

R

Revija za  
Journal of

U

univerzalno  
Universal

O

odličnost  
Excellence

September 2016  
Letnik / Volume 5  
številka / number 3  
ISSN 2232-5204



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

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

**Uredniški odbor / Editorial board:**

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

**Naslov uredništva / Editorial address:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija.

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

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

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

## **Kazalo / Contents**

### **Jože Podgoršek**

Preko povezovanja do urejenega trga sveže zelenjave v Sloveniji  
*Through the integration to the regulated market of fresh vegetables in Slovenia* 203

### **Denis Avbar**

Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela  
*Motivation in the workplace and its influence on the effectiveness of work* 222

### **Zlata Kastelic**

Izobraževanje znotraj organizacije  
*Education within the organization* 233

### **Idriz Selimović**

Ustvarjalni potencial članov projektnega tima kot pomemben deležnik  
projektnega dela  
*Criteria for the selection of work equipment at the plant cabling* 242

### **Janja Škedelj**

Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM  
*Production management using the EFQM excellence model* 251

### **Polona Sladič**

Seksting in preiskovanje gradiv s spolno zlorabo otrok  
*Seksting and investigation of materials with child sexual abuse* 261

### **Anita Zagorc**

Interno izobraževanje  
*Internal education* 273

## Preko povezovanja do urejenega trga sveže zelenjave v Sloveniji

Jože Podgoršek\*

Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto, Sevno 13, 8000 Novo mesto,  
Slovenija

joze.podgorsek@vsgrm.unm.si

### Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Nepovezanost slovenskih pridelovalcev zelenjave se odraža v izrazito podrejenem položaju pri nabavnem in prodajnem trženju. Zato smo raziskavo zastavili z raziskovalnim vprašanjem o možnostih za oblikovanje optimalnega modela povezovanja pridelovalcev.

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti pripravljenost deležnikov v verigi pridelave zelenjave za medsebojno sodelovanje. Cilj raziskave pa je poiskati optimalni model povezovanja pridelovalcev zelenjave in drugih deležnikov.

**Metoda:** Do rezultatov smo prišli preko različnih raziskovalnih orodij. Anketne vprašalnike smo obdelali s programom MS Excel in Statgraphic plus 4.0, organizacijski model povezovanja pridelovalcev smo postavljali s sistemsko analizo, primerjalno analizo in metodo večkriterijskega odločanja DEXi, pridobljene rezultate pa preverili še z metodo participativnega raziskovanja.

**Rezultati:** V raziskavi smo ugotovili, da si predvsem večja kmetijska gospodarstva, ki pridelujejo zelenjavo, želijo intenzivneje sodelovati med sabo. S pomočjo raziskovalnih orodij smo določili optimalno obliko medsebojnega sodelovanja pridelovalcev, in sicer je to gospodarski grozd. Vendar je smiselno postopno organiziranje preko organizacije pridelovalcev zlasti zaradi finančne podpore EU.

**Organizacija:** Pridobljene konkurenčne prednosti zaradi medsebojnega povezovanja pridelovalcev se bodo izrazile na vsakem kmetijskem gospodarstvu.

**Družba:** Z izboljšanjem pogojev za trženje zelenjave se bo povečala tudi samooskrba z zelenjavo, kar bo nedvomno povečalo samostojnost družbe in neodvisnost od uvoza hrane od drugod.

**Originalnost:** Raziskava je podala inovativen pristop k organizaciji optimalnega modela povezovanja pridelovalcev zelenjave.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na sektor zelenjave, za ostale sektorje bi bilo potrebno opraviti novo raziskavo.

**Ključne besede:** pridelava zelenjave, povezovanje pridelovalcev, model povezovanja, gospodarski grozd, organizacija pridelovalcev.

## 1 Uvod

Slovenski tržni pridelovalci sveže zelenjave v Sloveniji nastopajo samostojno na in so sistemsko nepovezani. Zaradi strukture kmetijskih gospodarstev in majhnih kmetij, kjer v Sloveniji povprečno velika slovenska kmetija obsega zgolj 6,6 ha (Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, 2016, str. 1) ter posledično nizkih količin pridelanih vrtnin so izpostavljeni močnim tržnim tveganjem. Njihova izpostavljenost na trgu se kaže tudi z nizko pogajalsko močjo pri prodaji pridelkov. Prav tako so pridelovalci zaradi nepovezanosti slabi pogajalci pri nabavnem trženju in plačujejo repromateriale po previsoki ceni. Tako so v študiji dr. Stane Kavčič in sod. (2010, str. 6) izračunali, da na letnem nivoju slovenski pridelovalci hrane zaradi nepovezanosti pri nabavnem in prodajnem trženju izgubijo med 30 in 40 mio EUR.

\* Korespondenčni avtor.

Z raziskavo smo poiskali optimalni model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Z oblikovanjem optimalnega organizacijskega modela želimo razviti model tudi v realnem sektorju, saj ocenjujemo, da je projekt izvedljiv. Pri izvedljivosti pa pričakujemo določene omejitve in smo poskusili poiskati tudi optimalno pot do oblikovanja končne organizacijske strukture ob zavedanju, da vmesne oblike niso optimalne oblike sodelovanja.

Z raziskavo smo želeli preveriti delovno hipotezo, ki trdi, da za udeležence na tržni poti sveže zelenjave lahko oblikujemo enoten model organiziranja tržnih pridelovalcev.

## 2 Teoretična izhodišča

V Sloveniji se je s kmetijstvom v letu 2013 ukvarjalo 72.377 kmetijskih gospodarstev. Povprečna površina kmetijskih zemljišč v uporabo je bilo 6,6 ha na kmetijsko gospodarstvo. Panoga je leta 2014 dosegla povprečni faktorski dohodek na zaposlenega v višini 5.994,00 EUR. Delež bruto dodane vrednosti kmetijstva v BDP je bilo istega leta 1,3 % (Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, 2016, str. 1). Že tako nespodbudni podatki na področju kmetijske pridelave in reje so še slabši na ožjem področju, kot je pridelava sveže zelenjave. Iz Popisa tržnega vrtnarstva iz leta 2010 (Plešivčnik, 2012, str. 1) je razvidno, da je površina, namenjena za tržno pridelavo zelenjadnic, v letu 2010 obsegala 1.216 ha oziroma le 0,3 % vseh kmetijskih zemljišč v uporabi. V istem letu je bilo v Sloveniji 1.192 pridelovalcev, iz česar izhaja, da je en pridelovalec prideloval zelenjavo na povprečno 1,02 ha kmetijskih zemljišč. Le dobrih 5 % pridelave zelenjadnic je potekalo v zaščitelih prostorih (rastlinjakih, steklenjakih)..

V Sloveniji smo v letu 2015 pridelali 92.500 t zelenjave, kar predstavlja le 38,7 % glede na potrošnjo (v letu 2015 smo v Sloveniji potrošili 238.900 t zelenjave). Takšno količino zelenjave pridelali okoli 1.400 pridelovalcev (Gale, 2016, str. 1). Le peščica pridelovalcev je zbrana okoli povezovalcev odkupa in prodaje sveže zelenjave. Po internih podatkih slovenskih kmetijskih zadrug se z organizacijo pridelovalcev ter posledično organizirano prodajo resno ukvarjajo le tri slovenske zadruge, in sicer KZ Krka Novo mesto, KZ Agraria Koper in KZ Ptuj. Vse tri zadruge uspejo organizirano prodati le okoli 10.000 t sveže zelenjave, medtem ko se vsa ostala zelenjava proda individualno neposredno od pridelovalcev. To pomeni, da se le dobrih 10 % zelenjave proda po principu združene in deloma organizirane pridelave, vse ostalo pa organizirajo, pridelajo in tržijo posamezni pridelovalci sami. Resda je med njimi tudi nekaj velikih pridelovalcev z letno količino pridelane zelenjave preko 1.000 t, vendar glede na potrošnjo še vedno lahko trdimo, da so to manjši ponudniki sveže zelenjave.

Zaradi opisane strukture pridelave zelenjave se panoga še vedno sooča z nekaterimi ključnimi izzivi, ki se izražajo v povsem neregulirani pridelavi in torej tudi ponudbi sveže zelenjave, majhni količini kakovostno poenotene ponudbe, izrazitimi sezonskimi viški in težave pri prodaji kljub izrazito slabi samooskrbi. Zaradi pomanjkanja razvojnih pobud številni slovenski raziskovalci ugotavljajo, da je to panoga, ki je izrazito razdrobljena in ki je obtičala (Bavec in sod., 2003, str. 28; Osvald, 2002, str. 8; Škerbot, 2002.). Praktično nič en napredek

se kaže predvsem v deležu organizirane prodaje zelenjave preko slovenskih zadrug, saj v tem delu v zadnjih desetih letih ni nikakršnega napredka. Že leta 1999 (Topolnik in Popovič, 2005, str. 34) smo imeli praktično enak odstotek prodane zelenjave preko zadrug kot ga beležimo sedaj.

Spremembe v načinu trženja, promocije in vstop na globalni trg zahteva povečanje vrednosti pridelave (predelava, dodelava, pakiranje), razvoj prepoznanih blagovnih znamk s povečano ponudbo sveže zelenjave in večje kapitalske vložke (Karlson, 2005, str. 14). Tega preskoka pa iz sedaj razdrobljene pridelave in ponudbe ne morejo narediti posamezni pridelovalci, temveč se bo napredek zgodil le s procesom povezovanja v različne organizacijske oblike. Na področju kmetijstva so poznani različni organizacijski modeli, kot so kmetijske zadruge, organizacije pridelovalcev in konzorciji. Če pa pogledamo organizacijske modele tudi izven panoge, pa tem modelom lahko dodamo še gospodarski grozd kot najbolj kompleksen organizacijski model. S povezovanjem in združevanjem moči pridelovalci praviloma pridobijo, saj lažje dosegajo ekonomijo obsega in izbora, povečajo konkurenčnost na domačih in mednarodnih trgih, spodbujajo inovativnost in komercializacijo novih proizvodov, vstopajo na nove trge, zmanjšujejo stroške in tveganja, izkoriščajo geografske razlike in postanejo sposobni zadovoljevati zahteve velikih kupcev (Porter, 1998, str. 82).

Ena najstarejših oblik povezovanja primarnih pridelovalcev so kmetijske zadruge. Glavni namen zadrug je pomoč udeležencem na trgu pri korekciji tržnih neuspehov. Ti tržni neuspehi so lahko pri prodaji svojih pridelkov ali pri nabavi repromateriala. Z združevanjem nabave in prodaje lahko posamezni udeleženci na trgu pridobijo ekonomske prednosti, ki jih s samostojnim delovanjem ne morejo (Karlson, 2005, str. 28; Ortman in King, 2007). Za zadruge velja organizacijska posebnost, namreč lastniki zadrug so hkrati tudi poslovni partnerji (uporabniki) in nadzorniki. Zadrugo lahko ustanovijo najmanj trije ustanovitelji, ki ob ustanovitvi sprejmejo zadružna načela in volijo ostale strukture, kot so upravni odbor, predsednika zadruge in nadzorni odbor (Zakon o zadrugah, 1992, str. 2). Za zadruge so značilna temeljna zadružna načela, ki so prostovoljnost članstva, načelo solidarne demokracije, načelo gospodarske solidarnosti in načelo pokrivanja stroškov. Torej, v tradicionalnih zadrugah je zelo pomemben kolektivni karakter članov. Vendar pa se že pojavljajo novi modeli zadružništva. Poznan je t.i. NGC model. Osnova tega je zaprto članstvo in tradicionalna pravičnost. Z zaprtim članstvom se morebitne negativne kolektivne karakteristike zmanjšajo ali celo izničijo (Kalogeras in sod., 2013, str. 92).

Novejši model povezovanja pridelovalcev je organizacija pridelovalcev. Organizacijo pridelovalcev lahko ustanovi najmanj 5 članov, ki prodaja svoje pridelke preko tega modela povezovanja. Organizacijo pridelovalcev ustanovijo pridelovalci z namenom skupnega trženja pridelkov, organiziranja pridelave glede na povpraševanje in uvajanje novih stroškovno ugodnih tehnologij. Torej, bistvena prednost organizacij pridelovalcev je usklajevanje ponudbe svojih članov s povpraševanjem na trgu (Uredba o ureditvi trga s svežim sadjem in zelenjavo, 2004, str. 2515).

Model z bolj ohlapnim povezovanjem partnerjev je konzorcij. Konzorcij nastane s povezovanjem sorodnih ali zelo različnih podjetij z vsaj enim skupnim interesom. Partnerji praviloma med sabo sklenejo sporazum o strateškem partnerstvu. Cilj sodelovanja je predvsem doseganje večje konkurenčne prednosti pri nabavnem in prodajnem trženju in uporabi informacij. Konzorcijsko sodelovanje partnerjev je pogost konstruktiven odgovor na tržne pritiske dobaviteljev in kupcev, istočasno pa tudi učinkovit poskus racionalizacije porabe vse nižjih finančnih virov ob uspešnem prizadevanju za zagotavljanje vseh uporabnikov potrebnih virov (Kanič, 2006, str. 1).

Ena izmed potencialnih oblik povezovanja slovenskih kmetijskih gospodarstev, ki so v evropskem merilu manjše gospodarske enote, so grozdi. S povezovanjem v grozde imajo partnerji boljši dostop do informacij, tehnologij, dobaviteljev znanja in produktov. Praviloma prihaja do hitrejšega prenosa znanja v prakso in obratno. Grozdi so dobra poslovna orodja, ki jih mala in srednja podjetja lahko izkoristijo za prodor na globalni trg. V grozde se praviloma vključujejo različni akterji, kot so pridelovalci, ponudniki repromateriala, razvijalci znanja in vektorji znanja, odjemalci končnih produktov in druge podporne inštitucije (zbornice, zveze ipd.). V grozdih partnerji sodelujejo in hkrati konkurirajo, s čimer generirajo razvoj. Ideja grozda je združitev sil v en velik model, ki predstavlja nepredstavljivo konkurenco posamezniku in se lahko širi na mednarodne trge. Bistvena prednost pred ostalimi modeli povezovanja pa je hiter in učinkovit prenos znanja, visoka specializacija posameznih članov in s tem učinkovito zniževanje stroškov posameznika. Partnerji v takšni povezavi izgubijo del samostojnosti, vendar pa pridobijo bistvene konkurenčne prednosti (Galvez-Nogalez, 2010, str. 3 in 61).

Številni agrarni ekonomisti vidijo rešitve za utrditev posameznih panog znotraj kmetijstva v povečevanju sodelovanja med primarnimi pridelovalci. Nucera in sod. (2016, str. 112) so v študiji pri pridelovalcih radiča ugotovili evidentne prednosti sodelovanja v organizaciji pridelovalcev, ki se kažejo kot bistveno večje koristi v primerjavi z individualnim trženjem. Ugotovili so, da povezani pridelovalci lahko ponovno dobičkonosno pridelujejo to vrtnino, s katero učinkovito oskrbujejo verige preskrbe s hrano. Poleg organizacije pridelovalcev so pomembni povezovalci primarne kmetijske pridelave tudi kmetijske zadruge. Bijman, J. in Iliopoulus, C (2014, str. 505) poudarjata, da so kmetijske zadruge lahko učinkovite le ob uvajanju treh ključnih dejavnikov uspešnosti, in sicer politike, strategije in notranje organizacije. Zadruge so ena najstarejših oblik sodelovanja pridelovalcev, zato je posodabljanje organizacijske strukture nujno potrebno. Ne glede nato, da imajo vse zadruge v državah članicah EU enaka temeljna načela, pa se združništvo v državah članicah razvija različno in ima temu primerno tudi različno vlogo. Bijman in sod. (2012, str. 1) so se pri analizi vpliva zadrug na verigo preskrbe s hrano osredotočili na tržni delež, ki ga imajo zadruge v posamezni državi glede na celoten promet s hrano. Ugotovili so, da imajo največji skupni tržni delež (preko 50 % prodane primarne pridelave je preko zadrug) zadruge v skandinavskih državah (Danska, Finska, Švedska), v Irski, na Nizozemskem, v Franciji in Avstriji. V drugih državah je tržni pomen zadrug bistveno manjši, najmanjši pa na Poljskem,

Slovaškem in na Madžarskem. Za nekdanje socialistične države je značilno, da imajo zadruga povprečno manjši tržni delež. V teh postsocialističnih državah so morale zadruga skozi preoblikovanje in procese institucionalnih sprememb. Hagedorn (2014, str. 1) je pri analizi zadrug na Poljskem, Madžarskem, Slovaškem in v Litvi, Bolgariji in Vzhodni Nemčiji ugotovil tudi za Slovenijo značilno zapuščino socializma, in sicer splošno nezaupanje v kakršne koli oblike sodelovanja in nezaupanje med člani. Zato je v teh državah težko vzpostaviti nove oblike sodelovanja in upravljanja, četudi bi takšno ukrepanje pospeševala država.

Na podlagi vseh zbranih podatkov želimo v nadaljevanju poiskati optimalni model pridelovalcev zelenjave v Sloveniji in tudi optimalen način za doseganje zelenega stanja.

### **3 Metoda**

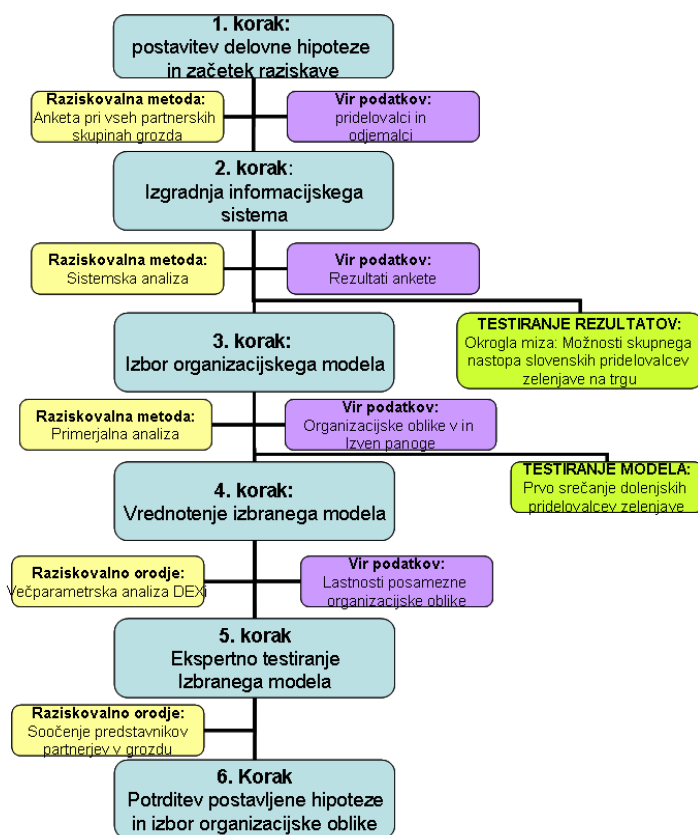
V raziskavi smo izbrali najustreznejši model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave in določili kritične parametre izbranega modela. Za doseg postavljenih ciljev smo uporabili različna raziskovalna orodja in metode. Izbor modela organiziranja in vrednotenje postavljenega modela smo opravili s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod:

- primerjalna analiza,
- sistemska analiza,
- soočenje (participativno raziskovanje).

Potrebne vhodne podatke za oblikovanje modela smo pridobili s pomočjo ankete in strukturiranih intervjujev.

Izbor organizacijske oblike in postavitev modela organiziranja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo opravili z načrtnim in postopnim raziskovanjem problema. Pri tem smo vmesna dognanja potrjevali z navedenimi orodji in metodami in šele po potrditvi vmesnih domnev nadaljevali z raziskavo. Celotna raziskava je potekala v letih od 2007 do 2009. Potek raziskave je potekal skladno s shemo na sliki 1.





Slika 1: Shema poteka raziskave

Model gospodarskega grozda kot optimalni model povezovanja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo izbrali preko sistemske analize in primerjalne analize ter ga sproti ustrezno preverjali in usklajevali s potencialnimi partnerji grozda. Za začetek raziskave smo po pošti poslali anketo pridelovalcem zelenjave, s katero smo pridobili podatke za potrebe kasnejših analiz, zlasti sistemske analize. Anketni vprašalnik smo poslali vzorcu pridelovalcev zelenjave, ki smo jih predhodno rangirali po površini kmetijskih zemljišč v uporabi (nad 5 ha – 34 pridelovalcev, od 1 do 5 ha – 178 pridelovalcev in pod 1 ha – 1381 pridelovalcev). Podatke o pridelovalcih smo pridobili na KGZS, KZ Krka in prodajalcu repromateriala in so zaupne narave in neobjavljene v uradnih dokumentih. Po metodi naključnih števil smo izbrali vzorec 500 pridelovalcev z enakimi deleži po velikostnih razredih. Na takšen način smo prejeli 119 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, pri čemur so v večjem relativnem deležu odgovarjali večji pridelovalci kot najmanjši.

V analizo smo vključili tudi vse ostale partnerje, ki bi potencialno lahko predstavljali partnerje gospodarskega grozda kot ene od potencialne oblike organizacijskega modela. Z odjemalci zelenjave (kupci) smo opravili participativno raziskovanje, v katero smo vključili tri velike trgovske verige (skupno pokrivajo večinski delež prodaje v Sloveniji), dva predstavnike predelovalne industrije in predstavnika manjših trgovcev sveže zelenjave na veletržnici. Poleg tega smo preko po pošti poslanega vprašalnika anketirali tudi razvojne in raziskovalne inštitucije (Konzorcij biotehniških šol, višje šole in fakultete, Kmetijski inštitut Slovenije in posamezni kmetijsko gozdarski zavodi po Sloveniji). Odziv teh inštitucij je bil odličen, saj smo prejeli vrnjene vse poslane vprašalnike. Prav tako smo preko poštno ankete

anketirali tudi ponudnike repromateriala, od katerih smo prejeli vse v celoti izpolnjene vprašalnike.

Vrednotenje kvantitativnih podatkov smo opravili s pomočjo programskih paketov Statgraphic plus 4.0 in Microsoft Excell, večkriterijsko analizo pa z uporabo programa DEXi. Program je eden izmed programov za obdelavo nenumeričnih podatkov z mehkim pristopom. Pri tej metodi je potrebno enako kot pri AHP metodi (sorodna metoda s podobnim potekom analize) najprej določiti uteži posameznih kriterijev, ki na koncu analize odločujoče vplivajo na rešitve (Usenik in Vidiček, 2016, str. 85, Kozjek in sod., 2007, str. 65 - 74). Podatke smo večkrat navzkrižno vrednotili, s čimer smo povečali zanesljivost rezultatov. Za potrebe sistemske analize smo z anketo pridobljene podatke vrednotili s pomočjo programa MS Excel in Statgraphic plus 4.0. Obdelane podatke smo vključili v sistemsko analizo in oblikovali prvi predlog optimalnega modela povezovanja. Nato smo obstoječi predlog primerjali z ostalimi organizacijskimi modeli s pomočjo primerjalne analize, pri čemur smo primerjali sledeče organizacijske modele:

- samostojni pridelovalec,
- kmetijska zadruga,
- organizacija pridelovalcev,
- konzorcij,
- gospodarski grozd.

Izbran model po metodi primerjalne analize smo ponovno analizirali s programom DEXi, pri čemur smo sledili cilju, da ne želimo zgolj posnemati primere praks, temveč smo določili kriterije, ki odločujoče vplivajo na izbiro modela organiziranja. Pri slednji analizi smo ocenjevanja glavne postavljene kriterije in njihove parametre.

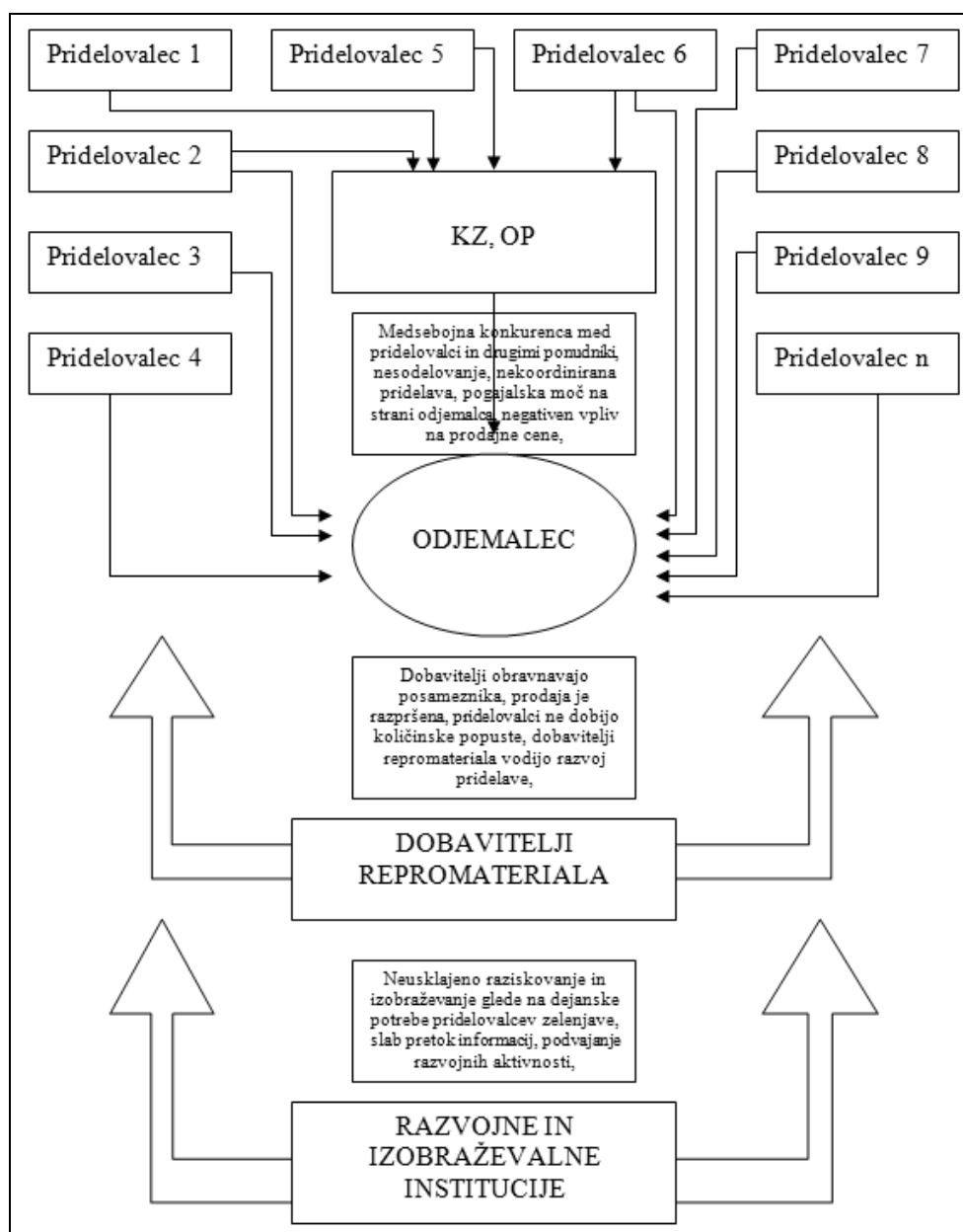
Po uporabi do sedaj navedenih metod vrednotenja smo optimalen organizacijski model ponovno vrednotili po metodi DEXi, pri čemer smo iskali pomen posameznega kriterija za medsebojno sodelovanje pridelovalcev. Uteži posameznim kriterijem smo določili na podlagi druge ankete pri pridelovalcih zelenjave, ki smo jo opravili po enakem ključu kot prvo. Po tej anketi smo določili uteži kriterijem ocenjevanja.

Ves čas oblikovanja optimalnega modela povezovanja smo preverjali model po metodi participativnega raziskovanja v obliki soočenj. V ta namen smo organizirali 3 soočenja s predstavniki pridelovalcev, strokovnjakov in kupcev.

