terapevtke in tri psihologinje. Nobena od njih ni vodja tima. Povprečna starost udeleženk je 40,7 leta. Med njimi je najdlje članica tima socialna delavka, in sicer pet let in pol, najkrajši sta pa imata psihologinja in delovna terapevtka, ki sta bili v času izpolnjevanja vprašalnika članici tima dva meseca. Izpolnjevanje

vprašalnika tipa papir-svinčnik je potekalo v maju in juniju 2018. Udeležinke so ga izpolnile v službenem času; reševanje jim je vzelo od pet do deset minut časa. Kvantitativni podatki so bili analizirani s pomočjo programa Excel.

V raziskavi smo želeli pridobiti mnenja udeleženk glede učinkovitosti timskega delovanja, zato smo v ta namen na podlagi pregleda literature oblikovali anketni vprašalnik, sestavljen iz kvantitativnega in kvalitativnega dela. V okviru vprašalnika imajo udeleženci možnost izraziti svoje mnenje glede obravnavane teme, pri čemer je aplikacija vprašalnika časovno manj potratna kot na primer izvedba intervjuja, ob tem pa omogoča večjo primerljivost, saj vsi odgovarjajo na enake postavke (Marshall in Rossman, 2006).

Prvi del vprašalnika vsebuje 20 postavk, ki so razdeljene na sedem področij po naključnem vrstnem redu: komunikacija in odnosi, vloge, veščine, izidi rehabilitacije, pogoji dela, vizija in vodenje ter izobraževanje in nagrajevanje. Naloga udeleženk je bila, da na vsaki postavki označijo stopnjo učinkovitosti tima za opisano področje, pri čemer uporabijo lestvico od 1 (najmanjša možna učinkovitost) do 10 (največja možna učinkovitost). V drugem delu vprašalnika so imele možnost podati lastne predloge v zvezi z izboljšavami v timu. V ta namen smo jim zastavili naslednje vprašanje: »Kaj bi bilo po tvojem mnenju treba spremeniti, da bi bil naš tim v prihodnje bolj učinkovit? Pri tem lahko navedeš tudi dejavnike, ki niso vezani neposredno na sam tim, pač pa so bolj sistemske narave.«

4.2 Rezultati raziskave

Iz Tabele 1 je razvidno, da članice tima kot najpomembnejšo ocenjujejo zmožnost tima, da se prilagaja na spremembe, težave ali potrebe bolnikov, relativno visoko pa so ocenjeni tudi veščine članic, zaupanje, spoštovanje in podpora med njimi ter delovanje v skladu z vizijo tima. Na drugi strani so kot slabo ocenile vpliv pohval in nagrad na dobro opravljeno delo, pri čemer pa je bila na omenjenem področju razpršenost rezultatov največja. Relativno kot manj pomembni so ovrednoteni tudi pogoji dela in ugled tima v instituciji.

Na odprto vprašanje v zvezi s predlogi za izboljšave je odgovorilo šest udeleženk, njihovi odgovori pa se skladajo z ocenami iz prvega dela raziskave. Kot ključno težavo so poudarile pogoje dela; v smislu prostorov si želijo njihove primernejše razporeditve in ureditve, kar zajema različne pripomočke in stalen

Tabela 1: Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen učinkovitosti na posameznih področjih delovanja tima za rehabilitacijo oseb s kronično nerakavo bolečino

Področja ocenjevanja	M	SD
Komunikacija in odnosi		
• redna komunikacija (timski sestanki, sestanki v okviru poklicne skupine, individualni razgovori)	7,70	2,11
• razreševanje konfliktov, razgovori o težavah, stiskah tima	6,70	2,21
• občutek, da so tvoji predlogi upoštevani, da te preostale članice tima slišijo	7,80	1,87
• zaupanje, spoštovanje, podpora med članicami tima	8,30	1,57
Vloge		
• upoštevanje in spoštovanje vloge, ki jo ima vsaka članica tima (naloge, odgovornost, prekrivanje z drugimi profili)	8,40	0,97
• zmožnost prilagajanja tima na spremembe, težave ali potrebe bolnikov	9,00	0,67
Veščine		
• članice tima imajo ustrezne veščine za kakovostno delo z bolniki s kronično bolečino	8,60	1,43
• število različnih profilov v timu glede na potrebe bolnikov s kronično bolečino	8,30	1,89
Izidi rehabilitacije		
• načini merjenja (npr. lestvice, vprašalniki, testi)	7,90	1,52
• izboljšanje bolnikovega stanja oz. doseganje drugih zastavljenih ciljev	8,20	1,03
Pogoji dela		
• ustreznost prostorov za izvajanje terapij in sestankov	5,40	2,41
• dovolj časa za izvedbo terapij, individualnih razgovorov, pisanje poročil, telefonske klice itd.	5,30	2,50
• dostop do pripomočkov za delo (npr. testov, orodij)	6,50	2,46
• dostop do sodobne tehnologije (računalniki in drugi pripomočki za delo, internetni dostop)	6,10	2,73
Vizija in vodenje		
• delovanje članov v skladu z vizijo tima	8,50	1,43
• vodenje tima	8,20	1,87
• ugled tima znotraj naše institucije	5,80	2,15
Izobraževanje in nagrajevanje		
• možnosti za izobraževanje, poklicni razvoj	7,80	2,25
• predajanje znanja drugim strokovnjakom	8,30	1,34
• pohvale in nagrade za dobro opravljeno delo	4,90	3,28

dostop do računalnikov ter internetne povezave. V časovnem smislu si želijo zmernejši tempo dela, kar bi jim omogočilo več časa tako za kakovostno delo z bolniki kot tudi za študij literature, pisanje poročil in raziskovanje. Med predlaganimi načini za časovno razbremenitev je večje število zaposlenih, kar je še posebej pomembno z vidika nadomeščanja sodelavcev, ki so na specializaciji in posledično več let le enkrat ali dvakrat tedensko prisotni v matični ustanovi.

Med predlogi za izboljšanje učinkovitosti bi bilo po mnenju ene od članic smiselno uvesti izobraževanja znotraj tima, s čimer bi vsaka poklicna skupina bolje razumela delo drugih, posledično pa bi tudi problematiko kronične bolečine lahko

obravnali še bolj kakovostno. V sistemskem smislu bi bilo biopsihosocialni model obravnave zdravja in bolezni treba vpeljati v učne načrte vseh fakultet, v okviru katerih se obravnava človekovo delovanje (medicina, psihologija, socialno delo ipd.).

4.3 Razprava o ugotovitvah

V prispevku smo do zdaj podrobneje predstavili delovanje interdisciplinarnega tima za rehabilitacijo oseb s kronično bolečino z vidika učinkovitosti, kot ga zaznavajo njegove članice. V kvantitativnem delu raziskave se je pokazalo, da kot najpomembnejšo ocenjujejo zmožnost prilagajanja tima na

spremembe, težave ali potrebe bolnikov, relativno visoko pa so ocenjene tudi večšine članic, zaupanje, spoštovanje in podpora med njimi ter delovanje v skladu s timsko vizijo, tj. integrirana oskrba bolnika. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v nekaterih drugih podobnih raziskavah (Al Sayah in drugi, 2014; Studen, 2017).

Na drugi strani so najmanjšo pomembnost udeležinke pripisale pogojem dela tako v smislu ustreznih prostorov in dostopa do pripomočkov kot tudi do tehnologije. Obravnavani tim sodi med najmlajše na URI - Soča, zato je še vedno v fazi velikih sprememb, saj je vzpostavitev takšne oblike delovanja časovno in organizacijsko zahtevna naloga (Meguid in drugi, 2015). Ob tem je treba upoštevati specifične strokovnega področja – čeprav je kronična bolečina obravnavana tudi v okviru drugih ambulant in ustanov, je tim na URI - Soča trenutno edini v državi, ki se s to problematiko ukvarja na interdisciplinarni ravni ob upoštevanju biopsihosocialnega modela. Posledično potrebe bolnikov in s tem povezane čakalne vrste presegajo aktualne zmožnosti tima, zaradi česar pogosto zmanjkuje časa za bolj poglobljene obravnave posameznikov, kar je razvidno tudi iz ocen udeleženk v tej raziskavi. Preveliko število nalog ob premajhnem številu kadra je sicer težava, ki se pojavlja tudi na drugih področjih zdravstva in presega meje naše države (Lončarić in drugi, 2016; Studen, 2017), zaradi česar bi bilo to težavo treba obravnavati na ravni celotnega sistema.

Intenziven tempo dela lahko predstavlja vir stiske za članice tima, na kar bi lahko sklepali iz nekoliko slabše ocenjene učinkovitosti na področju razreševanja konfliktov. Eden od načinov za izboljšanje tovrstnih težav bi lahko bila uvedba nadzornih timov, ki bi zaposlenim pomagali pri ustrenejšem spoprijemanju s stresom in ki bi posledično vodili tudi v kakovostnejšo oskrbo bolnikov, kot to v podobnih primerih predlagata Lown in Manning (2010). Kljub ugodnim učinkom pa tovrstna srečanja ne zmanjšajo samega obsega dela, zato je bistvenega pomena zaposlitev zadostnega števila novih kadrov.

V povprečju najnižje ocene so udeležinke pripisale izostanku pohval in nagrad za dobro opravljeno delo, pri čemer razpršenost rezultatov kaže na velike individualne razlike med članicami tima. V zdravstvenem sektorju, kjer se na eni strani večajo zahteve do zaposlenih, na drugi pa krčijo sredstva in kadri, je treba po mnenju Bensonove in Dundisa (2003) zaposlenim zagotoviti, da so varni, cenjeni in da čutijo, da jih institucija potrebuje. Vodje lahko to storijo na več načinov, med drugim tako, da upoštevajo njihove predloge in skrbi ter da jim

zagotovijo ustrezno usposabljanje, ki ni zgolj trening specifičnih veščin, temveč posameznika izpopolnjuje v širšem smislu. Ob tem je za zaposlene ključen tudi občutek pripadnosti timu ali oddelku, pri čemer je zaposlenim treba zagotoviti ustrezen prostor in čas za povezovanje.

Relativno nizko so udeležinke ocenile tudi ugled tima znotraj institucije, vendar razlogov za takšne rezultate ne poznamo, ker po njih nismo neposredno spraševali. Ugled je pomemben za podjetja in institucije kot celote, saj je povezan z učinkovitostjo njihovega delovanja, ob tem pa je bolj privlačen za kupce, vlagatelje in kadre (Walker, 2010), kar morda vsaj delno velja tudi za time. Ugled tima za rehabilitacijo oseb s kronično bolečino bi morda lahko izboljšali s pomočjo informiranja o načinu dela in učinkih tima ter vpeljevanju biopsihosocialnega modela tudi na preostale oddelke URI - Soča in drugih institucij, kar je predlagala ena od udeleženk.

Ugotovitve raziskave so v prvi vrsti uporabne za time v okviru zdravstvenega sektorja, ki so vsaj v nekaterih značilnostih podobni timu v tem prispevku. Na ravni institucij je merjenje organizacijske klime že dobro uveljavljena praksa, manj informacij pa imamo o učinkovitosti delovanja v posameznih timih. Z njihovim rednim spremljanjem bi nekatere izboljšave morda uvedli hitreje kot v primeru, da takšne pobude daje le vodstvo institucij, kar bi lahko predstavljalo dober zgled tudi za time v drugih sektorjih.

Glavna omejitev raziskave glede veljavnosti njenih ugotovitev je njena majhnost tako glede števila udeležencev kot tudi obravnave zgolj enega tima. V prihodnje bi bilo smiselno preučiti več timov znotraj iste institucije ter jih primerjati s timi drugih institucij v okviru enega področja delovanja ali več. Prav tako bi bilo priporočljivo uporabiti vprašalnike, ki so že uveljavljeni v tujini, ter jih ovrednotiti in preveriti v našem okolju, kar bi skupaj z ustreznim vzorčenjem udeležencev pripomoglo tudi k večji posplošljivosti raziskovalnih zaključkov.

5. Sklep

Zaradi kompleksnosti dela na področju zdravstva lahko različni strokovnjaki najučinkoviteje sodelujejo v okviru interdisciplinarnih timov. Tim za obravnavo oseb s kronično bolečino pri tem uporablja biopsihosocialno paradigmo, zato so redni sestanki, dobra komunikacija in opora med članicami bistvenega pomena za učinkovito delo. Možnosti za izboljšanje učinkovitosti tima ostajajo pri neustreznih prostorih, nedostopnosti do

nekaterih pripomočkov za delo, pomanjkanju pohval in nagrad ter nizkem ugledu tima znotraj institucije.

Delovanje tima za kronično bolečino bi bilo smiselno primerjati z drugimi timi, bodisi znotraj URI - Soča bodisi zunaj te. Še posebej bi bila zanimiva primerjava s timi, v katerih se prav tako ukvarjajo z obravnavo bolečine. Glede na to, da se tim skozi čas spreminja (povečevanje števila članov, nova oprema, uvajanje novih metod dela), bi bilo na več časovnih točkah koristno preveriti, ali se s tem spreminja tudi njegova učinkovitost. Na podlagi dobljenih podatkov bi lahko predlagali izboljšave, za uspeh njihovega uvajanja pa bi bilo ključno, da sodelujejo tako člani tima kot vodstvo institucije.

Literatura in viri

- Al Sayah, F., Szafran, O., Robertson, S., Bell, N. R. in Williams, B. (2014). Nursing perspectives on factors influencing interdisciplinary teamwork in the Canadian primary care setting. *Journal of Clinical Nursing*, 23(19–20), 2968–2979. doi:10.1111/jocn.12547
- Aubé, C. in Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: the mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565–580.
- Becker, S., Körner, M., Müller, C., Lippenberger, C., Rundel, M. in Zimmermann, L. (2017). Development and pilot testing of an interprofessional patient-centered team training programme in medical rehabilitation clinics in Germany: a process evaluation. *BMC Medical Education*, 17, 120. doi:10.1186/s12909-017-0960-x
- Benson, S. G. in Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11, 315–320.
- Choi, B. C. K. in Pak, A. W. P. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), 351–364.
- Cohen, S. G. in Bailey, D. R. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(4), 238–290.
- Crema, M. in Verbano, C. (2013). Future developments in health care performance management. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 6, 415–421. doi:10.2147/JMDH.S54561
- Curtis, J. R., Cook, D. J., Wall, J. R., Angus, D. C., Bion, J., Kacmarek, R., ... Puntillo, K. (2006). Intensive care unit quality improvement: a „how-to“ guide for the interdisciplinary team. *Critical Care Medicine*, 34(1), 211–218.
- Fewster-Thuente, L. in Velsor-Friedrich, B. (2008). Interdisciplinary collaboration for healthcare professionals. *Nursing Administration Quarterly*, 32(1), 40–48. doi:10.1097/01.NAQ.0000305946.31193.61
- Gatchel, R. J., McGeary, D. D., McGeary, C. A. in Lippe, B. (2014). Interdisciplinary chronic pain management: past, present, and future. *American Psychologist*, 69(2), 119–130. doi:10.1037/a0035514
- Gausvik, C., Lautar, A., Miller, L., Pallerla, H. in Schlaudecker, J. (2015). Structured nursing communication on interdisciplinary acute care teams improves perceptions of safety, efficiency, understanding of care plan and teamwork as well as job satisfaction. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 8, 33–37. doi:10.2147/JMDH.S72623
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. in Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: a dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82–106. doi:10.5465/amr.2010.0181
- IASP (2011). *Pain clinic guidelines*. Pridobljeno s <http://www.iasp-pain.org/Education/Content.aspx?ItemNumber=1471>
- Körner, M. (2013). Patient-centered care through internal and external participation in medical rehabilitation. *Health*, 5(6A2), 48–55. doi:10.4236/health.2013.56A2008
- Lemieux-Charles, L. in McGuire, W. L. (2006). What do we know about health care team effectiveness? A review of the literature. *Medical Care Research and Review*, 63(3), 263–300.
- Lončarić, I., Kovač, I., Rilović Đurašin, M., Habuš R. in Kauzlarić, N. (2016). Interdisciplinarni timski rad – izazov u suvremenoj rehabilitaciji. *Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti*, 2(2), 147–154. doi:10.24141/1/2/2/7
- Lown, B. A. in Manning, C. F. (2010). The Schwartz Center Rounds: evaluation of an interdisciplinary approach to enhancing patient-centered communication, teamwork, and provider support. *Academic Medicine*, 85(6), 1073–1081. doi:10.1097/ACM.0b013e3181dbf741
- Marshall, C. in Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (Fourth edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

20. Meguid, C., Ryan, C. E., Edil, B. H., Schulick, R. D., Gajdos, C., Boniface, M., ... McCarter, M. (2015). Establishing a framework for building multidisciplinary programs. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 8, 519–526. doi:10.2147/JMDH.S96415
21. Mitchell, P., Wynia, M., Golden, R., McNellis, B., Okun, S., Webb, C. E., ... Von Kohorn, I. (2012). *Core principles & values of effective team-based health care* (Discussion Paper). Washington, DC: Institute of Medicine. Pridobljeno s strani <https://www.nationalahec.org/pdfs/vsrt-team-based-care-principles-values.pdf>
22. Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P. in Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11, 19. doi:10.1186/1478-4491-11-19
23. O'Leary, K. J., Buck, R., Fligel, H. M., Haviley, C., Slade, M. E., Landler, M. P., ... Wayne, D. B. (2011). Structured interdisciplinary rounds in a medical teaching unit: improving patient safety. *Archives of Internal Medicine*, 171(7), 678–684. doi:10.1001/archinternmed.2011.128
24. Pannick, S., Davis, R., Ashrafian, H., Byrne, B., Beveridge, I., Athanasiou, ... Sevdalis, N. (2015). Effects of interdisciplinary team care interventions on general medical wards: a systematic review. *JAMA Internal Medicine*, 175(8), 1288–1298. doi:10.1001/jamainternmed.2015.2421
25. Reid Ponte, P., Gross, A. H., Milliman-Richard, Y. J. in Lacey, K. (2010). Interdisciplinary teamwork and collaboration: an essential element of a positive practice environment. *Annual Review of Nursing Research*, 28(1), 159–189. doi:10.1891/0739-6686.28.159
26. Roussel, M. G., Gorham, N., Wilson, L. in Mangi, A. A. (2013). Improving recovery time following heart transplantation: the role of the multidisciplinary health care team. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 6, 293–302. doi:10.2147/JMDH.S31457
27. Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M. in Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare*, 5(4), 73. doi:10.3390/healthcare5040073
28. Stanos, S. (2012). Focused review of interdisciplinary pain rehabilitation programs for chronic pain management. *Current Pain and Headache Reports*, 16(2), 147–152. doi: 10.1007/s11916-012-0252-4
29. Studen, N. (2017). *Timsko delo v zdravstveni negi* (Diplomsko delo). Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin, Jesenice.
30. Turk, D. C. in Flor, H. (1999). Chronic pain: a biobehavioral perspective. V R. J. Gatchel in D. C. Turk (ur.), *Psychosocial factors in pain: critical perspectives* (str. 18–34). New York: Guilford Press.
31. Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
32. Weller, J., Boyd, M. in Cumin, D. (2014). Teams, tribes and patient safety: overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. *Postgraduate Medical Journal*, 90(1061), 149–154. doi:10.1136/postgradmedj-2012-131168
33. Willcocks, S. G. (2018). Exploring team working and shared leadership in multi-disciplinary cancer care. *Leadership in Health Services*, 31(1), 98–109. doi: 10.1108/LHS-02-2017-0011
34. Xyrichis, A. in Lowton, K. (2008). What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 140–153. doi:10.1016/j.ijnurstu.2007.01.015
35. Youngwerth, J. in Twaddle, M. (2011). Cultures of interdisciplinary teams: how to foster good dynamics. *Journal of Palliative Medicine*, 14(5), 650–654. doi: 10.1089/jpm.2010.0395

Katja Zupančič je univerzitetna diplomirana psihologinja, zaposlena na Univerzitetnem rehabilitacijskem inštitutu Republike Slovenije - Soča, kjer je članica interdisciplinarnega tima za rehabilitacijo oseb s kronično bolečino. V tristopenjskem izobraževanju je pridobila naziv vedenjsko-kognitivne terapevtke. Tovrstno znanje uporablja pri vodenju skupinskih in individualnih obravnav ter delavnic za psihologe in zdravnike, ki se usposablajo za psihoterapevte. Poleg psihoterapije njeno delo vključuje tudi raziskave ter predavanja s področja kronične bolečine in drugih psiholoških tem, ki jih pripravlja skupaj s sodelavci URI - Soča. Na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani je vključena v doktorski študij na smeri Aplikativne psihološke študije, kjer v svoji doktorski nalogi preučuje vlogo perfekcionizma pri osebah s kronično bolečino.

Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo: primer projekta souporabe električnih vozil Avant2Go

Matej Grošel¹, Tomaž Kogoj²

¹e-pošta: matej.groselj@avantcar.si

²e-pošta: tomaz.kogoj@avantcar.si

Povzetek

V raziskavi preučujemo povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo na primeru prebojnega projekta souporabe električnih vozil Avant2Go. V ta namen smo v okviru kvalitativne raziskave izvedli opazovanje raziskovalno-razvojne skupine in intervju z direktorjem Gašperjem Žvanom. V panogi mobilnosti se zaradi digitalizacije in čedalje močnejših zavez širokega kroga deležnikov v smeri trajnostnih praks odvija prehod k novi infrastrukturi, ki podpira čisto, dostopno in intuitivno mobilnost. Članek gradi na teoriji transformacijskega vodenja v povezavi z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov. Postavljamo tezo o pozitivni povezavi med predmetnima konstruktoma. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru kvalitativne raziskave projekta Avant2Go.

Ključne besede: transformacijsko vodenje, inovativnost, mobilnost, projekt souporabe Avant2Go

1. Uvod

Inovativnost je glavni dejavnik za preživetje in konkurenčnost organizacij, saj se je treba hitro spreminjati, če si organizacija želi biti globalno povezana in prilagodljiva na hitre spremembe (Palangkaraya, Stierwald, Webster & Jensen, 2010). Med raziskovalci velja za priljubljeno temo, saj predstavlja enega glavnih dejavnikov pri ustvarjanju nove industrije, uspešnosti podjetij in managementa profitnih in neprofitnih organizacij ter predstavlja konkurenčne prednosti organizacij (Damanpour, 2014). Inovativnost je po definiciji raziskovalke Amabile (1988) uspešna implementacija ustvarjalnih in novih idej v organizaciji. Inovativnost je proces, ki se dogaja na več nivojih, cilj pa je idejo pretvoriti v rezultate, produkte, ki nato pripomorejo k družbeni ali ekonomski vrednosti in predstavljajo temelje za spremembe (Sears & Baba 2011).

Vodenje je bilo med raziskovalci prepoznano kot dejavnik, ki najbolj vpliva na inovativnost v organizacijah. Raziskovalci Oke, Munshi in Walumbwa (2009) menijo, da je eden večjih izzivov današnjega vodje vodenje organizacij, ki

so naravnane k inovativnosti. Transformacijsko vodenje je med raziskovalci postalo predmet z največ zanimanja že od samih začetkov (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Izmed vseh teorij vodenja velja transformacijsko vodenje za najbolj raziskovano in priljubljeno področje vodenja zadnjih trideset let (Northouse, 2013).

Transformacijsko vodenje daje večji poudarek čustvenim in karizmatičnim elementom v samem vodenju. Northouse (2013) je ugotovil, da je transformacijsko vodenje način vodenja, ki spreminja ljudi, saj namenja pozornost čustvom, vrednotam, zadovoljevanju potreb svojih sledilcev in sledilce v celoti obravnava kot človeška bitja. Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz štirih komponent: 1) inspiracijska motivacija; 2) intelektualna stimulacija; 3) idealizirani vpliv in 4) individualizirana obravnava (Bass & Avolio, 1994).

Transformacijsko vodenje in inovativnost sta med seboj povezana, saj vodje ne sprejemajo stanj, v katerih so v tem trenutku, temveč sledilcem podajajo novo, polno izzivov in navdihujočo vizijo prihodnosti. S pomočjo obvladovanja vseh štirih komponent transformacijskega vodenja vodja svoje

sledilce spodbuja k razmišljanju izven okvirjev in jim situacije prikazuje z različnih možnih vidikov. S tem vpliva na inovativno vedenje posameznika in timov, saj s tem lahko sledilci ocenijo metode dela in predstavijo rešitve, kako določen proces izboljšati. S tem se izboljšata tudi učinkovitost in motivacija sledilcev, ki na koncu vodita k doseganju napovedanih, prihodnjih stanj, ki so bila izražena skozi vizijo (Jung, Chow & Wu, 2003).

V predmetnem članku transformacijsko vodenje in inovativnost preučujemo na primeru projekta Avant2Go, ki združuje dva izmed trenutno najhitreje rastočih trendov na področju mobilnosti – souporabo vozil in električno mobilnost. Souporaba vozil širi prednosti avtomobilnosti na posameznike brez obveznosti lastništva ter s tem povezanega časovnega in finančnega npora (Monitor Deloitte, 2017), električna mobilnost pa v evropskih državah v povprečju raste s 45-odstotno letno stopnjo rasti (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017).

Namen članka je s pomočjo domačih in tujih znanstvenih člankov prispevati k razumevanju transformacijskega vodenja in inovativnosti, njune povezave ter brezlastniške in brezemisijske mobilnosti. S preučeno literaturo in na primeru projekta souporabe električnih vozil Avant2Go bomo izvedli multimetodološko raziskavo, na osnovi česar bomo vodstvu prenesli ugotovitve in podali priporočila.

Temeljni cilj članka je analizirati povezavo transformacijskega vodenja z inovativnostjo na primeru visokotehnološkega projekta souporabe električnih vozil.

2. Opredelitev transformacijskega vodenja in transformacijskega vodje

Po Brymanu (1992, v Northouse, 2013) je transformacijsko vodenje del paradigme »novega vodenja«, ki pripisuje večji poudarek karizmatičnim in čustvenim elementom vodenja. Gre za proces, ki spreminja ljudi. Ukvarja se s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji ter vključuje ocenjevanje sledilčevih namenov, zadovoljevanje njegovih potreb in obravnavo sledilcev kot celovitih človeških bitij (Northouse, 2013).

Transformacijsko vodenje je konstrukt višjega reda, definiran v kontekstu štirih povezanih in medsebojno odvisnih vedenjskih komponent: inspiracijske motivacije (z artikuliranjem privlačne in/ali evokativne vizije), intelektualne stimulacije (s poudarjanjem ustvarjalnosti in inovativnosti), idealiziranega vpliva (s karizmatičnim

modeliranjem vzorov) in individualizirane obravnave (coaching in mentoriranje) (Bass & Avolio, 1994). Raziskovalci Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo in Gutierrez-Gutierrez (2012) transformacijsko vodenje opredeljujejo kot slog vodenja, ki viša zavest kolektivnega interesa med člani organizacije in jim pomaga doseči skupne cilje.

Raziskovalci (Bass, 1999; Dionne, Chun, Hao, Serban, Yammarino & Spangler, 2012; Luo, Wang, Marnburg & Ogaard, 2016; Northouse, 2013) transformacijsko vodenje uvrščajo med teorije izjemnega vodenja, ki jih opredeljujejo kot teorije, v okviru katerih sledilci velikokrat dosegajo rezultate nad pričakovani. To je tudi posledica tržnih sprememb od začetka osemdesetih let 20. stoletja, ki vodjem narekujejo čedalje bolj transformacijsko vodenje (v nasprotju s transakcijskim), če želijo ostati učinkoviti. Transformacijski vodje so proaktivni in spodbujajo k opolnomočenju sledilcev z njihovim razvojem v visoko vključene posameznike in time, osredinjene na kakovost, storitev, stroškovno in proizvodno učinkovitost (Bass, 1999), s čimer dvigajo zavedanje sledilcev o kolektivnih interesih ter jim pomagajo doseči rezultate nad pričakovani (Luo, Wang, Marnburg & Ogaard, 2016).

Transformacijski vodja oblikuje namen, ki presega kratkoročne cilje in se osredinja na intrinzične potrebe višjega reda (Judge & Piccolo, 2004). Pri tem s svojim vedenjem ustvarja osebno in poklicno zavezo do sledilcev v smeri potreb višje ravni, kot sta samospoštovanje in samouresničitev, doseganje njihovega polnega potenciala (Northouse, 2013; Gardner & Avolio, 1998), zaradi česar sledilci izražajo večji entuziazem, zavzetost in prožnost za doseganje zastavljenih ciljev (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Sledilci zaznavajo, da je njihovo delo pomembno, saj podpira vrednote organizacije in prispeva k njenim ciljem (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). S tem, ko artikulira vizijo o ustvarjalnih in inovativnih izidih ter promovira intelektualno stimulacijo, z večjo verjetnostjo izzove in navdihne sledilce, da preučijo obstoječo miselno naravnost z namenom implementacije spremembe.

Transformacijski vodja vodi z zgledom in modelira ustvarjalna, nekonvencionalna vedenja, ki spodbudijo inovativnost (Bass & Riggio, 2006; v Paulsen, Callan, Ayoko & Saunders, 2013; Dougherty & Hardy, 1996; Vera & Crossan, 2004). Razvija pripadnost sledilcev s tem, ko povezuje njihova vedenja in cilje z organizacijskimi vrednotami in poslanstvom (Shamir, House & Arthur, 1993), ter je sposoben uvajati spremembe v poslanstvu, strategiji in kulturi organizacije kot tudi spodbujati inovativnost (Dimovski et al., 2014).

3. Opredelitev inovativnosti

Inovativnost je priljubljena raziskovalna tematika več akademskih disciplin in predstavlja koncept osrednjega pomena za ustvarjanje novih industrij, konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetij ter uspešnega managementa tržnih in javnih organizacij (Damanpour, 2014). V gospodarstvu 21. stoletja, ki ga opredeljujejo konkurenčne in vseskozi spreminjajoče se razmere, tehnološki napredek in redkost resursov, sta uspešnost in preživetje organizacij odvisna od sposobnosti za trajno inoviranje (Damanpour & Wischnevsky, 2006), konstrukta, ki je deležen širokega zanimanja znanosti in poslovnega sveta (Crossan & Apaydin, 2010) in ga zaradi tega množično zasledimo v znanstveni in strokovni literaturi (Sears & Baba, 2011).

Damanpour (1991) meni, da je področje inovativnosti zelo široko. Inovacijo pojmuje kot nov proizvod ali storitev, novo tehnologijo proizvodnega procesa, novo strukturo ali nov načrt oziroma program, ki se nanaša na člane organizacije.

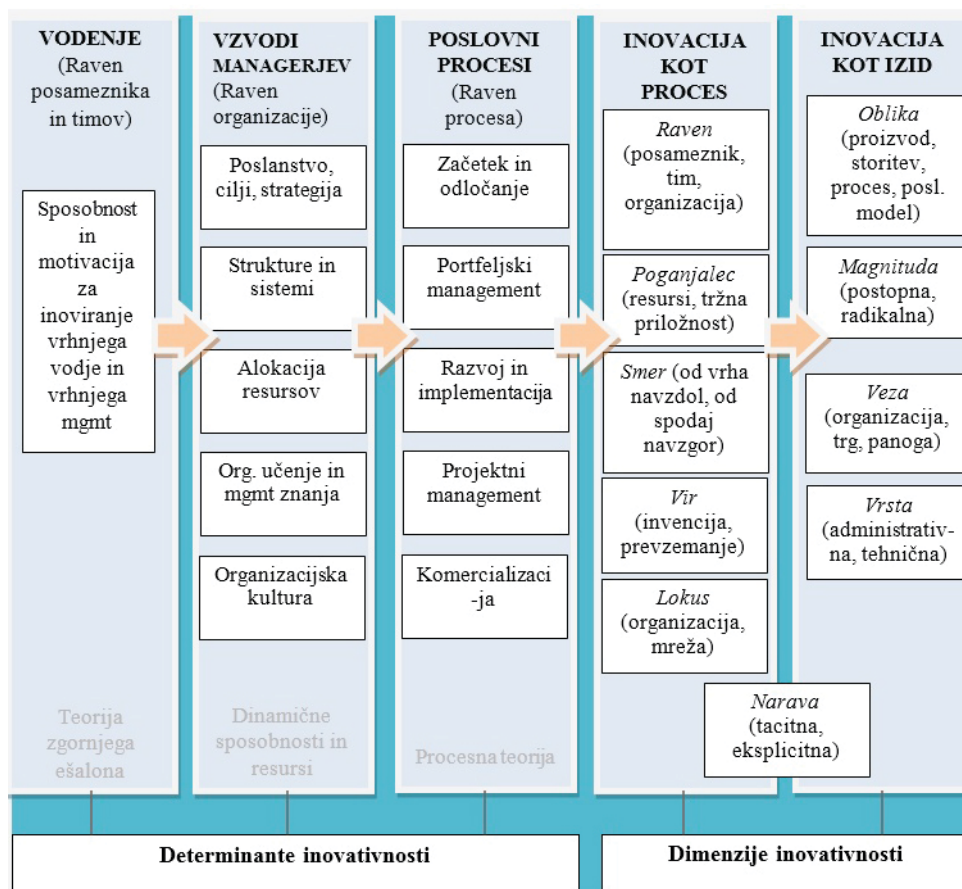
Raziskovalka Amabile (1988) inovativnost opredeli kot uspešno implementacijo ustvarjalnih

idej znotraj organizacije. Inovativnost je dinamičen večnivojski proces, katerega cilj je pretvoriti ustvarjalno energijo v izvirne in oprijemljive izide, ki prispevajo k ekonomski ali družbeni vrednosti in oblikujejo temelje za organizacijske, tehnološke in družbene spremembe (Sears & Baba, 2011).

Širina raziskovanja in raznovrstnost znanstvenih področij, iz katerih črpa inovativnost, imajo za posledico različne konceptualizacije in merske instrumente inovativnosti, kar predstavlja izziv že pri cilju njenega površnega razumevanja. Kot odziv se raziskovalci s preučevanjem osredinjajo na vidike inovativnosti, kot so: 1) proces: ustvarjanje, difuzija, prevzemanje in implementacija; 2) vrste: proizvod, storitev, proces, tehnološke in netehnološke inovacije; in 3) posledice: za organizacijo, panogo, družbo in gospodarstvo, neredko na eni sami ravni analize (Damanpour & Aravind, 2012).

Crossanova in Apaydinova (2010) predlagata celovit večdimenzionalni okvir organizacijske inovativnosti, ki vodenje prikazuje v povezavi z različnimi mehanizmi inovacijskega procesa (Slika 1).

Slika 1: Večdimenzionalni okvir organizacijske inovativnosti



Vir: prilagojeno po M. M. Crossan in M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, 2010, str. 1167.

4. Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti

Raziskovalci prepoznajo vodenje kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalno vedenje in inovativnost (Daft, 1978; Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; Jung, Chow & Wu, 2003). To se zgodi prek vodjinega vpliva na značilnosti organizacije, kot so kultura, strategija, struktura, viri ali sistemi nagrajevanja (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), ali prek neposrednega vpliva vedenj vodje na ustvarjalnost (Oldham & Cummings, 1996) in motivacijo (Tierney, Farmer & Graen, 1999) sodelavcev. Slog vodenja predstavlja pomemben posamični vpliv na organizacijsko inovativnost, saj vodje neposredno odločajo o implementaciji idej v organizacijo, postavljajo specifične cilje ter spodbujajo ustrezno okolje za inoviranje in za inovacijske pobude sodelavcev (Harbone & John, 2003; McDonough, 2000; Sethi, 2000).

Pomen vodenja pri izgradnji organizacijske inovativnosti ni vprašljiv (Oke, Munshi & Walumbwa 2009), manj jasni so kontekstualni pogoji, prek katerih vodenje vpliva na inovativnost (Boerner et al., 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009), kar predstavlja pomembno vprašanje v teoriji in praksi managementa (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Koncept transformacijskega vodenja se izkazuje kot ustrezen za inovativno usmerjene organizacije, saj k motiviranju privržencev pristopa drugače kot preostali načini vodenja. Transformacijski vodja, ki usvoji vedenjske komponente, navedene v 2. poglavju članka, lahko vpliva na svoje sledilce in poenoti njihove vrednote in norme z vrednotami in normami organizacije. S pomočjo teh štirih komponent spodbuja osebne in organizacijske spremembe svojih sledilcev ter jim pomaga, da presežejo svoja pričakovanja in uspešnost (Jung, Chow & Wu, 2003).

5. Projekt souporabe električnih vozil Avant2Go

Projekt souporabe vozil Avant2Go razvija mobilnost kot storitev. Je plod slovenskega znanja in na inovativen način združuje dva izmed pomembnejših trendov avtomobilske industrije: električno mobilnost in souporabo vozil.

5.1 Globalni trendi električne mobilnosti in souporabe vozil

50 % izvršnih direktorjev iz avtomobilske industrije v opravljeni raziskavi s področja mobilnosti verjame, da je ključni trend prihodnosti električna mobilnost, kar predstavlja 1. mesto med vsemi merjenimi trendi. Zadnja po evropskih državah raste v povprečju s 60 %, na Kitajskem s 45 %. Za trg električnih vozil se pričakuje, da bo do leta 2030 dosegel vrednost 731 milijard ameriških dolarjev (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017).

Souporaba vozil širi prednosti avtomobilnosti na posameznike, pri čemer ni obveznosti lastništva in s tem povezanega časovnega in finančnega napora (Monitor Deloitte, 2017). Predstavlja alternativo klasičnemu lastništvu vozila, saj uporabniki vozila uporabljajo le takrat, ko jih potrebujejo, in za uporabo vozila samo takrat tudi plačajo. Prednost souporabe vozil je tudi v tem, da so ta vozila bolje izkoriščena, kar lahko vpliva na zmanjšanje števila lastniških vozil.