## **4 Rezultati**

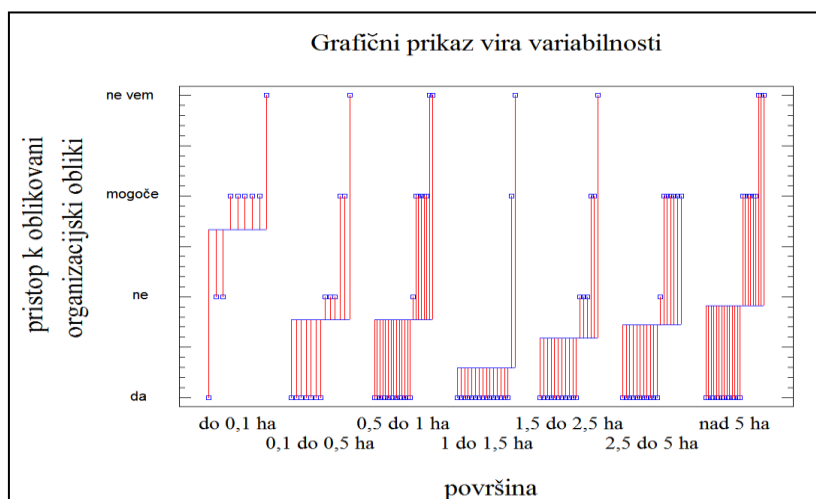
### **4.1 Obstoječi model sodelovanja pridelovalcev zelenjave**

Na podlagi analize obstoječega trga sveže zelenjave v Sloveniji smo oblikovali model obstoječe organizacijske sheme, ki kaže na precej pomanjkljivosti zlasti za pridelovalce. Model je predstavljen v sliki 2.



Slika 2: Obstojeca organizacijska shema pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji

Pridelovalci so v raziskavi pokazali veliko pripravljenost za oblikovanje organizacijskega modela in sodelovanje v optimalni organizacijski obliki. Pri tem zlasti izstopajo veliki in srednji pridelovalci, ki imajo večji poslovni interes s svojo pridelavo, kar kaže slika 3.



Slika 3: Pristop k oblikovani organizacijski obliki pridelovalcev zelenjave glede na velikost pridelovalne površine

Pri analizi rezultatov anket se je ponovno potrdilo dejstvo, da le 44,57 % pridelovalcev zelenjave sklene dogovor o odkupu pred začetkom sezone, medtem ko ostali le občasno (22,83 %) oziroma nikoli (28,26 %). 4,35 % pridelovalcev nima stalnih kupcev. Tako slab odstotek dogovorjene pridelave čudi tudi zato, ker si trgovske verige vendarle želijo sodelovati s stalnimi dobavitelji, kar so potrdili v raziskavi. Prav tako kupci zelenjave podpirajo idejo o oblikovanju modela povezovanja pridelovalcev zelenjave, saj se jim s tem zmanjšajo stroški nabave in poveča stabilnost ponudbe.

Sodelovanje v modelu povezovanja pridelovalcev zelenjave so potrdile tudi razvojno raziskovalne inštitucije in ponudniki repromateriala.

## 4.2 Rezultati analiz

### 4.2.1 Primerjalna analiza

Glavni cilj naše raziskave je bil poiskati primeren model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Postavitev pravega modela omogoča nadaljnje raziskave za razvoj organiziranega tržnega pridelovanja sveže zelenjave in je prvi korak na poti do končnega povezovanja. Pridelovalci sveže zelenjave izven Slovenije so že povezani in imajo določene konkurenčne prednosti in lahko črpamo njihove izkušnje za naš model. Po principu metode primerjalne analize smo analizirali:

1. najboljše notranje prakse:
  - a. kmetijska zadruga,
  - b. organizacija pridelovalcev,
2. najboljše prakse v panogi na širšem geografskem območju:
  - a. konzorcij,
3. primere dobre prakse v drugih panogah:
  - a. gospodarski grozd.

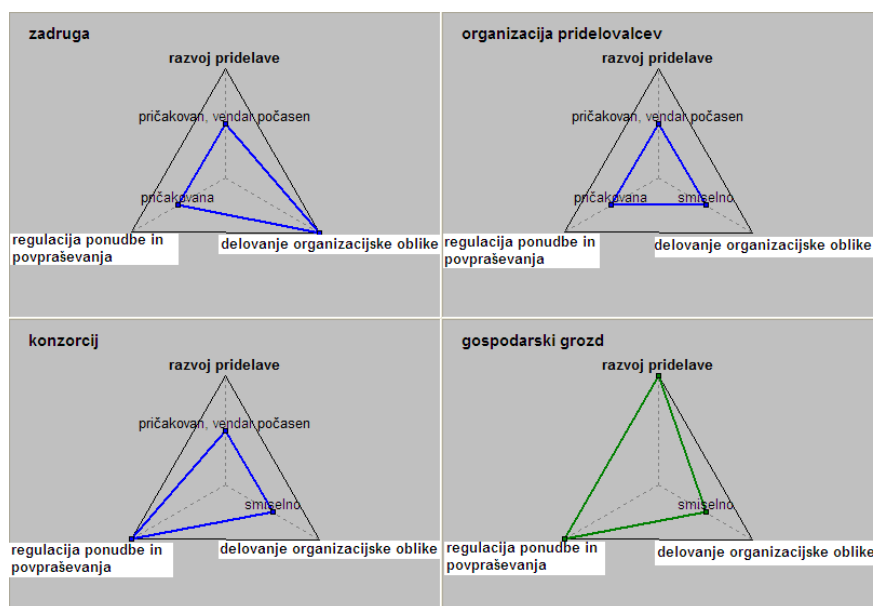
Na podlagi primerjalne analize dobrih praks v kmetijski in drugih panogah se grozdenje kaže kot primerna oblika za slovenske pridelovalne razmere in tržne pogoje, ki vladajo na trgu sveže zelenjave v Sloveniji (liberalizacija trga, konkurenčno oblikovanje cen glede na ponudbo in povpraševanje).

#### **4.2.2 Večkriterijsko odločanje s pomočjo programa DEXi**

Pri tej analizi nas je zanimala ocena pričakovanega pozitivnega učinka posamezne organizacijske oblike na tržne prednosti pridelovalcev in drugih partnerjev. K zadrugi, organizaciji pridelovalcev in konzorciju kot že uveljavljenimi oblikami sodelovanja in povezovanja smo dodali še gospodarski grozd kot s primerjalno analizo izbran organizacijski model. Z metodo večkriterijskega odločanja smo vrednotili posamezne organizacijske oblike po sledečih kriterijih:

- vpliv organizacijske oblike na razvoj pridelave, na kar vplivajo sledeči parametri:
  - sodelovanje partnerjev pri razvoju izdelkov,
  - razširitev pestrosti ponudbe znotraj organizacijske oblike,
  - vnos novih tehnologij v verigo vrednosti,
- regulacija ponudbe in povpraševanja, na kar vplivajo sledeči parametri:
  - obseg dogovorjene prodaje v fazi zasnove pridelave,
  - vpliv na veleprodajno ceno zelenjave,
  - obseg regulirane pridelave glede na povpraševanje,
  - promocija zelenjave,
- delovanje organizacijske oblike, na kar vplivajo sledeči elementi:
  - stroški delovanja organizacijske oblike,
  - dogovor s partnerji in zvestoba do dogovorjenih postavk.

Metoda večkriterijske analize potrjuje izbor gospodarskega grozda kot s primerjalno analizo izbranega optimalnega modela. Pri tem se kažejo pričakovani visoki stroški delovanja grozda kot edina slabost izbrane organizacijske oblike. Vendar so pridelovalci skupno pripravljeni prispevati zadosten del svojih prihodkov za delovanje organizacijske oblike (iz analize rezultatov ankete pridelovalcev smo potrdili domnevo, da je večina pridelovalcev pripravljena nameniti del prihodkov za delovanje organizacijskega modela, saj je kar preko 40 % pridelovalcev pripravljenih nameniti za pokrivanje stroškov 2 % ali več glede na letno realizacijo prodaje zelenjave preko te organizacijske oblike). Kljub tej slabosti je izbran model organiziranja primeren, kar kaže slika 4.



Slika 4: Ocena posamezne organizacijske oblike glede na ocenjene kriterije

**Kot izhaja iz predhodne analize je optimalen model organiziranja tržnih pridelovalcev za zadovoljevanje potreb trga sveže zelenjave v Sloveniji gospodarski grozd, v katerem so prisotni sledeči partnerji:**

- pridelovalci zelenjave,
  - posamezniki,
  - kmetijske zadruge,
  - organizacije pridelovalcev,
- odjemalci sveže zelenjave,
- dobavitelji repromateriala,
- razvojne institucije,
- izobraževalne institucije.

Da so to ključni akterji pri oblikovanju gospodarskega grozda navaja tudi Sölvell in sod. (2003, str. 18), ki v svoji analizi postavlja koncept grozda kot institucije sodelovanja, kot je prikazano na sliki 5.

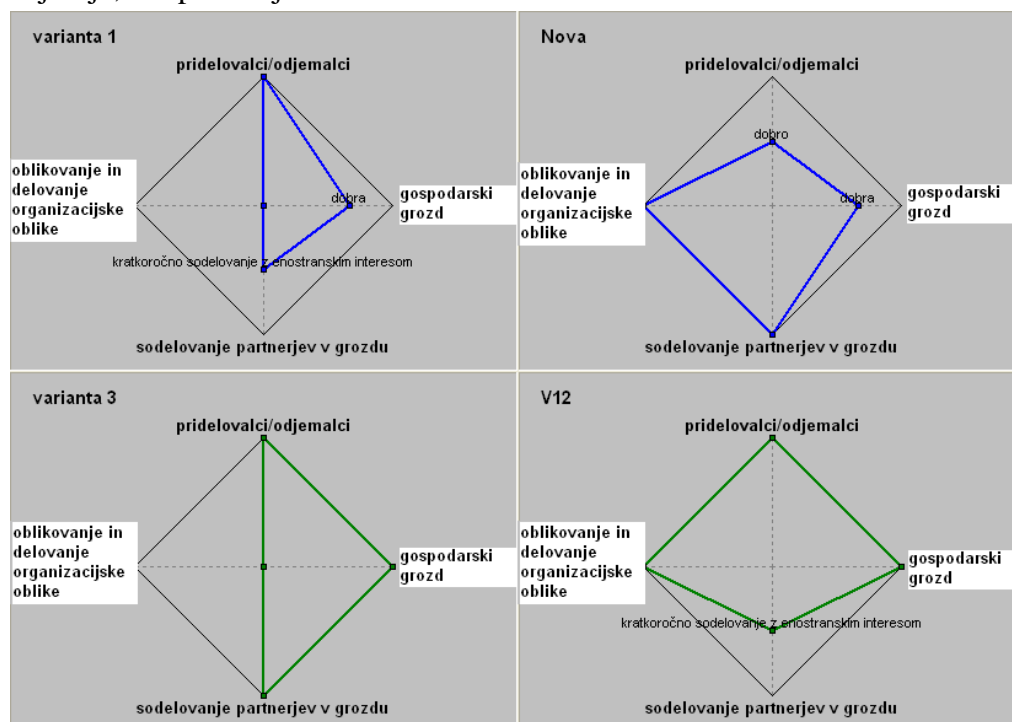


Slika 5: Prikaz ključnih akterjev pri razvoju grozda (Sölvell in sod., 2003, str. 18)

### 4.2.3 Vrednotenje kriterijev gospodarskega grozda

Izbran organizacijski model povezovanja pridelovalcev zelenjave smo ponovno vrednotili s programom DEXi in pri pridelovalcih in strokovnjakih te kmetijske panoge. Model smo predstavili obema skupinama, ki sta ga kritično pregledali in podali mnenja in pripombe.

Pridelovalci so dali največji poudarek medsebojnemu sodelovanju z odjemalci. V kolikor tega sodelovanja ne bo, potem bo izbran model organiziranja napačen in bi bil verjetno boljši drug model, kot je zadruga, pri katerem se pridelovalci ne srečujejo s končnim odjemalcem, temveč le s posrednikom. Pri vrednotenju modela se pomembnost omenjenega kriterija vidi v tem, da je ocena gospodarskega grozda vedno slabša v primeru, ko ta kriterij ni ocenjen najbolje, kar prikazuje slika 6.



Slika 6: Ocena modela organiziranja glede na ocenjene kriterije

Za vrednotenje posameznih variant in občutljivost izbranega modela smo pripravili simulacijo štirih različnih variant in spremljali občutljivost. Pri varianti 1 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: slabo
- sodelovanje partnerjev v grozdu: kratkoročno sodelovanje z enostranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Izmed vseh treh kriterijev je najbolje ocenjen zgolj kriterij »medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci«.

Pri varianti Nova smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: dobro
- sodelovanje partnerjev v grozdu: dolgoročno sodelovanje z obojestranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: dobro

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti 3 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: slabo
- sodelovanje partnerjev v grozdu: dolgoročno sodelovanje z obojestranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »oblikovanje in delovanje organizacijske oblike« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti V12 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: dobro
- sodelovanje partnerjev v grozdu: kratkoročno sodelovanje z enostranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »sodelovanje partnerjev v grozdu« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti »nova« je model gospodarskega grozda ocenjen slabše kljub temu, da je slabše ocenjen zgolj kriterij »ocena medsebojnega sodelovanja«, vsi ostali kriteriji so ocenjeni odlično. Model pa je dobil odlično oceno kljub slabši oceni za kriterij »oblikovanje in delovanje gospodarskega grozda« (varianta 3) in kriterij »sodelovanje ostalih partnerjev v grozdu« (varianta V12). Varianta 1 nam potrjuje pomembnost kriterija »ocena medsebojnega sodelovanja«, saj je model gospodarskega grozda pri večkriterijskem ocenjevanju dobil oceno »dobro« pri le enem najboljše ocenjenem kriteriju, in sicer kriteriju »ocena medsebojnega sodelovanja«, pri čemer sta ostala dva kriterija ocenjena slabše.

### **4.3 Oblikovan model povezovanja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji**

S pomočjo sistemske analize pridobljenih podatkov, ocene primerjalne analize in metodo večkriterijske analize ter izkazani veliki pripravljenosti vseh predvidenih partnerskih skupin v gospodarskem grozdu lahko postavimo osnovni koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji, ki je prikazan na sliki 7.





Slika 7: Koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji v gospodarski grozd Slovenska zelenjava

## 5 Razprava

Pri koncipiranju tako kompleksnega organizacijskega modela smo upoštevali nekatera pravila za oblikovanje, ki jih v svojih študijah navaja tudi Porter (1998):

1. **Generalna veljavnost:** Razvoj organizacijskega modela zahteva generalno veljavnost v predmetnem in časovnem oziru. To pomeni, da morajo biti razvite in uporabljene metode, katerih cilj je razvoj zaprtega, v sebi neprotislovnega informacijskega sistema, ki ga je mogoče sistematično dalje razvijati.
2. **Integrirane rešitve:** Integracija pomeni ločitev podatkovnega sistema od sistema modularnih uporabnih programov in aplikacijskih programov. Integracijo dosežemo z banko podatkov in ne z uporabnim programom.
3. **Enotno strukturiranje:** To predstavlja ločitev in posebno obravnavanje procesov obdelave podatkov, ki logično ne sovpadajo. Delovna področja morajo biti med seboj tako povezana, da pride do avtomatičnih določitev in da so podatki vsestransko obdelani.
4. **Modularnost:** Informacijski sistem nekega organizacijskega modela je kompleksen. To sledi iz množice uporabno tipičnih procesov, funkcij in aktivnosti, ki jih moramo reševati. Zaradi tega je nemogoče reševati enovito in istočasno celotni sistem, s čimer utemeljujemo modularnost sistema. Modularnost se pri tem navezuje na segmentiranje celotnega informacijskega sistema v pregledne in kratkoročne realizirajoče delne projekte z ustrežno orientacijo koristi uporabnika.
5. **Fleksibilnost:** Pri tem razumemo zmožnost prilagajanja sistema glede na spreminjajoče se karakteristike podatkov.

Izbran organizacijski model – model gospodarskega grozda ustreza Porterjevim kriterijem. Model je veljaven v predmetnem oziru, kar dokazujejo pozitivna mnenja vseh z grozdom povezanih partnerjev. Sistem grozdenja v samem bistvu omogoča razvoj sistematično razvijajočega informacijskega sistema. Informacijski sistem, ki ga predpostavljamo za obvladovanje najpomembnejših funkcij grozda, je namenjen povečevanju konkurenčnih prednosti udeleženih partnerjev in ne išče prednosti ene skupine na račun druge skupine partnerjev.

Vendar pa je izgradnja gospodarskega grozda kot optimalnega modela sodelovanja pridelovalcev zelenjave z ostalimi partnerji izredno kompleksen proces. Zaradi tega je pred oblikovanjem smotrno razmišljati o manj kompleksnih povezavah, ki bodo sčasoma prerasla v gospodarski grozd.

V Sloveniji imamo že precej razvit združni sistem, ki bi ga bilo smiselno intenzivirati k večjemu povezovanju primarnih pridelovalcev. V letu 2015 je bilo v Sloveniji registriranih 87 zadrug z dejavnostjo kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo. Pretežni del kmetijskih in gozdarskih zadrug (65 zadrug) je prostovoljno včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije in te zadruga imajo 13.715 članov ter 2.615 zaposlenih. Zadruga so enakomerno razporejene po celotni Sloveniji, največ jih je v Ljubljanski (9 zadrug), Celjski (8 zadrug) in Štajerski (8

zadruge) regiji. Temeljni dejavnosti kmetijskih zadrug v Sloveniji sta odkup in prodaja kmetijskih proizvodov (predelanih ali nepredelanih) in oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo (gnojila, krmila, semenski material, sredstva za varstvo rastlin idr.) (Zadružna zveza Slovenije, 2016). Zaradi tako razvitega združnega sistema in tudi združnih trgovin je obstoječ sistem dober model povezovanja, ki bi ga bilo treba nadgraditi s konceptom kratkih verig preskrbe s hrano in v združne trgovine pospešeno uvajati pridelke kmetij.

V državah članicah EU pa se že od prejšnje finančne perspektive (od leta 2007 do leta 2013) intenzivno promovirajo organizacije pridelovalcev, za ustanovitev katerih EU celo namenja finančno pomoč. V državah članicah se ta organizacijski model intenzivno razvija in preko tega modela pridelovalci zelenjave in sadja prodajo večino svojega pridelka. Za kmetijsko najbolj razvite države velja, da beležijo nad 50 % delež prodane zelenjave in sadja preko organizacije pridelovalcev ali v manjšem deležu preko skupin pridelovalcev. Pri tem zlasti izstopa Nizozemska s kar 96 % deležem prodane zelenjave in sadja preko organizacij pridelovalcev. Sledijo Belgija, Irska, Češka, Švedska, Nemčija, Danska, Španija in Italija (slednja beleži okoli 48 % delež prodane zelenjave in sadja preko organizacij pridelovalcev). Povprečno se v EU 27 prodaja preko organiziranih oblik okoli 43 % vse zelenjave in sadja. V letu 2010 je bilo v UE 27 registrirani 1.599 organizacij pridelovalcev, v katere je bilo vključenih 411.400 kmetijskih gospodarstev. Tako število organizacij pridelovalcev kot število kmetijskih gospodarstev, vključenih v ta model povezovanja, naraščata in kažeta konstanten trend rasti. Ne glede na trende v EU 27 pa je Slovenija še vedno ena redkih držav članic brez registrirane organizacije pridelovalcev (Bijman, 2015, str. 6 - 11). Zato v tem delu ocenjujemo neizrabljeno priložnost tudi za pridobivanje morebitnih novih finančnih sredstev mimo Programa razvoja podeželja. Organizacija pridelovalcev (v nadaljevanju OP) namreč ustanovi operativni sklad, ki se uporablja za financiranje operativnih programov OP. Operativni sklad se financira preko finančnih prispevkov članov OP ali same OP, finančna pomoč Unije pa je enaka znesku dejansko plačanih finančnih prispevkov OP in znaša največ 50 % dejansko nastalih izdatkov oziroma največ 4,1 % vrednosti tržne proizvodnje članov OP. Finančna pomoč Unije se odvija preko I. stebra Skupne kmetijske politike, medtem ko je program razvoja podeželja v II. stebri. Torej, pri ustanavljanju organizacij pridelovalcev lahko črpamo povsem nov finančni vir, s katerim ne konkuriramo viru za izvajanje programa razvoja podeželja (subvencije, investicije, izobraževanje in usposabljanje idr.) (Marjetič Žnider, 2015, str. 5).

Na podlagi raziskave in dejstev o možnostih financiranja ustanovitve organizacije pridelovalcev v sektorju zelenjave ocenjujemo, da je optimalno, da se čim prej pristopi k ustanovitvi organizacije pridelovalcev, ki se kasneje preoblikuje v gospodarski grozd. In tudi tukaj velja opozoriti, da ne smemo ustanoviti preveliko število organizacij pridelovalcev, saj bi s tem izničili prednosti povezovanja ob dejstvu, da bi organizacije pridelovalcev medsebojno konkurirale na prodajnem in nabavnem trgu.

Na podlagi raziskave lahko potrdimo delovno hipotezo, s katero smo pričeli raziskavo. Torej, optimalni model povezovanja pridelovalcev zelenjave je gospodarski grozd, katerega podpira večina deležnikov.

## 6 Zaključek

Z raziskavo smo želeli preveriti možnost organizacijskega modela za povezovanje pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Rezultati raziskave in analize so spodbudni, saj nakazujejo na možnost ustanovitve modela gospodarskega grozda, ki so ga v fazi raziskave podpirali vsi deležniki in so bili pripravljeni prispevati tudi del finančnih sredstev za delovanje izbranega organizacijskega modela.

Na podlagi zbranih podatkov smo tako pripravili optimalen model sodelovanja pridelovalcev zelenjave z ostalimi partnerji (kupci, razvojno raziskovalnimi inštitucijami, prenosniki znanja, ponudniki repromateriala), kar predstavlja prvi takšen model v slovenskem raziskovalnem prostoru. Prav tako smo v zaključku raziskave predlagali optimalno pot do ustanovitve gospodarskega grozda, ki je preko organizacije pridelovalcev. Slednje je zanimivo tudi zaradi strukture financiranja preko skladov EU.

S tem delom smo vodstvenim delavcem kmetijskih gospodarstev pokazali prednosti sodelovanja in način oblikovanja novega modela sodelovanja pridelovalcev zelenjave. Predstavljen model pa bo vendarle uspešen le ob predpostavki, da bo zajel kritično maso ponudbe (vsaj evropsko povprečje organizirane prodaje sveže zelenjave). Zato v tem delu vidimo največjo omejitev rezultatov, ki so povsem neprimerni v primeru premajhnega deleža prodane zelenjave preko novega modela povezovanja pridelovalcev.

## Reference

1. Bavec, M., Topolnik, D., Pašič, Z., Zadravec, D., Gregorčič, L., Matis, G., Miklavc, J., Beber, K., Pušnik, S., Potočnik, J., Štok, S., Olas, E., Rizman, U., Bavec, F., Pušenjak, M., Venta, T., Kirič, B., Pilič, M., Dular, M., Marvin, N. (2003). Integrirana pridelava zelenjave - tržni organizacijski in informacijski model ter izboljšave v tehniki pridelave. *Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu Ciljnega raziskovalnega programa (CRP)*. Maribor, Kmetijsko gozdarski zavod: 30 str.
2. Bijman, J. (2015). Producer organisations in the European fruit & vegetable industry: cooperatives and other strange animals. *ICOP 2015*. Graz, Avstrija.
3. Bijman, J., Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508, Oxford.
4. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kuhl, R., Ollila, P., Pykkonen, P., Sangen, G.V.D. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: final report. *Wageningen UR*, Wageningen, 127 s.
5. Gale, Š. (2016). Bilance proizvodnje in potrošnje kmetijskih proizvodov, Slovenija, 2015, *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno na: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=6003&idp=11&headerbar=9>. 5.9.2016

6. Galvez-Nogales, E. (2010). Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in a globalized economy, *Agricultural management, marketing and finance occasional paper*. Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome.
7. Hagedorn, K. (2014). Post-socialist Farmers' Cooperatives in Central and Eastern Europe. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 555-577, Oxford.
8. Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Benos, T., Doumpos, M. (2013). Which Cooperative Ownership Model Performs Better? A Financial-Decision Aid Approach, *Agribusiness, An International Journal*, 29(1).
9. Kanič, I. (2006). Konzorcij slovenskih knjižnic za nabavo. Pridobljeno na: <http://www.nuk.uni-lj.si/cosec/mediji-cosec.asp>. 11. apr. 2006.
10. Karlson, D. (2005). Organizational models in U.S. agricultural cooperatives. *Uppsala, SLU*. Institutionen för ekonomi: 60 str.
11. Kavčič, S., Mravljak, M., Teslič, R. (2010). Vizija razvoja slovenskega kmetijstvo s poudarkom na uporabi novih poslovnih modelov. *Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije*, Pridobljeno na: <http://www.kgzs.si/Portals/0/Dokumenti/korpo/studija-KGZS.pdf>
12. Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo. (2016). *Statistični urad Republike Slovenije*, <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=11&headerbar=9>. 2.9.2016
13. Kozjek, T., Rajkovič, V., Ferjan, M. (2007). Odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi., *Organizacija 40(1)*, Maribor: 65-74.
14. Marjetič Žnider, A. (2015). Organizacije proizvajalcev v sektorju S&Z, Nova priložnost tudi za slovenske pridelovalce? *Lombergarjevi dnevi 2015*. Pridobljeno na: [http://www.kmetzav-mb.si/Lombergar\\_15/Lomb\\_11\\_2\\_15.pdf](http://www.kmetzav-mb.si/Lombergar_15/Lomb_11_2_15.pdf). 6.9.2016.
15. Nucera, M., Ferrari, G.M., Finizia, A., Merciai, S., Sorretino, A. (2016). The role of Producer Organisation in the vegetable value chain: an application to the red chicory from Veneto. *Rivista di economia agrarian: The Value of Food. Internazionalization, competition and local development in agro-food systems*, 71(1), 100-114, Rim, Italija.
16. Ortman, G.F., King, R.P. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon 46(1)*.
17. Osvald, J. (2002). Rajonizacija pridelave vrtnin z upoštevanjem klimatskih sprememb. *Sad*, 4: 7-8.
18. Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 76(6): 77-90.
19. Plešivčnik, S. (2012). Popis tržnega vrtnarstva, Slovenija 2010 – končni podatki, *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno na: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=4555>. 5.9.2016
20. Sölvel, Ö., Lindquist, G., Ketels, C. (2003). The cluster initiative greenbook. *Ivory Tower AB*: 94 str.
21. Škerbot, I. (2002). Slovensko vrtnarstvo v EU. *Ali smo pripravljeni za vstop v Evropsko unijo*. Ljubljana, Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije: 96-192.
22. Topolnik, D., Popovič, N. (2005). Tržna analiza nekaterih pomembnejših zelenjadnic na slovenskem tržišču pred in po vstopu Slovenije v EU. V: *Vrtnarstvo, kako do zdrave hrane in okolja. Slovenski vrtnarski posvet*, 28. - 29. jan. 2005. Podgoršek J. (ur.). Novo mesto, Kmetijska šola Grm, KZ Krka, Kmetijsko gozdarski zavod: 30-38
23. Uredba o ureditvi trga s svežim sadjem in zelenjavo. (2004). *Uradni list RS, št. 22/2004*, stran 2515.

24. Usenik, J., Vidiček, M. (2016). Mehko odločanje po več lastnostih – primer univerze, *Revija za univerzalno odličnost*, 5(1), Novo mesto, str. 65-88.
25. Zakon o zadrugah. (1992). *Ur.l. RS št. 13-675/92*.
26. Zadrुžna zveza Slovenije. (2016). Zadruga v Sloveniji, *Zadrुžna zveza Slovenije*. Pridobljeno na: [http://www.zadrुzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=](http://www.zadrुzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=). 6.9.2016

\*\*\*

**Jože Podgoršek** (Jože Podgoršek je doktor agronomskih znanosti, doktoriral leta 2009 na Biotehniški fakulteti Univerze v Ljubljani. Po diplomu na univerzitetnem študijskem programu je 7 let razvijal pridelavo zelenjave v Sloveniji v podjetju, ki se je ukvarjalo s ponudbo repromateriala za tržne pridelovalce zelenjave. V tem času je intenzivno opravljal tudi svetovanje za tržne pridelovalce zelenjave. Od leta 2004 je zaposlen na zavodu Grm Novo mesto kot višješolski predavatelj. Od leta 2013 je dekan Visoke šole za upravljanje podeželja Grm Novo mesto. Leta 2015 je bil s strani Vlade Republike Slovenije s pet letnim mandatom imenovan za prvega varuha odnosov v verigi preskrbe s hrano).

\*\*\*

## Through the integration to the regulated market of fresh vegetables in Slovenia

### Abstract

**Research Question (RQ):** Disconnectedness of Slovenian producers is reflected in a markedly disadvantageous position in purchasing and sales marketing. Therefore, we raised a research question about the possibilities for the creation of an optimal model for the integration of producers.

**Purpose:** The purpose of the study is to determine the readiness of stakeholders in the chain of vegetable production for mutual cooperation. The aim of the research is to find the optimal model of vegetable producers' integration and/with other stakeholders.

**Method:** We have come to the results through different research tools. We have analyzed questionnaires with MS Excel and Statgraphyc plus 4.0, having erected an organization model for the integration of growers through a system analysis, comparative analysis and with multicriterion decision-making method DEXi. We have verified these results by applying a method of participatory research.

**Results:** We found in this research that primarily larger agricultural holdings, which produce vegetables, wish to cooperate more intensively with each other. Using the research tools, we have determined the optimal form of mutual cooperation between producers. It is an economic cluster. However, gradual organizing via an producer organization, in particular due to the financial support of the EU, is reasonable.

**Organization:** Competitive advantages acquired as the result of interconnection of growers will be felt on any agricultural holding.

**Society:** By improving the conditions for the marketing of vegetables, self-sufficiency in vegetables will also grow, which will undoubtedly increase the autonomy of society and its independence from food imports from elsewhere.

**Originality:** The study has made an innovative approach to the organization of the optimal model of the integration of vegetable growers.

**Limitations/Future Research:** The study is limited to the vegetable sector, for the other sectors a new study should be carried out.

**Keywords:** vegetable production, integration of producers, model of integration, economic cluster, produces organization.

# Motivacija na delovnem mestu in vpliv le-te na učinkovitost dela

Denis Avbar\*

Markljeva ulica 9, 8000 Novo mesto, Slovenija

avbardenis8@gmail.com

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako lahko z uspešno motivacijo vplivamo na učinkovitost dela, ki ga upravlja posameznik ali neka skupina ljudi? Različni načini motivacije posameznika v neki organizaciji?

**Namen:** Namen raziskave je določiti pozitivne načine motivacije s katero bi lahko posameznike v različnih organizacijah pripravili do boljše učinkovitosti dela, ki ga opravljajo. Cilj raziskave je tudi dejanska uporaba motivacijskih orodij v sami praksi.

**Metoda:** Prispevek je pregledni in teoretični. Temelji predvsem na analizi dostopne tuje in domače literature ter internetnih virov o obravnavani problematiki.

**Rezultati:** V raziskavi je bilo ugotovljeno, da sta motivacija in učinkovitost neposredno povezana. Dejavnika sta tudi v medsebojni odvisnosti, kar pomeni, da se v primeru nemotiviranosti zaposlenih v neki organizaciji občutno opazi zmanjšano učinkovitost. Ravno obratno je v primeru motiviranja zaposlenih, kjer z večjo motivacijo pridobijo večjo učinkovitost. Motivacijski motivi so lahko denarne (finančne nagrade) in nedenarne (napredovanja) narave.

**Družba:** Z raziskavo lahko opozorimo na pomembnost motivacije na delavnem mestu.

**Originalnost:** Izvirnost raziskave se kaže v preučitvi pomembnosti motivacije na delavnem mestu in vpliv le-te na pozitivne rezultate in uspešnost pri delu.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Potrebno je dodatno izobraževanje menedžerjev in vodilnih v organizacijah za spoznanje, da lahko s pomočjo motiviranega kolektiva dosežejo boljše rezultate odličnosti.

**Ključne besede:** motivacija, organizacija, samoučinkovitost, uspešnost, delo.

## 1 Uvod

Temelj za učinkovitost ter uspešnost podjetja so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k učinkovitosti in uspešnosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote, hkrati pa omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Različne definicije organizacije se razlikujejo predvsem po tem, kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Za nekatere je organizacija sinonim za organiziranost. To le množico pravil in predpisov, ki opredeljujejo naloge in pristojnosti posameznikov v neki združbi, za druge pa je organizacija kar združba sama. Prvi v pojem organizacije ne vključujejo samih pripadnikov združbe, saj govorijo le o pravilih, drugi pa obravnavajo tudi pripadnike združbe in vključujejo vso kompleksnost medčloveških odnosov. (Bavec, 2004, str. 6)

Motivi sprožajo z delom povezana vedenja ter določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od notranjih pobud ali zunanjih dražljajev (motivov) in ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo motivacija. Motiviranje pa je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom

\* Korespondenčni avtor.

opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Znanih je veliko motivacijskih teorij, ki skušajo pojasniti problematiko motivacije. (Deci & Ryan, 2008, str. 182)

**Tabela 1:** Kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje tipe motivacije ter njihove regulatorne stile in regulatorne procese (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41)

Vedenje	Ne-samodoločeno	Zunanja motivacija				Samodoločeno
Motivacija	Amotivacija	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja motivacija
Regulatorni stil	Ni regulacije					Notranja regulacija
Relevantni regulatorni procesi	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samokontrola, vključevanje ega, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo

Na skrajnem levem koncu kontinuuma samodoločenosti se nahaja amotivacija (angl. amotivation), ki je stanje pomanjkanja namena za delovanje. Ko so ljudje amotivirani, se sploh ne odzivajo ali se odzivajo pasivno. Amotivacija se kaže v nevrednotenju dejavnosti, v občutju nekompetentnosti pri opravljanju le-te ali v občutku nezmožnosti doseganja želene cilja.

Kot vidimo v Tabeli 1, naslednja zunanje motivirana vedenja označujejo štiri različni tipi motivacije (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41):

- **Zunanja motivacija**, ki je najmanj avtonomna, je zunanja regulacija (angl. external regulation). Ta je klasični primer motiviranja zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanja kazni.
- **Introjekcijska regulacija** je tip zunanje motivacije, ki je delno ponotranjena, je del osebe, vendar ni del celostnega selfa. Vedenja, ki temeljijo na tej motivaciji, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti ali za doseg občutka izboljšanja ega in ponosa.
- **Identifikacija** se odraža kot zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejema vedenje kot osebno. Ko se oseba identificira z aktivnostjo ali z vrednostjo, ki jo ta izraža, jo osebno potrди (vsaj na zavestni ravni).
- **Integrirana regulacija**, pri kateri je aktivnost storjena z namenom določenega izida oz. rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Vrednoti se objektivnost, zato ni nujno, da posameznik v aktivnost uživa.

Na skrajnem desnem robu kontinuuma samodoločenosti se nahaja notranja motivacija (angl. intrinsic motivation), to je aktivnost, ki jo posameznik opravlja zaradi notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 41).



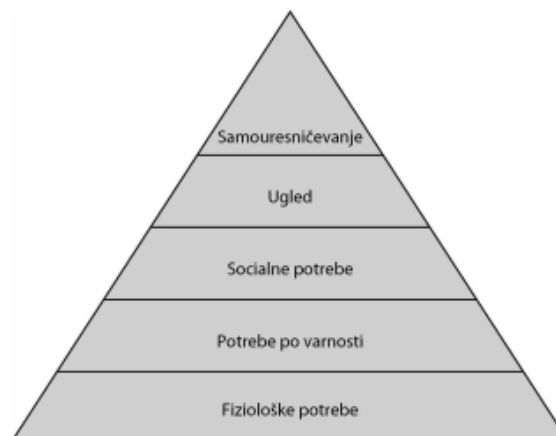
## 2 Motivacijske teorije

### 2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Tovrstna teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (Uhan, 1999, str. 3):

- Fiziološke potrebe.
- Potrebe po varnosti in zaščiti.
- Socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost).
- Potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu.
- Potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999, str. 3). Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Miš, 2002, str. 17).



**Slika 2:** Maslowa hierhija potreb (Miš, 2002, str. 17)

### 2.2 Alderfererjeva motivacijska teorija ali erg teorija

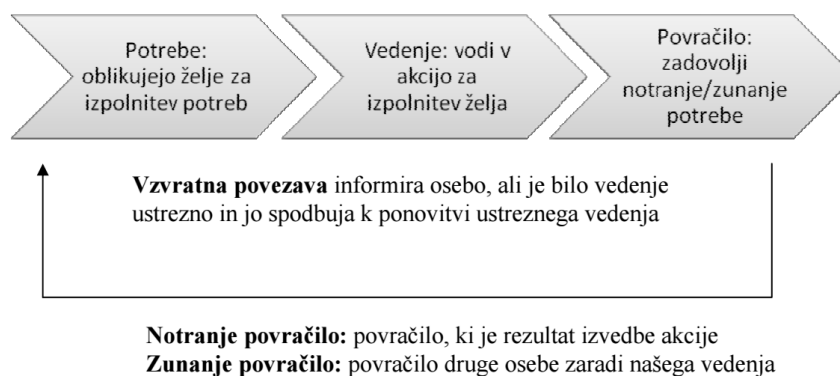
Za razliko od Maslowa pri Alderfererju spoznamo tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj. Potrebe, ki jih ERG teorija obravnava so eksistenčne potrebe (osnovne potrebe preživetja, potrebe po telesni in duševni varnosti itd.), potrebe po pripadnosti (socialne potrebe, potrebe po spoštovanju samega sebe) ter potrebe po osebnem razvoju (potrebe po uresničevanju svojih sposobnosti). Aldefred ugotavlja, da posameznika istočasno lahko motivira več vrst potreb. (Hodgetts & Valenzi & Altman, 2013, str. 152)

### 2.3 McClellandova motivacijska teorija

David McClelland je svojo teorijo razčlenil na tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, po sodelovanju ter po moči (Miš, 2002, str. 19).

- Posameznik z visoko potrebo po dosežkih, ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa tak človek teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog.
- Posameznik z visoko razvito potrebo po sodelovanju, teži predvsem k zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi.
- Posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. (Miš, 2002, str. 19)

Na podlagi potreb si posameznik oblikuje želje. Le te ga nato vodijo v akcijo za izpolnitev teh želja. Z izpolnitvijo želja oseba zadovolji potrebe, ki nas nato spodbujajo k ponovnem ustreznem vedenju (Kladnik, 2008, str. 10).



**Slika 3:** Temeljni proces motiviranja (Kladnik, 2008, str. 10)

Po mnenju Pogačnika (2000, str. 106) je zadovoljstvo zaposlenih eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki želi veljati za odlično mora poleg dobrih poslovnih rezultatov in splošnega zadovoljstva s strani kupcev, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. Visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s čimer se pripomore k uspešnosti podjetja. Vlaganje neke dodatne energije zaposlenega se tako nagradi, s tem se prispeva k večjemu zadovoljstvu, s čimer je krog odličnosti zopet povezan. Že dolgo znani temeljni motivi in njihova stopnja zadovoljenosti tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo.

Delovni motivi (Pogačnik, 2000, str. 107):

- Delovne razmere.
- Možnost napredovanja.
- Obveščenost o dogodkih v podjetju.
- Plača in druge materialne ugodnosti.
- Odnosi s sodelavci.
- Stalnost zaposlitve.
- Možnost strokovnega razvoja.

- Svoboda in samostojnost pri delu.
- Ugled dela.
- Soodločanje pri delu in poslovanje.
- Ustvarjalnost dela.
- Varnost dela.
- Neposredni vodja.
- Zahtevnost dela (fizična in psihična).
- Zanimivost dela.

Poraja se vprašanje kako motivirati delavce k visoki uspešnosti. Kljub temu, da je osebni dohodek eden pomembnejših sredstev, ki spodbujajo k večji storilnosti, le ta ni edini in zadostni dejavnik. Večino zaposlenih v neki organizaciji imajo polek osebnega dohodka še nek drug vir dohodka. Po ugotovitvah Možine (1996, str. 74), uporabljajo v uspešnih organizacijah, motiviranost delavcev spodbujajo s seznanjanjem delavcev s problemi, ki se lahko porjajo pri tovrstnem delu, z ustvarjanjem ugodne delavne klime ter s spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje, z večjo skrbjo za družbeni in osebni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulativnega dohodka (izvor iz skupnega dela-napora), ter dobivanje predlogov za boljše delo in poslovanje. V neuspešnih organizacijah ugotovljajo, da je vir nižje uspešnosti predvsem zaradi neprestanih medsebojnih preprirov. Do teh prihaja med drugim tudi zaradi delitve dohodka glede na osebno oceno posameznika in ne na dosežene delovne rezultate le tega.

»Najboljša je tista motiviranost, ki ni le stvar posameznika temveč mora biti del celote, vseh zaposlenih v posamezni organizaciji.« Organizacija, ki želi najbolje izkoristiti motiviranost delavcev oziroma svojih zaposlenih mora delovati na motiviranosti celotne skupine in ne samo posameznikov. Tovrstvo motivacijo je zelo težko doseči, saj veliko ljudi opravlja rutinsko delo. To v precejšnjem obsegu pospešuje tudi organizacije, ki nudijo le delu zaposlenih zanimivo, dinamično delo. Tovrstna organiziranost dela najbolj vpliva distimulativno na motivacijo zaposlenih. Za to ni krivo samo pomankanje dinamičnih delovnih mest ampak tudi družba, ki oviralno vpliva na človeka, da le ta opusti misel po nadaljnjem spreminjanju obstoječega stanja. (Možina, 1999, str. 3)

»Motiviranje pomeni večje spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja.« Motiviranje zajema izbrane ukrepe, ki usmerijo človeka k določenemu cilju. Te ukrepi so: primerna navodila, stimulativni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljvenje različnih osebnih potreb, interesov, želja itd. Sam človek ne opravlja dela če za tega ni motiviran. Lahko se ga v opravljanje nekega dela prisili vendar iz tovrstne prisile ne moremo pričakovati njegove prispevke. Organizacije morajo spoznati, kaj bi takega človeka motiviralo, da bi pri svojem delu postal boljši. Na boljšo motiviranost pri samem delu vpliva tudi človekova prihodnost v neki organizaciji. Odličnost in nadpovprečnost določene organizacije se doseže le z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju

organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev. (Možina, 1998, str. 134)

Rezultati, ki jih prinaša motiviranost posameznikov pri opravljanju nekega dela so (Keenan, 1996, str. 67):

- Delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih.
- Ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne.
- Delajo trdo, ker hočejo nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki.
- Zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

### **3 Samoučinkovitost**

Samoučinkovitost je prepričanje v posameznikovo lastno zmožnost organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešnost spoprijemanja z dano situacijo. Gre tudi za prepričanja o lastnih zmožnostih mobiliziranja motivacije, kognitivnih virov in ustreznih postopkov akcij, potrebnih za spoprijemanje z danimi zahtevami situacije. (Martinovič, 2004, str. 79)

Po mnenju Martinovič (Martinovič, 2004, str. 80) se bo posameznik izogibal situacijam, za katere bo menil, da presegajo njegove zmožnosti oziroma bo bolj poprijel za situacije v katerih se bo čutil osebno kompeteten. Samo vedenje ljudi lahko napovemo na osnovi njihovih prepričanj o lastnih sposobnostih. Samozaupanje, s katerimi se ljudje spoprijemamo s težkimi nalogami, odloča o tem kako dobro posameznik izkoristi svoje sposobnosti. Za optimalno učinkovitost mora biti vedno pravo razmerje med zaznано samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi.

Način vodenja neke organizacije vpliva na motivacijo zaposlenih kot tudi na motivacijo skupine kot celote (Martinovič, 2004, str. 80).

Raziskava, ki sta jo naredila Chen in Bliese (Chen & Bliese, 2002, str. 549) je pokazala, da vodenje bolj vpliva na zaznavo kolektivne samoučinkovitosti kot pa ne samoučinkovitost posameznika. Tovrstni rezultati so bolj značilni za višje organizacijske ravni, kar pomeni, da se vodstvo neke organizacije bolj osredotoči na učinkovitost skupine kot celote in ne na učinkovitost posameznika v tej skupini. Nadaljnje so rezultati pokazali, da vodje na višjih organizacijskih ravneh lahko povečajo občutek samoučinkovitosti zaposlenih s tem, da natančno opredelijo posameznikovo vlogo na delovnem mestu, medtem, ko lahko vodje na nižjih ravneh organizacije izboljšaj posameznikovo samoučinkovitost preko nudenja zadostne čustvene podpore.

#### **4 Dejavniki vpliva na delavno uspešnost**

Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od njihove sposobnosti, znanja in motivacije. Le tisti zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni in motivirani delujejo na samorazvoju in na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate.

Po ugotovitvah Marzela (2000, str. 350) je pet dejavnikov spodbujanja dela. Prvi dejavnik je individualne razlike med posameznimi zaposlenimi, kjer imajo različna stališča, mnenja, potrebe in želje, prav tako pa so si različni v svojih sposobnostih, inteligenci ter osebnosti nasploh. V ta sklop spadajo tudi starost, spol, delovna doba in položaj na delovnem mestu. Drugi dejavnik o katerem govori je značilnost dela. S tem pojmom so opredeljene lastnosti, ki se nanašajo na delo (naloge in aktivnosti) kot tudi na okoliščine dela (tehnologija, sistem napredovanja). Karakteristike dela, ki motivirajo so raznovrstnost dela, uporaba sposobnosti, povratne informacije in prepričanje o pomembnosti in koristnosti naloge. Tretji dejavnik je nagrajevanje. S tovrstnim dejavnikom želi organizacija stimulirati zaposlene, da bi dosegli določene ciljev specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo. Strategija nagrajevanja mora biti del strategije upravljanja s človeški viri. Napredovanje in kariera sta četrti dejavnik spodbujanja dela. Kariera ja posebno motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v določene aktivnosti. »Kariero označuje zaporedje delin kativnosti, načrtovanih in nenačrtovanih, ki vključujejo elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času« (Lipičnik, 1998, str. 422). Ločimo vertikalno (po liniji navzgor) in horizontalno (v globino) napredovanje, znotraj teh pa še vodstveno in strokovno napredovanje. Organizacija mora imeti vspostavljen formalizirano in sistematično zasnovo napredovanja. Za napredovanje morajo biti znani vsi pogoji vnaprej, zato, da samo napredovanje ni prepuščeno subjektivni oceni posameznika. Če le ta zazna, da napredovanje v določeni organizaciji ni pristno le ta dejavnik izgubi moralni stimulans ter tako ne motivira več za sam razvoj. Peti in zadnji dejavnik je vodenje. »Namen vodenja je vplivanje na vedenje zaposlenih na posameznika ter skupin tako, da se dosežejo organizacijski in delovni cilji«. (Možina, 1994, str. 287)

#### **5 Vpliv motivacije na učinkovitost dela**

V vsaki organizaciji je zelo pomembno, da poskušajo ugotoviti kateri izmed motivacijskih dejavnikov so prisotni in le kakšno pomembnost oziroma vrednoto imajo ti motivi posamezniku oziroma skupini delavcev. Ukrepi se sprejmejo na podlagi ugotovitve stanja, ki nam lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, pomembnih za doseganje optimalne delovne učinkovitosti pri zaposlenih v danih razmerah. (Uhan, 2000, str. 465)

Eden večjih vplivov ima strategija nagrajevanja saj se z njo lahko doseže večja motiviranost zaposlenih in s tem produktivnost in učinkovitost. Poznamo dve skupini nagrad in sicer notranjo in zunanjo. Notranja nagrada pogosto izhaja iz dela (raznolikost dela, odgovornost, samostojnost, priložnost za učenje in razvoj), zunanje nagrade pa so lažje prepoznavne in nadzorovane. Tovrstne nagrade temeljijo predvsem na osebnih dosežkih zaposlenega. Veljajo

za zelo vpliven motivacijski dejavnik (dopusti, denarne nagrade, darilni boni itd.). V zadnjem času govorimo predvsem o nagrajevalnih strategijah, ki temeljijo na spretnosti zaposlenih, saj imajo le te večjo dano vrednost za podjetje. V visoko inovativnih podjetjih je lahko razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače 50:50 odstotkov. (Pavšek, 2010, str. 55)

»Najbolj bomo nagrajevali, če nagradimo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost. Solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši način nagrajevanja so tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade natančno in jasno opredeljeni in veljajo za vse. Obenem so najboljše načini nagrajevanja tudi tisti, ki so izvedeni javno«. (Mihalič, 2008, str. 28)

Problem, ki se pojavi čez čas je, da se zaposleni v neki organizaciji privadijo na to, da po dobro opravljenem delu sledi nagrada, največkrat v obliki dodatnega denarja. Ko neko podjetje pride do točke, ko le to ni možno več motivacija močno pade zato se je potrebno tovrstnim zadevam izogniti ter ponuditi še druge ugodnosti in dodatke (Mihalič, 2006, str. 217):

- Horizontalno in vertikalno napredovanje.
- Dodatna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.
- Dodatni prosti dnevi.
- Omogočanje odgovornega in zahtevnega dela.
- Zagotavljanje boljših delavnih pogojev.
- Omogočanje udeležbe pri solastništvu.
- Dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja.
- Javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci.
- Različne simbolne nagrade.
- Omogočanje večjih izzivov pri delu.

Potrebno je izpostaviti tudi nekatere ostale nedenarne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki močno vplivajo na motiviranost zaposlenih so: službeni avto, parkirni prostor, službeni mobilni telefon, službeni prenosni računalnik, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali lastnem interesu itd. (Mihalič, 2006, str. 217)

Pomemben dejavnik motivacije so tudi spodbude na delovnem mestu. »Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje ljudi, da bi namenili svoje zmožnosti doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine, organizacije. Ljudje se odločamo za usmeritve in delovanje na osnovi spodbud. Tudi spodbude pa imajo lahko temno plat. Če sodelavci ne stremijo k splošno osvojeni viziji, se lahko zgodi, da spodbude izkoriščajo. Delajo tako, da so deležni spodbud samih, ni pa jim mar ciljev, h katerim bi stremeli. Če pa spodbudo večkrat uporabimo, postane pravica in seveda ne deluje več«. (Tavčar, 2006, str. 366)

Pomembnost motivacijskih dejavnikov v posameznih organizacijah je velika. Pri posameznikih je potrebno najti točno tiste dejavnike, ki imajo na tega le največ vpliva ter zmanjšujejo vrzel med posameznikom in vodstvom organizacije. Določene strategije motivacije se predvsem razlikujejo po usmeritvi na posameznikove želje oziroma ekonomski usmeritvi. Denarne nagrade oziroma plače so zelo pomemben dejavnik motiviranosti zaposlenih. Razlike se pojavljajo le v primeru, ko gre za delavce z nižjo oziroma višjo stopnjo izobrazbe. Posameznik z višjo stopnjo izobrazbe je mnenja, da si zasluži večjo plačo že na podlagi samega truda oziroma težine dela, ki ga le ta opravlja, zato je potrebno za takega posameznika najti drug motivacijski dejavnik kot je na primer napredovanje, dodatno izobraževanje itd. Posameznik z nižjo stopnjo pa ima nižji dohodek in ga lahko motiviramo tudi samo z denarno nagrado za nek izkazan trud. S tem dejanjem se posamezniku nakaže zahvala za dodaten trud in ga s tem motiviramo za nadaljnje delo.

## 6 Razprava

V sami raziskavi sem se lotil teoretične povezave med motivacijo na delovnem mestu in učinkovitostjo dela. Ugotovljeno je bila, da sta motivacija in učinkovitost neposredno povezana. Dejavnika sta tudi v medsebojni odvisnosti, kar pomeni, da se v primeru nemotiviranosti zaposlenih v neki organizaciji občutno vidi zmanjšano učinkovitost. Ravno obratno je v primeru motiviranja zaposlenih, kjer z večjo motivacijo pridobijo večjo učinkovitost.

Obstajajo mnogi motivacijski pristopi, ki nam lahko pomagajo pri motivaciji posameznika ali celotne skupine. Z določenimi pristopi lahko tudi ugotovimo kateri so tisti dejavniki, ki jih motivirajo. Najbolje je, da si organizacije izberejo več različnih motivacijskih teorij in s temi poskušajo izvedeti oziroma najti tiste dejavnike, ki bi lahko zadovoljili čim več potreb zaposlenih.

Še vedno se kot glavno motivacijsko orodje uporablja plača zaposlenega. K osnovni plači se lahko pripiše še variabilen del plače kateri je namenjen kot zaslužek za neko dodatno vloženo energijo oziroma trud pri opravljanju določenga dela. Vendar ima vsako nagrajevanje svojo mejo. Hitro se lahko pripeti, da pride do nekega vzorca ponavljanja, kjer zaposlen pričakuje za vsako dodatno delo neko nagrado v obliki denarnega nakazila. Le tega pa si organizacija ne more vedno privoščiti zato pride do velikega upada motivacije. Poleg denarja se uporabljajo tudi drugi nefinančni viri motivacije. Zaposlene v organizaciji se lahko motivira tudi z možnostjo napredovanja ter dodeljevanja večje odgovornosti. S tem se zaposlen bolj poistoveti z določeno organizacijo, na kar pride do povečanja motiviranosti in učinkovitosti dela.

Eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov je tudi spodbuda na delovnem mestu, katera zelo pozitivno vpliva na učinkovitost. Vodstvo organizacije mora znati spodbuditi svoje zaposlene, da le ti pričnejo skupaj delovati v dobrobit organizacije. S tovrstnim načinom vodenja pride tudi do prijetnejšega delovnega okolja s tem pa se zopet povečuje motiviranost in učinkovitost zaposlenih.

## 7 Zaključek

Temelj za učinkovitost in uspešnost podjetja so ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote, in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe.

Motiviranje pa je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev.

Splošna motiviranost zaposlenih v organizaciji je zelo pomemben dejavnik, ki ga vodstvo ne sme zanemariti. Ne smemo pa tudi pozabiti na dobro splošno klimo delovnega okolja, medsebojnega zaupanja, raznih nagrajevanj za dobro delo ter vključevanje vseh v skupne cilje organizacije.

»Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno emocije tisti nujno potrebni element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti tudi posameznik na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem kar nosi s seboj (tudi in predvsem s čustvi)«. (Longar, 2007, str. 88)

## Reference

1. Bavec, C. (2004). *Izbrana poglavja iz sodobne teorije organizacije–Klasična teorija organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
2. Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). *The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity*. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 549-556.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development of Behavior*. *Canadian Psychology* 49(3), 182-185.
4. Hodgetts, M., & Valenzi, E., & Altman, S. (2013). *Organizational behavior: Theory and practice*. Florida, Academic press, 152-157.
5. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana, Mladinska knjiga.
6. Kladnik, T. (2008). *Izboljšanje motivacije zaposlenih* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
8. Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d.d. Straža* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Martinovič, M. (2004). *Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije*. Ljubljana, *Psihološka obzorja* 13(3), 77-106.
10. Marzel, K. (2000). *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. *Teorija in praksa*, 348-363.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
12. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Miš, H. (2002). *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
15. Možina, S. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, str. 73-121.
16. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



17. Možina, S. (1999). *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Kranj, Industrijska demokracija, 3-5.
18. Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Peklar, J. & Boštjančič, E. (2012). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. *Uprava/Administration X* (3), 36-56.
20. Pogačnik, V. (2000). *Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih*. *Psihološka obzorja*, 12 (4), 105-114.
21. Tavčar, I. (2006). *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnih interesov*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
22. Uhan, S. (1999). *Motivacijske teorije*. Kranj, Industrijska demokracija, str. 3-5.
23. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2 – Motivacija – Uspešnost – Plača*. Kranj: Moderna organizacija.