Rast poslovnega modela souporabe vozil je v Nemčiji, enem ključnih evropskih gospodarstev, v petletnem obdobju do leta 2015 dosegla 5-kratnik. Globalna vrednost trga souporabe vozil bo do leta 2024 rasla s 34,8-odstotno stopnjo rasti. Do tega leta pričakujejo več kot 30 milijonov uporabnikov. Rast bo tudi posledica velikih investicij multinacionalnih podjetij v storitve kratkoročnih najemov, prav tako pa tudi usmeritve regulativ (kot je EPA) in vladnih predlogov za vpeljavo souporabe vozil v mesta in občine (npr. Nemčija). Na rast souporabe vozil tako vpliva več dejavnikov: naraščajoča penetracija interneta, rast mobilne trgovine, široka uporaba mobilnih aplikacij, podatkovna analitika, povezljivost in računalništvo v oblaku (49 % izvršnih direktorjev v avtomobilski industriji veliko pomembnost pripisuje digitalizaciji in povezljivosti), močna podpora tržnih igralcev, rast investicij tveganega kapitala, spreminjajoči se vzorci porabe (Global Market Insights, 2017).

5.2 Namen in cilj projekta

Namen projekta Avant2Go je prispevati, da Slovenija med prvimi usvoji novo infrastrukturo mobilnosti kot storitve (MaaS), ki temelji na štirih stebrih: 1) souporabi vozil (delitvena ekonomija); 2) električni mobilnosti (brez škodljivih emisij); 3) povezljivosti (transparentno in učinkovito); in 4) omogočanju okoljskih in finančnih prihrankov (večja izkoriščenost vozil, manjša obremenitev okolja).

Glavni cilj je višja kakovost bivanja, ki jo projekt zasleduje z naslednjimi podcilji (Avant car, d. o. o., 2017):

- Zmanjšati število vozil na cesti in prispevati k večji kakovosti zraka: zmanjšati izgube zaradi gneče, hrupa in škodljivih izpustov;
- Omogočiti dostopnost do čistejše mobilnosti širšemu krogu ljudi: ker v konceptu souporabe plačamo le za čas uporabe vozila, lahko stroške mobilnosti prilagajamo dejanskim potrebam in zmožnostim. Sistem je zasnovan tako, da pokrije različne ravni v vertikali: od posameznika do podjetja, občine in uporabnikov državne ravni;
- Pomagati pri širjenju uporabniške izkušnje z električnimi vozili in s tem k hitrejši uveljavitvi čistejše mobilnosti: v okviru souporabe Avant2Go imajo uporabniki dostopno možnost preizkusa različnih 100% električnih vozil;
- Izobraziti in s tem povečati ozaveščenost družbe o trajnostnih tehnologijah in alternativah na področju mobilnosti: električna vozila, souporaba vozil, energija iz obnovljivih virov, finančna pismenost;
- Prispevati k pomenu in razumevanju uporabe obnovljivih virov energije: flota vozil Avant2Go se napaja iz lastne elektrarne na sončno energijo;
- Omogočiti premik k večjemu deležu zelenih površin kot posledici boljše izkoriščenosti vozil in zaradi tega skupno manjšemu potrebnemu številu vozil (in spremljajoče infrastrukture) na cesti.

5.3 Opis projekta

Projekt souporabe vozil Avant2Go razvija mobilnost kot storitev. Je plod slovenskega znanja in na inovativen način združuje dva izmed trenutno najhitreje rastočih trendov na področju mobilnosti:

- 1) *Delitveno ekonomijo*: Souporaba vozil pomaga reševati problem lastništva vozila, povezan z majhno izkoriščenostjo vozil in s tem povezanimi stroški. Lastniško vozilo v povprečju stoji neuporabljeno približno 90 % časa, pri čemer ves ta čas lastniku povzroča stroške. Glavna prednost souporabe vozil Avant2Go je ravno ta, da uporabniki za vozila plačajo le, ko jih uporabljajo, pri čemer so v ceni storitve že vključeni registracija, zavarovanje, gorivo (energija), vzdrževanje, zimske gume, vinjeta in preostalo. Dolgoročno eno vozilo v souporabi nadomesti od 10 in 20 lastniških vozil, kar pomeni manjše število vozil na cesti ter tudi manj hrupa, škodljivih izpustov in gneče.

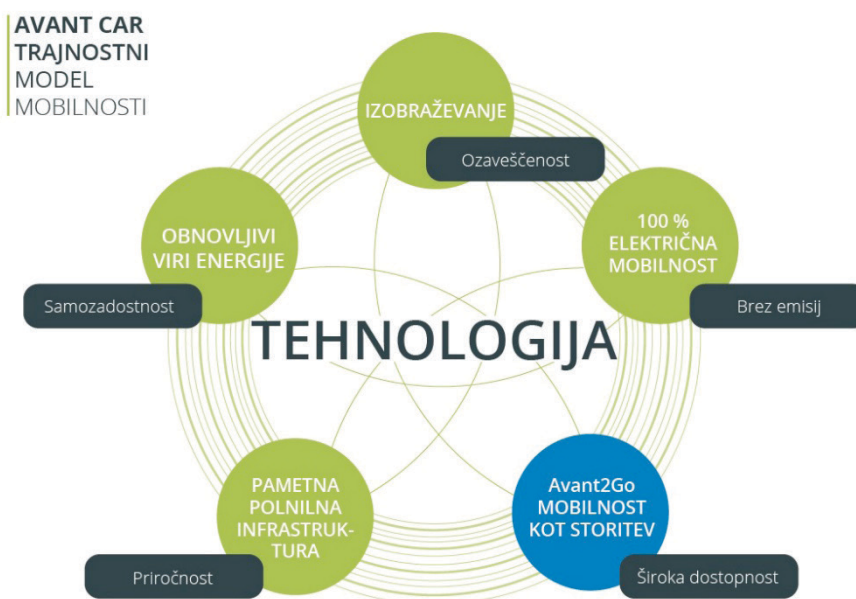
- 2) *Električno mobilnost*: flota Avant2Go tvorijo izključno 100% električna vozila, pri čemer se zaradi pokrivanja širšega nabora potreb uporabnikov vključujejo vodilna vozila različnih uveljavljenih proizvajalcev (Smart Electric Drive, Renault Zoe, BMW i3 in VW e-Golf). S tem lahko uporabniki pridobijo uporabniško izkušnjo storitve souporabe na širokem naboru električnih vozil. Pomemben infrastrukturni del električne mobilnosti predstavlja izgradnja v sistem povezanih polnilnih postaj, ki omogočajo hitro polnjenje baterij vozila in so lokacijsko zasnovane tako, da pokrivajo ključne točke v mestu.

Ogljični odtis poleg souporabe 100% električnih vozil dodatno znižuje udeležanje zaveze, da čim večji del energije, potrebne za pogon električnih vozil v souporabi, prihaja iz obnovljivih virov. V ta namen je podjetje Avant car, ponudnik storitve Avant2Go, vzpostavilo sončno elektrarno (38 kW), ki pokriva dnevne operativne potrebe podjetja in napaja tudi vozila v souporabi. Prizadevanja gredo v smeri, da tudi druga prevzemno-vračilna postajališča Avant2Go vozila v floti napajajo iz polnilnih postaj z obnovljivimi viri energije. Cilj je opozoriti na pomen lokalne samozadostnosti z uporabo obnovljivih virov energije namesto globalne odvisnosti od fosilnih goriv.

Pomemben vidik storitve Avant2Go je izobraževalni. Ker gre za pionirsko obliko mobilnosti v Sloveniji, se uporabniki s ciljem doseganja čim boljše uporabniške izkušnje pred prvo uporabo udeležijo specializirane delavnice s praktičnimi in izkušnjanskimi napotili.

Osnovno razvojno vodilo storitve Avant2Go je preprosta, transparentna in učinkovita uporabniška izkušnja: uporabniki prek pametnih telefonov izberejo razpoložljivo vozilo, ga rezervirajo, aktivirajo in ko ga ne potrebujejo več, enostavno vrnejo na eno izmed postajališč Avant2Go in ob zaključku najema prek sistema tudi takoj in samodejno plačajo. Konec leta 2018 je bilo v floti prek 140 električnih vozil, na več kot 60 prevzemno-vračilnih postajališčih, in sicer v Ljubljani, Mariboru, Kranju in Murski Soboti, za leto 2019 pa je v načrtih vsaj 100 dodatnih električnih vozil in 30 dodatnih postajališč. Letos se storitev širi tudi v prvo mesto izven slovenskih meja. Tehnologija omogoča integracijo različnih storitev najemniške mobilnosti, ki je v celoti dosegljiva in upravljiva prek intuitivne aplikacije. V prihodnosti bo storitev Avant2Go poleg kratkoročne mobilnosti, merjene z neposredno porabo, omogočala tudi druge komplementarne oblike mobilnosti (primer: povezava s storitvijo rent-a-car, dodajanje različnih funkcionalnosti) (Avant car, 2018).

Slika 2: Avantcarjev trajnostni model mobilnosti



Vir: Arhiv podjetja Avant car (2017).

6. Raziskava

Empirični del članka temelji na multimetodološki raziskavi, v okviru katere uporabimo več metod kvalitativnega raziskovanja: z metodo opazovanja v različnih situacijah analiziramo delovanje raziskovalno-razvojne skupine v okviru projekta Avant2Go, opravimo pa tudi polstrukturirani intervju z direktorjem podjetja Avant car, ki razvija in izvaja projekt.

Ključna raziskovalna vprašanja empiričnega dela članka so:

- R1:** Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?
- R2:** Kateri so temeljni dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost?
- R3:** Kako je transformacijsko vodenje povezano z inovativnostjo na primeru projekta v tehnološkemu podjetju?

6.1 Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne skupine

Metodo opazovanja smo izvajali v vlogi udeleženca kot opazovalca, kjer smo aktivno sodelovali pri delu raziskovalno-razvojne skupine podjetja Avant car, pri čemer smo udeležencem v skupini razkrili

tudi osnovni namen svojega delovanja. V okviru metode opazovanja smo bili udeleženi na projektih sestankih storitve Avant2Go, kjer smo razvijali implementacijo nove funkcionalnosti za uporabnike (storitev kratkoročnega najema). Ti sestanki so potekali v sejni sobi podjetja 17. 5., 22. 5., 24. 5., 29. 5. in 31. 5. 2018 in so v povprečju trajali 135 minut. Pri opazovanju smo upoštevali vse ključne prvine: opazovanje, beleženje, analiziranje in interpretacijo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Na osnovi opazovanja ugotavljamo, da se je pri vodenju raziskovalno-razvojne ekipe izpostavilo več pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost: jasna in evokativna vizija vodje ekipe (prebojni projekti so kompetencam raziskovalcev in razvojnikov navkljub povezani z negotovostjo in s tem povezanim tveganjem/strahom), usmerjeno delo s posamezniki (za doseganje čim večjega učinka), opolnomočenje (in s tem stimuliranje zaposlenih skozi zaupanje, izkazano z opolnomočenjem), odgovornost za procesno in terminsko skladno delovanje (pomembno zaradi kompleksnosti storitve ter povezave več sistemov in akterjev). Na osnovi zapisanega nadalje ugotavljamo, da so izkazani dejavniki neposredno (inspiracijska motivacija, individualizirana obravnava) ali posredno (intelektualna stimulacija) povezani s transformacijskim vodenjem, ki se v preučevanem primeru uporablja za in navezuje na vodenje raziskovalno-razvojne ekipe.

V nadaljevanju povzemamo ugotovitve opazovanja še v tabeli, kjer navajamo število pojavljanj posameznega elementa transformacijskega vodenja in povezavo z inovativnostjo, pri čemer k posameznim pojavnostim dodajamo še kratek

komentar. Pojavljanje pomeni neposredno gesto vodje, odziv ekipe, arbitrarno zaznavanje ali kombinacijo naštetega, ki vodi do opažanja neke komponente transformacijskega vodenja in/ali povezave na inovativnost.

Tabela 1: Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojnne ekipe

Komponenta transformacijskega vodenja/št. pojavljanj	17.5.	22.5.	24.5.	29.5.	31.5.	Komentar
Intelektualna stimulacija	5	3	4	7	6	Vodja je to komponento dosegal posredno, prek opolnomočenja, s čimer je izkazal zaupanje v strokovnost posameznikov v ekipi, ti pa so si posledično s prejetimi pravicami in odgovornostmi morali nastaviti tudi ogledalo introspekcije, s čimer so postavili temelje samostojnega delovanja in sprejemanja odločitev znotraj ekipe.
Inspiracijska motivacija	8	12	9	11	14	Po oceni, izhajajoči iz opazovanja, najbolj izpostavljena komponenta transformacijskega vodenja. Vodja je na razvojnih sestankih spretno vključeval vizijo projekta ali njene dele in pojavnost stopnjeval, če je ekipa naletela na kakšno razvojno oviro, s čimer mu je uspelo obdržati visoko raven motivacije in zavzetosti svoje ekipe. Pri tem najbolj izstopa zadnji termin, ki je hkrati predstavljal tudi rok doseganja in potrditve mejnika.
Idealizirani vpliv	/	2	1	/	1	Vodja ekipe se je resda izkazal kot karizmatičen, vendar ni bilo opaziti, da je njegov idealizirani vpliv ključno gonilo motivacije in angažiranosti ekipe pri inoviranju.
Individualizirana obravnava	4	6	3	7	7	Večkrat neposredno izražena in najenostavneje zaznana - vodja je s svojim delovanjem ekipo sicer opolnomočil, je bil pa vselej na voljo in celo proaktivno zasledoval cilj, da imajo člani ekipe vselej na voljo vse informacije in lahko brez strahu samozavestno sprejemajo odločitve. V ta namen je z njimi tudi individualno reševal posamezne izzive ali dileme.
Povezava vodenja z inovativnostjo	DA	DA, znatna	DA	DA	DA, znatna	Povezava se je pokazala na vseh petih sestankih, pri čemer sta bila dva še posebej intenzivna, sploh zadnji, kjer se je lovilo/dosegal mejnik in je bilo medsebojnih interakcij med vodjo in ekipo zaradi tega še več, kar sem označil z dopisom »znatna« (povezava vodenja z inovativnostjo).

Vir: Lastna raziskava.

6.2 Intervju z direktorjem podjetja Avant car

Z vprašalnikom smo preverjali, kako sta transformacijsko vodenje in inovativnost povezana na primeru projekta souporabe 100% električnih vozil Avant2Go. V ta namen smo z direktorjem podjetja Avant car, d. o. o., g. Gašperjem Žvanom opravili polstrukturirani intervju na sedežu podjetja na Dunajski cesti 140 v Ljubljani. Intervju je potekal po koncu delovnika, opravili smo ga v sejni sobi, ki je ustrezno zvočno izolirana, moteče dejavnike, kot so mobilni telefoni in druge komunikacijske naprave, smo za čas trajanja intervjuja ugasnili, s čimer smo zagotovili ustrezno okolje za njegovo izpeljavo.

Intervju je trajal 35 minut, pri čemer je vprašalnik obsegal 24 vprašanj odprtega tipa. Ker je bil intervju delno strukturiran, smo pri vseh vprašanjih dopustili možnost, da se iz njih razvijejo dodatna vprašanja za bolj poglobljeno razumevanje delovanja intervjuvanca, kar se je tudi zgodilo – na koncu je bilo vprašanj, na katera je odgovarjal intervjuvanec, 29. Vprašanja s področja vodenja smo tvorili na osnovi uveljavljenega raziskovalnega vprašalnika MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) avtorjev Avolio in Bass (2004), pri čemer smo izhajali iz cilja pokrivanja ključnih elementov transformacijskega vodenja: idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualizirana obravnava.

Pri vprašanjih o inovativnosti smo idejno izhajali iz preučeni sekundarnih virov in uveljavljenih vprašalnikov inovativnega vedenja sledilca, inovativnega vedenja timov in organizacijske inovativnosti (na primer: de Jong & den Hartog, 2010; West & Anderson, 1996; Jung, Wu & Chow, 2008). Ko smo imeli vprašanja pripravljena, smo jih med seboj premešali, s čimer smo zagotovili še večjo objektivnost odgovarjanja. Skozi intervju je tudi več podobnih vprašanj, ki enako tematiko naslavlajo na različne načine, s čimer smo preverjali, ali se odgovori na vsebinsko podobna vprašanja znatno razlikujejo oziroma ali lahko po različnih poteh pridemo do istega cilja (triangulacija). Ugotavljamo, da je intervju potekal brez prekinitev in brez motečih dejavnikov. Po intervjuju smo posnete odgovore prepisali in jih nato posamično analizirali.

1. Vprašanje: Zakaj projekt Avant2Go vidite kot inovativen projekt?

GŽ (Gašper Žvan): *Zakaj je inovativen? (kratek premor) Inovativen je nedvomno zato, ker v slovenski ekosistem vpeljuje ne samo širok nabor 100% električnih vozil različnih proizvajalcev, marveč promovira tudi tako imenovano najemniško ekonomijo, kjer je svoboden*

dostop do sredstev zagotovljen, pri čemer jih posameznik uporablja samo, kadar jih potrebuje, in zanje plača le za čas, ko jih dejansko uporablja. Poleg tega v istem sistemu in celo z isto aplikacijo, s katero uporablja souporabo Avant2Go, izbira med možnostjo poslovne in zasebne vožnje. Če je podjetje, ki ga nekdo ima ali v katerem je zaposlen, seveda naš uporabnik, kar po videnem postaja čedalje pogostejša praksa. Med našimi uporabniki so tako podjetja iz različnih panog, različnih velikosti in z različnimi potrebami. Inovativnost je tudi v dejstvu, da sistem ne samo, da ponuja skalabilnost v različna okolja, ampak omogoča tudi vsebinske nadgradnje. Ravno zdaj končujemo testiranja funkcionalnosti kratkoročnih najemov, kjer boste s praktično enim klikom izbirali med možnostjo najema vozila za krajšo vožnjo ali pa tudi za eno- ali večdnevno potovanje, kjer bo cenovna kapica poskrbela za ustrezen nadzor vaših stroškov. Bistvo vsega pa je, da ljudem s tehnologijo, ki smo jo razvili v Sloveniji, olajšamo njihovo mobilnost ter jim ob tem še znižamo stroške njihove mobilnosti. Ponekod celo do 70 % (smeh).

Komentar: Direktor podjetja je v odgovoru na zastavljeno vprašanje v več pogledih opredelil sistem Avant2Go kot inovativen sistem, na primer: nov produkt na slovenskem trgu, nova uporabniška izkušnja (različne funkcionalnosti, različni tipi električnih vozil, upravljanje prek aplikacije), slovenski razvoj, možnost hitre skalabilnosti in nadgradnje.

2. Vprašanje: Kje ste dobili idejo?

GŽ: *Že več kot 15 let se ukvarjamo z mobilnostjo in skladno s poslanstvom podjetja vselej iščemo načine, kako ljudem, organizacijam in regiji zagotoviti optimalno mobilnost za njihove potrebe. Ker povprečno lastniško vozilo stoji več kot 90 % časa in pri tem ves čas povzroča stroške, je smotrno iskati načine, kako ljudem znižati stroške njihove mobilnosti, obenem pa povečati izkoriščenost sredstva, vozila. Danes to omogoča tehnologija, s katero transparentno med seboj delimo neko sredstvo. Če je to še 100% električno, je družbeni učinek še toliko večji. Po benchmark analizi in pripravljem poslovnem načrtu smo tako tudi sami s strastjo zagrizli v jabolko razvoja in implementacije sistema souporabe na slovenskih tleh.*

Komentar: Iz odgovora razberemo, da si podjetje prizadeva narediti korak naprej pri reševanju socialnih izzivov (zniževanje stroškov mobilnosti uporabnikov) in spodbujanju trajnostnega razvoja, hkrati pa s tem spodbuja rast na trgu in vlaga v prihodnost. S tem sledi tudi raziskovalcu Gaultu (2018), ki na ta način definira inovativnost.

3. Vprašanje: Ali bi lahko rekli, da je to tudi prebojni projekt?

GŽ: Na primeru našega projekta opažam, da ga v podobni obliki še nihče ni poskušal implementirati, saj gre za najtežjo obliko souporabe, pri kateri je velik del razvoja povezan tudi z vzpostavitvijo polnilne infrastrukture, ki je za 100% električna vozila zelo pomembna, in izobraževanjem uporabnikov, tako o električnih vozilih kot tudi o kulturi in prednostih souporabe. Prav tako je bilo treba raziskati in v Sloveniji poiskati ključna znanja, ki so nam omogočila, da smo lahko vozila povezali v sistem in omogočili delovanje sistema prek intuitivne aplikacije na mobilnem telefonu. Če povzamem (kratak premor): moj odgovor je, da, definitivno.

Komentar: Ugotavljamo, da se intervjuvanec zaveda, kaj pomeni prebojni projekt. Pri storitvi souporabe vozil, ki jo je predstavilo podjetje, ne gre samo za vzpostavitev storitve, ki jo uporabljajo že drugje po svetu, temveč gre za čisto nov koncept sistema souporabe 100% električnih vozil, kjer je velik del razvoja povezan tudi z vzpostavitvijo polnilne infrastrukture in ozaveščanjem ljudi o novih oblikah mobilnosti, ki jih je podjetje predstavilo Sloveniji. Električna mobilnost in souporaba vozil sta za večino prebivalcev v Sloveniji nova tehnologija, saj se je v povprečju le 2 % ljudi že srečalo z električno mobilnostjo in sistemom souporabe vozil. Storitve Avant2Go zato predstavlja prebojni in inovativen projekt.

4. Vprašanje: Kaj po vašem mnenju pomeni prebojni projekt?

GŽ: Prebojni projekt je vsak projekt, ki vpliva na spremembo miselnosti, široko obstoječo strukturo, jo s svojimi specifikacijami pretrese in ustvari nove pogoje delovanja, ki so v enem ali več pogledih napredni, včasih tudi revolucionarni. V vsakem primeru mora poenostaviti naše bivanje in/lali postati tudi stroškovno ugodnejši.

Komentar: Intervjuvanec je zelo jasno in koncizno opredelil prebojni projekt. Ugotavlja, kar je razvidno že iz odgovorov na prejšnja vprašanja, da gre v primeru prebojnega projekta za novo, drugačno storitev, ki je slovenski in svetovni trg še nista videla. Pri tem ima ta storitev velik vpliv na družbo, saj sledi cilju poenostavitve bivanja s še nekaterimi drugimi prednostmi, kot je denimo stroškovni vidik.

5. Vprašanje: Kako bi pri vodenju prebojnih projektov po pomembnosti razvrstili naslednje elemente:

GŽ:

- Usmerjenost k ciljem 1
- Jasna strukturiranost vseh procesov in načinov delovanja v podjetju 2

- Hierarhičnost 4
- Poudarjanje poslanstva in vizije v celotnem kolektivu 3

Komentar: Ugotavljamo, da je intervjuvanec pri razvrščanju poudaril predvsem operativni vidik, saj je izpostavil elementa usmerjenosti k ciljem in jasne strukturiranosti vseh procesov. Hierarhijo je glede na sploščeno organizacijsko strukturo skladno s pričakovani razvrstil kot najmanj pomembno, manjši pomen pa je dal tudi poudarjanju poslanstva v celotnem kolektivu, kar kaže na manjšo prisotnost komponente širjenja vizije v okviru ocenjevanja elementov transformacijskega vodenja.

6. Vprašanje: Zakaj na prvo mesto postavljate usmerjenost k ciljem?

GŽ: Če si osredinjen na dosego cilja (kratak premor), če si nekaj dejansko zadaš, moraš to tudi dokončati, kar je še posebej zahtevno pri prebojnih, inovativnih projektih, kjer je treba ogromno truda posvetiti delu s posamezniki in včasih tudi brzdanju oziroma ciljno usmerjenemu kanaliziranju njihove strasti do ustvarjanja. Če želiš, da cilje dosežeš, je to osnova, sicer je vse skupaj samo ideja brez oprijemljive dodane vrednosti in pa lepa zgodba za javnost.

Komentar: Intervjuvanec se zaveda pomena težavnosti izpeljave prebojnih projektov, kar utemeljuje s pomenom vodenja, usmerjenega k ciljem. Izpostavi tudi individualizirano obravnavo, ki je eden izmed elementov transformacijskega vodenja.

7. Vprašanje: Kako gledate na spremembe in kako jih sprejemate?

GŽ: (kratak razmislek) Spremembe so dejstvo in naš vsakdan. Treba jih je spremljati, ovrednotiti in predvsem sprejeti. Sistem se vedno prilagaja močnejšemu, tako da s tega vidika spremembe sprejemam pozitivno. Menim, da so spremembe nujne in nemalokrat gonilo razvoja.

Komentar: Intervjuvanec v odgovoru na to vprašanje pokaže pozitiven odnos do sprememb – tako mišljenje vodi tudi v sprejemanje sprememb in pripravo novih rešitev, ki imajo priložnost še izboljšati položaj podjetja na trgu. Ocenjujemo, da je iz odgovora na to vprašanje posredno razvidno inovativno vedenje organizacije, saj v podjetju verjamejo, da spremembe pozitivno vplivajo na razvoj, s čimer je povezana tudi inovativnost.

8. Vprašanje: Kako je v podjetju urejeno področje inovativnosti?

GŽ: V podjetju inovativnosti dajemo precejšen pomen, saj ta že od vsega začetka izvira iz poslanstva,

v katerem veskozi zasledujemo optimalno mobilnost za družbo in ljudi. Inovativnost je tako prirojeni del managementa podjetja, ki ga širi med zaposlene, jih spodbuja in opolnomoči, poleg tega pa imamo vzpostavljen tudi raziskovalno-razvojni oddelek, ki skrbi za različne projekte nove mobilnosti.

Komentar: Ugotavljamo, da je v podjetju vzpostavljeno okolje, ki omogoča inovativno vedenje. Podjetje se trudi vzpostavljati inovativno klimo, s katero vpliva, da so zaposleni usmerjeni k inovativnosti, v pomoč pri tem pa sta oddelek za raziskave in razvoj ter sama vizija vodstva podjetja.

9. Vprašanje: **Omenili ste opolnomočenje. Kako svobodni so torej sodelavci pri določanju načina izvedbe aktivnosti?**

GŽ: Naš cilj je, da se zaposleni vedejo podjetno znotraj podjetja, za kar potrebujejo zaupanje, jasno izkazano podporo, motiviranje in svobodo. Z vidika načina izvedbe aktivnosti imajo sodelavci tako veliko svobode, pri čemer je občasno, razumljivo, še vedno potrebna pomoč pri odločitvah. V osnovi je popolna svoboda zaznavna v odločanju v segmentih v podjetju. Kadar seveda ne gre za ključne zadeve obstoja podjetja (smeh).

Komentar: Intervjuvanec je z odgovorom na to vprašanje podal vpogled v način vodenja, ki ga uporablja. V opisanem primeru gre za transformacijski način vodenja, saj imajo zaposleni svobodo pri odločanju, za usmeritev in pomoč v danih situacijah pa se lahko obrnejo nanj – zavedajo se, da kljub opolnomočenju vselej lahko računajo na pomoč in podporo vodstva, ki je pripravljeno s posamezniki, željnimi znanja, tudi individualno delati.

10. Vprašanje: **Kje so po vašem mnenju ovire za inovativnost?**

GŽ: Glavna ovira je dostikrat čas. Prepričan sem, da je človek, ki ima čas razmišljati in ni omejen z dnevnimi rutinami in mikronalogami, lahko veliko bolj inovativen kot tisti, ki tega časa nima.

Komentar: Intervjuvanec izpostavi pomen časa kot oviro za inovativnost. Sklepamo, da lahko odgovore za to razlago iščemo v organiziranosti delovanja podjetja in potencialnih rezervah v strukturi in procesih, na kar je intervjuvanec nakazal že v odgovoru, kjer je po pomembnosti razvrščal različne elemente vodenja in inovativnosti in kjer je izpostavil pomen jasne usmerjenosti k ciljem ter jasne strukturiranosti vseh procesov.

11. Vprašanje: **S čim podjetje krepi inovativnost?**

GŽ: Ena od aktivnosti so službena potovanja v ZDA, ki so trenutno vodilne na tem področju. Silicijeva dolina, denimo, ima najboljše pogoje oziroma največ zagonskih podjetij prihaja od tod. Ta so zelo uspešna in se tako lahko učiš tudi od mladih, odzivnih in prebojnih podjetij, ki niso obremenjena s kulturo in vzorci nekaterih uveljavljenih večgeneracijskih mastodontov. Drug primer krepitve inovativnosti so tako imenovane delavnice znanja, ki jih organiziramo znotraj podjetja in kjer posamezniki s preostalimi zainteresiranimi zaposlenimi delijo svoja znanja, pri čemer to niso nujno znanja iz tega posla in stroke. Na ta način spodbujamo ustvarjalnost, za katero verjamemo, da je seme inovativnosti. Če se ozrem na naš življenjski slog – razvojna ekipa in vodstvo med seboj konstantno delijo in komentirajo članke z zanimivimi vsebinami, s čimer vsi skupaj skrbimo za nenehen dotok svežega znanja. V zadnjem času testiramo tudi sestanke razvojne ekipe, ki se izvajajo med hojo, s čimer strokovnemu vidiku dodajamo še vitalnostnega, za kar verjamemo, da je ena izmed najboljših naložb za prihodnost.

Komentar: Intervjuvanec kaže pozitivno naravnost do organizacijske inovativnosti in vzpostavitve inovativne klime znotraj podjetja, saj si podjetje prizadeva iz tujine pripeljati nove metode in nove produkte ter jih vpeljati v slovensko okolje in prilagoditi potrebam uporabnikov. Podjetje prav tako prakse iz tujine lahko implementira v svoj delovni proces, s čimer prihaja do procesne inovativnosti, ki pozitivno vpliva na samo inovativnost znotraj podjetja.

12. Vprašanje: **Vrhnje vodstvo torej, kot ste opisali v prejšnjem odgovoru, tako skrbi za inovativnost na ravni organizacije ...**

GŽ: Drži. Pri nas ima vsak zaposleni možnost predstaviti predloge, management podjetja pa se nato odloča po prioritetah, glede na cilje in širše, glede na vizijo. Moram poudariti, da ne kompliciramo po nepotrebnem in smo zelo zadovoljni, če se predlogi zaposlenih uresničijo, kar ne nazadnje vpliva tudi na njihovo samozavest in motivacijo (nasmeh).

Komentar: V podjetju spodbujajo inovativno vedenje sledilca, saj ima vsak možnost predstaviti svoje ideje o novih produktih ali izboljšavah delovnega procesa. Podjetje zanimive ideje vpelje v sistem brez nepotrebnih z vertikalno hierarhijo pogojenih časovnih zamikov.

13. Vprašanje: **Kako zaposlenim privzgojite ponos?**

GŽ: Zgled si sam kot oseba. Živeti moraš na način, v katerega verjameš. Zaposlenim moraš dajati jasen signal, da so oni tisti, ki tvorijo kulturo in bit podjetja, da jih ceniš in da te zanima tudi njihov osebni razvoj, ne zgolj tvoj rezultatski. Pri nas se trudimo, da bi bili zaposleni vedno seznanjeni o tem, kam gre podjetje, saj menim, da se tako lahko lažje poistovetijo s podjetjem.

Komentar: Intervjuvanec v svojem odgovoru kaže na idealiziran vpliv, ki je ena od štirih komponent transformacijskega vodenja. S trditvijo, da mora biti sam kot vodja zgled preostalim v podjetju, nakazuje, da si želi, da bi se zaposleni zgledovali po njem. Zaposlenim v vsakem trenutku nudi podporo in jim v danih situacijah tudi zna svetovati ter jih navdihniti.

14. Vprašanje: **Ocenite trditev od 1 do 10, pri čemer 10 pomeni popolno strinjanje, 1 pa popolno nestrinjanje. Za dobro tima, ekipe in sodelavcev v podjetju grem prek lastnih interesov. Zakaj?**

GŽ: Recimo 8. Menim, da je pomembno (premor in razmislek), menim, da je uspešno tisto podjetje, kjer usklajeno deluje tim interdisciplinarnih znanj, domala nikoli posameznik, ki pa seveda prispeva celoto svojih znanj in življenjskih izkušenj. Zato verjamem, da je ta del ključen za uspešnost podjetja.

Komentar: V odgovoru na to vprašanje je zaznati individualizirano obravnavo, element transformacijskega vodenja, s katerim vodja posveča pozornost osebnemu pristopu in posameznika spodbuja, da svojo nalogo opravi še bolje in z večjo zavzetostjo.

15. Vprašanje: **Kateri dejavniki se vam zdijo najpomembnejši, da zaposleni dosežejo svoje cilje?**

GŽ: Hm, kateri dejavniki? Da dosežeš svoje cilje, moraš čutiti podjetje, se poistovetiti z njegovo zgodbo in živeti, kot bi bilo to podjetje tvoje. Denar vidim predvsem kot higienik, manj motivator, sploh dolgoročno. V osnovi je predvsem poistovetenje tisto ključno, in vera v to, da boš v tem okolju lahko pustil sled, ki bo koristila širši družbi.

Komentar: V odgovoru na to vprašanje je zaznati idealiziran vpliv in željo, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem in z njim »dihajo«. Prav tako odgovor posredno kaže na intelektualno stimulacijo, saj si zaposleni sami postavijo cilje, ki jih želijo doseči.

16. Vprašanje: **Kje tukaj vidite vpliv vodenja? Kako pomagate svojim zaposlenim, da to dosežejo?**

GŽ: Vpliv vodenja je obenem zelo velik in karseda majhen. Velik z vidika inspiracije, motivacije, podpore in krepitve zaupanja ter vere v poslanstvo in majhen, ker želimo, da se vsak zaposleni v okviru svojih aktivnosti vede kot vodja, četudi to morda ni njegov naziv. Da je torej proaktiven in izkorišča prednosti popolnomočenja.

Komentar: Intervjuvanec izpostavi pomemben vidik teorije transformacijskega vodenja, saj želi z inspiracijsko motivacijo zaposlenih vplivati na njihov zagon in svoje sledilce spodbuja, da v okviru svojih aktivnosti delujejo kot vodje.

17. Vprašanje: **Kako pa je v praksi – ali je kultura podjetja, da deluje v smeri individualizma ali v smeri sodelovanja?**

GŽ: Zaposleni imajo v podjetju proste roke in lahko določene stvari naredijo sami in imajo vso svojo podporo pri odločitvah. Zaposleni se z menoj posvetujejo le, če gre za ključne poslovne odločitve ali kadar v dani situaciji ne vedo, kako ukrepati. V osnovi je treba pustiti ljudem, da so svobodni pri ustvarjanju, in jih na operativni ravni ne usmerjati izključno po svojih lastnih prepričanjih.

Komentar: Direktor podjetja svojim zaposlenim daje svobodo, v njih spodbuja inovativnost in jim pri tem pomaga z ustreznim slogom vodenja.

18. Vprašanje: **Kateri elementi vodenja se vam zdijo najpomembnejši, da vam sodelavci sledijo?**

GŽ: Zagotovo, da si pošten in zaupanja vreden. Da to, kar govoriš, tudi delaš oziroma da to, kar se dogovoriš, tudi drži. Vendar je to le potreben, ne pa tudi zadosten pogoj, ki je, da ti v zaposlenih uspe prižgati iskro, ki prižge ogenj in strast v njihovih srcih, da verjamejo in sledijo poslanstvu podjetja.

Komentar: Naloga vodje je, da sledilce ustrezno motivira. Poštenost transformacijskega vodje je tukaj bistvenega pomena, saj mora v svojih sledilcih vzpostaviti zaupanje in se držati obljubljenih besed (pohvala, spodbuda, nagrada za uspešno opravljeno delo).

19. Vprašanje: **Strast in samozavest sta tukaj tudi zelo pomembna. Kako svojim sledilcem kažete svojo strast in samozavest, ki sem ju tudi prepoznal v najinem pogovoru?**

GŽ: (smeh) Predvsem iz stvari, ki jih počneš. V vsako stvar, ki jo počneš, moraš verjeti tako goreče, da jo delaš s 110 %. V osnovi je vodstvo vedno zgled za vse

preostale v podjetju. Če je vodja nekdo, ki mu je vseeno, potem ne moreš pričakovati, da se bo zaposleni vedel kaj drugače in izkazoval več pripadnosti in zavzetosti. Treba si je tudi znati nastaviti ogledalo in občasno preveriti svoj »kompas«, ali je usmeritev še prava.

Komentar: V tem odgovoru prepoznamo inspiracijsko motivacijo, saj direktor izraža vizijo in daje zagon, s čimer spodbuja svoje sledilce.

20. Vprašanje: Kako svoje zaposlene spodbujate za doseg želenih ciljev?

GŽ: (razmislek) Predigra je ponotrnanje poslanstva in vizije podjetja, nato pa se je treba z zaposlenimi tudi ukvarjati, jim po potrebi pomagati glede na vsakomur lastno problematiko ter jih na njihovi poti spodbujati. Nagrada za uspešno opravljeno delo je le pika na i in posledica.

Komentar: Ugotavljamo, da intervjuvanec z odgovorom kaže na transformacijsko vodenje, in sicer komponento inspiracijske motivacije. Zaposlene spodbuja med opravljanjem projekta in se po potrebi vključi v proces ter s svojimi izkušnjami svetuje ali zaposlene usmeri k rešitvi.

21. Vprašanje: Kako se kot vodja lotite reševanja problemov, s katerimi se srečujete vaši zaposleni?

GŽ: Menim, da se ob problemih zaposleni lahko veliko naučijo. Skupaj z zaposlenimi pogledamo, kakšen je predlog rešitve, ali ga lahko reši on sam in če ne, kdo v podjetju ima za to ustrezne kompetence. Spodbujamo torej način, da tisti, ki pride s problemom, že vnaprej tudi razmišlja o možni rešitvi in tem, kdo ima te kompetence in resurse, da ga reši. Pri tem vselej upoštevamo dosedanje izkušnje. Izhajam iz tega, da je problem vedno rešljiv, pogledati je treba le, za kako velik problem gre, in ga po potrebi razdeliti na manjše in reševati več manjših skupaj.