\*\*\*

**Denis Avbar** je leta 2015 diplomiral na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer Živilstvo in Prehrana. Z letom 2015 zaposlen preko študentskega servisa v podjetju Krka d.d.. Opravlja delo tehnologa v oddelku za planiranje tehnoloških podlag.

\*\*\*

## **Motivation in the workplace and its influence on the effectiveness of work**

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** How can we motivate efficiency of the work, which is managed by the individual or the group? Different ways of motivating an individual in an organization?

**Purpose:** The purpose of the research is to determine positive ways of motivation which would allow individuals in different organizations how to improve the efficiency of the work they perform. The aim of the research is the actual use of motivational tools in practice.

**Method:** The article is transparent and theoretical. It is based primarily on an analysis of available domestic and foreign literature and Internet sources on the issues addressed.

**Results:** In this study, it was found that the motivation and efficiency is directly related. Factors are also interdependent, which means that in the case of lack of motivation of employees in an organization there is significant reduced of efficiency. Motivational motives may be monetary (financial rewards) and non-monetary (progression) in nature.

**Society:** The survey can point to the importance of motivation in the workplace.

**Originality:** Originality of research is reflected in the examination of the importance of motivation in the workplace and their influence on these positive results and performance at work.

**Limitations/Future Research:** A further education of managers and leaders in organizations, to realize that with the help of motivated collective we can achieve better excellence and results.

**Keywords:** Motivation, organization, self-efficacy, effectiveness, work

## Izobraževanje znotraj organizacije

Zlata Kastelic

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
zlatka.kastelic@amis.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen pomen ima izobraževanje znotraj organizacije?

**Namen:** Namen in cilj raziskave je preučiti in predstaviti izobraževanje znotraj organizacije in kako izobraževanje vpliva na uspešnost in dobiček podjetja. Cilj naloge je preučiti izobraževanje zaposlenih za doseganje poslovne odličnosti in kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, oziroma ugotoviti, kakšen je proces pridobivanja in razvijanja znanja za uspešno delovanje organizacije.

**Metoda:** Kvantitativna – anketa, kvalitativna – intervju.

**Rezultati:** Konkretni primeri ali razvoja organizacije, mnenja na podlagi stroke. Rezultati so pokazali, da je izobraževanje znotraj organizacije bistvenega pomena in da je prihodnost podjetij v veliki meri odvisna od motiviranih in izobraženih zaposlenih, ki so sposobni hitro reagirati in se prilagoditi spreminjajočemu se poslovnemu okolju.

**Organizacija:** Izobraževanje je namenjeno vsem zaposlenim znotraj organizacije.

**Družba:** Z izobraževanjem želimo vplivati na celotno organizacijo, v smislu razvijanja.

**Originalnost:** Raziskava je originalna.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve študije je v tem, da smo obravnavali samo določeno število virov.

**Ključne besede:** dobiček, izobraževanje, organizacija, poslovna uspešnost, zaposleni.

## 1 Uvod

Izobraževanje in usposabljanje sta proces, ki morata znotraj organizacije nenehno potekati, saj so le izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik razvoja in uspeha organizacije. K stalnemu izobraževanju silijo organizacije tudi nenehne tehnološke, družbene, ekonomske spremembe, ki zahtevajo od organizacije hitro prilagajanje in odzivanje. Organizacija mora upoštevati sposobnosti, interese in pripravljenost za izobraževanje vsakega zaposlenega. Svojo uspešnost in učinkovitost lahko kaže samo takrat, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen. Organizacije izobraževanju posvečajo vedno večjo pozornost.

Da organizacija lahko sledi toku nenehnih sprememb, mora nenehno skrbeti za razvoj in izobraževanje zaposlenih znotraj organizacije, saj le tako lahko dosega optimalne rezultate. V današnjem času je za organizacijo zelo pomembno, da sprejema funkcijo izobraževanja lastnih kadrov. Vse uspešne organizacije poudarjajo vlogo zaposlenih. Temeljijo na njihovem znanju, spremembah in motiviranosti za iskanje nenehnih izboljšav in pripadnost organizacije. Poslovna uspešnost je odvisna od znanja zaposlenih, ki je pridobljeno skozi različna izobraževanja.

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 11. marec 2016; revidirano: 23. marec 2016; sprejeto: 7. julij 2016.

Namen in cilj raziskave je preučiti in predstaviti izobraževanje zaposlenih znotraj organizacije, kako izobraževanje vpliva na uspeh podjetja, ter proces pridobivanja in razvijanja znanja. Kaj ima organizacija od tega in ali izobraževanje prinese kakšno korist organizaciji? Pojasniti bom skušala pomen izobraževanja za delovanje podjetja. Poslovna uspešnost je odvisna od znanja zaposlenih, ki je pridobljeno skozi različna izobraževanja. Izobraževanje zaposlenih bom izpostavila kot dejavnik uspešnosti organizacije.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Vloga izobraževanja v organizaciji**

Izobraževanje v organizaciji predstavlja odlično priložnost za poglobljanje znanja zaposlenih. Le to, dokazano vodi do večje motivacije zaposlenih, izboljšuje zmožnosti učinkovitejšega reševanja obstoječih delovnih nalog in preko novih pridobljenih znanj zaposlenih, vodi do novih kreativnih rešitev in idej. Časovna in finančna investicija v lastno znanje in znanje zaposlenih, je ena izmed najboljših poslovnih odločitev, ki jih lahko sprejmemo v podjetju.

Kljub očitnim prednostim, je izobraževanje samo v poslovnih načrtih velikokrat spregledano, ali še huje tretirano kot nujno zlo. Stroški izvedbe, zahtevani čas in organizacija tečajev, zbiranje ponudb, odsotnost zaposlenih z delovnih mest in apatija zaposlenih. Vse to so kredibilni razlogi, ki negativno vplivajo na odločitev ali vlagati v kulturo znanja v podjetju ali ne.

Posameznik, ki je deležen dodatnega izobraževanja je zmožen boljšega opravljanja svoje službe. Hitreje in lažje se zaveda vseh potrebnih delovnih procesov, ki mu omogočajo odlično izvedbo nalog. Dodatno izobraževanje vpliva tudi na samozavest in posledično motivacijo zaposlenih, saj z globljim poznavanjem poslovanja, samega sektorja poslovanja in drugimi pridobljenimi veščinami hitreje, lažje in bolje opravlja svoje naloge. Redno izobraževanje in usposabljanje poskrbi, da so zaposleni v organizaciji ne le odlično motivirani, temveč tudi na tekočem z najnovejšimi trendi v sektorju. Usposobljeni, motivirani zaposleni, z detajlnim poznavanjem procesov, bodo poskrbeli, da bo organizacija v samem vrhu.

Zaposleni v organizaciji, ki so deležni dodatnega usposabljanja in znanja imajo veliko prednost pred drugimi konkurenti, ki morajo sami poskrbeti za svoje znanje. Investicija v znanje zaposlenih je vedno prepoznana s strani le teh, kot skrb za njihov napredek. Posledično se poveča tako motivacija, kot tudi pripadnost organizacije.

Temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Razumljivo je, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost. (Jereb, 1998, str. 130)

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih. (Ferjan, 1999, str. 1)

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo. (Možina, 2002, str. 407).

Slaba lastnost znanja je, da zelo hitro zastari. Če želimo slediti spremembam, ki jih prinaša globalizacija in ob tem postati in ostati za delodajalca konkurenčna delovna sila, smo se dolžni nenehno učiti in izobraževati.

Izobraževanje zaposlenih naj bi prispevalo k večji prilagodljivosti in notranji mobilnosti zaposlenih, k večji produktivnosti in boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela, pa tudi v večji kreativnosti in inovativnosti kadrov.

Zaradi naglega razvoja so organizacije prisiljene stalno izobraževati svoje zaposlene. Organizacije lahko izobraževanja izvajajo sama, izobraževanja izvajajo s pomočjo zunanjih institucij ali pa izobraževanja izvajajo samo zunanje institucije. Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanj, ki jih organizacije izvajajo same, so uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev, izobraževanje za kakovost (ko je sistem v organizaciji že uveden). Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje institucije za organizacije, so usposabljanja osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja, učenje tujih jezikov, izobraževanje za uporabo računalniških programov, izobraževanje za kakovost (v fazi uvajanja sistema kakovosti), izobraževanje managementa. (Ferjan, 1999, str. 62)

## **2.2 Izobraževanje zaposlenih v organizaciji**

Uresničevanje poslovne strategije organizacije je v največji meri odvisno od zaposlenih, zato s stalnim izobraževanjem zaposlenih v organizaciji dosegajo, da so vsi seznanjeni s poslanstvom in vizijo organizacije, z vrednotami ter s cilji, ki jih želijo doseči. O tem, kako dosegati zastavljene cilje, zaposlene učijo na različnih izobraževanjih, tako s pomočjo internih učiteljev kot z zunanjimi izvajalci. Spodbujajo predvsem izmenjavo znanj in izkušenj med zaposlenimi, da znanje posameznika ne bi ostalo samo njegovo, poskrbijo s prenosom znanja s starejših na mlajše, z izkušenih na manj izkušene, z že zaposlenih na novince. Skrbijo tudi za prenos znanja med službami, sektorji in trgi.

## **2.3 Notranje izobraževanje**

Ena od oblik notranjega izobraževanja predstavlja uvajalni seminar za novo zaposlene, na katerem novim sodelavcem predstavijo vizijo, strateške cilje in korporacijsko kulturo, jim omogočijo vpogled v osnovne informacije o organizaciji, jih seznanijo z zahtevami in pričakovanji delovnega okolja in jim na ta način olajšajo vključitev v delovno okolje.

Notranje izobraževanje ima kar nekaj prednosti. Izobraževalni programi, organizirani znotraj same organizacije, so prirejeni konkretnim potrebam in področju dela. Udeleženci neposredno povezujejo teorijo s prakso. Omogočeno je izobraževanje zaposlenih v večjem številu in s tem doseganje kritične mase znanja, potrebnega za spremembe. Notranje izobraževanje je v povprečju dvakrat cenejše od zunanjega.

Določanje ciljev izobraževanja temelji na nalogah, potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih, ki podrobno določajo, kaj naj bi udeleženec obvladal po končanem usposabljanju. Cilj izobraževanja vključujejo tudi razmere, v katerih poteka delo in standarde na podlagi katerih se udeleženec evalviran po zaključenem usposabljanju (Miglič, 2002, str. 44).

Vse vrste pridobivanja znanja lahko delimo na interne (se izvajajo znotraj organizacije) in eksterna izobraževanja (se izvajajo izven podjetja) (Mihalič, 2006, str. 190)

Na podlagi raziskovanja postavljamo tezo in hipotezo, katero bomo poskušali potrditi oz. ovreči.

**TEZA :** Izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti podjetja

**HIPOTEZA :** Izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na dobiček podjetja

### **3 Kvalitativna metoda**

Kvalitativna metoda je raziskovanje, ki uporablja kvalitativne metode zbiranja podatkov in analize. Raziskuje, interpretira fenomene, dogodke v njihovem naravnem okolju. Poskuša ugotoviti, interpretirati v luči pomena, ki ga opredelijo udeleženci.

Intervju je načrtovan razgovor med raziskovalcem in intervjuvancem, kjer intervjuvanec izraža svoja stališča o predmetu sociološkega raziskovanja. Vprašanja morajo biti pripravljena vnaprej, prednost intervjuja je tudi osebni stik, ki je natančnejši od anketnega vprašalnika.

Intervju je bil izdelan na podlagi pogovora z dvema osebama znotraj organizacije. Na prvo vprašanje, o pomenu izobraževanja, je prvi intervjuvanec odgovoril, da izobraževanje prispeva k večji uspešnosti organizacije. Drugi pa meni, da izobraževanje znotraj organizacije pozitivno vpliva na dobiček podjetja in poslovni uspeh.

Drugo vprašanje se je nanašalo ali izobraževanje vpliva na dobiček. Izobraževanje ima velik vpliv na dobiček, saj le izobražen in strokoven kader lahko pripomore k večjemu dobičku.

Zadnje vprašanje intervjuja je bilo ugotoviti rešitve za izboljšanje kakovostnega dela. Oba intervjuvanca ugotavljata, da so izobraževanja znotraj organizacije zelo pomembna in da se morajo izvajati še pogosteje.

Iz intervjuja je razvidno, da je izobraževanje znotraj organizacije še kako pomembno za doseganje boljših rezultatov in povečanje dobička. Zaposleni se z izobraževanji strinjajo saj le tako pripomorejo k boljši uspešnosti organizacije. Na podlagi intervjuja lahko tezo, da izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti organizacije potrdimo.

#### 4 Kvantitativna metoda

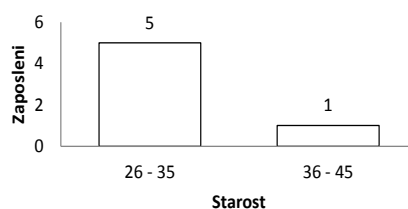
Kvantitativna metoda je usmerjena na količino, njegova filozofsko izhodišče je logični empirizem. Cilj kvantitativnega raziskovanja je napoved, nadzor, potrditev in testiranje. Kvantitativna metoda je vnaprej določena in strukturirana. Vzorec je naključen, reprezentativen. Rezultati so točni in natančni.

Anketa predstavlja kvantitativno metodo merjenja zadovoljstva. Pridobivanje informacij preko ankete je podobno standardiziranim intervjujem z vprašanji zaprtega tipa. Razlika je predvsem v tem, da jih izpolnijo anketiranci sami in tako vpliv spraševalca ni možen. Vprašanja morajo biti pregledna in urejena ter prikladna za kasnejšo obdelavo. Prednost uporabe ankete je velika anonimnost anketiranca in s tem večja odkritost. Slabost se pojavi pri omejeni razjasnitvi vprašanj, nesporazumih in podobno. (Rozman, 2000, str. 110)

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih svetujem sestavljavcem anketnega vprašalnika, da zagotovijo anketirancu čim večjo anonimnost, saj se nekatera vprašanja nanašajo na občutljive vidike zadovoljstva. To so na primer vprašanja o zadovoljstvu z neposrednim nadrejenim, sodelavci in organizacijo.

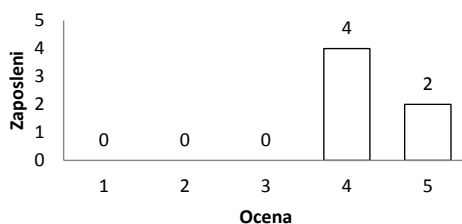
Anketni vprašalnik je zbiranje podatkov, ki zajemajo veliko število posameznikov v družbi, s kratkimi vprašanji in trajajo relativno malo časa. Anketni vprašalnik je seznam vprašanj, s katerimi potrjujemo ali zanikamo hipoteze v raziskavi. Pri sestavi vprašalnika sem pripravila nagovor, v katerem sem anketirancu pojasnila namen in cilj anketnega vprašalnika in mu dala osnovna navodila za izpolnjevanje.

Anketa je bila izvedena v znotraj organizacije, na anketo je odgovorilo 6 zaposlenih . Vrnjeni in izpolnjeni so bili vsi anketni vprašalniki.



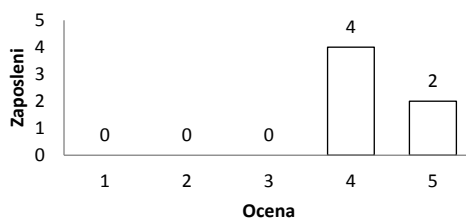
Slika 1. Starost anketirancev

Pet anketirancev je starih med 26 in 35 let, eden pa med 36 in 45 let.



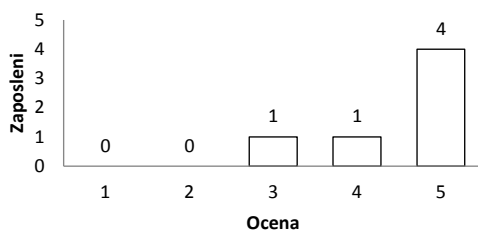
Slika 2. Učinek izobraževanja na delo

Štirje anketiranci so ocenili, da ima izobraževanje močan vpliv na delo, saj so ocenili z oceno prav dobro. Dva anketiranca pa z oceno odlično.



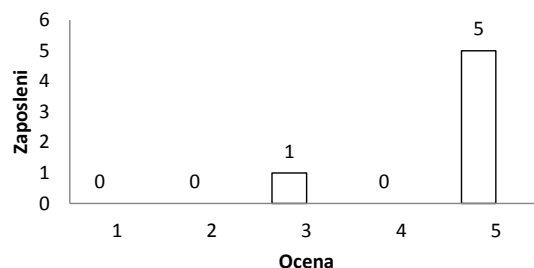
Slika 3. Učinek izobraževanja na dobiček

Štirje anketiranci, z oceno prav dobro, menijo, da izobraževanje vpliva na povečanje dobička. Z oceno odlično pa sta vpliv izobraževanja na povečanje dobička ocenila dva anketiranca.



Slika 4. Vpliv izobraževanje na povečanje dobička in posledično tudi na uspešnost podjetja

Štirje anketiranci so z oceno pet ocenili, da izobraževanja vpliva na povečanje dobička, in posledično tudi na uspešnost podjetja. En anketiranec je ocenil s štiri in eden z oceno tri.



Slika 5. Vpliv izobraževanje na delovne pogoje, delovno okolje in doseganje rezultatov

Večina anketirancev, pet, je ocenilo z odlično oceno, da izobraževanje vpliva na delovne pogoje, delovno okolje in doseganje rezultatov. En anketiranec pa je ocenil z oceno dobro.

## 5 Razprava

Izobraževanja znotraj organizacije kažejo, kako je organizacija uspešna, kako zaposleni sprejemajo to in kaj oni pripomorejo k temu.

Na pol strukturiran intervju sta odgovarjala dva intervjuvanca. Pred izvedbo intervjuja je bila postavljena teza, da izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti organizacije za doseganje ciljev. Na podlagi intervjujev je bilo ugotovljeno, da sta oba intervjuvanca mnenja, da je izobraževanje zelo dobra rešitev za doseganje ciljev. Izobraževanje pa vpliva tudi na motivacijo, na rezultate dela in v končni fazi tudi na uspešnost organizacije. Na podlagi rezultata lahko potrdimo zastavljeno tezo.

Analiza ankete je bila narejena na podlagi šestih vrnjenih anketnih vprašalnikov. Na podlagi pridobljenih podatkov je bilo ugotovljeno, da štirje od šestih anketirancev ocenjujejo, da ima izobraževanje močan vpliv na izboljšanje kakovosti izdelkov in povečanje dobička. Vpliv je lahko pozitiven ali negativen, kar sicer ni bilo raziskano, ker anketni vprašalnik ni bil tako zastavljen. Na podlagi rezultatov lahko zanesljivo potrdimo, da izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti organizacije in da izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na dobiček organizacije s tem je tudi potrjena naša hipoteza.

Za nemoten potek delovnega procesa, izobraževanje pripomore tudi k bolj uspešni komunikaciji, s katero se odpravljajo negotovosti zaposlenih. Zaposleni morajo biti pravočasno obveščeni o spremembah, ki se bodo izvajale ter o samem postopku izobraževanja.



## 6 Zaključek

Konkurenčnost na trgu je dandanes močno povezana z usposobljenostjo zaposlenih v organizaciji. Rastoča mednarodna konkurenca in vedno večje zahteve in pričakovanja kupcev silijo organizacije k nenehnemu izboljševanju uspešnosti in učinkovitosti.

Zaradi vse močnejše konkurence, so organizacije prisiljene k uvajanju novih sprememb, da bi od njih imelo koristi. Zato mora organizacija slediti kupcem, saj postajajo njihove potrebe vse bolj zahtevne. Tako sta učinkovitost in uspešnost organizacije odvisna od številnih delovnih procesov, ki sestavljajo delo in sredstva dela, predstavljajo pa niz aktivnosti z namenom, da se doseže določen proizvod oz. storitev.

Na podlagi intervjujev je bilo ugotovljeno, da je izobraževanje zelo dobra rešitev za doseg ciljev in ustvarjanje dobička. Izobraževanje vpliva na motivacijo, na rezultate dela in v končni fazi tudi na uspešnost organizacije. S tem je zastavljena teza potrjena.

Na podlagi pridobljenih podatkov je bilo ugotovljeno, da ima izobraževanje močan vpliv za doseganje boljših rezultatov znotraj organizacije. Na podlagi rezultatov lahko zanesljivo potrdimo, da izobraževanje vpliva na uspeh in dobiček organizacije in s tem je tudi potrjena naša hipoteza.

Izobraževanje znotraj organizacije je za organizacijo pomembno, saj lahko izobražen kader pripomore k boljšemu razvoju organizacije.

## Reference

1. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Možina, S., (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Miglič, G. (2002). *Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi*. Doktorska distincija, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

\*\*\*

Zlata Kastelic je diplomirani organizator dela, izredna študentka magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

\*\*\*

## **Education within the organization**

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** What is the importance of education within the organization?

**Purpose:** The purpose and objective of the research is to examine and present education within the organization and how to education affects on the performance and on the profits of the company. The objective of the task is to examine the education of employees for achieving business excellence and how the organization meets the needs and expectations of employees, and determine what is the process of acquiring and developing knowledge for the successful operation of the organization.

**Method:** Quantitative - survey, qualitative – interview

**Results:** The concrete examples or development organizations, opinion based on the profession. The results showed that the education within the organization is essential and that the future of companies largely depends on motivated and educated employees, who are able to quickly react and adapt to a changing business environment.

**Organization:** Education is intended to all employees within the organization.

**Company:** By education we want to influence on the entire organization, in terms of development.

**The originality:** Research is original.

**Restrictions/further research:** Limits of the study is that we deal with only a limited number of resources.

**Keywords:** education, employment, profit, influence, business success.

# Ustvarjalni potencial članov projektnega tima kot pomemben deležnik projektnega dela

Idriz Selimović

Seha inženiring d.o.o., Smolenja vas 48c, 8000 Novo mesto  
idrizz@konstrukcije-seha.si

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V naši študiji primera smo pokazali organizacijo projekta postavitve novega proizvodnega obrata s poudarkom na sproščanju človekovih ustvarjalnih potencialov.

**Namen:** V študiji primera smo želeli prikazati katere pristope ima vodja na razpolago in kaj vse je pomembno za optimizacijo klime znotraj projektne skupine, da bi dobili največ od vsakega člana projektnega tima.

**Metoda:** Pri pisanju študije smo sistematično pregledali dosežke eminentnih strokovnjakov na raziskovanem področju. Uporabili smo tudi metodo opazovanja z udeležbo. Avtor članka je tudi vodja projektne skupine, ki se obravnava v študiji.

**Rezultati:** Rezultat študije je postavljena projektna organizacija z jasno postavljenimi vrednotami, vizijo, cilji in poslanstvom.

**Organizacija:** Pokazati prednosti, ki jih je deležna organizacija ob optimalnem izkoriščanju človekovih potencialov.

**Družba:** Optimalna izvedba projektov ugodno vpliva na razvoj družbe.

**Originalnost:** V praksi je redek primer, da so člani projektnega tima tudi kasnejši uporabniki projektne dosežke in nosilci redne proizvodnje. Prikazujemo prednosti takega pristopa.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V študiji smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

**Ključne besede:** projekt, vrednote, potencial, vodenje, tim, plan, vizija.

## 1 Uvod

Pomemben dejavnik vsakega projektnega tima, ki v veliki meri vpliva na uspešnost izvedbe projektne naloge je ustvarjalni potencial sodelujočih na projektu. Na črpanje ustvarjalnega potenciala in njegovo izrabo v korist projektne naloge neposredno vpliva vzdušje v projektne timu. Kolikor boljše se bodo počutili člani projektnega tima pri svojem delu, toliko več bo sproščenega ustvarjalnega potenciala pri njihovem delu. Tega se mora zavedati vsak vodja projektnega tima.

Vodja projektnega tima s svojim vedenjem vpliva na zadovoljstvo v projektne timu. Mora poskrbeti za pravilno delegiranje nalog med člani projektnega tima, negovati dobre odnose in klimo med njimi ter jim priskrbeti potrebno opremo za uspešno opravljanje njihovega dela. Posebej težavno nalogo imajo vodje projektne skupin v matričnih organizacijah, kjer se

morajo za pozornost in čas članov projektne skupine boriti z drugimi managerji. V takih primerih se vodja ne sme posluževati formalnih pritiskov, ki v takih okoliščinah običajno ne zaležejo, kvečjemu lahko povzročijo pasivni upor članov projektnega tima. Vodja projektnega tima, če želi v največji meri izkoristiti ustvarjalni potencial svojega tima, mora obvladati kar nekaj pomembnih veščin: potrpežljivost, ustvarjalnost, zanesljivost, natančnost, vztrajnost in nagnjenost k spoštovanju etičnih načel.

Namen in cilj raziskave je opisati projektni pristop podjetja Primca d.o.o. k postavitvi nove tovarne kablov s poudarkom na človekovih virih kot pomembnem dejavniku uspeha projekta. Na začetku raziskave povzamemo dosedanje dosežke eminentnih avtorjev na področju projektnega menedžmenta in v nadaljevanju podamo organizacijo projektne delo v primeru podjetja Primca d.o.o. s svojimi posebnostmi. V zaključku opisujemo prednosti projektne pristopa podjetja Primca d.o.o. pred klasičnimi projektne pristopi, pri izkoriščanju človekovih virov. Doprinos raziskave je v tem, da se njeni izsledki lahko uporabijo na praktično vseh podobnih primerih v gospodarstvu.

## 2 Teoretična izhodišča

Beseda projekt nas asociira najprej na enkratnost, neponovljivost, na nekaj, kar se mora začeti in končati v določenem trenutku, asociira nas na omejeno časovno obdobje izvajanja smiselno usmerjenih aktivnosti. Če temu dodamo še omejene finančne, človeške in materialne vire, dobimo manj ali več definicijo projekta. V različni literaturi eminentnih domačih in svetovnih avtorjev najdemo več razlag za pojem projekt. Razlika med njimi je samo v zaporedju naštevanja gradnikov projekta, katerim posamezni avtor, ko jih postavi na prvo mestu v razlagi pojma projekt, daje več pomembnosti pred drugimi. V nadaljevanju podajamo dve definiciji projekta (Kerzner in Stare):

- »Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire.« (Kerzner, 2013, str. 2).
- »Na podlagi predstavljenih opredelitev lahko povzamemo, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.« (Stare, 2011, str. 5).

V tej študiji bomo obravnavali projekt in projektno vodenje na konkretnem primeru postavitve nove tovarne s poudarkom na osvetlitvi človekovih virov kot pomembnega deležnika in njegovi vlogi v projektu. Ko govorimo o projektu je logično, da projektno vodenje gre v paketu s projektom. Projekta brez projektnega vodenja ni. Lahko bi se sicer spraševali o smiselnosti vodje projekta, če bi teoretično projekt napredoval po zastavljenem

terminskem planu in če bi dosegal mejnike projekta enega za drugim. Vendar je projekt vse drugo kot premočrtno napredovanje od aktivnosti do aktivnosti do končnega cilja. Vmes se dogajajo nepredvidene okoliščine, ki zahtevajo odločanje; odloča pa vodja. O projektnem vodenju in upravljanju navajamo:

- »Projektno vodenje je planiranje, organiziranje, usmerjanje in nadzor virov podjetja v razmeroma kratkem časovnem obdobju, da bi dosegli neki namen in cilje. Poleg tega, projektno vodenje izkorišča sistemski pristop ravnanja z ljudmi, iz funkcijskih oddelkov (vertikalna hierarhija), razporejenimi za določen projekt (horizontalna hierarhija).« (Kerzner, 2013, str. 4).
- »Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta.« (Hauc, 2002, str. 169).