Komentar: Intervjuvanec je v vlogi vodje pripravljen z zaposlenimi v določenem izzivu stopiti skupaj in jim postaviti smernice, kako rešiti določen izziv. V tem odgovoru prepoznamo individualizirano obravnavo, kjer se vodja prilagodi vsakemu sledilcu posebej in pozna njegove želje in dosedanja znanja ter mu pomaga pri razvoju novih spretnosti.

22. Vprašanje: Kaj se vam zdi najpomembnejše za to, da lahko sodelavci rastejo?

GŽ: Predvsem možnost učenja, bistvo je predvsem, da se zaposleni vsak dan vpraša, kaj se je novega naučil, in tudi samoiniciativno išče nova znanja. V osnovi le tako lahko vsi rastemo.

Komentar: Izpostavljen je pomen intelektualne stimulacije. Vodje imajo možnost napredovati v znanju in izkušnjah ter tako dosegati osebno rast in razvoj.

23. Vprašanje: Kaj v podjetju delate v ta namen, imate kakšen program, namenjen učenju zaposlenih?

GŽ: Pogosto organiziramo izobraževanja na različnih področjih – prodaja, komunikacija, delavnice znanja in podobno –, zaposlenim tudi omogočamo, da prek spletnih orodij širijo svoje znanje. V ta namen vzpostavljamo tudi neke vrste šole, izobraževanja znotraj podjetja – AvantAcademy.

Komentar: Odgovor kaže na željo in trud v smeri inovativnega vedenja.

24. Vprašanje: Kako kot vodja poskrbite za uspešnost tima? Tretirate tim kot celoto ali individualno ocenjujete zaposlene znotraj tima?

GŽ: Kot vodja poskrbim za uspešnost tima z ustrezno motivacijo zaposlenih in jim v določenih situacijah priskočim na pomoč ali jih ustrezno napotim na pravo pot. Ekipo vedno tretiram kot celoto, vendar posameznika, ki se v določeni okoliščini dobro znajde, ustrezno pohvalim in izpostavim pred timom, da se tudi drugi člani tima tako naučijo nekaj novega. V primeru, ko določen posameznik večkrat uspešno sam pride do rešitve, se nekako znotraj tima vzpostavi neformalni vodja, ki ga tudi preostali člani tima nato tako tretirajo. Dokler ne pride do trenj znotraj tima, pustim, da ekipa deluje tako.

Komentar: Ekipa ima pri opravljanju svojih nalog svobodo in sama poskrbi, da so vsi vključeni del reševanja problema.

25. Vprašanje: Kako reagirate v ekipi, kadar opazite, da ima člana, ki se »šlepa« na račun uspešnosti celotne ekipe?

GŽ: Ko opazim omenjeni primer, definitivno poskrbim, da so vsi znotraj tima motivirani, z enako miselno naračnanostjo in imajo enak elan. Če želimo rasti kot osebe, mora vsak prispevati svoj delež.

Komentar: Intervjuvanec v primeru, ko opazi, da se nekdo izmed članov »šlepa«, z njim naredi sestanek, na katerem poskušata najti in odpraviti vzroke za takšno vedenje. Vodja v tem primeru uporabi komponento individualizirane obravnave, s katero vpliva na posameznika in posredno tudi na podjetje.

26. Vprašanje: **Kaj za vas predstavlja pojem transformacijski vodja?**

GŽ: *Nedvomno mora to biti nekdo, ki se zna hitro prilagajati glede na situacijo. Nekdo, ki je sposoben transformirati sebe in druge za višji cilj.*

Komentar: Intervjuvanec v odgovoru prepozna lastnosti transformacijskega vodje.

27. Vprašanje: **Kakšen pa mora po vašem mnenju biti vodja prebojnih projektov (naštejte vsaj pet ključnih lastnosti, ki jih mora imeti vodja teh projektov)?**

GŽ: *Malo usekan (smeh), trmast, razgledan, vedoželjen, vizionarski, podjeten, z vero v svoje delo in sposobnosti. Trma je ključna, da ne obupaš prehitro, saj so taki projekti tek na dolge proge. Pa seveda poštenost – do sebe in vseh preostalih v tem čolnu.*

Komentar: Iz lastnosti lahko razberemo obrise transformacijskega vodje.

28. Vprašanje: **Kako naj takšen vodja dela z zaposlenimi?**

GŽ: *Never give up – nikoli ne obupaj. Pri takih projektih so vedno vzponi in padci, to so tudi projekti, ki lahko propadejo, kar pa nikoli ne pomeni konca sveta. Vodja mora zaposlene torej spodbujati, biti njihov mentor, kar pa ne pomeni, da jim ne nastavi ogledala, ko je to potrebno.*

Komentar: Ugotavljamo, da intervjuvanec izkazuje elemente inspiracijske motivacije, ki je pri takih projektih ključnega pomena, saj je treba vpletene ustrezno motivirati in jim znati svetovati.

29. Vprašanje: **Kdo je za vas transformacijski vodja? Kaj je prva stvar, ki vam pade na misel, ko vam omenim pojem transformacijski vodja?**

GŽ: *Elon Musk.*

Komentar: Elon Musk je primer transformacijskega vodje, njegova podjetja so disruptorji v globalnem okolju in vsa povezana z inovativnostjo.

V nadaljevanju intervju skozi značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti povezujemo tudi tabelarično.

Tabela 2: Pomembnost ključnih značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti glede na odgovore iz intervjuja z vodjo projekta Avant2Go

Ključne značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti	Številka vprašanja, kjer nastopa določena značilnost vodenja ali inovativnosti	Komentar
Transformacijsko vodenje – inspiracijska motivacija	16., 19., 20., 28.	Element je v intervjuju omenjen tako posredno kot tudi neposredno.
Transformacijsko vodenje – intelektualna stimulacija	22., 24.	Element je izpostavljen posredno.
Transformacijsko vodenje – idealizirani vpliv	13., 15., 24., 28.	Element je bil večkrat izpostavljen neposredno in ocenjujemo, da je pri vodenju prebojnega projekta pomemben.
Transformacijsko vodenje – individualizirana obravnava	6., 9., 14., 21., 25.	Element je največkrat izpostavljen posredno.
Inovativnost	1., 2., 3., 4., 7., 17., 29.	Element inovativnosti se pojavi v največ odgovorih, kar kaže na miselno naravnost intervjuvanca oziroma nakazuje tudi na kulturo inovativnosti v podjetju.
Inovativnost – inovativno vodenje sledilca	9., 12., 16.	Vidik je v intervjuju izpostavljen neposredno.
Inovativnost – inovativno vodenje tima	/	Vidik ni izpostavljen v nobenem izmed odgovorov.
Inovativnost – inovativno vodenje organizacije	7., 8., 11.	Vidik je izpostavljen posredno.

Vir: Lastna raziskava.

6.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Zaključne ugotovitve podajamo skozi kratke odgovore na raziskovalna vprašanja.

R1: *Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?*

Na osnovi opravljenega raziskovanja ugotavljamo, da je transformacijski slog vodenja pomemben pri ustvarjanju inovativno naravnane organizacije. Transformacijski vodja svoje sledilce ustrezno motivira, v organizaciji pa ustvari ozračje, ki opolnomoči zaposlene in v njih spodbuja inovativno miselnost.

R2: *Kateri so temeljni dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost?*

Na osnovi opravljenega raziskovanja potrjujemo, da so dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost, naslednji: inspiracijska motivacija, idealiziran vpliv in individualizirana obravnava.

R3: *Kako je transformacijsko vodenje povezano z inovativnostjo na primeru projekta v tehnološkem podjetju?*

Transformacijski slog vodenja ima na primeru projekta Avant2Go na voljo ustrezno okolje za krepitev inovativnosti. Transformacijski vodja s svojo vizijo, poslanstvom in željo po opolnomočenju sledilcev vpliva na sledilce. Dovoljuje svobodo pri odločanju in razmišljanju o napredku organizacije, kar pripomore k inovativnemu vedenju – tako organizacije kot posameznika.

Glede na doslej navedeno potrjujemo tezo, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov, kakršen je tudi souporaba električnih vozil Avant2Go.

7. Priporočila in omejitve

Ocenjujemo, da bi se za doseganje še boljših rezultatov podjetja in rasti posameznikov vodja lahko bolj usmeril k intelektualni stimulaciji, kjer bi zaposlene spodbujal, da bi se sami lotili analize problema in sebe izzvali prek lastnih prepričanj in vrednot. Tako bi lahko zaposleni tudi sami reševali določene probleme in bi se vodja manj posluževal elementa individualizirane obravnave.

Individualizirano obravnavo bi lahko vodja tako uporabljal predvsem v primeru, ko bi sledilci »zašli« ali ne bi našli ustrezne rešitve za določen problem. Vidik idealiziranega vpliva v prebojnih in inovativnih projektih vidimo v ospredju, saj morajo sledilci zaupati odločitvi vodje in se poistovetiti z novim poslanstvom in vizijo ter z vodjo skupaj razviti nov projekt, produkt oziroma storitev in jo s skupnimi močmi tudi implementirati.

Predmetni članek ima več omejitev, ki jih lahko uvrstimo med metodološke, časovne in vsebinske. Pri metodoloških omejitvah izpostavljamo uporabo multimetodološkega pristopa (več različnih metod kvalitativnega raziskovanja), pri čemer bi lahko uporabili pristop mešanih metod raziskovanja (kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja), s čimer prispevamo k lažšanju izvedbe, večji komplementarnosti, posplošljivosti, raznolikosti pogledov, triangulaciji in zaupanju (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Pri časovnih omejitvah upoštevamo omejeno časovno obdobje izvedbe kvalitativne raziskave, ki je potekala en mesec. Pri vsebinskih omejitvah prepoznamo naslednje: raziskava je opravljena na enem podjetju, v eni panogi, eni državi in s tem eni kulturi. Naštete omejitve obenem predstavljajo tudi priložnosti za prihodnje raziskovanje.

8. Sklep

Transformacijsko vodenje je v okolju, ki se hitro spreminja in prinaša velike spremembe, ključnega pomena, da se lahko organizacije ustrezno prilagajajo novim razmeram. Transformacijski vodja z intelektualno stimulacijo, idealiziranim vplivom, inspiracijsko motivacijo in individualizirano obravnavo vpliva na svoje sledilce ter lahko s tem poskrbi za doseganje rezultatov nad pričakovanji.

Uspešnost in preživetje organizacij pa sta v gospodarstvu visoke konkurenčnosti, hitrih sprememb in tehnološkega napredka odvisna tudi od sposobnosti za trajno inoviranje. V članku smo preučili povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo na primeru projekta souporabe 100% električnih vozil Avant2Go. Prepoznali smo pomen transformacijskega sloga vodenja in inovativnosti za delovanje organizacije v sodobnem okolju ter potrdili tezo o njuni pozitivni povezavi.

Literatura in viri

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
2. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
3. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
4. Avant car, d. o. o. (2017). *Interno gradivo: Predstavitev projekta Avant2Go – Mobilnost kot storitev souporaba 100 % električnih vozil*. Ljubljana: Avant car, d. o. o.
5. Avant car, d. o. o. (2018). *Interno gradivo: Dopolnjena predstavitev projekta Avant2Go – Mobilnost kot storitev souporaba 100 % električnih vozil*. Ljubljana: Avant car, d. o. o.
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3. izd.). Redwood City, CA: Mindgarden.
7. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage, Thousand Oaks.
9. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
10. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
11. Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage.
12. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
13. Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
14. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.
15. Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
16. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedent. *Management and Organization Review*, 8, 423–454.
17. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
18. de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1012–1042.
21. Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problem. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
22. Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
23. Global Market Insights. (2017). *Car Sharing Market Trends – Global 2018–2024 Industry Size Report*. Pridobljeno 10. januarja 2019 s https://www.bizjournals.com/prnewswire/press_releases/2017/07/26/MN51047.
24. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 264–277.
25. Harbone, P., & Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 118–132.
26. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

27. Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544.
28. Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.
29. Luo, Z., Wang, Y., Marnburg, E., & Ogaard, T. (2016). How is leadership related to employee self-concept? *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), 24–2.
30. Martinez-Lao J., Montoya, G. F., Montoya, M. G., & Manzano-Agugliaro, F. (2017). Electric vehicles in Spain: An overview of charging systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 77, 970–983.
31. McDonough III, E. F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
32. Monitor Deloitte. (2017). *Car sharing in Europe: Business Models, National Variations and Upcoming Disruptions*. Pridobljeno 8. januarja 2019 s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/CIP-Automotive-Car-Sharing-in-Europe.pdf>
33. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
34. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
35. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
36. Palangkaraya, A., Stierwald, A., Webster, E., & Jensen, P. (2010). *Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia. A Report for the Australian Government Department of Innovation, Industry, Science and Research*. Australia: University of Melbourne.
37. Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change*, 26(3), 595–610.
38. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
39. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
40. Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1–14.
41. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
42. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
43. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
44. West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
45. Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

Dr. Matej Grošelj je svetovalec vodstva podjetja Avant car, ki se ukvarja z napredno mobilnostjo kot storitvijo, in prokurist v družinskem podjetju z več kot 50-letno tradicijo. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je doktoriral s področja vodenja in inovativnosti. Hkrati je asistent za področje managementa na Univerzi v Ljubljani in svoje znanje, ko čas dopušča, prenaša študentom dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov. Ima tudi izkušnje kot mentor za zaključne naloge, je recenzent znanstvenih člankov in soavtor fakultetnega učbenika. S svojimi prispevki s področja vodenja in inovativnosti je nastopil na znanstvenih konferencah v Sloveniji in tujini, kot predavatelj in udeleženec omizij o novi mobilnosti pa na različnih strokovnih in poslovnih dogodkih. Na osnovi praktičnih izkušenj z različnih področij pri delu poudarja ustvarjalnost, raznovrstnost in odprtost duha.

Tomaž Kogoj, mag. posl. ved. je magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Vselej so ga zanimali inovativni projekti, zato je že kot študent preizkušal in sorazvijal inovativen način prodaje kave za s seboj (Coffee O'clock) in nove oblike oglaševanja na urbanih površinah (Goligrafiti). Izkušnje s področja vodenja je pridobival tudi z upravljanjem večjega gostinskega lokala. Poslovna pot ga je kot velikega entuziasta novih oblik mobilnosti ponesla v podjetje Avant car, kjer deluje kot vodja projektov. Veselijo ga organizacijski izzivi, razvojna dinamika, delo v inovativnih timih in implementacija novosti, ki pozitivno vplivajo na okolje.

Ugotovitve izvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih

Milena Alič

e-pošta: milena.alic@siol.net

Povzetek

Sodoben način poslovanja od podjetij zahteva procesni način razmišljanja in organizacije dela, katerega namen je s čim bolj povezanim in učinkovitim izvajanjem aktivnosti ustvariti vrednost za stranko in jo zadovoljiti, podjetju pa povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Standard ISO 9001 od leta 2000 postavlja uvedbo in izvajanje procesnega pristopa kot eno svojih bistvenih zahtev, nas pa v tej študiji zanima, kakšno je stanje njegove uvedbe v praksi v podjetjih, certificiranih po tem standardu, in ali so certificirana podjetja v kakršnikoli prednosti na tem področju v primerjavi s preostalimi podjetji. Na podlagi analize naključnega vzorca poročil presoj ene od slovenskih certifikacijskih hiš smo poskušali dobiti vpogled v izvajanje procesnega pristopa v tej skupini podjetij iz 6 držav jugovzhodne Evrope v letu 2016. Ugotovitve kažejo, da certificirana podjetja v večji meri izkazujejo uporabo procesnega pristopa kot podjetja na splošno, za natančnejše ugotovitve pa bi bilo treba pridobiti dodatne podatke in izvesti nadaljnje bolj poglobljene raziskave.

Ključne besede: procesni pristop, ISO 9001, standardi kakovosti, sistemi kakovosti, management poslovnih procesov (MPP)/ravnanje s poslovnimi procesi/obvladovanje poslovnih procesov

1. Uvod

ISO 9001 je najbolj razširjen mednarodni standard za sisteme ravnanja z več kot milijon izdanimi certifikati po celem svetu (ISO, 2018). V izdaji iz leta 2000 se v standardu ISO 9001 prvič pojavijo načelo procesnega pristopa in zahteve za prepoznavanje, opredelitev, opisovanje, nadzor in izboljšanje učinkovitosti procesov (ISO, 2000). Procesni pristop je še bolj poudarjen v zadnji izdaji ISO 9001:2015 (ISO, 2015), ki ne zahteva le uspešnega izvajanja procesov v smislu doseganja planiranih učinkov, pač pa tudi njihovo učinkovitost v smislu storilnosti in smotrne izrabe zmogljivosti. Poleg tega je zadnja izdaja standarda bolj prilagodljiva glede oblike in količine dokumentacije glede na kontekst podjetja (velikost, industrija, kultura, strateški okvir in poslovno okolje), kar omogoča uvedbo in delovanje učinkovitejšega sistema kakovosti in procesnega pristopa kot ene njegovih temeljnih zahtev.

Namen raziskave je pridobiti vpogled v stanje uvedbe procesnega pristopa v certificiranih podjetjih po standardu ISO 9001. Zanima nas, ali so zahteve standarda učinkovito uvedene in ali se na tem področju certificirana podjetja kakorkoli razlikujejo od preostalih (necertificiranih). Naš namen je tudi spodbuditi nadaljnje raziskave in dati praktikom predloge za izboljšave na tem področju.

Raziskava vključuje pregled literature, analizo besedila ISO 9001 in našo začetno empirično raziskavo (študijo primera) glede izvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih v 6 državah jugovzhodne Evrope v letu 2016 z nekaterimi osnovnimi opisnimi statistikami.

Prispevek po uvodu s predstavitev namena in ciljev raziskave (poglavje 1) vključuje predstavitev zahtev ISO 9001 glede procesnega pristopa (poglavje 2), pregled literature (poglavje 3), metodologijo raziskave (poglavje 4), rezultate empirične raziskave (poglavje 5), razpravo in omejitve raziskave (poglavje 6) ter zaključek (poglavje 7).

2. ISO 9001 in njegove zahteve glede procesnega pristopa

Načela in zahteve ISO 9001:2015 (ISO, 2015) so določene v 10 poglavjih (Pogl.) tega standarda. Procesni pristop je temeljno načelo za izvajanje zanke »planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj« (angl. »Plan-Do-Check-Act« – PDCA). **Namen** procesnega pristopa je (Pogl. 0.3.1): 1) razvoj, izvajanje in izboljšanje učinkovitosti sistema kakovosti; 2) izboljšanje zadovoljstva strank z izpolnjevanjem njihovih zahtev; 3) uspešnost in učinkovitost organizacije pri doseganju načrtovanih rezultatov v skladu s politiko kakovosti in strateško usmeritvijo organizacije. **Pristopi**, s katerimi naj bi organizacije uvedle procesni pristop, so (Pogl. 0.3.1): 1) sistematična opredelitev procesov in njihovih medsebojnih vplivov; 2) razumevanje in upravljanje medsebojno povezanih procesov kot sistema; 3) nadzor medsebojnih razmerij in soodvisnosti med procesi sistema, tako da se lahko izboljša splošna uspešnost organizacije. **Pričakovane koristi** procesnega pristopa so (Pogl. 0.3.1): »1) razumevanje in skladnost pri izpolnjevanju zahtev; 2) upoštevanje procesov v smislu dodane vrednosti; 3) doseganje učinkovitega delovanja procesa; 4) izboljšanje procesov, ki temeljijo na vrednotenju podatkov in informacij.«

Da bi zadostila **zahtevam za izvajanje procesnega pristopa** (Pogl. 4.4.1), »mora organizacija:

- a. *opredeliti* potrebne vhode v te procese in predvidene izhode iz njih;
- b. *opredeliti zaporedje in interakcijo* teh procesov;
- c. *opredeliti in uporabljati kriterije in metode* (vključno z nadzorovanjem, merjenjem in pripadajočimi kazalniki učinkov delovanja), potrebne za zagotavljanje uspešnega delovanja in obvladovanja teh procesov;
- d. *opredeliti potrebne vire* za te procese in zagotoviti njihovo razpoložljivost;
- e. *dodeliti odgovornosti in pooblastila* za te procese;
- f. *obravnavati tveganja in priložnosti* ...;
- g. *ovrednotiti te procese in izvajati morebitne potrebne spremembe za zagotovitev*, da ti procesi dosežejo predvidene rezultate;
- h. *izboljševati procese*« in sistem kakovosti.

Kot podporo zgornjim zahtevam standard dodatno zahteva, da »mora organizacija v takšnem obsegu, kot je potrebno (Pogl. 4.4.1):

- a) *vzdrževati dokumentirane informacije v podporo delovanju svojih procesov*;
- b) *hraniti dokumentirane informacije kot dokaz, da se procesi izvajajo tako, kot je načrtovano.*«

Glede na zahteve standarda iz leta 2000 (ISO, 2000) sta v letu 2015 novi zahtevi dodelitev odgovornosti in pooblastil za opredeljene procese (Pogl. 4.4.1 e) ter obravnava tveganj in priložnosti (Pogl. 4.4.1 f). Ti zahtevi sta bili v malo drugačni obliki podani tudi v izdajah standarda že od leta 2000, vendar nista bili podani tako neposredno. Podane zahteve in opis procesnega pristopa, PDCA-zanke in filozofije razmišljanja, ki temelji na obravnavi tveganj, so dodatno kratko pojasnjeni v uvodu (Pogl. 0.3) in med preostalimi zahtevami standarda (Pogl. 6.1).

Standard pušča odprt prostor za uporabo različnih tehnologij in infrastrukture, vključno z informacijsko podporo in avtomatizacijo procesov, vendar ne daje nikakršnih navodil glede izbire in uporabe ustreznih metodologij in orodij za učinkovito uresničitev danih zahtev.

3. Izvajanje procesnega pristopa v podjetjih - pregled literature

Procesni pristop je v podjetja prodiral že od devetdesetih let prejšnjega stoletja s pomočjo uvajanja sodobne informacijske tehnologije, ki je ponujala orodja za ravnanje s procesi, in s pomočjo nekaterih pristopov na področju ravnanja s kakovostjo (npr. Six Sigma). Od leta 2003 je visoko uvrščen na seznamih pomembnejših poslovnih tematik (Harmon, 2016).

Vpogled v stanje izvajanja procesnega pristopa v podjetjih (ne glede na to, ali so certificirana ali ne) daje svetovna raziskava z naslovom The State of Business Process Management, ki se periodično izvaja v letih od 2005 do 2015 (Harmon, 2016) in vključuje podjetja različnih velikosti, iz različnih panog in vseh celin. Raziskava kaže, da v zadnjih 10 letih ni realnega povečanja uporabe ravnanja s poslovnimi procesi (MPP). Delež podjetij, ki izvajajo MPP, je še vedno nizek. Le 2 % anketirancev izvaja načrtovane aktivnosti MPP, ki redno pokrivajo vse procese. Med vsemi anketiranci je manj kot 50 % takih, ki imajo svoje procese dokumentirane, manj kot 40 % jih avtomatizira svoje procese, manj kot 30 % jih standardizira ključne kazalnike (KPI) za merjenje učinkovitosti in uspešnosti procesa. Samo 10 % vseh managerjev v podjetjih je usposobljenih, da razmišljajo kot skrbniki procesov. Večina anketirancev meni, da uvajanje MPP v podjetjih večinoma ni le posledica uvajanja nove informacijske tehnologije, ampak se uvaja z namenom obvladovanja procesnih sprememb v celotnem poslovanju.

Študija BPM (Harmon, 2016) preučuje tudi zrelost procesnega pristopa in MPP na podlagi zrelostnega modela (»Capability Maturity Model Integration« – CMMI), ki ima 5 stopenj: 1) ni organiziranih procesov (nezrel procesni pristop); 2) nekateri organizirani procesi; 3) večina organiziranih procesov; 4) procesi se obvladujejo; 5) procesi se nenehno izboljšujejo. Večina organizacij v letu 2015 je na stopnji 2 na tej lestvici zrelosti MPP. Številna podjetja sicer vlagajo v opredelitev svojih procesov, vendar ne vlagajo oz. premalo vlagajo v medsebojno uskladitev procesov po celotnem podjetju. Poleg tega lahko najdemo pomembne razlike v specifičnih elementih zrelosti procesnega pristopa tudi med državami (Škrinjar, Bosilj Vukšić, & Indihar Štemberger, 2010).

Izvajanje osnovnih zahtev obvladovanja procesov v certificiranih podjetjih bi moralo imeti močan, pozitiven in neposreden učinek na izboljšanje kakovosti (Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos, 2011). Čeprav je procesna usmeritev pomemben poudarek standarda ISO 9001, je vpliv standarda na povečanje učinkovitosti poslovanja omejen. Včasih so tudi pozitivni rezultati drugih dejavnosti v podjetjih (napačno) pripisani učinkom uvedenega standarda ISO 9001 (Dick, Heras, & Casadesús, 2008; Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos, 2011). Neustrezne prakse uvajanja standarda ISO 9001 lahko privedejo tudi do neželenih učinkov, kot so birokracija, veliko dodatnega človeškega dela, stroški, slaba povezanost sistema kakovosti z operativnimi poslovnimi aktivnostmi in njihovo informacijsko podporo ter z drugimi sistemi ravnanja v podjetju (Boiral, 2012). Torej, namesto učinkovitega načrtovanja in nadzora procesov po PDCA-zanki podjetje pripravi nekaj dodatne splošne dokumentacije, povezane s procesi, ki je namenjena samo za potrebe zunanje presoje, ne pa tudi za uporabo na delovnih mestih (kar naj bi bil njen osnovni namen). V takih primerih sistem kakovosti ne služi kot orodje za obvladovanje procesov, temveč kot spodbujevalec dodatne dokumentacije in orodje za njeno obdelavo (Poksinska, Eklund, & Jörn Dahlgaard, 2006). S tem lahko povečuje birokracijo in postane breme za podjetje. Glede na prevladujoče zunanje motive (npr. pritisk strank) za certificiranje ISO 9001 v podjetjih in s tem povezano uvedbo sistema z minimalnimi naporji (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2009) so take situacije lahko pogoste.

4. Metodologija raziskave

V naši študiji primera smo iskali informacije v zvezi s procesnim pristopom v poročilih presoj (PP)

slovenske certifikacijske hiše SIQ, ki obvladuje več kot tretjino slovenskega certifikacijskega trga. Ta je ob koncu leta 2016 na področju ISO 9001 obsegal 1848 certificiranih organizacij v Sloveniji (ISO, 2018). SIQ deluje tudi v sosednjih državah. Med izdanimi certifikati leta 2016 je 61 % pripadalo sistemu ravnanja s kakovostjo (ISO 9001), od tega jih je bilo 75 % izdanih v Sloveniji, druge države pa so zavzemale deleže od 1 % do 8 % (SIQ, 2017).

Naključni vzorec 48 PP-jev je bil vzet iz podatkovne zbirke SIQ za leto 2016, ki je obsegala 1073 PP-jev (SIQ, 2016) in vključevala PP-je za ISO 9001 in druge sisteme, različne vrste revizij in različne države. V našem vzorcu so bili naključno izbrani PP-ji iz različnih držav (Slovenija, Italija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija). Struktura izbranih presojanih organizacij je bila precej raznolika tudi glede dejavnosti (glej Preglednico 1) in velikosti organizacije.

V PP-jih smo iskali zapise o procesnem pristopu ter dokumentirane neskladnosti in priporočila, ki se nanje nanašajo. Sledili smo zahtevam ISO 9001:2015 v točki 4.4.1 in analizirali ugotovitve, ki sledijo tem zahtevam od »a« do »h«. Izbrali smo 5 ocenjevalnih kriterijev, ki so prikazani v Preglednici 2, in 5-stopenjsko lestvico ocenjevanja, pri čemer 1 pomeni, da je zahteva neizpolnjena, 5 pa pomeni, da je zahteva v celoti in učinkovito izpolnjena (pri vseh procesih, vezanih na proizvod ali storitev za kupca). Iz vsakega PP-ja smo poleg podatkov za oceno vsakega izmed ocenjevalnih kriterijev zbirali tudi število zapisanih neskladij in priporočil v PP-jih, ki se nanašajo na posamezen ocenjevalni kriterij. Če v PP-jih podatki za oceno posameznega kriterija niso bili najdeni, je bil manjkajoči podatek označen z „-“.

Rezultati študije so predstavljeni v Preglednici 3. Za vsak ocenjevalni kriterij sta število in delež organizacij, ki dosežejo posamezno višino ocene (od 1 do 5), vpisana v stolpec pod to vrednostjo. V stolpcu istega vrednostnega razreda je vrstico nižje vpisano tudi skupno število ugotovljenih neskladij in priporočil pri vsaki vrednosti tega ocenjevalnega kriterija. Tako je predstavljena stopnja izvajanja elementov procesnega pristopa v našem vzorcu organizacij.

Glede na to, da je bila to začetna študija in ni bilo predhodno znano, kako celoviti in uporabni bodo podatki iz PP-jev za zeleno analizo, podrobnejše analize (po državah, dejavnosti ali velikosti organizacij) v tej fazi niso bile izvedene, je pa to priložnost za nadaljnje raziskave.

5. Rezultati raziskave

Struktura analiziranih PP-jev in povezanih presojanih organizacij v Preglednici 1 kaže, da je struktura naključno izbranih organizacij precej uravnotežena in podobna strukturi certifikacijske dejavnosti SIQ. Organizacije so iz različnih panog gospodarstva in tudi iz javnega sektorja. V PP-jih nismo našli podatkov o velikosti organizacij, zato teh podatkov ni bilo mogoče predstaviti. 17 organizacij (35 % vseh) je bilo certificiranih tudi po nekaterih drugih standardih. Najpogosteje so bili ti standardi ISO 14001, ISO 13485, BS OHSAS 18001, ISO TS 16949, ISO/IEC 27001. Dve tretjini PP-jev sta bili iz kontrolnih presoj, 15 % iz certifikacijskih presoj, 18 % pa iz obnovitvenih presoj.

V PP-jih iz zapisov ni bilo mogoče vedno prepoznati vseh 8 zahtev za izvajanje procesnega pristopa iz standarda ISO 9001:2015 (Pogl. 4.4.1, alineje od a) do h)). Pogosto so zapisi bolj zgoščeni in

za več sorodnih zahtev podajajo skupno ugotovitev. Večinoma pa so iz PP-jev vidne stopnje uvedbe procesnega pristopa, ki sledijo PDCA-zanki. 5 glavnih stopenj, ki jih je bilo večinoma mogoče razbrati iz PP-jev, in njihove povezave z zahtevami ISO 9001:2015 prikazuje Preglednica 2.

Iz analiziranega vzorca PP-jev je ugotovljeno (glej Preglednico 3), da je 98 % organizacij imelo dokumentirane svoje procese – vsaj ključne (merilo K1). Za 48 % organizacij je bilo iz zapisov razvidno, da izvajajo procese skladno z dokumentiranimi postopki. Ker iz 48 % PP-jev ni bilo mogoče pridobiti ustrezne informacije za to merilo (K2), ta ocena ni končna. Med organizacijami, za katere je bila informacija za to merilo v PP-jih dosegljiva, pa jih je skoraj 90 % to merilo izpolnilo z oceno 3 ali več. 84 % organizacij je imelo določena merila učinkovitosti in uspešnosti (vsaj za določene ključne procese) ter merjene procese (merilo K3). 79 % organizacij je v skladu s svojimi strateškimi cilji in vrednotami

Preglednica 1: Struktura analiziranih presojanih organizacij

Struktura analiziranih organizacij	Država (število organizacij)						
	BA	HR	IT	MK	SI	SR	Skupaj
Organizacije po državah							
Število	2	4	4	4	26	8	48
Delež (%)	4	8	8	8	54	17	100
Organizacije po standardih presoje							
Samo ISO 9001:2008	2	1	2	4	10	5	24
Samo ISO 9001:2015 ali v postopku prehoda nanj			1		6		7
ISO 9001 + 1 dodatni standard		2	1		9		12
ISO 9001 + 2 dodatna standarda ali več		1			1	3	5
Organizacije po tipu presoje							
Certifikacijska presoja		1	3	1	2		7
Redna/kontrolna presoja	2	2		2	22	4	32
Recertifikacijska/obnovitvena presoja		1	1	1	2	4	9
Organizacije glede na njihovo dejavnost							
Proizvodnja živil					1	1	2
Proizvodnja tehničnih proizvodov					11	1	12
Gradbeništvo	1	2			1		4
Transport		1	1				2
Trgovina	1			1	2	4	8
Izobraževanje			1		2		3
Druge poslovne storitve		1	2	1	7		11
Javna uprava - javni sektor				2	2	2	6
Legenda - države: BA = Bosna in Hercegovina; HR = Hrvaška; IT = Italija; MK = Makedonija; SR = Srbija; SI = Slovenija							

Vir: lastna izdelava

Preglednica 2: Izbor kriterijev za oceno stopnje uvedbe procesnega pristopa v povezavi z zahtevami ISO 9001:2015

Zahteve ISO 9001:2015 glede procesnega pristopa (Pogl. 4.4.1):	Stopnje uvedbe procesnega pristopa (kriteriji ocenjevanja stopnje izpolnjevanja zahtev standarda)				
	K1 - Procesi so dokumentirani.	K2 - Procesi se izvajajo skladno z navodili.	K3 - Izvajata se sistematično merjenje in nadzor procesov.	K4 - Ovrednoteni so rezultati procesov.	K5 - Izvaja se sistematično izboljševanje procesov.
a) Opredeliti potrebne vhode v te procese in predvidene izhode iz njih;	K1				
b) Opredeliti zaporedje in interakcijo teh procesov;	K1				
c) Opredeliti in uporabljati kriterije in metode (vključno z nadzorovanjem, merjenjem in pripadajočimi kazalniki ...);	K1	K2	K3		
d) Opredeliti potrebne vire ... in zagotoviti njihovo razpoložljivost;	K1	K2			
e) Dodeliti odgovornosti in pooblastila za te procese;		K2			
f) Obravnavati tveganja in priložnosti ...;				K4	
g) Ovrednotiti te procese in izvajati morebitne potrebne spremembe ...;				K4	
h) Izboljševati procese ...					K5

Vir: lastna izdelava

določilo in redno pregledovalo procesne cilje (vsaj za določene ključne procese) ter ovrednotilo rezultate procesov glede na doseganje teh ciljev (merilo K4). 92 % organizacij je imelo vzpostavljen sistematičen mehanizem za izboljšanje procesov (merilo K5). Pri tem kaže pripomniti, da je večina (48 %) organizacij opredeljene postopke izboljšav uporabljala samo za določanje in spremljanje korektivnih ukrepov iz presoj (organizacije z oceno 3). Za vsako od ocenjenih stopenj procesnega pristopa so bila v PP-jih podana tudi priporočila (skupno 74 priporočil), neskladnosti so bile redke (skupno 5 neskladnosti). Največ neskladnosti in priporočil je bilo podanih pri merilih K1 in K2.

6. Razprava in omejitve raziskave

Rezultati študije (v Preglednici 3) kažejo, da certificirane organizacije uresničujejo vseh 5 stopenj izvajanja procesnega pristopa. V povprečju vsaj 80 % organizacij za vseh 5 kriterijev dosega oceno 3 ali več (na lestvici od 1 do 5). Taki rezultati so pričakovani, še posebej zaradi poudarka, ki ga daje standard ISO 9001 tem aktivnostim že daljši čas, in ker te

predstavljajo tudi pogoj za pridobitev in ohranitev certifikata.

Omejitve raziskave: Naša empirična raziskava je le začetna študija. Ima omejen vzorec in omejeno obdobje opazovanja. Poleg tega PP-ji niso dovolj informativni, da bi omogočali bolj globoko in popolno analizo obravnavane problematike. Za bolj poglobljeno analizo bi bilo treba pridobiti še dodatne informacije iz drugih virov. PP-ji imajo namreč zelo zgoščen zapis in dajejo le kratke informacije in osnovna dejstva o izpolnjevanju zahtev standarda. To je bil njihov osnovni namen. V PP-jih so v njih ugotovljene pomanjkljivosti zabeležene v obliki neskladnosti (če zahteve niso bile izpolnjene) in priporočil (če je bilo ugotovljeno, da obstaja možnost za izboljšave). Zapisi v PP-jih v splošnem niso dovolj podrobni, da bi poleg potrditve izvajanja določenega merila prikazali tudi stopnjo zrelosti zanj. Včasih jo je mogoče ugotoviti iz PP-jev, včasih pa tudi ne. Nekatere teme (npr. usposabljanje in ravnanje z znanjem), ki jih na področju obravnave procesnega pristopa obravnavajo druge raziskave (Harmon, 2016), standard pa je zanje le posredno postavil zahteve (v okviru zahteve 4.4.1 d), niso bile sistematično vključene v PP-jih. Teh meril v našo

Preglednica 3: Stopnja izpolnjevanja zahtev ISO 9001 glede procesnega pristopa v certificiranih organizacijah

Stopnje uvedbe procesnega pristopa		Ocena izpolnjevanja zahtev standarda						
		-	1	2	3	4	5	Skupaj
K1. Procesi dokumentirani:	št. organizacij	0	0	1	21	16	10	48
	delež organizacij	0 %	0 %	2 %	44 %	33 %	21 %	100 %
	število ugotovljenih neskladnosti	0	0	0	0	0	0	0
	število danih priporočil	0	0	0	15	11	4	30
K2. Izvedba skladna z navodili:	št. organizacij	23	0	2	3	12	8	48
	delež organizacij	48 %	0 %	4 %	6 %	25 %	17 %	100 %
	število ugotovljenih neskladnosti	0	0	0	0	1	3	4
	število danih priporočil	10	0	1	0	9	3	23
K3. Procesi nadzorovani:	št. organizacij	4	0	4	8	25	7	48
	delež organizacij	8 %	0 %	8 %	17 %	52 %	15 %	100 %
	število ugotovljenih neskladnosti	0	0	0	0	0	0	0
	število danih priporočil	0	0	1	3	5	1	10
K4. Rezultati procesov ovrednoteni:	št. organizacij	4	0	6	10	20	8	48
	delež organizacij	8 %	0 %	13 %	21 %	42 %	17 %	100 %
	število ugotovljenih neskladnosti	0	0	0	1	0	0	1
	število danih priporočil	0	0	0	1	0	2	3
K5. Procesi sistematično izboljševani:	št. organizacij	2	1	1	23	16	5	48
	delež organizacij	4 %	2 %	2 %	48 %	33 %	10 %	100 %
	število ugotovljenih neskladnosti	0	0	0	0	0	0	0
	število danih priporočil	0	0	0	6	2	0	8
Skupno število organizacij		33	1	14	65	89	38	240
Skupni delež organizacij		14 %	0 %	6 %	27 %	37 %	16 %	100 %
Skupno število ugotovljenih neskladnosti		0	0	0	1	1	3	5
Skupno število danih priporočil		10	0	2	25	27	10	74

Legenda: »-« pomeni »ni podatkov«

Vir: lastna izdelava

študijo nismo vključevali. Poleg tega PP-ji niso mogli dati popolne slike delovanja sistema kakovosti in procesnega pristopa v njegovem okviru, ker presoje ISO 9001 praviloma temeljijo na metodi vzorčenja in večinoma niso v eni presoji pregledani vsi procesi organizacije.