Omenili smo človeške vire kot pomemben gradnik projektne organizacije in uspeha izvedbe posameznega projekta.

»Zaposleni v organizaciji predstavljajo dinamično substanco organizacije. Upravljanje s človekovimi potenciali in njihovo vključevanje v upravljanje organizacije postaja najvažnejša funkcija menedžmenta in strateška usmeritev sodobne organizacije. Hitro spreminjajoče okolje prisiljuje sodobni menedžment, da se mora odločiti za gibko prilagajanje in prilagodljivo obnašanje v svojem poslovnem in celotnem družbenem okolju.« (Ivanko, 2003, str. 97).

Vključitev članov projektnega tima je lahko delna ali popolna. To je odvisno od kompleksnosti projekta, števila zaposlenih v organizaciji, roka do katerega mora biti projekt končan, organiziranosti organizacije in še bi lahko naštevali. Tako poznamo člane projektne tima, ki poleg projektne obveznosti opravljajo svoje vsakodnevne zadolžitve v svojih oddelkih. V takšnih primerih ni enostavno uravnovežiti delo na projektu z rednim delom, zato je potrebna dobra koordinacija med projektnim managerjem in vodjo odgovornim za redni proces. Sposobnost vodje projekta, da motivira sodelavce pa v tem primeru pride še kako do izraza.

Drugačna je projektne organizacije v kateri so člani projektne tima 100-odstotno vključeni v projekt. Projekt je lažje voditi in planirati, lažje je tudi meriti učinke projektne ekipe. 100-procentna udeležba članov projektne tima je značilna za organizacije, ki se profesionalno ukvarjajo s projektnim menedžmentom in ki izvajanje projektov tržijo na trgu kot svojo osnovno dejavnost. Podobno je v organizacijah, ki imajo zahtevne izdelke katere je potrebno

redno obnavljati ali celo nuditi trgu popolnoma nove izdelke. Tam je tudi potreba po projektnih timih, ki se ukvarjajo samo z delom na projektih.

V primeru enega ali drugega pristopa organizacije človekovih virov na projektu je potrebno v timu imeti določene vloge, ki jih je potrebno dodeliti članom projektnega tima. V literaturi se največ omenjajo naslednje vloge: »izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak, iskalec virov, ocenjevalec, sodelavec, dovrševalec«. (Ivanko, 2003, str. 94). Na žalost, v praksi je pogosto težko zagotoviti vse te vloge. Razlogov za to je lahko več: število članov projektnega tima je premajhno, recimo 4, organizacija ne razpolaga z določenim tipom osebnosti, pomanjkanje potrebne strokovnosti pri določenem tipu osebnosti in podobno. Zato vodja projektnega tima pri sestavi ekipe mora težiti, da se čim bolj približa priporočenim vlogam članov projektnega tima.

Če povzamemo, v projektni tim izberemo ljudi, ki se med seboj razlikujejo glede na njihova strokovna znanja, kot tudi osebnostne lastnosti. Za vodjo projektnega tima to ni najbolj ugodna sestava tima, kar zadeva vodenje, vendar so razprave v krogu tako sestavljenega tima veliko bolj plodne in bogate z idejami. Ostale pomembne lastnosti članov projektnega tima so vsekakor pripravljenost na sodelovanje v timu, pozitivna naravnost, pripravljenost na učenje, strpnost do drugače mislečih v skupini in pripravljenost za prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja.

Vodja projekta mora poskrbeti, da združi projektno ekipo na poti k skupnem cilju. V ta namen je dobro zapisati na papir vse vrednote, cilje, aktivnosti in dejavnike, ki vplivajo na spodbudno klimo znotraj projektnega tima.

»Razvoj skupne vizije ni eksaktna znanost. Tako ali drugače boste morali priti do tega, da boste lahko skupno vizijo zapisali na papir. Biti mora taka, da bo za nekaj časa vašemu timu služila kot smernica za delo.« (Gawlinski & Graessle, 2000, str. 36).

Pred raziskavo smo pričakovali da je upravljanje s človekovimi viri pri projektne vodenju pomemben deležnik uspeha posameznega projekta. Vodja projekta mora poskrbeti, da znotraj projektnega tima ustvari takšno delovno klimo, da pride do maksimalnega sproščanja človekovih ustvarjalnih potencialov. Z raziskavo želimo prikazati kako je to izvedeno v podjetju Primca d.o.o. na konkretnem primeru projekta postavitve nove tovarne kablov.

Osnovna hipoteza raziskovalnega članka je, da se z dobrim menedžmentom človekovih virov v projektni skupini lahko nadoknadi številčna podhranjenost projektne ekipe.

### **3 Metoda**

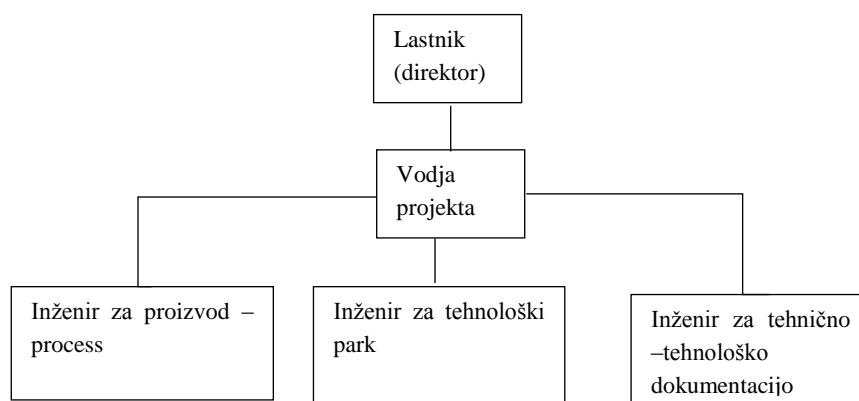
Pri pisanju študije smo sistematično pregledali dosežke številnih strokovnjakov (Ambrož & Colarič-Lekše, 2015, Gawlinski & Graessle, 2000, Hauc, 2002, Ivanko, 2003, Kerzner, 2013,

Stare, 2011) na raziskovanem področju in se na ta način seznanili s sodobnimi pristopi k projektne delu v Sloveniji in v svetu. Na področju projektne dela je dostopno veliko literature, zato smo se poskušali omejiti na vodilne svetovne in slovenske avtorje. Dognanja prebranih avtorjev smo potem uporabili pri teoretičnem snovanju našega modela organizacije projektne dela s posebnim poudarkom na sproščanju človekovih potencialov na projektne delu.

Uporabili smo tudi metodo opazovanja z aktivno udeležbo, namreč avtor članka je vodja obravnavane projektne skupine. Menimo da to dejstvo daje obravnavani študiji dodatno kakovost.

## 4 Rezultati

Podjetje Primca d.o.o. je ustanovljeno leta 2015 z namenom postavitve proizvodnje kablov nizke napetosti (0,6–1 kV). Podjetje ima zaenkrat 5 zaposlenih in je organizirano kot projektne skupina, torej vsi zaposleni se ukvarjajo s projektne delom (Sl. 1). Ima izdelan plan postavitve proizvodnje in izvaja aktivnosti v okvirju plana. Investitor je istočasno lastnik in direktor podjetja. Zaposleni nimajo izkušnje z delom v projektne skupinah, razen vodje projekta, ki ima tudi potrebne izkušnje iz kableske industrije.



Slika 1. Organizacijska shema podjetja Primca d.o.o.

Zaradi lažjega obvladovanja projekta je delo jasno razdeljeno med člani projektne skupine. Lastnik in direktor podjetja skrbi za finančno konstrukcijo projekta in pokriva še marketinški del projekta. Vodja projekta odgovarja za tehnično-tehnološki del, informatizacijo procesov podjetja in za spoštovanje terminskega plana projekta. V ekipi so tri inženirja, ki delajo na posameznih področjih. V projekt se vključujejo po potrebi še zunanji sodelavci, v večini

primerov študentje, na področju priprave tehnično-tehnološke dokumentacije. Cilj projekta je zagon proizvodnje kablov in njihovo uspešno trženje na trgih EU (Avstrija, Nemčija) in Balkana.

Ena od pomembnih dejavnosti pri ustanavljanju podjetja je postavitve jasne vizije, poslanstva in vrednot. Tega se je zavedal lastnik in direktor podjetja Primca d.o.o.. Skupaj z vodjo projekta sta izoblikovala vizijo, poslanstvo in postavila temelje vrednot, ki veljajo znotraj podjetja. S tem so seznanjeni ostali trije člani ekipe, ob njihovem sprejetju v organizacijo. Postopek spoznavanja novih sodelavcev vključuje dvodnevno spoznavanje vizije, poslanstva in vrednot podjetja. Po tem času, z novimi sodelavci vodja izvede razpravo, kjer jim da priložnost, da sooblikujejo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja s svojimi predlogi. V podjetju se zavedajo prednosti takšnega ravnanja. Novi sodelavci s tem ponotranjijo poslanstvo, vizijo in kulturo podjetja, toliko več ker je lahko s svojimi predlogi soustvarjajo.

Odločitev pobudnika projekta (lastnik podjetja) je bila, da se projekt konča leto dni po zagonu proizvodnje. Glede na to, da je podjetje na novo ustanovljeno, je lastnik imel idejo, da člani projektne tima v nadaljevanju po končanju projekta postavitev proizvodnega obrata, prevzamejo vodilne funkcije v redni proizvodnji. To je upošteval vodja projektov pri izbiri projektne tima. Izbrani sodelavci so morali imeti sposobnosti dela na projektu in vodstvene sposobnosti, ker jih je po končanju projekta čakal prevzem enega od vodstvenih položajev. Zavedali so se, da po končanem projektu nadaljujejo z vodenjem poslovnih procesov v redni proizvodnji, katerih so sami bili začetniki in katere so razvijali v okvirju projektne skupine. Iz tega je jasno, da so v veliki meri bili zainteresirani za optimalno postavitev svojih procesov že v fazi projekta.

To je tudi razlog, da so bili zadosti samokritični pri svojem delu, tako da je vodji projekta ostajalo veliko več časa, da se ukvarja s samim vodenjem projekta in spoštovanjem predvidenega terminskega plana. S tedenskimi koordinacijami pa je zagotavljal povezovanje posameznih področjih projekta in spremljal napredovanje projekta po terminskem planu in stroškovniku. To je bila osnova za poročanje direktorju podjetja in naročniku projekta.

## 5 Razprava

Vrednote, poslanstvo, vizijo in notranjo kulturo podjetja je veliko lažje ohranjati in vzdrževati, če so jo zaposleni sprejeli kot svojo. Menimo, da v tem primeru živi sama od sebe in ni potrebno veliko energije za ohranjanje teh vrednot in načel. Podjetje Primca do.o. je na začetku svojega delovanja temu vprašanju pristopilo z dolžno pozornostjo. Vodja projekta in direktor podjetja Primca d.o.o., kot vodilna managerja podjetja, s svojim odnosom do vrednot, poslanstva in notranje kulture podjetja skrbita, da ti pomembni deležniki preidejo v vsakdanjik projektne tima in kasneje celotnega podjetja. V nadaljevanju podjetje mora paziti na dosledno izvajanje spoznavanja vseh novih sodelavcev katere bo zaposlilo, s splošnimi vrednotami, ki veljajo v podjetju.



Projektno skupino sestavljajo vsi zaposleni podjetja Primca do.o. in nimajo drugih zadolžitev kot delo na projektu. Običajno se v projektne skupine vključujejo že zaposleni, ki v tem primeru obdržijo vse svoje zadolžitve iz rednega dela in k temu dobijo še dodatne naloge, vezane na projekt. V primeru podjetja Primca d.o.o. zaposleni so tudi del projektne skupine, drugih nalog nimajo, kar pozitivno vpliva na kakovost dela v projektni skupini. Projektni tim je, skupaj z vodjo projekta, nameščen v eni skupni pisarni, kjer je zagotovljen hiter pretok informacij med posameznimi člani tima.

Posebno pomembna lastnost vodje projekta, ki jo mora imeti vsaki vodja, če želi dobiti največ od članov projektne skupine, je sposobnost motiviranja članov tima. V primeru projektne skupine katero obravnavamo v naši študiji, govorimo o visoko motiviranih posameznikih, ki imajo vsak svoje posebnosti. Na to mora vodja projekta paziti in svoje prijeme pri vodenju prilagajati vsakemu posamezniku in njegovim posebnostim.

V tako majhnem projektne timu, ki povrh ima še visoko motivirane člane, bi avtoritativen način vodenja bila velika napaka. Avtoritativen pristop bi samo demotiviral člane tima in od odlično motiviranih posameznikov, na katere je podjetje računalo kot na bodoče nosilce redne proizvodnje, bi dobili povprečne člane time, z veliko verjetnostjo, da bi jih v končni fazi še izgubili. Tega se je dobro zavedal vodja projektne skupine podjetja Primca d.o.o. in je temu prilagodil svoj stil vodenja. Vodja projekta skupaj z lastnikom podjetja Primca d.o.o. in direktorjem sta bila edina, ki sta imela izkušnje iz kableske industrije. Na poznavanju stroke, oziroma na svoji strokovnosti je gradil avtoriteto. Pri rednem projektne delu je prenašal znanje na člane projektne skupine, kar mu je brez posebnega truda prineslo avtoriteto, ki jo potrebuje vsak vodja.

Podjetje je postavilo projekt, tako da bodo člani projektne skupine, po končanem projektu postavitve nove proizvodnje kablov prevzeli, vsak na svojem področju, funkcije v redni proizvodnji. To pomeni, da vsak član projektne skupine, že ob inicializaciji, lahko načrtuje svoj poslovni proces, tako da upošteva končno sliko poslovnega procesa. Vse pomembne odločitve pri projektne delu imajo neposreden vpliv na redno proizvodnjo. Zaradi tega so mogoče člani projektne skupine porabili malo več časa pri odločanju, vendar so tako sprejete odločitve kakovostnejše za kasnejšo redno proizvodnjo. Dodaten čas, potreben za detajlni razmislek kaj posamezna rešitev v projektne fazi pomeni za redno proizvodnjo je v primeru obravnavane projektne skupine upoštevan pri terminskem planu. Običajno je to naloga managerjev iz redne proizvodnje in se projektne tim z njimi samo usklajuje v primeru potrebe.

Snovati novi poslovni proces je lažje kot obstoječega spreminjati v neko zeleno smer. Na začetku snovanja novega poslovnega procesa moramo vložiti veliko energije za potreben zagon, vendar je to veliko lažje kot spremeniti neki že obstoječi poslovni proces, v katerem je poleg potrebne energije za premik poslovnih procesov v zeleno smer, potrebno še premagati inercijo starih navad. Ocenjujemo, da je podjetje Primca d.o.o., ki začne novi poslovni proces v prednosti pred podjetji z obstoječim poslovnim procesom, prav iz teh razlogov.

Dodatna prednost v primeru obravnavane projektne skupine je odločitev direktorja, da bodo člani projektne skupine po končanem projektu prevzeli vloge managerjev poslovnih procesov.

## 6 Zaključek

V predstavljeni študiji primera smo prikazali projektno organizacijo podjetja Primca d.o.o. in njeno pot, ki so jo izbrali za izvedbo projekta. Kabelska industrija je specifična in je na trgu dela skoraj nemogoče dobiti kakovostne kadre za njene potrebe. S te strani je odločitev pobudnika projekta postavitve novega proizvodnega obrata, da člani projektne skupine po poteku dela na projektu prevzamejo še vodilne funkcije v redni proizvodnji, razumljiva.

Opisana študija je dober primer vzpostavitve dobre organizacijske klime znotraj projektne skupine, kot odličnega okolja za sproščanja ustvarjalnih potencialov članov projektne skupine. V tem je tudi njena originalnost. Istočasno je študija dober primer dolgoročnega planiranja s človekovimi viri. V tako nastavljeni organizaciji projektne skupine so člani projekta »večplastno« stimulirani za dobro delo.

Prepričani smo, da je primer, opisan v študiji dober smerokaz podobnim podjetjem, ki bodo v prihodnje organizirali projekte postavitve novih proizvodnih obratov za svoje potrebe. Pri našem raziskovanju smo se omejili samo na eno podjetje, oziroma projektno skupino tega podjetja. Bilo bi zanimivo primerjati to študijo s še enim podobnim primerom.

## Reference

1. Ambrož, M., & Colarič-Lekše, L. M. (2015). Pogled raziskovalca: načela, metode in prakse = (Researcher's gaze: principles, methods, and practices). Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnost, Filozofska fakulteta: Fakulteta za turizem.
2. Gawlinski G., & Graessle L. (2000). *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnog in prostovoljnega dela.
3. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
4. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, 1(1), 97.
5. Kerzner, H. (2013). *Project management*. New Jersey, ZDA: John Wiley & Sons, Hoboken.
6. Stare, A. (2011). *Projektni management*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.

\*\*\*

Idriz Selimović je diplomiral na Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani inženir strojništva. Na Fakulteti za organizacijske študije opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

\*\*\*

## **Criteria for the selection of work equipment at the plant cabling**

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** In our case study, we show the organization of the project of installing new production plant with an emphasis on the release of human creative potential.

**Purpose:** In the case study, we wanted to show what approaches a leader is available and what is important to optimize the climate within the project team in order to get the most out of each member of the project team

**Method:** When writing articles we systematically reviewed the achievements of eminent experts on the surveyed area. We also used the method of participant observation. The author is head of the project team.

**Results:** The result of the study is to set project organization with clearly defined values, vision, objectives and mission.

**Organization:** Demonstrate the benefits which the organization received, the optimal exploitation of human potential.

**Society:** Optimal implementation of projects beneficial effect on the development of society.

**Originality:** In practice, it is a rare case that the members of the project team also later users and holders of regular production. We present the advantages of such an approach.

**Limitations/Future Research:** The study was limited to only one organization. In the future it would be good to do a similar study in other similar company and to compare the results obtained with our own.

**Keywords:** The project, values, potential, leadership, team, plan, vision.

## Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM

Janja Škedelj\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
janja.skedelj83@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Primerjava vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM.

**Namen:** Namen raziskave je na osnovi primerjave vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM, ugotoviti identičnost in razhajanja. Cilj je izboljšati vodenje proizvodnje in se s pomočjo modela približati odličnosti.

**Metoda:** Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize.

**Rezultati:** Rezultati kažejo na odstopanje, ki predstavljajo priložnost za izboljšanje vodenja proizvodnje z odličnostjo.

**Organizacija:** Če bi organizacija upoštevala rezultate, bi bila to pridobitev za organizacijo.

**Družba:** Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju.

**Originalnost:** Raziskava je originalna in prva take vrste v proizvodni organizaciji.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Z raziskavo bomo pridobili izboljšave na področju vodenja proizvodnje s pomočjo modela odličnosti.

**Ključne besede:** poslovna odličnost, model odličnosti EFQM, proizvodnja, vodenje, vodja.

## 1 Uvod

Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, sprejema ukrepe za uresničevanje, nadziranje in doseganje le-teh. Osebe, ki določajo cilje, sprejemajo ukrepe za njihovo uresničevanje, nadzorovanje in uresničevanje teh ciljev ter načrtujejo in organizirajo, imenujemo vodje, to so direktorji oz. vodje oddelkov. Naloga vodij je vodenje podjetja. Funkcije vodenja pa so planiranje, nadziranje, kontroliranje, dodeljevanje delovnih nalog, organiziranje.

V vsaki organizaciji vsi zaposleni sodelujejo pri poslovni odličnosti. Tako na področju vodenja, marketinga, razvoja kot v proizvodnji. Vsaka organizacija ima zastavljeno vizijo, ki jo skupaj s strankami, kupci in zaposlenimi želijo doseči, za to pa je potrebno sodelovanje in izboljševanje delovnih dosežkov. Vsaka organizacija ali javna ustanova so si med seboj v procesu poslovanja enaki, kar vpliva tako na kupce oz. odjemalce, kot na same zaposlene v podjetju in na celotno družbo. Model odličnosti EFQM se lahko prenese v vsako dejavnost, saj zajema vse dejavnike poslovanja. S tem pa ustvarjamo možnosti in pogoje za nenehno izboljševanje. (Hertiš, 2010, str. 1)

Raziskano bo področje vodenja proizvodnje z odličnostjo in uporabo modela EFQM. Raziskava bo izvedena s pomočjo teoretičnih izhodišč modela odličnosti v povezavi z dejanskimi lastnosti vodenja proizvodnje.

\* Korespondenčni avtor.

Namen raziskave je na osnovi primerjave vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM, ugotoviti identičnost in razhajanja. Cilj je izboljšati vodenje proizvodnje in se s pomočjo modela približati odličnosti.

## 2 Teoretična izhodišča

Vodenje je funkcija menedžmenta in se nanaša na ljudi, njihovo usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zadane naloge ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Z vodenjem se oblikuje vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Vodje vplivajo na ljudi, da bi se dosegli zastavljeni cilji organizacije. Vodje delegirajo naloge, spodbujajo in usmerjajo sodelavce, se dogovarjajo, preprečujejo in rešujejo konflikte, se odločajo in sporazumevajo. (Hrovat, 2008, str. 8)

Dobri vodje so tiste osebe, ki znajo motivirati ljudi in jih usmeriti v pravilno razmišljanje in ki dosegajo dobre uspehe s svojim timom. Vsak vodja mora biti usmerjen v ljudi in vsako nalogo mora opraviti kar se da najbolje. Glavne značilnosti voditelja so razmišljanje v prihodnost in sposobnost dolgoročnega videnja. Vodenje je proces, ki ga lahko izvedejo le uspešni in motivirani menedžerji oz. vodja. (Klopčič, 2015, str. 177)

Vodenje kot menedžment obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, vodenje kot leadership pa se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. (Možina, 1990, str. 10)

Vodenje je interpersonalno dogajanje, ki vpliva na aktivnosti drugih, je opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev tako, da po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani pa vodja organizira in usklajuje odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Vodenje ima tako dvojni vpliv: na tehnološki proces in na ljudi, kar od vodilnih zahteva obojestransko strokovno pripravljenost. (Brajša, 1996, str. 65)

Lastnost dobrega vodja je, da pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, pri delu daje zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj, preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnosti svojih ljudi in zna načrtovati delo. (Bizjak, & Petrin, 1996, str. 140)

Glavne funkcije menedžerjev so torej planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Faza planiranja je vloga vodje, da vpliva in motivira zaposlene, da bodo sledili in izpolnjevali zastavljene cilje organizacije. Vodja mora v zaposlenih prepoznati moč pozitivnega sodelovanja in se truditi delovati čim bolj povezovalno. Vsak vodja se mora za vedati, da v njihovih skupinah obstajajo različne osebnosti zaposlenih. Vodja mora biti sposoben prepoznati te osebnosti in jih sprejeti ter jih uporabiti v korist celotne skupine. vsak dober vodja zna prisluhniti svojim sodelavcem. (Hrovat, 2008, str. 14–15)

Dejavnost, ki jo navadno označujemo kot vodenje, upravljanje, poslovanje oz. menedžment, je v vsaki organizaciji dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oz. končni izvajalci delovnih nalog. Drugače rečeno, v hierarhični organizaciji so to vsi tisti, ki imajo podrejene ali sodelavce, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo. Kljub velikemu številu strokovnih del, ki se ukvarjajo s to problematiko, je med strokovnjaki malo soglasja o tem, kaj je pravzaprav vsebina vodenja oziroma upravljanja. (Lipič, 2008, str. 11)

Velika izziva za sodobne organizacije sta potreba po obvladovanju sprememb in ustvarjanje kulture osebne odgovornosti. Kadar ljudje ravnajo odgovorno, je to zanje dosežek in prednost za organizacijo, v kateri delajo. Najpomembnejše je, da morajo biti vodje in menedžerji zgled tega, kar bi ustvarili okrog sebe, oz. tistega, kar bi radi videli pri drugih, kar pomeni, da mora vodja ali menedžer biti dejaven, ne samo reagirati, izražati mora visoko raven zavedanja, osredotočenja in odločnosti. Prezemati mora odgovornost za svoje izbire, odločitve in dejanja, brez zavračanja krivde na druge in iskanja izgovorov. Biti mora popolnoma odgovoren za dane obljube in zagotovila in jasen o tem, kaj je in kaj ni v njegovi moči. Vodja mora biti osredotočen na delo, ne pa na povečevanje samega sebe in biti mora osredotočen na rezultate, ne pa na ščitenje lastnega položaja. Biti mora sposoben pobrati se po porazu ali zastoju in nadaljevati pot proti ciljem, ne da bi se vdal obupu. Vsak vodja v organizaciji mora izražati jasno zavezanost soočanju z realnostjo, pa naj bo ta prijetna ali ne. (Branden, 2000, str. 53)

Vodje se morajo zavedati, kako je njihovo delovanje pomembno za vse zaposlene. Zavedati se morajo, koliko prispevajo k okolju, v katerem delujejo. Zato je glavna lastnost vodij, da imajo sposobnost komuniciranja in sposobnost voditi organizacijo s pomočjo kulture. (Castilla, & Ruiz, 2008, str. 137)

Vodja pritegne delavce k stalni odprti razpravi o oceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje za svojo uspešnost. Svoje sodelavce ne le posluša, ampak jih tudi opogumlja k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov. Vodja nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da zaposleni, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj vodja pričakuje. Vodja si prizadeva, da bi pri zaposlenih povečal občutek, da obvladuje svoje delo. Vodja odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Zaposlene uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da vedo zaposleni veliko, tako o visoko kakovostnem delu, kako o tem, kako delati ekonomično. Vodja nenehno uči zaposlene, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njihovo delo pomembno zanj in za službo. (Škulj, 2010, str. 6)

Kaj pomeni odličnost? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) pomeni odličnost kakovost v največji meri. Castilla in Ruiz (2008, str. 136) pa pravita, da odličnost ni sistem, ampak sprememba filozofije, kulture in strategije.