V tej študiji so združeno prikazani rezultati za organizacije, ki uporabljajo stari standard ISO 9001: 2008, in za tiste, ki so že prešle na novega, čeprav so zahteve (tudi na področju procesnega pristopa) nekoliko spremenjene.

Primerjave z drugimi raziskavami: Primerjava rezultatov te študije z drugimi študijami (Harmon, 2016) kaže na precej boljše izvajanje procesnega pristopa (višjo stopnjo zrelosti) v primerjavi s podjetji na splošno. Kriteriji K1–K5 iz naše študije so vsebinsko in po ocenjevalni lestvici primerljivi s

kriteriji iz te raziskave (C1 = procesi dokumentirani; C2 = procesi standardizirani; C3 = modelirana veriga vrednosti; C4 = metrike za glavne procese določene; C9 = izboljševanje procesov poteka). V omenjeni mednarodni raziskavi je večina organizacij (v povprečju 51 %) prejela oceno 2 za izvajanje omenjenih 5 elementov procesnega pristopa (C1–C4, C9). Ta ocena pomeni, da so vzpostavljeni le nekateri posamezni procesi, in izkazuje zelo nizko stopnjo zrelosti uvedenega procesnega pristopa. V povprečju je le 40 % organizacij prejelo oceno 3 ali več za teh 5 kriterijev. V nasprotju s to mednarodno raziskavo, ki vključuje necertificirane in certificirane organizacije, pa naša študija ugotavlja, da imajo certificirane organizacije večinoma ocenjena merila K1–K5 z ocenama 3 in 4. V povprečju je 80 % certificiranih organizacij prejelo oceno 3 ali več,

kar je še enkrat več kot v omenjeni mednarodni raziskavi. Oceno 2 je imelo v povprečju le 6 % certificiranih organizacij, pri čemer jih v povprečju 14 % ni bilo ocenjenih zaradi pomanjkanja informacij v PP-jih. Rezultati kažejo bistveno boljše rezultate in višjo stopnjo zrelosti uvedenega procesnega pristopa v certificiranih organizacijah v primerjavi s preostalimi, česar pa sami na podlagi te študije in brez dodatnih statističnih preizkusov še ne moremo posplošiti.

Ugotovitve in predlogi za uporabo v praksi:

Rezultate naše študije, ki kažejo višjo zrelost uvedenega procesnega pristopa v certificiranih organizacijah, je možno razumeti kot podporo uvajanju sistemov kakovosti. Uvajanje ISO 9001 lahko pomaga organizacijam pri uvajanju procesnega pristopa in učinkovitega obvladovanja procesov. Uvedeni sistem je lahko tudi dobra podlaga za uvajanje informacijske podpore, ki omogoča učinkovitejše izvajanje in nadzor nad procesi (Barata & Cunha, 2017) leading to a whole that is greater than the sum of the two parts, moving away from current practice, where the lifecycles of IS and QMS are handled independently, by different teams, equipped with disconnected tools and methodologies. We start with a literature review that makes sense of a puzzle of 91 articles published since 1979. Three focal categories of papers are identified and discussed, namely (1. Obstaja sicer bojazen, da organizacija procesni pristop uvede le formalno in z minimalnimi naporji, bolj za namen presoje kot za uporabo v praksi, na kar opozarjajo avtorji (Sampaio idr., 2009). Vseh takih primerov morda pri presoji ni bilo možno prepoznati ali pa to ni bilo zabeleženo v PP-jih, kajti v obravnavnem vzorcu je bil le manjši delež organizacij, ki so izkazovale zgolj minimalno izpolnjevanje certifikacijskih pogojev.

Iz PP-jev je možno razbrati pomembna dejstva glede izpolnjevanja (vsaj minimalnih) zahtev za certificiranje, čemur so ta poročila tudi namenjena. Manj sistematično in bolj redko pa so iz teh poročil razvidne tiste informacije, ki bi pripomogle k prepoznavanju stopnje zrelosti uvedenega procesnega pristopa in k spodbujanju njihove večje učinkovitosti. Kot je razvidno iz naše študije in iz drugih raziskav (Arvanitoyannis, Samourelis, & Kotsanopoulos, 2016), certifikacijske hiše ne zbirajo informacij in ne spremljajo sistematično elementov sistema kakovosti in z njim povezanega procesnega pristopa, ki jih standard izrecno ne zahteva. Te informacije bi lahko bile smiselno uporabljene za povečevanje učinkovitosti sistema, s tem pa posredno tudi za povečevanje njegovega pomena

in vloge v organizaciji. Učinkovite rešitve in njihova promocija bi namreč tudi pripomogle k ugledu standarda in interesu za certificiranje, ki je v zadnjih letih upadel (ISO, 2018; Sampaio et al., 2009). Avtorji namreč opozarjajo, da v praksi sistem kakovosti in njegov procesni pristop še vedno pogosto temelji na izdelavi papirne dokumentacije ali v najboljšem primeru na uporabi pisarniških informacijskih orodij (Poksinska idr., 2006) providing an analysis of the way ISO 9001:2000 was implemented and operated and focusing on identifying factors which have negatively or positively influenced the effects of the quality management system (QMS, čeprav novi standard ISO 9001:2015 ne zahteva nikakršne dodatne dokumentacije samo zaradi vzpostavljanja sistema in njegovega certificiranja.

Pri uvedbi sistema kakovosti in z njim zahtevanega procesnega pristopa so zelo pomembni strokovno znanje, izkušnje in stališča svetovalcev, presojevalcev in certifikacijskih organov (Medic, Karlovic, & Cindric, 2016). Ti so prva kontaktna točka pri uvedbi sistema kakovosti in bi morali biti sposobni organizacije usmerjati k iskanju učinkovitih rešitev, v pomoč bi bila tudi ponudba ustreznih usposabljanj. Presoje bi lahko razširile svoje cilje iz ugotavljanja obstoja procesnega pristopa tudi v ugotavljanje njegove zrelosti, učinkovitosti rešitev in njihove uporabe v vsakodnevni praksi organizacije. Iz nekaterih PP-jev je bilo mogoče zaslediti tudi ta vidik presoje, vendar to očitno še ni splošna praksa.

Znanstveni prispevek študije in možnosti nadaljnjih raziskav: Malo raziskav v okviru ravnanja s kakovostjo obravnava problematiko procesnega pristopa in njegove uvedbe v praksi (Škrinjar idr., 2010). Ta tematika je pogosteje obravnavana z vidika informatike in uvajanja informacijskih orodij za podporo obvladovanju procesov (Magal & Word, 2011; Mendling, 2014). Še posebej redke so raziskave, ki obravnavajo ugotovljene prakse uvedbe nove verzije standarda ISO 9001:2015, kajti velik del organizacij je še v postopku prehoda (ta bo zaključen do septembra 2018).

Naša študija je bila izvedena kot začetna študija z namenom spodbuditi nadaljnje raziskave na tem področju. Dodatni viri podatkov, širši vzorec in podrobnejša statistična analiza bi bili potrebni za potrditev ali zavrnitev hipoteze, da uvajanje ISO 9001 pripomore organizacijam k uvedbi učinkovitejšega sistema obvladovanja procesov, kar bi bila pomembna ugotovitev in sporočilo predvsem za odgovorne odločevalce v organizacijah.

7. Sklep

Učinkovito obvladovanje poslovnih procesov v podjetju mora biti temeljna sestavina učinkovitega sistema kakovosti ISO 9001, kot ga zahteva standard od leta 2000. Najnovejša revizija standarda ISO 9001:2015 omogoča učinkovitejše delovanje sistema kakovosti in z njim uvedenega procesnega pristopa, z manj zahtevami glede dokumentiranja in s tem povezanimi manjšimi obremenitvami za zaposlene. Obenem je z novo poslovno usmerjenostjo standarda dan tudi večji poudarek poslovni koristnosti uvedenega sistema.

Kljub stagnaciji certificiranja ISO 9001 v zadnjih 7 letih in opozorilom avtorjev na pogoste neustrezne prakse, ki vodijo v birokracijo in neučinkovito delovanje sistema kakovosti (glej razpravo), rezultati naše študije kažejo dobre rezultate uvedbe procesnega pristopa v certificiranih organizacijah. Rezultati obravnavnih naključno izbranih certificiranih organizacij iz 6 držav jugovzhodne Evrope so pri izvajanju procesnega pristopa po zahtevah standarda na bistveno višji ravni uvedbe, kot poročajo druge raziskave za podjetja na splošno. Med certificiranimi organizacijami v naši študiji je v povprečju 80 % organizacij prejelo oceno 3 ali več za 5 kriterijev, ki pokrijejo zahteve standarda glede procesnega pristopa. Specializirana raziskava, ki v letih od 2005 do 2015 periodično spremlja stanje MPP v svetu (glej razpravo), pa ugotavlja 40 % organizacij z enako oceno za istih 5 kriterijev med organizacijami po svetu na splošno.

Za učinkovito uvedbo standarda ISO 9001 in z njim opredeljenega procesnega pristopa je pomembna vloga strokovnjakov (svetovalcev, presojevalcev, certifikacijskih hiš), ki lahko organizacije usmerjajo k učinkovitejšim in uporabnejšim rešitvam ter s tem krepijo notranjo podporo sistemu kakovosti v organizacijah kakor tudi ugled standarda in privlačnost certificiranja v javnosti. Večji poudarek zrelosti uvedenih pristopov pri presoji ter ustrezna ponudba izobraževanj za uvajalce in uporabnike standarda bi lahko k temu pripomogla.

Na podlagi naše začetne študije še ne moremo posplošiti ugotovljenih boljših rezultatov uvajanja procesnega pristopa v certificiranih podjetjih v primerjavi z necertificiranimi. Potrebno bi bilo nadaljnje preučevanje praks v certificiranih podjetjih, še posebej v skladu s pogoji novega standarda ISO 9001:2015.

Literatura in viri

1. Arvanitoyannis, I. S., Samourelis, K., & Kotsanopoulos, K. V. (2016). A critical analysis of ISO audits results. *British Food Journal*, 118(9), 2126–2139. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2016-0012>
2. Barata, J., & Cunha, P. R. (2017). Synergies between quality management and information systems: a literature review and map for further research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 282–295. <https://doi.org/10.1080/014783363.2015.1080117>
3. Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *The Quality Management Journal*, 19(3), 16–37.
4. Bosilj-Vukšić, V. (2006). Features of business process tools: an overview. V *Business Process Management Conference* (str. 24). Ljubljana: Uiverza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta/University of Ljubljana, Faculty of Economics. Pridobljeno s <http://slideplayer.com/slide/4834113/>
5. Dick, G. P. M., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 687–708. <https://doi.org/10.1108/01443570810881811>
6. Harmon, P. (2016). The State of Business Process Management – 2016. Pridobljeno 9. septembra 2016, s <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>
7. ISO. (2000). Standard ISO 9001:2000 – Quality management systems – Requirements. Geneve: ISO Central Secretariat.
8. ISO. (2015). Standard ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Geneve: ISO Central Secretariat.
9. ISO. (2018). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2017. Pridobljeno 22. februarja 2019, s <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
10. Magal, S. R., & Word, J. (2011). *Integrated Business Processes with ERP Systems*. Pridobljeno s <http://books.google.com/books?id=CKMn7C-fKfC&pgis=1>
11. Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016). New Standard ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188–193. <https://doi.org/10.7906/indec.14.2.8>
12. Mendling, J. (2014). Process Redesign by Digitalisation. V *Institute for Information Business* (str. 18). Ljubljana: Univerza v Ljubljani,

- Ekonomski fakulteta/University of Ljubljana, Faculty of Economics. Pridobljeno s <http://konferenca.ef.uni-lj.si/mpp-2014/gradiva/prosojnica-predavanj/>
13. Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Jörn Dahlgaard, J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512. <https://doi.org/10.1108/02656710610664578>
 14. Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 17(3), 437–460. <https://doi.org/10.1108/14637151111136360>
 15. Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>
 16. SIQ. (2016). Poročila presoj. Interni podatki. Ljubljana, Slovenia: SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
 17. SIQ. (2017). Pogled na 2016. V *Konferenca OSV* (str. 30). Ptuj: SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
 18. Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2010). Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Business Systems Research*, 1(1–2), 1–50. <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0022-0>

Dr. Milena Alič je po končanem dodiplomskem študiju matematike ter računalništva in informatike zaključila magistrski in doktorski študij organizacije in poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z nalogo s področja managementa kakovosti. Na vseh stopnjah študija je za svoje študijske dosežke prejela priznanja in nagrade, med drugim v letu 2008 tudi nagrado za prvo mesto in najvišje priznanje v kategoriji »Quality management« za svoje doktorsko delo s področja managementa kakovosti na mednarodnem natečaju »Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Awards 2008«. Na področju managementa kakovosti ima 18 let izkušenj v gospodarstvu, tudi v globalnih podjetjih, kot je Mercator, d. d., ter pedagoške in raziskovalne izkušnje iz različnih okolij. Je prokuristka v podjetju ALZIT, d. o. o. Aktivno sodeluje kot docentka na Ekonomski fakulteti in kot članica Sekcije za izrazje pri Slovenski akademiji za management, je presojevalka pri SIQ, strokovnjakinja NAKVIS, predstavnica SZKO pri EOQ, recenzentka prispevkov s področja kakovosti pri nekaterih SSCI in SCI uvrščenih znanstvenih revijah ter avtorica prispevkov v strokovnih in znanstvenih revijah ter na konferencah.

Pogovor z Boštjanom Jerončičem, generalnim direktorjem podjetja Incom, d. o. o.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam.si

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Incom Proizvodno trgovsko podjetje, d. o. o. (v nadaljevanju Incom). Če bi morali



zgodbo podjetja povzeti z enim samim stavkom, bi se ta glasil »Od skromnega začetka do enega izmed največjih proizvajalcev sladoleda«. Bilo je leta 1991, ko je Slovenija postala neodvisna država. Ustanovitelj podjetja Andrej Slokar se je odločil, da bo sledil svojim sanjam in postal proizvajalec sladoleda. Sladoleđ je začel proizvajati v svoji domači garaži. Leta 2003 je podjetje razširilo proizvodne



O Boštjanu Jerončiču

Po zaključeni Pravni fakulteti v letu 1999 je prvo redno zaposlitev dobil na Ministrstvu za finance v Sektorju za davčni in carinski sistem. Kot pravi, je imel veliko srečo, da so mu zaupali sodelovanje v različnih delovnih skupinah in skupinah za medresorska usklajevanja zakonodaje, kar mu je prineslo veliko odličnih izkušenj za nadaljnjo poklicno pot. V obdobju dela na ministrstvu je objavil veliko strokovnih člankov s področja carinskih predpisov, bil je tudi soavtor priročnika/knjige Kako poiskati in kako uporabljati evropske carinske predpise?. Z letom 2004 je postal družbenik v družbi Jurafin, d. o. o., kjer so opravljali svetovalne funkcije s področja gospodarskega prava, davčnega prava ter priprave poslovnih načrtov in zakonodajnih predlogov za različne naročnike. V letu 2005 je zaključil državniški pravosodni izpit in z letom 2006 postal pomočnik direktorja v podjetju Incom v Ajdovščini. V okviru delovnega mesta je opravljal najzahtevnejše naloge, kot so vodenje oddelkov prodaje, marketinga, kadrovskega oddelka, oddelka logistike, sklepanje krovnih pogodb (Mercator, Engrotuš, Aldi Süd Nemčija, Eismann Nemčija), vodenje pogajanj, priprava sistematizacij in notranjih aktov ... V letu 2013 je postal direktor v podjetju Incom. Ta nova funkcija je pomenila velik izziv in veliko obvezo, saj je podjetje že postalo zelo mednarodno usmerjeno, z zelo izobraženo in vrhunsko usposobljeno ekipo sodelavcev. Delovanje v podjetju Incom mu je nenehni izziv in velika motivacija, da skupaj z najboljšo ekipo sodelavcev ustvarjajo podjetje, na katero bodo upravičeno ponosni.

zmogljivosti in leta 2014 zaključilo 7 milijonov evrov veliko investicijo v dograditev skladiščnih prostorov in tudi proizvodnega dela ter dodatne izboljšave na obstoječih objektih in obstoječi strojni opremi. Leta 2016 sta se začeli gradnja novega tehnološko-razvojnega centra ter nova investicija v dodatno povečanje proizvodnih zmogljivosti in poslovnih prostorov v višini 12.500.000 evrov.

V zadnjem obdobju v podjetju veliko energije vlagajo v izdelke blagovnih znamk Leone in Leone All've, ki jih intenzivno tržijo na različnih trgih po svetu. Pomemben segment so tudi licenčni izdelki, saj ustvarjajo številne podobe junakov iz risank in filmov, ter inovativni izdelki pod zasebnimi blagovnimi znamkami po svetu in za najzahtevnejše trgovske verige.

Več podatkov o podjetju v obdobju od 2014 do 2017 je v spodnji tabeli.

Incom	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Uresničeno 2017
Vsi prihodki v EUR	29.451.275	35.054.470	40.727.573	42.561.207
Čisti poslovni izid v EUR	2.124.484	3.048.898	1.755.291	1.849.279
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	16.255	18.937	8.052	6.421
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	7,2	8,7	4,3	4,3
Donos na kapital v %	30,6	31,8	16,0	15,7
Povprečno število zaposlenih	131	161	218	288

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali Boštjana Jerončiča, generalnega direktorja podjetja Incom.



VPRAŠANJA

1. Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

Eden prvih ključnih mejnikov je leto 2003, ko se je podjetje preselilo v nove prostore, kjer deluje še danes. V letu 2006 so se začeli prvi večji izvozni posli na nemški trg, v letu 2007 v Skandinavijo, leta 2011 pa smo začeli intenzivno izvažati v Veliko Britanijo. To je pomenilo sodelovanje z najzahtevnejšimi kupci po Evropi in širše. V letu 2007 smo pridobili prehranski certifikat IFS, v letu 2011 pa certifikat BRC, kar nam je omogočalo sodelovanje z najboljšimi. Zadnji dve prelomnici sta v letih 2014 in 2016, ko smo začeli dve fazi povečanja proizvodnih in skladiščnih prostorov. Tako smo pridobili potrebne pogoje za delovanje

in rast podjetja na novih trgih po svetu. Danes imamo tri zelo močne stebre, na katerih gradimo svoje uspehe – tehnični razvojni center, tehnološko-razvojni center in center za razvoj kadrov. Z obema investicijama se zelo izboljšujejo tudi delovne razmere za naše sodelavce.

2. Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?

Najprej bi izpostavil naše sodelavce, brez katerih ne bi bilo naše zgodbe. Resnično smo v podjetju zbrali ekipo, ki ima veliko energije, ki je nujno potrebna za vse preboje na zahtevnih trgih, po drugi



strani pa gre za ekipo, ki ima ogromno znanja in idej, s katerimi smo med najboljšimi v naši panogi. V podjetju združujemo vse procese delovanja, od razvoja, kakovosti, marketinga, prodaje, nabave, tehnike do proizvodnje in to nam omogoča hitre in najboljše rešitve za naše partnerje. Vsak izmed navedenih procesov je pomemben in ko vsi delujejo brezhibno, je rezultat najboljši.

3. **Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno z motiviranjem in komuniciranjem) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?**

Zaradi hitre rasti našega podjetja je ena ključnih nalog motivacija zaposlenih za naloge, ki se nam včasih zdijo nemogoče, zaradi intenzivnega zaposlovanja v zadnjih letih je potrebne ogromno komunikacije in koordinacije, da se različni oddelki povežejo med sabo in s sodelovanjem dosežejo najboljše rezultate. Z velikostjo podjetja je nujno treba vzpostaviti ustrezen nadzor, saj se lahko hitro zgodi, da se kakšna napačna odločitev ali poteza pozna pri rezultatu poslovanja.



4. **Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška sestava, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost ali morda kaj drugega?**

Na prvem mestu bi poudaril jasno lastniško sestavo, saj skupaj z našim enim in edinim lastnikom zelo jasno vemo, katera je naša smer in kako priti do

zastavljenega cilja. Ravno skozi hitre in učinkovite odločitve smo prišli do odličnih rezultatov, kupci ne odpuščajo počasnih odločitev. Inovativnost z zelo poudarjenim timskim pristopom je ena izmed močnih prednosti, ki so nas v zadnjem letu pripeljale do številnih mednarodnih nagrad za naše izdelke (naj omenim samo nekatere – nagrada Wabel v Parizu za Leone Alive kot najbolj inovativen sladoled na svetu, Dairy Innovation Award v Varšavi, zlato in srebrno priznanje GZS, priznanje BFFF UK za najbolj inovativen izdelek v trgovskih verigah v Združenem kraljestvu, Quality Food Award ...).



5. **Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkoriščajo. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?**

Vizija in strategija sta jasno postavljeni in zato je veliko lažje delovati proti postavljenim ciljem. Nenehno investiramo v izboljšanje svojih proizvodnih zmogljivosti in operativne odličnosti ter v izboljšanje delovnih razmer za zaposlene, da bi lahko (p)ostali najbolj inovativen proizvajalec sladoleda. Poleg blagovnih znamk za največje trgovske verige v Evropi in svetu želimo okrepiti tudi lastno blagovno znamko sladoledov Leone.

6. **Intelektualna lastnina postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja? Kako ravnate z njo?**

Področje intelektualne lastnine je iz dneva v dan bolj pomembno, tega se zelo dobro zavedamo tudi v našem podjetju in mu vsak dan posvečamo več pozornosti, čeprav se ob tem zavedamo, da smo tukaj šele v

začetni fazi. V preteklosti smo področje intelektualne lastnine gradili na varovanju blagovnih znamk, imamo 14 nacionalno zavarovanih znamk in eno evropsko znamko. Tudi v pogodbah o sodelovanju z našimi partnerji imamo klavzule o nerazkrivanju informacij in varovanju poslovnih skrivnosti. Na srednje obdobje zelo razmišljamo tudi o patentnem varstvu, kjer si bomo seveda pomagali z zunanjimi zastopniki.



7. Zadnja gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je v podjetja prinesla marsikatero spremembo. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali je lastniška sestava vplivala na odzivanje na krizo?

V letu 2006 smo začeli intenzivno izvažati in to se je že takoj na začetku gospodarske krize pokazalo kot odlična poteza, saj smo bili prisotni na trgih, kjer so hitro začeli reševati težave, ki so se pojavile s krizo. Podatek iz Danske pove vse – država je bila na začetku leta 2011 zaradi ustreznih ukrepov že na predkrizni ravni. Področje živilske industrije ni tako močno podvrženo gospodarskim krizam, saj imamo srečo, da delujemo na segmentu, kjer poraba tudi v času kriz ne upade, kvečjemu še nekoliko zraste. Tako smo tudi v obdobju največje gospodarske krize najbolj intenzivno rasli in napredovali. Področje sladoleda je v stalnem porastu, saj trg raste med 3 in 4 % na letni ravni, skupna vrednost trga je prek 51 milijard evrov, kar pomeni, da

imamo še veliko prostora za napredovanje. Lastniška sestava je pri nas velika prednost, saj so bile odločitve tako danes kot tudi v času gospodarske krize hitre in učinkovite. Ni veliko dolgozejenja in neplodnih sestankov, smo ekipa akcije.

8. Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Nikoli si ne smemo priznati, da je določen cilj previsoko postavljen, saj lahko tako dosežemo tisto, kar se nam na prvi pogled zdi nemogoče. Naša majhnost je prednost, in ne slabost, in zaradi tega smo Slovenci izredno iznajdljivi in s svojo inovativnostjo lahko pridemo na sam vrh. To kažejo številni primeri uspešnih slovenskih podjetij in uspešnih Slovencev po svetu. Pošteno in trdo delo vedno obrodi sadove. Največ stavite na dobre sodelavce, saj samo tako dosežemo zastavljene strategije.

Slovenska izvozna podjetja, ki ostajamo v Sloveniji, si želimo modro politiko, ki bo omogočala stabilno gospodarsko okolje, kar bo tudi izvoznikom omogočilo dolgoročno načrtovanje razvoja podjetja in sodelavcev.

Londonska borza nas je že drugo leto zapored uvrstila med podjetja, ki so navdih Evropi, in Nikhil Rathi, direktor mednarodnega razvoja Londonske borze, pravi, da smo lahko ponosni na ta najbolj dinamična, hitro rastoča evropska podjetja, ki so navdih Evropi. »Zdrava podjetja spodbujajo zdravo ekonomijo in zdravo družbo, in dobre politike lahko sledijo samo dobremu, močnemu gospodarstvu,« pravi Rathi, ki je prepričan, da bo sektor prehrane še naprej pomembno krojil prihodnost evropskega gospodarstva, in o tem smo prepričani tudi v našem podjetju.

Dejstvo pa je, da je razvoj, proizvodnja in prodaja sladoleda trdo, zahtevno delo in da mednarodni trg ne dopušča počitka in napak, kar največkrat ljubiteljem sladoleda ostaja skrito. Sodelavci Incoma, ki ustvarjamo sladoledne užitke, pa vemo, koliko razmisleka, dela, skrbi, napora in dni brez počitka je potrebnih, da pride vrhunski sladoled iz Ajdovščine na prodajne police po vsem svetu. Ponosni smo, da zmoremo narekovati nove trende na področju proizvodnje sladoleda in ustvarjati najboljši, najbolj inovativen sladoled na svetu.

Dr. Vojko Toman je direktor Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Po diplomu na Fakulteti za strojništvo je svojo poklicno pot začel kot strojni projektant, kasneje pa spoznal tudi druga področja, kot so management, ekonomika, kadrovanje, informacijska tehnologija in svetovanje, ter sodeloval pri različnih projektih. Ob delu se je vseskozi tudi dodatno izobraževal. Doktorat ima na področju managementa in organizacije. Prepletanje med teorijo in prakso mu omogoča poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh.



DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

vabijo na **16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji** z naslovom

»AGILNA ORGANIZACIJA«

ki bo potekalo v **petek, 14. junija 2019**, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.
Posvetovanje je organizirano ob podpori **Založbe Pasadena**.

Vse pogostejše spremembe v okolju, zlasti nove tehnologije, spreminjanje potreb kupcev, zaposlenih in drugih deležnikov, zahtevajo hitrejšo in fleksibilno odzivanje ter prilagajanje podjetij in drugih združb, zato velike združbe kot tudi mala podjetja iščejo bolj agilne pristope v managementu in organizaciji. Koncept »agilnost« je bil v povezavi z organizacijo dela najprej uporabljen na področju razvoja programske opreme, kjer je agilno programiranje z razvojem različnih orodij (npr. scrum) omogočilo hitrejši razvoj in povezovanje z uporabniki že v začetnih korakih projekta. Začetki agilnosti pa sodijo v sredino prejšnjega stoletja, in sicer v načela vitke proizvodnje japonskih proizvodnih podjetij (npr. Toyotin proizvodni sistem). Danes se koncept agilnosti s področja projektov informacijske tehnologije čedalje bolj širi tudi na druga področja (npr. razvoj proizvodov, trženje, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih) in združbe spodbuja k bolj dinamičnemu oblikovanju dela ter spreminjanju struktur organiziranosti in procesov.

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in načel agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako finančno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za

vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to koristno, in zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev.

K sodelovanju na posvetovanju smo povabili izkušene praktike in raziskovalce iz zasebnega in javnega sektorja, da delijo svoje izkušnje in spoznanja. **Uvodno predavanje** smo zaupali dvema govornikoma, da bosta z nami delila svoje izkušnje:

- **g. Mateju Golobu iz podjetja CorpoHub**, ki podjetjem že vrsto let svetuje pri vpeljavi agilnih pristopov v managementu in organizaciji, in
- **ge. Lauri Klančnik iz podjetja BSH**, svetovalki za agilni projektni management, ki je v podjetju zadolžena za transformacijo v agilno združbo.

Na posvetovanju bodo tako predstavljeni tudi povsem praktične rešitve in primeri slovenskih podjetij in drugih združb, ki uspešno vpeljujejo pristope za povečanje agilnosti. V predstavitev in razpravah se bomo dotaknili zlasti naslednjih tem:

- Značilnosti agilne organizacije (strukture, kulture in procesov), prednosti in slabosti agilnih oblik dela, proces spreminjanja organizacijske strukture iz tradicionalne v agilno
- Vodenje v agilnih združbah, vloga vodje v agilnih timih, opolnomočenje zaposlenih, ravnanje s konflikti v agilnih združbah

- Ravni agilnosti v združbah in njihovo usklajevanje: agilni vrhnji management, agilnost oddelkov, agilnost posameznikov
- Agilnost pri ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, agilne oblike dela in zavzetost zaposlenih
- Komuniciranje in motiviranje zaposlenih v agilnih združbah in timih
- Značilnosti agilnih posameznikov, timov, združb, agilnost kot sposobnost združbe, timov, posameznikov
- Značilnosti in načini učenja v agilnih združbah
- Negativni vidiki agilnih oblik dela (izgorelost, izzivi pri nagrajevanju, odpor srednjega managementa)
- Dejavniki, ki zavirajo vpeljavo agilne organizacije
- Agilnost v podjetjih, šolah, javnih agencijah in drugih združbah
- Agilni management projektov in agilni razvoj programske opreme
- Primerjava različnih orodij in metod agilnega načina dela in vitke organizacije (npr. scrum, kanban)
- Modeli in primeri dobrih praks agilne organiziranosti iz konkretnih podjetij in drugih združb

Vljudno vas vabimo, da se udeležite posvetovanja in se nam pridružite v razpravah, kjer bomo izmenjali poglede in skupaj prispevali k izboljšanju praks.

Prijava na posvetovanje je možna **do vključno torka, 4. junija 2019**, preko elektronske pošte na naslov sabina.bogilovic@fu.uni-lj.si

Kotizacija za udeležbo na posvetovanju znaša (DDV je vključen v ceni):

- Avtorji, ki so člani društva SAM	50 EUR
- Avtorji, ki niso člani društva SAM	70 EUR
- Člani društva SAM brez prispevka	70 EUR
- Študenti	40 EUR
- Ostali udeleženci:	80 EUR

V kotizacijo so vključeni zbornik posvetovanja, kosilo, osvežilni napitki, prigrizki in kava.

Posvetovanje bo potekalo 14. junija 2019 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana.

Informacije o posvetovanju so objavljene tudi na *spletni strani Društva SAM*. Podrobnejši program posvetovanja bo objavljen mesec dni pred posvetovanjem.

V primeru vprašanj smo vam z veseljem na voljo na e-naslovu alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si

Nasvidenje na posvetovanju!

Programsko-organizacijski odbor:

- doc. dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- doc. dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK
- dr. Laura Fink, Andragoški center Republike Slovenije
- prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- izr. prof. dr. Polona Šprajc, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru
- doc. dr. Nina Tomažević, Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani
- doc. dr. Blaž Zupan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

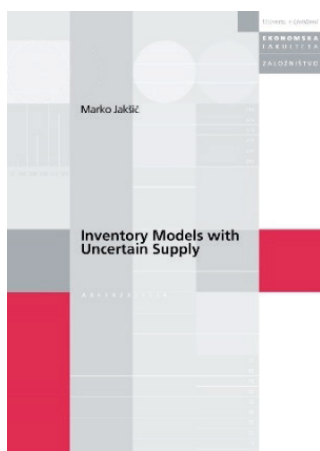
e-pošta: info@sam.si

Inventory Models with Uncertain Supply

Izr. prof. dr. Marko Jakšič

Sodobni trendi v poslovanju podjetij, predvsem na področju managementa oskrbnih verig, so usmerjeni predvsem v vzpodbujanje sodelovanja in koordinacijo poslovnih aktivnosti v in med

podjetji ter s tem potrebo po obvladovanju množice informacij in naraščajoče negotovosti. V skladu s temi spreminjajočimi se zahtevami je potrebno tudi ponovno nasloviti že uveljavljene prakse uravnavanja zalog, kjer se monografija osredotoča na vpliv negotovosti oskrbe in na pomen izmenjave podatkov na oblikovanje optimalnih politik naročanja.



S svojim osnovnim sporočilom monografija naslavlja predvsem bralce, ki se v svojem strokovnem ali raziskovalnem delu ukvarjajo z uravnavanjem zalog. Vsebina ponuja vpogled v vidik, ki v literaturi še ni bil obravnavan tako celovito in na splošno še ni prejel dovolj pozornosti, in ga podkrepi s širšim managerskim vpogledom v ustrezno zasnovo in planiranje procesov oskrbe v podjetjih. Z vidika metodološkega pristopa je monografija zanimiva za vse, ki se pri svojem delu srečujejo z analizo stohastičnih procesov.

Naslov:	Inventory Models with Uncertain Supply
Avtor:	Izr. prof. dr. Marko Jakšič
Založba:	Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Št. strani:	129
Leto izdaje:	2018
ISBN:	978-961-240-338-6
COBISS.SI-ID:	291488000
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Spletni naslov:	http://maks2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/468/Jaksic_koncna.pdf
Cena z DDV:	0 EUR

Povzetki - Abstracts

Implementing coaching in business: the analysis of chosen Slovenian companies

Andreja Fink

Business coaching has been gaining popularity in recent years. Companies pay a lot of attention and money to it, as he promises excellent results such as increased productivity, improved interpersonal relationships, better goals achievement, easier implementation of changes, etc. Due to promising results, companies often ignore the fact that coaching has to be addressed systematically and comprehensively. In the research, I am analyzing the implementation of coaching in selected large Slovenian companies. The main aim is to provide a comprehensive insight into the implementation of coaching in the company. The goal is to highlight main challenges companies face during implementing coaching into daily practice. The paper can help HR managers to establish the process in their companies knowing what challenges may occur. Strategic plan may reduce negative consequences so they can create coaching culture more easily.

Keywords: business coaching, implementing coaching, coaching challenges, coaching benefits, coaching culture

Interdisciplinary health care team efficiency: a performance example of team dealing with persons with chronic widespread pain

Katja Zupančič

Work of health care teams is based on interdisciplinary approach but performance of these teams is often insufficient. In this article we present results of research on perception of performance

efficiency in team dealing with persons with chronic widespread pain. Ten team members completed a questionnaire on various aspects of team efficiency. Adjustment to changes, problems and needs of patients along with colleagues' skills, trust, respect and support among them and team vision were given the highest grades. Work conditions, rewards, time for therapies and team reputation were evaluated the lowest. Based on results we consider improvements for the team.

Keywords: interdisciplinary team, efficiency, health care, chronic widespread pain

Transformational leadership and innovation: case of the Avant2Go electric carsharing project

Matej Grošelj, Tomaž Kogoj

The study examines the link between transformational leadership and innovation in the case of a breakthrough electric carsharing project Avant2Go. Framework of the qualitative research we carried out is based on the observation of the research and development team and also by conducting an interview with the director Gašper Žvan. Through the digitization process and the ever-growing commitments of a wide range of stakeholders towards sustainable practices in the mobility industry, the transition to a new infrastructure is taking place in such way that supports clean, accessible and intuitive mobility. The article builds on the theory of transformational leadership in connection with innovation that is necessary for the introduction of breakthrough projects. We put forward the thesis of a positive connection between the constructs concerned. The results confirm a positive link between transformational leadership and innovation in the case of a qualitative study of the Avant2Go carsharing project.

Keywords: transformational leadership, innovation, mobility, Avant2Go carsharing project

Findings on use of process approach in the certified firms

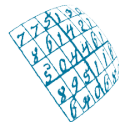
Milena Alič

A modern way of doing business requires a process oriented way of thinking and organizing of work, which aims to well-connected and efficient activities creating value for the client and satisfying him/her. Thus it contributes to better effectiveness and efficiency of the business. Since 2000, the ISO 9001 standard sets the introduction and implementation of the process approach as one of its essential requirements, while in this study we are interested in the state of its implementation in practice in firms certified by this standard and whether certified firms are in any advantage on this field compared to other firms. The study is based on the collected data from a certification body audit reports. The findings show that certified firms show a greater use of the process approach than companies in general, and for more accurate findings, additional data should be obtained and further deeper research should be carried out.

Key words: process approach, ISO 9001, quality standards, quality management systems, business process management

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izviren prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** - ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmaka med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...

Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

Knjiga: Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.

Poglavje v knjigi: Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

Referat, objavljen v zborniku konference: Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

Prispevki s spleta (URL-naslov):

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatisManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1885-5756