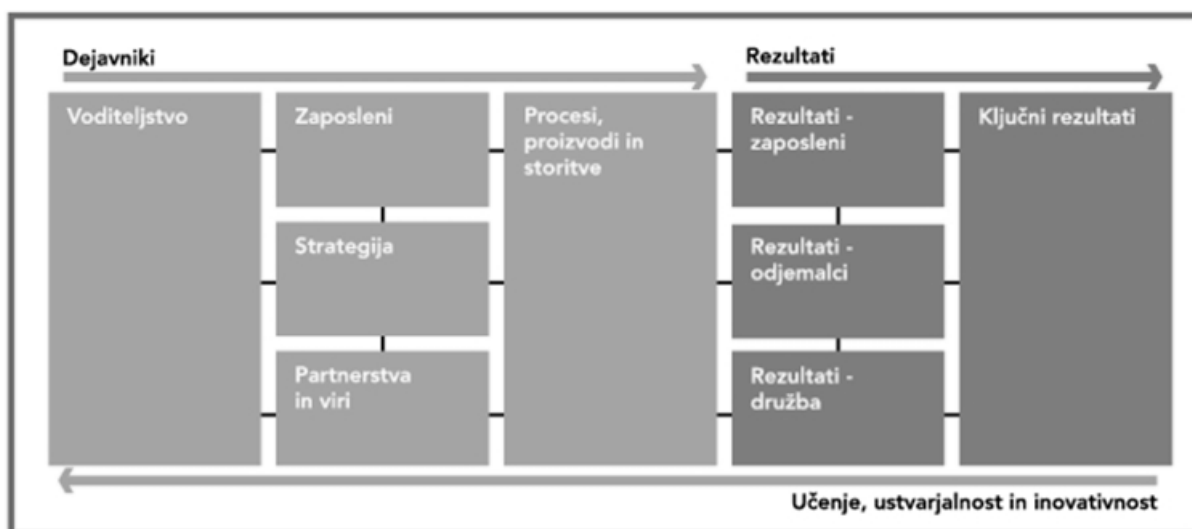
Standardi odličnosti so v naprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razišljenje in kultura ljudi. Organizacije se morajo zavedati, da je za poslovanje s

pomočjo modela odličnosti pomembno nenehno izboljševanje. Da bi organizacije odlično vodile podjetje so pomembne različne vodstvene kompetence, kot na primer postavitev ciljev in zasnova politike in postopkov, organiziranje, motiviranje in nadziranje zaposlenih, ocenjevanje situacij in oblikovanje strateških in delovnih načrtov, odziv na spremembe skozi nove strategije in reorganizacijo in pridobitev rezultatov in proizvajanje rasti. Odličen vodja mora biti tudi kreativen, okreten, pozoren in potrpežljiv, opaziti mora spremembe in imeti mora vizijo. (Kolar, 2009, str. 15–16)

Vsaka organizacija mora kljub standardom odličnosti, ki so vnaprej določeni, sestaviti določen del posebnih meril, ki določajo odličnost posameznih organizacij in morajo zajemati vsa merila in vrednote, ki so pomembne za vsako posamezno organizacijo. Pri poslovni odličnosti je v poslovnem svetu pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura ljudi, ki delajo v skupini. (Kolar, 2009, str. 16)

Z vpeljavo modela odličnosti EFQM se želijo organizacije doseči, da bodo izkoristile svoje konkurenčne prednosti. Pri uporabi modela je pomembno, da organizacije nenehno stremijo k izboljšavam, saj nove ideje in učenje dajejo rezultate, ki se odražajo v boljšem poslovanju organizacije. Poleg horizontalne uporabe modela; od dejavnikov k rezultatom, je potrebno uporabljati tudi posamezne pristope za vsak dejavnik posebej, saj ima vsak element v organizaciji svoj sistem za prilagajanje. (Castilla, & Ruiz, 2008, str. 135)

Model poslovne odličnosti EFQM temelji na devetih merilih, od katerih jih je pet dejavnikov, štirje pa so rezultati. Iz sestave modela je razvidno, kako pomembno je nenehno izboljševanje poslovanja organizacije, rezultate merjenja pa je potrebno nujno uporabiti za inoviranje in učenje, kar izboljša dejavnike in posledično tudi rezultate. (Kolar, 2009, str. 20–21)



Slika 1. Model poslovne odličnosti EFQM (Modeli odličnosti EFQM (17. 02. 2016). Pridobljeno na:  
[http://www.nets.si/?page\\_id=119](http://www.nets.si/?page_id=119))

Na levi strani modela odličnosti EFQM je pet dejavnikov, ki jih mora imeti organizacija za razvoj in izvajanje strategije. Odlične organizacije imajo vodje, ki oblikujejo prihodnost

organizacije in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije. Organizacija ima fleksibilne vodje, ki organizaciji omogočajo, da predvidijo dogodke na katere se pravočasno odzovejo, s čimer zagotavljajo stalno uspešnost. (Argyris, 2010, str. 63–71)

Odlične organizacije svoje poslanstvo in vizijo uresničujejo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Tako se širijo ustrezna politika, načrti, cilji in procesi v organizaciji. Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in tako ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo se sposobnosti zaposlenih in zagotavljajo poštenost in enakopravnost. Organizacije skrbijo za svoje zaposlene, z njimi komunicirajo, jih nagradujejo in motivirajo ter spodbujajo njihovo zavzetost in jim tako omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije. (Peace, 2010, str. 103–108)

Vse odlične organizacije načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire, da jim je v podporo pri strategiji in politikam ter za uspešno izvajanje procesov. Zagotavljajo uspešno obvladovanje vpliva na okolje in družbo. Organizacije razvijajo, obvladujejo in izboljšujejo procese, izdelke in storitve, da bi povečevale vrednost za odjemalce in druge deležnike. (Savič, 2007, str. 15–16)

Desna stran modela odličnosti prikazuje rezultate, ki jih organizacije dosegajo skladno s svojimi strateškimi cilji. Na vseh štirih področjih rezultatov se ugotavlja, da odlične organizacije uporabljajo nabor meril dožemanja in povezanih kazalnikov uspešnosti delovanja, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije in podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj svojih skupin interesnikov; postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj svojih interesnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo; razčlenjujejo rezultate, da bi razumele potrebe in pričakovanja posebnih skupin interesnikov; vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate; jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažene trende ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na druge kazalnike uspešnosti delovanja, dožemanja in z njimi povezane končne rezultate; zaupajo v svoje prihodnje uspešno delovanje in rezultate na podlagi lastnega razumevanja in vzročno posledičnih povezav; razumejo, kako so njihovi ključni rezultati primerljivi s podobnimi organizacijami in te podatke uporabijo za postavljanje ciljev, kjer je relevantno. (Savič, 2007, str. 28–30)

Za doseganje pozitivnih delovnih rezultatov v modelu poslovne odličnosti EFQM so kompetence zaposlenih zelo pomembne. Za vodje v organizacijah je pomembno, da je uspešen in učinkovit pri doseganju zastavljenih ciljev in da zna te cilje aktivirati tudi med zaposlenimi. Pomembno je, da kompetence izraža in prenaša na druge sodelavce, da med sodelavce deli delo, da spremlja in ocenjuje kompetence drugih ter da je kos nalogam, ciljem in vlogam, v prihodnosti. (Kolar, 2009, str. 28–29)



Odločnost poslovanja je možna le z združitvijo prihodnosti podjetja z včerajšnjimi idejami koga zaposliti in kako ga uporabiti, ko je enkrat zaposlen. Vsaka odlična organizacija doseže, razvija in izkoristi potencial svojih zaposlenih na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Zelo pomembna je komunikacija, nagrajevanje ter motiviranje zaposlenih, ki prepričajo, da se znanje uporabi v dobro organizacije. (Savič, 2007, str. 66–67)

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov v družbi. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov. (Savič, 2007, str. 28–30)

Vsaka organizacija ima svojo vodjo. Večje organizacije pa imajo tudi vodje oddelkov ali delovnih enot. Vsi vodje pa imajo enako funkcijo; vodenje zaposlenih. Vodje z vodenjem vplivajo na delo svojih zaposlenih, da se skupaj uresničujejo cilji organizacije. Za odlično vodenje je pomembno, da ima organizacija zastavljene cilje, zasnovano politiko in postopke, po katerih se bodo ti cilji uresničevali. Organizacije v svoje delovne sredine vedno bolj vpeljujemo model odličnosti EFQM z namenom, da se bodo izkoristile konkurenčne prednosti.

Podali smo tudi tezo, da se vodenje spreminja in dober vodja mora najprej razvijati sebe, da postane vedno boljši, saj bo le tako vplival na svoje zaposlene in njihov razvoj.

### **3 Metoda**

V članku je uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, s katero bomo primerjali vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. Poskušali bomo ugotoviti identičnost in razhajanja ter poskušali izboljšati vodenje proizvodnje in se tako približati odličnosti.

Vodja proizvodnje mora biti usmerjen k ciljem in pozitivnim rezultatom poslovanja. Vodja se pogosto osredotoča na cilj in na zagotavljanje uresničevanja le-tega. Za uspešno dosego zastavljenih ciljev je potreben čas in procesi, ki so skladni z navodili in pravilnimi usmeritvami ter zaposleni, ki upoštevajo navodila vodij.

Uspešen vodja je čustveno nadzorovan in stabilen in zaposlenim ne kaže osebnih občutkov. Sodelavci ga vidijo kot nadzorovano in stabilno osebo in ga dojemajo kot brezskrbni vodja, ki ima racionalen pristop do dela. (Jankovič, 2012, str. 78)

Dober vodja je lahko zelo samozavesten in vreden zaupanja, je zadržan in skeptičen do drugih ter neposreden in odkrit. Vodenje lahko spreminja in se prilagaja danim situacijam. Svoje delo opravlja natančno in vestno. Pogosto preuči vse podrobnosti in se temeljito pripravi na delovni proces.

Z analizo procesa vodenja proizvodnje smo ugotovili, da je sam proces usmerjen k ciljem. Oseba, ki proces izvaja, delo dobro pozna in se ne odloča samoiniciativno. Vodja proizvodnje spremlja podrejene, ki izvajajo ta proces ter jih vztrajno spodbuja na uspešno opravljanje dela. Zaposleni so, skupaj z vodjo, usmerjeni k ciljem organizacije, naloge pa so tako vestno opravljene.

#### **4 Rezultati**

Model EFQM voditeljstvo uvršča med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije, opredelitev pa pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki stremijo k prihodnosti in pri tem dajejo zgled vsem zaposlenim skozi vrednote in etiko organizacije. To so prilagodljivi voditelji, ki organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi spremembe, na katere se hitro odzove in si tako zagotovi uspešnost. (Klopčič, 2015, str. 178)

Voditeljstvo v modelu odličnosti EFQM je usmerjeno v prihodnost organizacije, v skladu s strateškimi cilji. Vodja proizvodnje se osredotoča na cilj in zagotavlja, da bo uspešno dosegel ta cilj. Je oseba, ki dobro premisli tako prednosti kot slabosti vsakega zadanega cilja in je pri tem uspešen, če ima dobro zastavljen proces v skladu z navodili in pravilnimi usmeritvami.

V modelu odličnosti daje voditelj osebni zgled in pri vedenju razvije vrednote in etiko. Vodja pa je naravnan, stabilen in ne kaže svojih osebnih občutkov. Znan je kot brezskrbna oseba z racionalnim pristopom do dela in uspeva tudi v nestabilnem delovnem okolju, v katerem je še vedno osredotočen na zadane naloge.

Model odličnosti daje voditeljem jasna navodila, vodja proizvodnje pa je pri svojem delu previden, skrbno preuči in premisli vprašanje, preden sprejme odločitev. Vsa navodila, ki jih posreduje svojim sodelavcem morajo biti jasna.

Voditeljstvo v modelu odličnosti EFQM izvaja fleksibilen način vodenja, kjer se prilagaja danim situacijam. V praksi pa je vodja energična oseba, ki je in opravlja več nalog naenkrat, običajno pa prevzema tudi pobude za nove dejavnosti. Vodja je dinamičen in podjeten, včasih pa lahko deluje zelo prisilno in nestrpno. Tak vodja uspeva z neodvisnimi nalogami, kjer ima malo stikov s svojimi zaposlenimi.

V modelu odličnosti voditeljstvo sodelavce navdušuje za delo, v praksi pa vodja z disciplino in vztrajnostjo spremlja dogajanje tako med zaposlenimi kot sam proces proizvodnje. Tak vodja pogosto izraža svoje mnenje, čeprav je pogosto tudi poslušalec in hkrati poskuša vplivati na odnose v celotni skupini. Tak vodja se dojema kot dobro uravnotežen in sposoben vplivati na zaposlene.

Model odličnosti EFQM spodbuja razvoj znanja, veščin in sposobnosti vseh zaposlenih. Vodja pa dovoli, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupina skupaj ustvarja odlične rezultate.

Voditeljstvo v modelu odličnosti spodbuja inovativnost, vodja proizvodnje pa svojim zaposlenim dovoli, da z novimi idejami in koristnimi predlogi ter pridobivanjem novih znanj skupaj dosegajo zastavljene cilje.

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko potrdimo predhodno zastavljeno tezo, da se vodenje spreminja in dober vodja mora najprej razvijati sebe, da postane vedno boljši, saj bo le tako vplival na svoje zaposlene in njihov razvoj.

## 5 Razprava

Iz prakse ter strokovne in znanstvene literature je znano, da je zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v tesni povezanosti z ustreznim načinom vodenja in organizacijske kulture ne glede na to, ali gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja.

Glavna prednost samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM je v sistematičnem spodbujanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih na vseh ravneh, da s svojim znanjem in idejami postanejo pobudniki izboljšav in napredka. Organizacija tako pridobi pogled vase, prepozna svoje prednosti, področja za izboljšave ter opredeli akcijski načrt ukrepov za izboljšave. (Kern Pipan, & Leon, 2012, str. 5–6)

Klopčič (2014) pri modelu EFQM uvršča voditeljstvo med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije. Opredelitev voditeljstva po EFQM pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost, ob tem pa dajejo zaposlenim zgled skozi vrednote in etiko organizacije ter pri njih vedno zbujejo zaupanje. Ti voditelji so prilagodljivi in organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi in se odzove na spremembe ter s tem zagotovi stalno uspešnost.

Identičnost voditeljstva v modelu odličnosti EFQM z vodji se kaže predvsem v usmerjenosti k ciljem, energičnosti, v dinamičnem okolju ter uspešnem opravljanju delovnih nalog. (Janković, 2012, str. 82)

Do razhajanj prihaja predvsem v komunikaciji, ki je posredna in neosebna in zato se podrejeni sodelavci počutijo neprijetno, ne sprejemajo kritik in se počutijo manj vredne. Razhajanje se vidi tudi pri navezovanju stikov, kjer so vodje premalo družabni. Čeprav delo opravljajo vestno in so usmerjeni k ciljem, še vedno iščejo nove kontakte kot posledica pa lahko za določena dela porabijo preveč časa, ker ji želijo opraviti sami, namesto da bi poiskali pomoč ali potrebne informacije. Razhajanja se vidijo tudi pri prisili in nestrpnosti, saj vodje velikokrat uporabljajo prisilo, da zaposleni delajo, čeprav tega nočejo narediti oz. ne želijo. Vodje s svojim obnašanjem dajejo zgled svojim podrejenim in tako razvijajo vrednote in etiko vedenja. Tako prisila kot nestrpnost nista vrednoti etike in med zaposlenimi ustvarjata neprijetno vzdušje ter slabo organizacijsko klimo.

## 6 Zaključek

Vsi vodilni v organizacijah morajo vzdrževati zadovoljstvo med vsemi sodelavci in biti pozorni, da se pravilno strateško planira in vzpostavlja primerno sestavo in sistem, ki daje možnost napredovanja, motivira zaposlene in meri dobljene rezultate.

Model poslovne odličnosti EFQM povezuje dejavnike vodenja z intelektualnimi komponentami, kot so človeški in strukturni kapital ter kapital razmerij. Največji izziv za vodje v organizacijah, je vzpostaviti sistem, ki nadzira in meri delovanje zaposlenih in tako vzpodbuja njihovo kreativnost. (Kolar, 2009, str. 26)

Z leti se vodenje zaposlenih v organizacijah spreminja in tudi dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, ampak mora najprej razvijati sebe in tako postajati vedno boljši, saj bo leta vplival na razvoj zaposlenih. (Janković, 2012, str. 83)

Analiza in samoocena sta tista instrumenta, ki preverjata osebnostne lastnosti tako vodij, kot zaposlene v organizaciji. Podjetju prinašata uporabne informacije, ki so potrebne, da se določijo odlični vodje. Pomembno je, da je menedžment v vsaki organizaciji seznanjen s karakteristikami posameznikov, tako prednostmi, kot tudi slabostmi, ki se lahko pojavijo pri vodenju zaposlenih. (Janković, 2012, str. 83)

Če strnemo z nekaj besedami, mora odličen vodja imeti sposobnost pravilnega komuniciranja s svojimi podrejenimi, pravilno jih mora voditi ter jim dajati ustrezna navodila za opravljanje poslovnih procesov. Svojim zaposlenim mora biti zgled, mora jih spodbujati ter tudi primerno pohvaliti oz. nagraditi. Saj le tako bodo zadovoljni vsi. Vodja in njegovi podrejeni.

## Reference

1. Argyris, C. (2010). Good communication that blocks learning. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 63–71. Boston: Harvard business review.
2. Bizjak, F., & Petrin T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
5. Castilla, J., & Ruiz O. (2008). *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*. Emerald: Journal of Intellecual Capital.
6. Hertiš, M. (2010). *Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja* (Diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta.
7. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
8. Janković, V. (2012, junij). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73–84. Pridobljeno na: [http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO\\_2012\\_11\\_Jankovic\\_Vesna.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_11_Jankovic_Vesna.pdf)
9. Kern Pipan, & Leon, L. (2012). Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovosti življenja: Zbornik referatov 21. strokovne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO), Portorož, 8–9. november 2012, 5–6.

10. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Ljubljana: Formatisk.
11. Kolar, M. (2009). *Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
12. Lipič, K. (2008). *Vloga vodij pri razvoju kadrov* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
13. Modeli odličnosti EFQM (17. 02. 2016). Pridobljeno na: [http://www.nets.si/?page\\_id=119](http://www.nets.si/?page_id=119).
14. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Peace, W. H. (2010). Hard work of being a soft manager. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 103–108. Boston: Harvard business review
16. Savič, N. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
17. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=odli%C4%8Dnost&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=odli%C4%8Dnost&hs=1).
18. Škulj, J. (2010). *Možnosti zamenjave šefovskega vodenja z managerskim pri vodenju proizvodnje v lesnem podjetju* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

\*\*\*

**Janja Škedelj** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in si tako pridobila naziv diplomirana organizatorica. Od leta 2007 je zaposlena v farmacevtski firmi, sprva kot upravljavka strojev v proizvodnji, kasneje pa kot obratna tehničarica v proizvodnem obratu. V času službovanja si je pridobila izkušnje na področju vodenja in organiziranja dela in zaposlenih, kakovosti izdelkov in razporejanju dela in zaposlenih.

\*\*\*

## Production management using the EFQM Excellence Model

### Abstract:

**Research Question (RQ):** Comparison of production management using the EFQM Excellence Model.

**Purpose:** The aim of the research is based on a comparison of production management using the EFQM Excellence Model, to establish identity and difference. The aim is to improve the management of production and by using the model closer to excellence.

**Method:** An identification method of benchmarking.

**Results:** The results show tolerance, which represent an opportunity to improve production management with excellence.

**Organization:** If we take into account the results of the organization, this would be an asset to the organization.

**Society:** Method comparisons can also be used in the wider environment.

**Originality:** The survey is unique and the first of its kind in the manufacturing organization.

**Limitations/Future Research:** With this research we will gain improvements in production management through design excellence.

**Keywords:** business excellence, EFQM Excellence model, production management, leadership, leader.

## Seksting in preiskovanje gradiv s spolno zlorabo otrok

Polona Sladič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
polonasladic02@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako je razširjen pojav sekstinga med mladimi? Ali so mladi dovolj ozaveščeni o tej temi? Na kakšne težave naletimo pri preiskovanju sekstinga?

**Namen:** Namen prispevka je predstaviti probleme pri preiskovanju sekstinga. Z uporabo spleta se je otroška pornografija razširila, spremenil pa se je tudi način preiskovanja tega kaznivega dejanja, zato je potrebno odkrivati nove načine preiskovanja in premostitvi probleme pri preiskovanju in le-temu nameniti več pozornosti.

**Metoda:** Prispevek je pregledni in teoretični. Temelji predvsem na analizi dostopne tuje in domače literature ter internetnih virov o obravnavani problematiki.

**Rezultati:** Prikazane so posledice zlorab sekstinga, prav tako pa je podanih nekaj preventivnih nasvetov za varnejšo uporabo spleta. V zaključku so predstavljene tudi težave preiskovalcev pri preiskavi kaznivih dejanj, ki so povezane s spolnostjo, z zlorabami in z mladostniki.

**Družba:** Z raziskavo opozarjamo na problem sekstinga med mladimi. Poudarjamo pomembnost ozaveščanja mladih in pomembnost prijave možne zlorabe.

**Originalnost:** Izvirnost prispevka se kaže v proučitvi sedanjih problemov preiskovanja sekstinga, s katerimi se preiskovalci srečujejo vsakodnevno. Le tako se lahko probleme odpravlja in preiskovanje izboljšuje. Predstavitev novega pojma in nazoren pregled problematike s področja sekstinga.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Ob posluževanju sekstinga se pojavijo visoka tveganja, ki pa se jih mladi, brez posveta s starši, ne zavedajo. Potrebno je vložiti še več truda v ozaveščanje mladostnikov in vzpostaviti okolje, ki bo spodbudilo žrtve k prijavi zlorabe.

**Ključne besede:** seksting, internet, socialna omrežja, posledice, preventiva, preiskovanje.

## 1 Uvod

Še vedno je preveč ljudi, ki ne vidijo v uporabi interneta oziroma informacijske tehnologije (IT) v celoti nobenih nevarnosti. Pogosto vlada napačno prepričanje, da so za računalniškimi ekrani ali za mobilnimi telefoni lahko tudi anonimni. Ko pride do zlorab, pa je pogosto za žrtev že prepozno, najbolj ranljivi pa so gotovo otroci oziroma mladostniki.

Na portalu Safe.si (2016) navajajo, da je seksting nova beseda, ki označuje pošiljanje golih fotografij prek SMS-/MMS-sporočil. Izraz bi lahko prevedli tudi kot SMekSanje. To početje je značilno predvsem za najstnike med 13. do 19. letom, ki se fotografirajo goli ali napol goli, nato pa si fotografije najpogosteje s pomočjo mobilnega telefona izmenjujejo z vrstniki. V tujini se širjenje tovrstnih fotografij, posnetkov obravnava kot širjenje materiala otroške pornografije. Mladostniki, ki so razpošiljali fotografije svoje mladoletne punce/fanta svojim prijateljem, pa čeprav je slike prostovoljno poslala ona/on, so bili tudi pri nas že obravnavani v policijskem postopku.

Po podatkih Statističnega urada RS je v letu 2007 in 2008, redno uporabljalo internet med 90 in 95 odstotkov otrok v starosti med 10 in 15 let. (Erjavec, 2009, str. 37)

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 11. marec 2016; revidirano: 23. marec 2016; sprejeto: 7. julij 2016.

Raziskava Mladi na netu, je leta 2010 pokazala, da se je malo manj kot tretjina (29 %) slovenskih otrok in mladih, starih 11 do 19 let, z mobilnim telefonom že slikala brez oblek in sliko posredovala naprej. O prejetju gole slike nekoga drugega pa poroča dobra petina (22 %) otrok in mladih. Nadaljnja analiza kaže, da so se dečki s tem tveganjem srečali v veliko večji meri kot deklice. Kar 43 % dečkov je prek mobilnega telefona že poslalo svojo sliko brez obleke, to pa je storilo 14 % deklic. (Sexting–kaj lahko naredite?, 2016)

V raziskavi Univerze v Utahu, pri kateri je sodelovalo 606 najstnikov v starosti 14 do 18 let, jih je kar okoli 20 % poročalo, da so že kdaj komu poslali lastno golo fotografijo z mobilnim telefonom, skoraj dva krat toliko pa je dobilo nazaj golo fotografijo drugega. Od slednjih jih je 25 % golo fotografijo, ki so jo prejeli, poslalo naprej tretjim osebam. En tretjina od teh se jih je celo zavedala, da so storili nezakonito dejanje in da bi jih lahko za to prijeli. (Sexting–kaj lahko naredite?, 2016)

Seksting (ang. sexting) označuje besedilna, pogosteje pa slikovna sporočila z nazorno seksualno vsebino, ki je med mladimi zelo popularna aktivnost. Takšna sporočila si izmenjujeta običajno dve, med seboj emocionalno povezani osebi, z namenom spolno vzburiti drugega. Problematično utegne postati, ko med dekletom in fantom oz. partnerjema preneha ljubezensko razmerje, saj prizadeti ne-redko objavijo gole posnetke drugega na spletu. Sekstanje je možno tudi preko mobilne aplikacije Snapchat in nekaterih drugih (npr. s fotoaparatom). (Klančnik, 2015)

Termin sextinga je bil prvič objavljen leta 2005 v članku Sunday Telegraph Magazine, avgusta 2012 pa je bil prvič dodan v slovar Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (Sexting, 2016). Pogosto gre za kombinacijo »žgečkljive fotografije« in spremljajočega tekstualnega sporočila, s čimer pošiljatelj prejemniku običajno izraža (spolna) čustva. Dokler gre pri vsem tem za konsenz oziroma prostovoljni pristavek, ni načeloma nič narobe – težave nastanejo takrat, ko se nekdo odloči, da bo takšne intimne vsebine objavil na spletu (različni forumi, klepetalnice) ali kje drugje ter tako škodoval drugemu. Razlogi za takšno odločitev so lahko ljubosumje, maščevanje ali zgolj škodoželjnost. Ko so vsebine enkrat objavljene na spletu, še posebej dalj časa in je tako omogočeno njihovo neovirano kopiranje oziroma prenos, je malo možnosti za njihovo popolno odstranitev.

Razlogi, ki pripeljejo do pošiljanja svojih golih fotografij so lahko zelo različni. Nekaterim mladim se zdi to čisto zabavno, ne vidijo pa možnih negativnih posledic takega vedenja. Spet drugi na ta način iščejo samopotrditve, pozornost in stik z nasprotnim spolom. V posameznih primerih gre morda tudi za občutek prisiljenosti, če tega ne bodo storili, bodo izgubili priljubljenost, možnost za zvezo s simpatijo, ... Portal safe.si navaja, da pogosto do sekstanja pripelje tudi izsiljevanje in pritisk vrstnikov.

## 2 Ko seksting preide v kaznivo dejanje

### 2.1 Otroška pornografija – gradivo s spolno zlorabo otrok

Seksting lahko v primerih zlorab, npr. ko gre za objavo posnetkov mladoletnikov na spletu, hitro povežemo z otroško pornografijo. Pri tem navadno najprej trčimo na problem ustreznega poimenovanja pojava oziroma izbiro ustrezne definicije. Lahko bi rekli, da je definicij približno toliko, kolikor je pravnih ureditev oziroma sistemov. Pornografija je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika prikazovanje, obravnavanje spolnosti samo zaradi erotičnega draženja, ugajanja,...(SSKJ, 2016). In tu imamo v mislih zgolj odrasle osebe, ki v tem sodelujejo s privolitvijo. Če pornografiji dodamo še pridevnik otroška, je to poimenovanje povsem neprimerno.

Med preiskovalci vse bolj razširjen, pa tudi za nas vsekakor sprejemljivejši termin, je gradivo s spolno zlorabo otrok. Iz angleškega jezika sta poznana tudi izraza Childabus material (CAM) ali Child sexual exploration (CSE). V dostopni slovenski literaturi, pa tudi v krogih preiskovalcev, tožilcev in sodnikov, je še vedno prevladujoča uporaba termina otroška pornografija, zato bomo v nadaljevanju naloge uporabljali oba termina.

Glede sekstinga je raziskava EU Kids Online ugotovila, da je takšno sporočilo prejelo 16 odstotkov otrok (več starejših in več dečkov), najpogosteje v obliki objave na internetu, ki jo lahko vidijo vsi (10 odstotkov), le 6 odstotkov otrok pa je direktno prejelo sporočilo s spolno vsebino. Le 1 odstotek otrok je bil po internetu naprošen za pogovor o spolnem početju in prav toliko za pošiljanje fotografij njihovih splovil. (Završnik, 2016, str. 11)

Ne portalu Spletno oko je otroška pornografija definirana kot vsakršna oblika upodobitve ali predstavljanja spolnega izkoriščanja otrok (vključno s slikovnim, pisnim ali z video materialom), ki je osredotočena na otrokovo spolno vedenje ali otrokove spolne organe. Gre dejansko za takšno pornografsko gradivo, ki slikovno prikazuje otroka (mladoletno osebo, mlajšo od 18 let), ki sodeluje v nedvoumnem spolnem dejanju, oziroma osebo, za katero se zdi, da je otrok in gradivo, ki prikazuje realistične podobe neobstoječega otroka v nedvoumnem spolnem dejanju. Kazniva je v primerih izdelovanja, razširjanja, pridobitve/posredovanja, omogočanja dostopnosti (do otroške pornografije) in posedovanja. (Hvalec, 2009, str. 46)

Kdaj v Sloveniji lahko govorimo o storitvi kaznivega dejanja v povezavi s sekstingom? Storilec, ki gradivo objavi, poseduje, omogoča dostop itd., mora biti star najmanj 14 let (kazensko odgovoren), žrtev pa mora biti mlajša od 18 let. V takem primeru lahko kaznivo dejanje okvalificiramo kot Prikazovanje, izdelava, posest in posredovanje pornografskega gradiva po tretjem odstavku 176. členu Kazenskega zakonika RS (KZ-1).



## 2.2 Posledice sekstinga

Otroci se ne zavedajo, da je takšno početje lahko nevarno. Ne zavedajo se možnosti zlorab oziroma v svojem brezskrbnem svetu na to niti ne pomislijo. Slike so lahko dokaj hitro poslane prijateljem, sošolcem, objavljene na različnih klepetalnicah ali forumih. To lahko zelo hitro privede do problemov v šoli, nadlegovanja vrstnikov, za to izvedo starši, sorodniki, učitelji in ostali. To običajno pomeni tudi rušenje zasebnosti, integritete in ugleda otroka, težave v socialnih stikih z vrstniki in negativna čustveno-psihološka stanja z resnimi posledicami. Ne le, da lahko fotografije končajo v rokah privoščljivih in cenene zabave željnih vrstnikov, ampak tudi pri pedofilih, ki po internetu brskajo prav za takšnimi vsebinami. (Sexting–nova nevarnost, 2009)

Poleg navedenih posledic, pa se zlorabe sekstinga lahko odražajo tudi kot (Sexting–nova nevarnost, 2009):

- čustvene stiske,
- psihosomatske bolezni,
- sram,
- opuščanje rednih, vsakodnevnih dejavnosti,
- odtujenost od vrstnikov,
- etikete, zbadljivke,
- beg od šole, od doma,
- poslabšanje uspeha v šoli,
- zlorabe drog, alkohola, cigaret,
- samopoškodbe, samomorilne misli,
- samomori.

Nujna je komunikacija s starši, ne pa izguba stika!

Spletni plenilci (predatorji, zbiralci) samo čakajo na »primerne« vsebine, ki jih nato bodisi preprodajajo naprej, bodisi se z njimi hvalijo pred vrstniki ali pa jim celo predstavljajo neke vrste vstopnice (VIP access) za zaprta pedofilska omrežja oz. klepetalnice. Internetna tehnologija jim namreč močno olajša dostop do potrebnih materialov ter njihovo nadaljnjo distribucijo.

V Sloveniji je bil primer, ko je mladostnica posledice sekstinga občutila šele 5 let po tem, ko je svoje gole fotografije poslala prijatelju. Posnela in poslala jih je v 1. letniku srednje šole, krožiti pa so začele, ko je obiskovala 2. letnik fakultete. Fotografije so začele krožiti z nenadzorovano hitrostjo, izdelovali so se celo CD-ji. Učitelji tega menda niso zaznali kljub temu, da so za to »vsi vedeli«. Do odkritja primera je prišlo povsem naključno pri neki drugi mednarodni operaciji oz. pri preiskavi drugega primera. Torej sploh ni šlo za prijavo žrtve. Gre sicer za uradno pregonljivo kaznivo dejanje, stvar pa se je zelo razrasla. Zaradi velike časovne odmaknjenosti je bila preiskava močno otežena.

Gre za vedno večjo težavo, pravijo na Centru za pogrešane in zlorabljene otroke v Združenih državah Amerike. Med 2100 najstniki so jih nekaj identificirali kot žrtve spletne pornografije. Ena četrtnina od njih je prvotno sama poslala svoje fotografije. Nekateri to naredijo za zabavo, nekatere pa preko spleta v to prisilijo odrasli. (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009)

Morda se na prvi pogled tovrstno početje ne zdi sporno, vendar praksa kaže, da prav seksting lahko uniči življenje marsikaterega najstnika. Kot poroča spletni portal Spletno oko (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009), je 18-letna Jessie Logan iz Cincinnatija v ZDA storila samomor, ko je izvedela, da je njen bivši fant objavil njene gole slike na internetu, ki mu jih je sama poslala, ko sta bila še skupaj. Jessein bivši fant je sporne slike poslal svojim prijateljem in kmalu so jih imeli skoraj vsi najstniki v mestu. Razočarana Jessie je postajala vse bolj depresivna, dobivala je slabe ocene, na koncu pa je prek televizije zaprosila, naj jo moški prenehajo nadlegovati. Ker njeno moledovanje ni obrodilo sadov, je Jessie storila samomor.

Manj hude, a vendar neljube posledice zaradi t. i. 'sextinga' so doletele tudi šest najstnikov iz Pensilvanije, ki so bili obtoženi posedovanja otroške pornografije. Šlo je za primer, ko so tri punce poslale svoje gole in polgole slike trem fantom. Še več, 13-letni deček iz Ohia se prav zaradi 'sextinga' sooča z obtožbami zvodništva, po tem ko je posnel spolni akt in ga pokazal svojim prijateljem.

Po mnenju Mikea Galanosa (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009) ti otroci vsekakor morajo biti kaznovani, vendar se mu ne zdi prav niti primerno, da so 13 ali 14-letni otroci zaradi tovrstnih prestopkov obtoženi kaznivega dejanja otroške pornografije, enačeni z odraslimi pedofili in označeni za seksualne prestopnike. Galanos tudi meni, da so tiste kazni, ki so predvidene kot kaznivo dejanje prikazovanja spolnih zlorab otrok, za najstniški 'sexting', previsoka.

Pravni strokovnjaki so glede tega področja ločenih mnenj. Medtem, ko se enim zdi, da morajo tovrstne najstnike obtožiti najhujših kaznivih dejanj, drugi menijo, da se je zaradi luknjastih pravnih podlag na tem področju do početja, kot je 'sexting', skorajda nemogoče opredeliti. Kakorkoli, kot pravi Galanos, ne glede na to, s katere plati pogledamo na situacijo, se zdi nujno spremeniti nekaj določb zakona in stopiti v korak s tehnologijo. (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009)

Najbolj ilustrativni primer, zakaj je sprememba zakonov na tem področju več kot nujna, je zgodba Phillipa Alperta iz Orlanda, Florida. Brez njegove posebne želje je Alpertu njegova 16-letna punca po mobilnem telefonu poslala svoje gole slike, le-ta pa jih je, ko sta se razšla, iz maščevanja masovno pošiljal naprej. Zaradi tega dejanja je bil Alpert, 18, pred kratkim obsojen razpečevanja otroške pornografije in bo spoznan za seksualnega

prestopnika do svojega triinštridesetega leta. (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009)

Je bilo prav, da je bil Phillip kaznovan? Je bilo prav, da je bilo kaznovanih tistih šest najstnikov iz Pensilvanije? Galanos trdi, da ja. A vendar, dodaja, kazni bi morale biti vsekakor drugačne. Lahko bi te najstnike vrgli iz športnih in navijaških klubov. Lahko bi jim naložili delo v dobro skupnosti in obvezna predavanja iz področja spolnih deliktov. Naj plačujejo kazen za storjene delikte, pravi, vendar vsekakor ne do konca svojega življenja in poziva starše, naj svoje otroke opozorijo, da poslana fotografija ostane poslana in na drugi strani prejeta za vedno. (Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje?, 2009)

Mladostniki se prijav bojijo, saj bi lahko prišlo do dodatnih posledic. Strah in sram jih je pred starši. Pogosto gre za pomanjkanje zaupanja, pristnih odnosov, za odtujenost. Starši tudi nimajo dovolj znanja na tem področju. Mnogi sploh nikoli ne spregovorijo, zato je nemogoče podati neko realno oceno o pogostosti pojava.

### **2.3 Preventiva**

Vprašanje je, ali lahko v dobi razraščanja informacijske tehnologije, starši dosežejo manj uporabe ali pa bolj nadzorovano uporabo socialnih omrežij s strani njihovih otrok in čim manj uporabe spleta, klepetalnic, socialnih omrežij itd. zgolj za zabavo. Starši si vse pogosteje »kupujejo« naklonjenost otrok ali pa jim opravičujejo svojo pogosto odsotnost s kupovanjem najsodobnejših IT naprav, njihove uporabe pa jim v ničemer ne omejujejo (npr. nenadzorovana uporaba v otroških sobah, tudi ponoči). Ali trčimo tu ob vprašanje zasebnosti? Seveda, a ta pri otrocih ne bi smela biti brezmejna. Država namreč ne more biti tista, ki bo odgovorna za ustrezno zavarovanje otrok – to vlogo morajo v prvi vrsti prevzeti starši. In hkrati tudi del odgovornosti, ko pride do zlorab njihovega otroka. Ključnega pomena je pogovarjanje z otrokom tudi o teh vsebinah, vendar brez obsojanja in predvsem v obliki (vzajemnega) informiranja.

Če je že prepozno in je otrok že pošiljal gole fotografije, naj starši poskrbijo, da se to ne bo več zgodilo. Če otrok poseduje takšno fotografijo, pa morajo raziskati, ali jo je poslal tretjim osebam. V vsakem primeru je treba ostati priseben in miren ter se podučiti o problemu, da bi lahko otroka seznanili, kaj pomeni distribucija pornografskih mladoletnih vsebin v očeh zakona in kaj na medčloveški ravni. Prav tako je treba ugotoviti ali je bilo sekstanje posledica impulzivnega vedenja, zaljubljenosti v vrstnika ali oblika zlorabe. Če je le možno, bi morali starši stopiti v stik s starši vseh vključenih otrok, po potrebi in v težjih primerih pa tudi s profesorji, psihologi in pravniki. (Sexting–nova nevarnost, 2009)

V Sloveniji je za svetovanje in za pomoč v primeru spletnih zlorab na voljo kar nekaj organizacij: SAFE.SI, SPLETNO OKO, TOM Telefon, ZPMS, zainteresirani pa lahko nekaj koristnih informacij najdejo tudi na uradnih spletnih straneh policije. (Starši in otroci, zavarujte se pred zlorabami na internetu, 2016)

Zelo pohvalna je praksa osnovnih šol, ki na predavanja vabijo različne strokovnjake s področja varne rabe interneta. Predavanja so praviloma organizirana za starše na roditeljskih sestankih. Pogosto so dober vir znanja o računalnikih, o spletu, o socialnih omrežjih itd. za starše prav njihovi otroci in prav je, da se jim pustijo podučiti.

Ko se preiskovalci (neredko) soočijo s primerom, ko je otrok popolnoma »prepuščen« računalniku (nima nobenih omejitev), kar neredko vodi v odvisnost, bi veljalo razmisliti tudi o odgovornosti staršev v smislu storitve kaznivega dejanja po 192. členu KZ-1 – Zanemarjanje mladoletne osebe in surovo ravnanje. (Kazenski zakonik RS, 2015)

### **3 Težavnost preiskovanja tovrstnih kaznivih dejanj**

Namen preiskovanja otroške pornografije je predvsem v ustrezni identifikaciji storilca, identifikaciji žrtev spolne zlorabe in ne nazadnje tudi izsleditev ter ustrezno procesiranje storilca. Policija največkrat loči med tremi kategorijami otroške pornografije (Otroška pornografija, 2016):

- poziranje golih otrok,
- spolni odnos med otroki ter med otrokom in odraslim,
- sadizem oziroma mučenje otrok.

Ena od osnovnih težav, s katero se preiskovalec pogosto sooči že v začetku preiskave, je v tem, kje točno se nek posnetek nahaja. Če je npr. strežnik v tujini, je potrebno prepričati pristojno institucijo – ponudnika oziroma upravljavca spletnega portala za odstranitev teh vsebin, tamkajšnje organe pregona pa za ustrezno zavarovanje dokazov. V EU je nekoliko lažje, a ne popolnoma brez težav. Policije si med seboj pomagajo, sinhronizacija kazenskega prava pa še ni končana. Država obravnave kaznivega dejanja mora preko mednarodne pravne pomoči zaprositi državo, kjer se material nahaja – pot torej poteka od policije, ki primer obravnava do tožilstva, od tam na Ministrstvo za pravosodje in od tam zaprosilo drugi državi članici.

Bistvenega pomena je tudi hramba podatkov (data retention) – podatki o obstoju nekega IP naslova, časa objave in kdo je to objavil. Ta je v Sloveniji 8 mesecev za objave na spletu in 14 mesecev za telefonske številke. (Zakon o elektronskih komunikacijah, 2012)

Pri preiskovanju je pogosto ovira tudi hitro širjenje oziroma enormno povečevanje (mreženje) storilcev, saj je potencialni storilec vsakdo, ki si datoteko s takšno vsebino prenese oziroma naloži.

Preiskovalcem težave predstavlja tudi odkrivanje identitete žrtve in ocenjevanje njene starosti, saj 14 ali 15 let star otrok lahko zgleda bistveno starejših in obratno. Težave lahko nastopijo tudi na sodišču, ko so sodniki zaradi nepoznavanja sodobne informacijske

tehnologije in s tem nezaupanja v njo, nekako bolj naklonjeni tiskani, kot digitalni oziroma predvajani fotografiji.

Del odgovornosti v zvezi z dostopnostjo otroške pornografije na internetu nosijo tudi ponudniki dostopa do interneta. Brez njih ne moremo dostopati do interneta in brez njih se ne da vnašati vsebin na internet. V Franciji in Nemčiji so lahko internetni ponudniki obtoženi kriminalnega dejanja, ker so omogočali dostop do otroške pornografije. V Veliki Britaniji IWF (Internet Watch Foundation) skrbi, da lahko uporabniki prijavijo vsebino v povezavi z otroško pornografijo. IWF določi lokacijo ter obvesti lokalnega ponudnika. Internet ponudnik po zakonu nima več izgovorov, da se ne zaveda vsebin, ki jih ponuja, policija pa ukrepa proti tistim, ki teh vsebin na prošnjo IWF ne odstranijo. V Sloveniji ponudnik interneta (ISP) za enkrat ni dolžan nadzirati svoje internetne vsebine, mora pa ukrepati, v kolikor dobi namig o nezakoniti vsebini. (Vloga internetnih ponudnikov pri reguliranju spletnih vsebin, 2016)

25. septembra 2013 je v veliki dvorani Fakultete za družbene vede potekal posvet na temo zlorab otrok na internetu z delovnim naslovom E-zlorabe otrok: omejimo jih lahko z dobro zakonodajo in sodelovanjem. Rdeča nit posveta je bila obravnava razsežnosti pojava zlorab otrok na spletu in iskanje poti za učinkovito ukrepanje. Adele Desirs iz Interpola, ki že vrsto let obravnava primere zlorab otrok na internetu, je opozorila na vpliv, ki ga ima internet na razširjenost spolnih zlorab otrok. Včasih je moral storilec fizično do prodajalca tega materiala, danes pride do posnetkov spolnih zlorab otrok z enim klikom. Enako velja za proizvodnjo tega materiala. Z vsakim fotoaparatom ali telefonom storilec že lahko posname fotografijo ali video, ki prikazuje zlorabe otrok. In materiala mu ni potrebno skrivati niti več na svojem računalniku, saj ima lahko vse shranjeno v oblaku«, je o razsežnosti tega pojava povedala Adele Desirs. Izpostavila je tudi dejstvo in hkrati skrb, da Slovenije ni na seznamu držav, ki sodelujejo z Interpolom pri blokiranju dostopa do vsebin, ki prikazujejo najhujše spolne zlorabe otrok. Postregla je tudi s podatkom, da je prav iz Slovenije lanskega junija na portal, ki je prikazoval hude zlorabe otrok, dostopalo 634 uporabnikov. (Posvet E-zlorabe otrok: omejimo jih lahko z dobro zakonodajo in sodelovanjem, 2013)

Blokiranje oziroma filtriranje spletnih strani, ki vsebujejo gradiva s spolno zlorabo otrok, sta podrobneje v obširnem prispevku orisala kriminalist Policijske uprave Ljubljana Peter Košnik in Danijela Frangež iz Fakultete za varnostne vede v Ljubljani. Blokiranje spletnih strani naj bi izvajali ponudniki internetnih storitev (v manjšem obsegu pa tudi administratorji lokalnih omrežij; npr. v podjetjih, hotelih, gostinskih lokalih). Odločiti se morajo, kakšno vrsto aktivnosti ali vsebine bodo blokirali in komu bodo omejili dostop. V veliki večini primerov taka omejitev velja za vse uporabnike mreže. Glavni vprašanja, s katerimi se soočajo administratorji, ko se odločajo za vzpostavitev blokade, sta kako tehnično določiti, kaj bo blokirano in kdo je tisti, ki bo odločil, kaj bo blokirano. Pri tem je

poleg poznavanja načina izvedbe ukrepa blokade spletnih strani pomembno tudi poznavanje načinov razširjanja posnetkov spolne zlorabe otrok. (Košnik, & Frangež, 2012)

Pričakovanja oškodovancev in njihovih staršev, da bi se sporne vsebine nemudoma odstranile, so pogosto nerealna, saj imajo preiskovalci pri delu pogosto zavezane roke – vse bolj je žal v ospredju nacionalni interes neke države, zaščita interesov pravnih oseb, varstvo občutljivih osebnih podatkov itd.

Problematiko preiskovanja spletnih kaznivih dejanj je vzela pod drobnogled Yvonne Jewkes (Zorman, & Bernik, 2012). Omenja deset izzivov in težav, s katerimi se srečuje policija pri odkrivanju in preiskovanju otroške pornografije oziroma kriminala na spletu na sploh:

- 1) Prvi problem nastane v krajevni pristojnosti policije, saj se strani lahko nahajajo na strežniku v drugi državi, kar pomeni, da je za policiste iz ene države skoraj nemogoče, da uspešno preganjajo osebo v drugi državi.
- 2) Drugi problem je povezan z neustrezno zakonodajo, ki slabo in ohlapno opredeljuje določena kazniva dejanja na spletu (med drugim tudi kaj vse spada pod otroško pornografijo).
- 3) Tretji problem predstavlja lokalno in med državno sodelovanje policije.
- 4) Četrti problem so kompetence in znanje preiskovalcev iz področja spleta. Znotraj policije bi moral obstajati oddelek oziroma skupina, ki bi se ukvarjala samo s spletnimi kaznivimi dejanji, temu pa v večini policij ni tako. Policisti nimajo potrebnih izobraževanj in znanj s področja interneta, ki bi jim pomagala pri odkrivanju in preiskovanju.
- 5) Peti problem pa so seveda sredstva namenjena preiskovanju spletnih kaznivih dejanj. Prav ta so premajhna v deželah z najvišjo stopnjo te problematike (nerazvite države), torej kjer bi najbolj potrebovali ustrezen in učinkovit nadzor nad otroško pornografijo na spletu.
- 6) Šesti problem odkrivanja in preiskovanja otroške pornografije je družbena apatija. Ljudem se zdijo spletna kazniva dejanja manj pomembna, kot nasilniška ali druga kazniva dejanja, ki se dogaja v „resničnem svetu“. Izjema so kazniva dejanja zoper otroka na spletu, ampak tudi ta se ljudem ne zdijo tako resna in pomembna, če se dogajajo v drugih delih sveta, manj razvitih državah. Pozornost vzbudijo le kazniva dejanja prek spleta, ki se dogajajo v naši soseki.
- 7) Sedmi problem je vsekakor mišljenje policistov (predvsem starejših), ki menijo, da odkrivanje in preiskovanje kriminalitete v spletnem prostoru ni pravo policijsko delo. Del nezainteresiranosti je vsekakor obdobje, v katerem so starejši policisti odraščali, saj so bili rojeni pred dobo računalnikov in splošno razširjenega interneta. Izvor mišljenja pa je tudi nepoznavanje tehnologije, njenih zmožnosti in nevarnosti, kar smo omenjali že pri četrtem problemu. Primanjkuje jim znanja in kompetenc s tega področja in zato se jim preiskovanje takšnih kaznivih dejanj ne zdi dovolj pomembno in zanimivo.

- 8) Osmi problem in izziv s katerim se srečuje policija pa je tehnološki napredek. Z razvojem tehnologije (računalnikov, spleta, itd.) so se razvile vedno nove možnosti in načini izvršitve kaznivih dejanj. Preiskovalci so vedno korak za storilci in morajo odkrivati vedno nove možnosti preiskovanja.
- 9) Deveti problem policije je menjava področja dela, ki služi predvsem kot zaščita pred travmami preiskovalcev, za kroženje idej, strategij, preprečevanje korupcije, itd. Ta sistem je vzpostavljen v Veliki Britaniji, kjer policisti zamenjajo oddelek vsake 3 leta. Zgoraj so našteje prednosti takšne ureditve, a ta prinaša tudi marsikatero slabost. Vzpostavi se potreba po nenehnem usposabljanju novih članov, k skupini prihajajo člani brez izkušenj in odhajajo zelo izkušeni preiskovalci.
- 10) Zadnji, deseti problem pa je slabo prijavljanje takšnih kaznivih dejanj. Za to obstaja veliko razlogov, ki so odvisni od primera do primera (stigmatizacija žrtve, žrtve so premlade in se ne zavedajo svoje viktimizacije, anonimnost storilcev, itd.).

## 4 Razprava

Prodaja pametnih telefonov se še vedno zelo povečuje, to velja tako za Slovenijo kot za ves svet. Kar 80 odstotkov mladostnikov med 13. in 17. letom in skoraj 90 odstotkov mladih med 18. in 24. letom uporablja pametne telefone. Ti še zdaleč niso več naprave za izmenjevanje sporočil in klicev, ampak se razvijajo v naprave za širjenje eksplicitnih fotografij in posnetkov – govorimo o tako imenovanem sekstingu. Čeprav je to dokaj nov izraz, pa je bil seksting leta 2009 eden od finalistov za besedo leta pri ameriškem slovarju New Oxford American Dictionary.

Prvi pogoj za seksting je očitno veliko zaupanje med mladimi, ki si gole fotografije ali videe pošiljajo predvsem prek aplikacije Snapchat. Vendar stvari lahko kmalu uidejo iz nadzora. Klasični primeri izsiljevanja s sekstingom so, ko nekdanji fantje izsiljujejo dekleta in jim tako želijo uničiti samopodobo.

Moraliziranje in vohunjenje staršev ni rešitev, starši naj raje vzpostavijo odnos zaupanja z otroki. Žrtve pa morajo v primerih izsiljevanja nujno ukrepati. Sploh pa bi bilo treba seksting marginalizirati oziroma mladim pokazati, da se ne splača, saj lahko negativno vpliva npr. na iskanje zaposlitve, sprejetje v družbi in na samopodobo.

## 5 Zaključek

Posodabljanju in širitvi informacijske tehnologije še zdaleč ni videti konca. Enako je z možnostmi, ki nam jih ponuja splet. In prav je tako, vendar pa je potrebno ob vseh prednostih upoštevati tudi skrite pasti in nevarnosti. Veliko teh lahko učinkovito preprečimo z upoštevanjem osnovnih varnostnih ukrepov pri uporabi interneta, računalnika in ostalih elektronskih naprav, ki omogočajo digitalni zapis, hrambo ali pa tudi prenos podatkov. Še posebej ranljivi za različne zlorabe so naši najmlajši, za njihovo zaščito pa je potrebno poudarjati odgovornost staršev. Ti so neredko slabše poučeni o (varni) uporabi

interneta kot njihovi otroci, zato je preventivne ukrepe različnih nevladnih, pa tudi državnih institucij usmeriti prav v starše. Ozaveščanje o nevarnosti zlorab interneta je potrebno do širših množic prenašati tudi preko najrazličnejših medijev. Na državi pa je, da tudi na tem področju vzpostavi ustrezno zakonodajo oziroma jo različne države čim bolj sinhronizirajo med seboj, s čimer bo boj zoper »spletne plenilce« učinkovitejši. Še posebno pozornost pa mora država nameniti ustrezni strokovni usposobljenosti preiskovalcev tovrstne kriminalitete.

Nezaželenih posledic sekstinga ni malo, saj se lahko gole slike razširijo širše, kot je bilo sprva mišljeno. Slike, ki so bile namenjene simpatiji, jih ta po prekinitvi zveze pošlje prijateljem sošolcem. Posledice so lahko težave v šoli, nadlegovanje vrstnikov, za slike pa lahko izvedo starši in učitelji. Posledice sekstinga lahko segajo tudi daleč v našo prihodnost, saj nikoli ne moremo vedeti, kam vse so se slike razširile in kdaj kasneje v življenju bodo spet stopile na plano in nam zagotovo zagrenile življenje. Širjenje golih fotografij mladoletne osebe pa je tudi kaznivo dejanje širjenja otroške pornografije. (Sexting–kaj lahko naredite?, 2016)

## Reference

1. Erjavec, J. (2009). *Otroška pornografija na internetu in boj zoper njo* (Diplomsko delo), Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
2. Hvalec, F. (2009). *Kriminološki vidiki pornografije* (Diplomsko delo), Maribor: Univerza v Mariboru: Pravna fakulteta.
3. Je 'sexting' otroška pornografija ali zgolj flirtanje? (2009). Pridobljeno 17.1.2016 na <http://safe.si/spletno-oko/novice/je-sexting-otroska-pornografija-ali-zgolj-flirtanje>.
4. Kazenski zakonik RS. (2015). Uradni list RS, (54/15).
5. Klančnik, A. T. (2015). *Internet: Mladostnik, nasilje in trendi – vse več skupnih izzivov*. Zbornik za mentorje otroških parlamentov (2015). Pasti mladostništva. Pridobljeno 17.1.2016 na [http://www.zpms.si/data/upload/Zbornik\\_Pasti\\_mladostnistva.pdf](http://www.zpms.si/data/upload/Zbornik_Pasti_mladostnistva.pdf)
6. Košnik, P., & Frangež, D. (2012). *Blokiranje spletnih strani kot ukrep boja proti razširjanju posnetkov spolne zlorabe otrok*. Pridobljeno 18.1.2016 na <http://dkum.uni-mb.si/Iskanje.php?type=napredno&stl0=Avtor&niz0=Danijela+Frang%C5%BE>.
7. *Otroška pornografija* (18. 01. 2016). Safe.si. Pridobljeno 17.1.2016 na [http://old.safe.si/c/1017/Otroska\\_pornografija/?preid=1021](http://old.safe.si/c/1017/Otroska_pornografija/?preid=1021).
8. *Posvet E-zlorabe otrok: omejimo jih lahko z dobro zakonodajo in sodelovanjem*. (26. 9. 2013) Pridobljeno 18.1.2016 na [http://old.safe.si/db/6/3406/Novice/Posvet\\_Ezlorabe\\_otrok\\_omejimo\\_jih\\_lahko\\_z\\_dobro\\_zakonodajo\\_in\\_sodelovanjem/?p1=670&p2=1204&p3=1211&page=2](http://old.safe.si/db/6/3406/Novice/Posvet_Ezlorabe_otrok_omejimo_jih_lahko_z_dobro_zakonodajo_in_sodelovanjem/?p1=670&p2=1204&p3=1211&page=2).
9. *Sexting – kaj lahko naredite?* (18. 01. 2016). Safe.si. Pridobljeno na <http://www.safe.si/c/1565/Seksting/>.
10. *Sexting – nova nevarnost*. (9. 11. 2009). Zurnal.si. Pridobljeno 18.1.2016 na <http://www.zurnal24.si/sexting-nova-nevarnost-clanek-60073>.



11. SSKJ. (19.1.2016). Pridobljeno na [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression =pornografija&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression =pornografija&hs=1)
12. *Starši in otroci, zavarujte se pred zlorabami na internetu.* (19. 01. 2016). Policija.si. Pridobljeno na <http://www.policija.si/index.php/preventiva-/preventiva/6020-stari-in-otroci-zavarujte-se-pred-zlorabami-na-internetu-policija-svetuje>.
13. *Vloga internetnih ponudnikov pri reguliranju spletnih vsebin.* (20. 1. 2016). Safe.si. Pridobljeno na <http://www.safe.si/c/1021/>.
14. *Zakon o elektronskih komunikacijah.* (2012). Uradni list RS, (109/2012).
15. Završnik A. *Kibernetsko nadlegovanje: Pojem, metode in pojavnost po svetu in v Sloveniji.* (19. 01. 2016) Pridobljeno na <http://www.za-nenasilno-skupnost.si/images/docs/kibernetsko-nadlego-vanje-pojem-metode.pdf>
16. Zorman, N., & Bernik, I. (2012). *Problematika preiskovanja otroške pornografije na spletu.* Pridobljeno na [http://www.fvv.um.si/KonferencaIV/zbornik/Zorman\\_Bernik.pdf](http://www.fvv.um.si/KonferencaIV/zbornik/Zorman_Bernik.pdf).

\*\*\*

**Polona Sladič** je leta 2009 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Od leta 1995 je zaposlena v Krki d. d. in zadnjih 10 let v Nabavi. Opravlja delo strokovnega sodelavca za področje sekundarne embalaže. Pri svojem delu se srečuje z raziskavami trga in izbiro dobaviteljev.

\*\*\*

## **Seksting and investigation of materials with child sexual abuse**

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** How widespread is the phenomenon of sexting among young people? Are young people sufficiently aware about this subject? Any difficulties encountered when investigating sexting?

**Purpose:** The purpose of this paper is to present problems in investigating sexting. Since using Internet child pornography expanded and changed the way the investigation of this crime, it is necessary to explore new ways of investigating and overcoming problems in the investigation of more attention.

**Method:** The article is transparent and theoretical. It is based primarily on an analysis of available domestic and foreign literature and Internet sources on the issues addressed.

**Results:** Showing sexting consequences of abuse, and also provides some preventive tips for safest use the Internet. In conclusion, the investigators also presented problems in the investigation of crimes related to sex abuse with minors.

**Society:** The survey alert to be aware of the problem among young people. We emphasize the importance of raising awareness of young people and the importance of the application of possible abuse.

**Originality:** The originality of the contribution is reflected in the examination of the current investigation sexting problems, faced by investigators on a daily basis. Only in this way it can eliminate problems and improve search.

**Limitations/Future Research:** Using sexting appear high risk, but they are young without consulting the parents are not aware of. It is necessary to invest more effort into raising awareness of young people and create an environment that will encourage victims to report abuse.

**Keywords:** sexting, internet, social networks, consequences, prevention, investigation.

## Interno izobraževanje

Anita Zagorc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
anita.zagorc@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen pomen imajo dodatna izobraževanja znotraj organizacije?

**Namen:** Namen in cilj raziskave je preučiti in predstaviti dodatna izobraževanja znotraj organizacije in kako dodatna izobraževanja doprinesejo na še boljšo uspešnost organizacij. Cilj naloge je preučiti neko dodatno izobraževanje zaposlenih v podjetju in tudi kako organizacija sama poskrbi za zaposlene ob tem dodatnem izobraževanju, ter koliko to doprinese na nadaljnje razvijanje organizacije ter samo razvijanje znanja za uspešno delovanje organizacije.

**Metoda:** Kako dosežemo cilje raziskave, uporabljene metode in teoretični pristop.

**Rezultati:** Konkretni primeri in mnenja zaposlenih. Rezultati kažejo kako pomembna za organizacijo so vsa dodatna izobraževanja. Razberemo tudi, da so vsi zaposleni dokaj motivirani in pripravljeni na izobraževanja in se znajo zelo prilagoditi spreminjajočemu poslovnemu okolju. Rezultati kažejo torej na to, da vsa dodatna izobraževanja v organizaciji so zelo pomembna in dobrodošla. Le z nenehnim izobraževanjem je organizacija lahko dobro stoječa in se obdrži na trgu kljub veliki konkurenci.

**Organizacija:** Dodatna izobraževanja so namenjena vsem zaposlenim znotraj organizacije. Dodatnih izobraževanj se zaposleni udeležujejo različno, saj so razdeljena vsa dodatna izobraževanja na določeno delo in področje, ki je pomembno za vsakega posameznika oziroma oddelek v organizaciji.

**Družba:** Z izobraževanjem želimo vplivati na celotno organizacijo, v smislu razvijanja.

**Originalnost:** Izvirnost študije je v tem kaj je novega v raziskavi, kakšna je vrednost oz. originalnost raziskave.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve študije je v tem, da smo obravnavali malo število virov.

**Ključne besede:** izobraževanje, zaposleni, organizacija, poslovna uspešnost, motivacija.

## 1 Uvod

Človek se uči prav vse življenje. Začne se pri rojstvu s prvimi pogledi in pa vse tam do smrti. Sam proces učenja nikoli ne zamre. Tako, da učenje postaja del našega vsak dana, zato niti ne pomislimo kako pogosto se učimo in česa vsega smo se že naučili. Izobraževanje kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Torej izobraževanje poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. To, da nekdo misli, da učenje spada le v obdobje otroštva in mladosti, misli povsem narobe. Učenje se ne konča, ko mladostnik izstopi iz sistema rednega izobraževanja in prevzame druge družbene vloge kot temeljne. Nova znanja so potrebna ves čas tako na delovnem mestu kot v družini. Torej, če

\* Korespondenčni avtor.

želimo opravljati neko delo ali pa obdržati delovno mesto, se moramo torej nenehno izobraževati. Leta nazaj je bilo pomembno le bogastvo, danes pa se bogastvo že kaže v znanju, torej se velik pomen daje znanju. Torej vsa podjetja, ki želijo uspeti in na koncu tudi samo obstati morajo veliko vlagati in investirati v samo nadgradnjo znanja.

Izobraževanje zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter različnih možnosti znotraj kakor pa tudi zunaj podjetja. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenega je načrtno in sistematično pridobivanje raznih novih znanj. Oblike izobraževanj so lahko različnih oblik in jih poznamo kot samo dokvalifikacija ali prekvalifikacija, nadaljnje šolanje ali študij, obiski raznih seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig, interneta,...

Seveda pa so le usposobljeni in dobro izobraženi kadri podjetja tisti temeljni steber razvoja, kakovosti in uspešnosti podjetja. Ni važno ali je temeljna dejavnost proizvodnja ali pa opravljanje storitev, v obeh primerih je potrebno zaposlene vseskozi izobraževati in usposablјati. Zato je povsem razumljivo, da dobro stoječe organizacije ogromno posvečajo časa tudi izobraževanju in usposabljanju. Zaposleni imajo v glavnem željo po novem znanju v povezavi z napredovanjem in ne samo po nadaljnjem izpopolnjevanju samega sebe. Zato tukaj velikokrat nastane problem, ker zaposleni pogosto naletijo na ovire, ki jih odvrnejo od dodatnega izobraževanja.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Vloga izobraževanja v podjetju**

Izobraževanje je kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Njegova vloga in pomen sta se v zgodovini spreminjala, izobraževanje je bilo temu primerno različno cenjeno in zaželeno, zmeraj pa povezano z razvojem in napredkom. (Jelenc, 1996, str. 7)

Izobraževanje označuje dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot in razumevanju vseh področij življenja. Smoter izobraževanja je zagotavljati mladim ljudem in odraslim podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, njihovo kulturo in druge kulture ter naravne zakone, in da bi si pridobili jezikovne in druge spretnosti, ki so potrebne za sporazumevanje (Jelenc, 1991, str. 17).

Na motivacijo za izobraževanje zelo odločilno vpliva tudi vrednotenje izobraževanja v družbi in določenem okolju. Družba daje večjo ali manjšo veljavo izobrazbi, znanju in ustvarjalnosti z najrazličnejšimi ukrepi, s tem pa vpliva tudi na motivacijo mladine in odraslih za izobraževanje (Valentinčič, 1983, str. 46).

Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko situacijske ovire kot npr.: pomanjkanje časa, preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost izobraževalnih

institucij, prevelika poraba časa; prisotne so lahko tudi institucijske ovire, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov, za vpisne pogoje, za urnike predavanj; ovire so lahko tudi dispozicijske, kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, odnos do izobraževanja, zmožnost za učenje (Jelenc, 1996, str. 46).

## **2.2 Izobraževanje zaposlenih v organizaciji**

Nadaljnje izobraževanje odraslemu omogoča uresničevanje in razvijanje lastnih sposobnosti, širše uveljavljanje v okolju, uresničevanje osebnih aspiracij. V ozadju se vidi včasih tudi potreba po socialni varnosti, zaradi katere se nekateri trudijo, da pridejo ob delu do potrebne izobrazbe. Želja po novem znanju izvira največkrat iz dela, iz poklicne, družbene in druge aktivnosti. Zato kažejo aktivni družbenopolitični delavci dosti več zanimanja za družbeno izobraževanje kot občani, ki obstajajo ob strani. Zato je permanentno izobraževanje občutena potreba pri visoko strokovnih, znanstvenih, pedagoških in drugih delavcih, katerih delo zahteva nenehno dopolnjevanje znanja. Za razvijanje motivacije za izobraževanje velja marsikdaj pravilo: postavi človeka sredi dejavnosti, ki bo zahtevala od njega več znanja in ustvarjalnosti, pa bo začutil potrebo po nadaljnjem izobraževanju (Valentinčič, 1983, str. 46-47).

Tudi 172. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR 42/2002) govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Pravice in obveznosti izobraževanja so opredeljene tudi v kolektivnih pogodbah.

## **2.3 Notranje izobraževanje**

Učni proces je v organizacijah problemsko usmerjen, samo učenje je skupinsko in ne poteka le v oddelku ali skupini in ne le na eni ravni, temveč tudi med oddelki, skupinami in različnimi ravnmi. Poleg tega se učeča se organizacija uči multilateralno tako, da je edina organizacija, ki se uči na vseh treh ravneh procesa učenja, tako pravil kot razumevanja in načel. Učeča se organizacija dovoljuje nasprotja in konfliktov ne sprejema kot grožnje. Pri učeči se organizaciji gre za preraščanje učenja posameznikov v učno klimo, ki v organizaciji sproža učenje, gre za željo po učenju in ne za prisilo (Jelenc Krašovec, 2003, str. 38).

Znotraj organizacije poznamo več nivojev učenja, in sicer individualno učenje, učenje timov in učenje na ravni organizacije.

## **2.4 Oblike izobraževanja v organizaciji**

Ko govorimo o »učeči se organizaciji« ali o »organizaciji, ki se uči«, mislimo na organizacijo, katera spreminja svoje ravnanje, obnašanje. Vse te spremembe v organizaciji, pa pomenijo hkrati tudi učenje vseh zaposlenih. Organizacija se lahko uči le, kadar se uči vsak posameznik v njej in na koncu tudi še to ni dovolj. Učenje posameznika je sicer nujni, a ne zadostni pogoj za organizacijsko učenje/učenje organizacije. Potrebno je skupno ter vzajemno spreminjanje in vzajemno, skupno učenje. Kolektivno učenje povečuje kompetence organizacije, a hkrati je za to potreben napor in čas.

Tudi za organizacijo velja, da je učenje bolj učinkovito, če se ga zaveda. Natančno mora vedeti, katere spremembe pričakuje ter kako in kje se bodo pokazali učinki učenja in sprememb. Vloge v organizaciji morajo biti jasno razdeljene in posameznik mora natančno vedeti, kaj vse se od njega pričakuje. (Velikonja, 2009, str. 4)

Temeljne oblike izobraževanja (Jelenc, 1996, str. 74):

- Predavanje je oblika, kjer večji skupini ljudi posredujemo neko novo oziroma bolj poglobljeno znanje. Predavatelj ima pri tem pomembno vlogo, ker nastop v vlogi izključenega posredovalca znanja in informacij. Udeleženci imajo pasivno vlogo, saj v glavnem le poslušajo, gledajo in si delajo zapiske.
- Delavnice so podobne projektne delu. Udeleženci udeležujejo teoretična spoznanja, rezultati pa so nova znanja in spretnosti.
- Tečaj je oblika, pri kateri se učna vsebina udeležencem podaja sistematično, izčrpno in po določenem zaporedju. Gre za srečanje večjega števila ljudi, ki si pridobivajo znanje in spretnosti na točno določenem področju. Tečaj je razdeljen na učne enote z opredeljenimi učnimi cilji, učna metoda pa mora biti primerno izbrana. Pasivna metoda se uporablja predvsem pri posredovanju teoretičnih znanj, medtem ko se pri učenju praktičnih znanj uporablja aktivna metoda. Tečaj traja nekaj tednov in je časovno strnjen. Na koncu se znanje preveri, udeležencem pa se izda potrdilo ali spričevalo.
- Seminar je skupinska oblika izobraževanja, namenjena obravnavi določene teme ali vsebine v krajšem, strnjenem času. Ponavadi traja le nekaj dni, končno znanje pa se tu ne ugotavlja oziroma preverja.
- Mentorstvo je oblika izobraževalnega dela. Sestavljena je iz več med seboj povezanih srečanj, s katerimi se vodja izobraževalnega programa (mentor) vodi udeleženca (učenec) do postavljenega vzgojno-izobraževalnega cilja.
- Inštrukcija je oblika, pri kateri inštruktor nudi organizirano strokovno pomoč, in sicer enemu ali več posameznikom.
- Konzultacija poteka kot medsebojno posvetovanje, pogovor, svetovanje in pojasnjevanje določenega problema. Primerna je za reševanje nepojasnjene problema, ki se pojavi pri učenju ali izobraževanju.
- Svetovanje je posebna oblika, pri kateri strokovnjak (ali druga oseba, ki ima na tem področju nekaj izkušenj) pomaga opravljati težave pri učenju ali izobraževanju. Svetovanje se razume kot vezni člen sodobnega izobraževanja odraslih.
- Akcijsko učenje je oblika, kjer je izobraževanje sestavni del dejavnosti ali akcije. Poteka lahko v resničnem okolju ali v umetno pripravljeni situaciji.
- Daljši izobraževalni program traja več tednov ali meseca.
- Krajši izobraževalni program traja krajši čas, praviloma do enega tedna oziroma največ do enega meseca.

- Predstavitev je oblika, pri kateri se organizira prikaz neke dejavnosti ali pojava, in sicer v resničnih ali umetno pripravljenih okoliščinah. Poznamo različne predstavitve, npr. predstavitev proizvodnega procesa, »dan odprtih vrat« in tako naprej.

### 3 Kvalitativna metoda in rezultati

Kvalitativna metoda je raziskovanje, ki uporablja kvalitativne metode zbiranja podatkov in analize. Z vodjo oddelka, ki je zadolžen tudi za izobraževanje v organizaciji je bil opravljen intervju. Z v naprej sestavljenimi in zastavljenimi vprašanji, smo želeli pridobiti nekoliko širši pogled v organizacijo izobraževanja in usposabljanja. Intervju je ena od zahtevnejših metod zbiranja primarnih podatkov, vendar pa so tako zbrani podatki eden izmed najbogatejših virov informacij in temelj resničnega razumevanja preučevane problematike. Intervjuvanec je odgovoril na zastavljena vprašanja, katera so v nadaljevanju navedena skupaj s pridobljenimi odgovori.

#### 1. Kako ocenjujete izobraževane v vaši organizaciji?

Izobraževanje je dokaj dobro. Največji problem so finančna sredstva, ki so pri namenu izobraževanja iz leta v leto bolj okrnjena. Je pa poskrbljeno, da se vsak zaposleni na svojem področju, na katerem dela, skrbno udeležuje na dopolnilna in permanentna letna izobraževanja.

#### 2. Ali so v proces izobraževanja in usposabljanja vključeni vsi zaposleni?

Ja pri nas so prav vsi zaposleni vključeni v proces izobraževanja. Seveda ne v vsako izobraževanje, ampak na izobraževanja, ki so potrebna na njihovem področju dela.

#### 3. Kaj mislite da motivira zaposlene po dodatnem izobraževanju?

Malo jih motivira možnost po napredovanju, vendar na žalost ne ravno najbolje. Glede permanentnih izobraževanj, ki pa so že sama po sebi obvezna, pa jih motivira to, da se jim podaljšujejo licence.

#### 4. Kaj menite, so za šolanje bolj zainteresirani mladi ali starejši zaposleni?

Za nadaljnje izobraževanje so zainteresirani nekoliko starejši, ne pa najstarejši. S tem, ko mladi želijo bolj vse na lahki in hitri način s čim manj muke in časa.

#### 5. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na same možnosti izobraževanja v podjetju?

Najbolj vpliva finančna zmožnost podjetja kakor pa tudi pripravljenost zaposlenih za pridobivanje novih znanj in spretnosti.

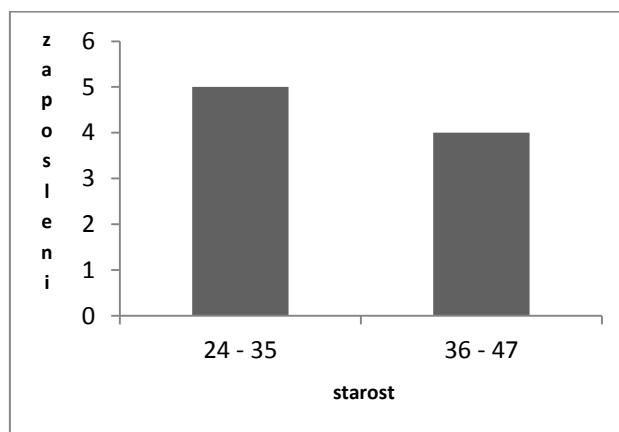
Iz intervjuja je razvidno, da je izobraževanje znotraj organizacije še kako pomembno za doseganje boljših rezultatov in povečanje dobička. V organizaciji je dokaj poskrbljeno za izobraževanje in tudi zaposleni so za izobraževanje zainteresirani in se zavedajo, da tako pripomorejo boljši uspešnosti podjetja. Že na podlagi intervjuja lahko potrdimo tezo, da izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti organizacije.

#### 4 Kvantitativna metoda in rezultati

Kvantitativno raziskavo smo izvedli z anketo, saj so slednje najpogostejša oblika zbiranja podatkov, ki omogočajo zelo hitro in relativno poceni zbiranje podatkov. Anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili in pripravili je bil razdeljen anketirancem, katerim je bila s tem tudi nudena anonimnost.

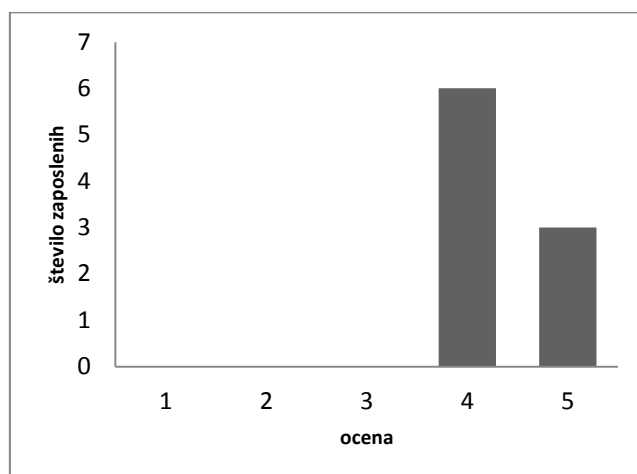
Z anketnim vprašalnikom smo zbirali podatke o objektivnih dejstvih in dogajanju s področja izobraževanja in podatke o željah, mnenjih, stališčih in interesih anketiranih oseb.

Anketa je bila izvedena v znotraj organizacije, na anketo je odgovorilo 9 zaposlenih. Vrnjeni in izpolnjeni so bili vsi anketni vprašalniki. Najmlajši v podjetju ima 24 let, s tem ko najstarejši pa 47 let.



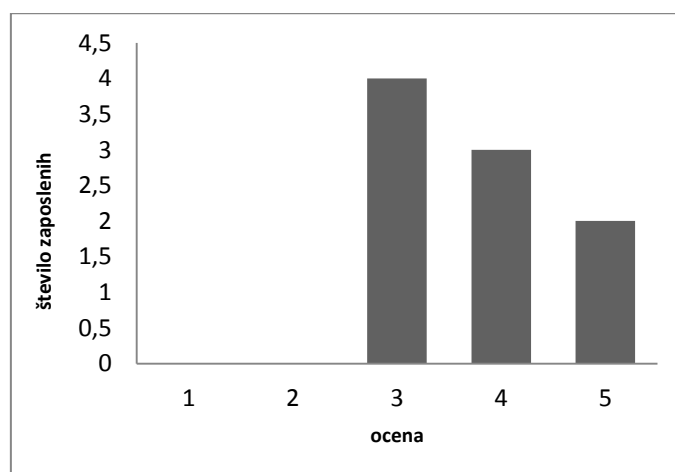
Slika 1. Starost anketirancev

Pet anketirancev je starih med 24 in 35 let, štirje pa med 36 in 47 let.



Slika 2. Skrb za izobraževanje v organizaciji

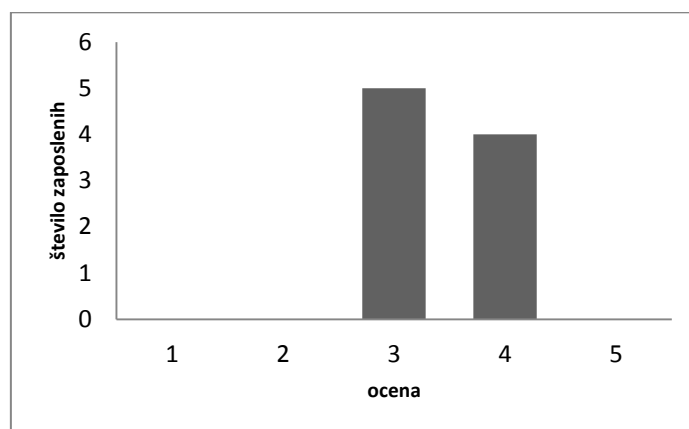
Anketiranci so na prvo vprašanje ali je v organizaciji dovolj poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje ocenili, da je v organizaciji zelo dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje, saj šest jih je ocenilo z oceno prav dobro ostali trije pa z odlično.



Slika 3. Udeleževanje izobraževanj

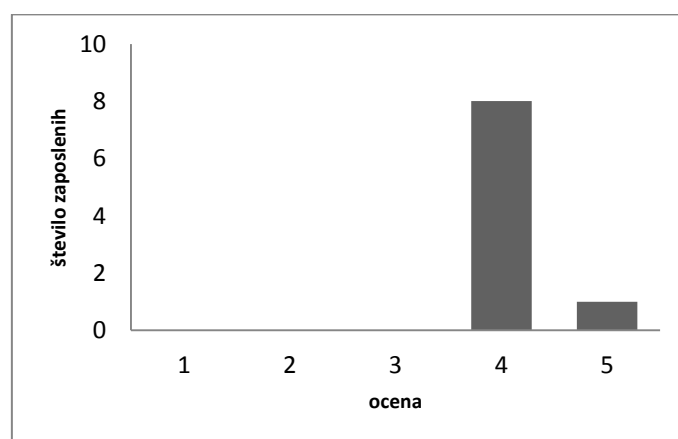
Z vprašanjem kako pogosto se udeležujete izobraževanja so štiri anketiranci z oceno dobro ocenili pogostost svoje udeležbe na izobraževanjih. Z oceno prav dobro ocenjujejo trije in dva sta podala oceno odlično.





Slika 4. Vpliv izobraževanja na uspešnost organizacije in prenos na ostale zaposlene

Pri vprašanju ali lahko prenašate pridobljeno znanje po končanem izobraževanju v delovno okolje in med sodelavce se je odločilo pet anketirancev in ocenilo z oceno dobro, da lahko svoje znanje po končanem izobraževanju prenašajo tako v delovno okolje kot med ostale sodelavce. Štirje so to še podkrepili z oceno prav dobro.



Slika 5. Vpliv izobraževanja na boljše, lažje in kakovostnejše delo

Vprašanje kako ocenjujete ali zaradi dodatnih izobraževanj boljše, lažje oziroma bolj kakovostno opravljate svoje delo?

Kar osem anketirancev je ocenilo, da izobraževanje prav dobro vpliva na to, da se delo opravlja boljše, lažje in kakovostnejše. Eden anketiranec pa je ocenil, da izobraževanje na vse to vpliva odlično.

## 5 Razprava

Določene organizacije so zaradi vse močnejše konkurence začele nižati cene svojim storitvam. Žal se to posledično kaže kasneje tudi na sami kakovosti storitev. Ko se vzame nekaj na eni strani se to potem tudi pozna na drugi strani. Žalostno je, da na koncu to občuti

tudi potrošnik, ki za storitev ni dobil tiste prave kvalitete. Tako tudi izobraževanja v organizacijah niso več tisto kar bi lahko bila in morala biti.

Na podlagi intervjuja je bilo ugotovljeno, da organizacija izobraževanja izvaja in podpira. Da so vsi zaposleni vključeni v proces izobraževanja in da je to zelo dobra rešitev za kakovost dela. Motivacija pri zaposlenih ni ravno najboljša, saj v glavnem obvezna izobraževanja obiskujejo zaradi podaljšanja licenc, le malo je takih, ki verjamejo v to, da bodo z dodatnim znanjem lažje napredovali. Najslabše je z mladimi, saj slednji želijo vse na lahki in hitri način in niso pripravljeni na dodatna izobraževanja. Je pa tudi problem, ker v podjetju izobraževanja niso ravno tisto kar bi si želeli, da bi bila, saj jih pri tej želji zelo ovira finančna zmožnost podjetja. Žal to zelo vliva na kakovost in delo podjetja, saj vemo, da izobraževanje znotraj podjetja je za podjetje zelo pomembno, saj lahko le izobražen kader pripomore k boljšemu razvoju podjetja.

Analiza ankete je bila narejena na podlagi devetih vrnjenih anketnih vprašalnikov. Najmlajši v podjetju ima 24 let in najstarejši 47 let. Torej podjetje je z dokaj mladim kadrom. Na podlagi rezultatov v anketi lahko potrdimo, da je za zaposlene (kljub finančnim oviram) glede izobraževanja dobro poskrbljeno in se ga tudi udeležujejo. Po izobraževanju lahko prenašajo svoje znanje na ostale zaposlene in na samo delo. So pa prepričani, da izobraževanje zelo dobro vpliva na boljše, lažje in kakovostnejše delo. Torej na podlagi rezultatov lahko potrdimo, da izobraževanje prispeva k večji uspešnosti podjetja.

## 6 Zaključek

Organizacija so predvsem zaposleni, ki uresničujejo politiko oziroma cilje organizacije. Organizacija pa lahko cilje dosega le z dobro izobraženo in usposobljeno delovno silo, ki se je sposobna in pripravljena spoprijeti z novimi izzivi. Zato je vlaganje v znanje in sicer v izobraževanje danes nujnost, saj je konkurenčnost na trgu močna. Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse ostrejšše konkurenčne razmere. Seveda pa samo izobraževanje še ne pomeni ustvarjanje znanja. Za uspešno izobraževanje je potrebno povezovanje razvoja zaposlenih z vizijo in strategijo organizacije.

V organizaciji je pomemben prav vsak zaposleni. Pomembno je vsako delo posameznika, ki pa ne more biti dobro opravljeno, če podjetje ne posveča dovolj pozornosti izobraževanju in usposabljanju. Izobraževanje pa je dolgoročen proces, zato je zelo pomembno, da ima organizacija oblikovano strategijo izobraževanja, ki vključuje vse udeležence. Le to je pravi ključ do uspešnega podjetja.

Zelo pomembno vlogo pri izobraževanju ima tudi vodstvo podjetja. Njihova glavna naloga je poleg organizacije izobraževanja tudi motiviranost vseh zaposlenih. Hkrati pa vodstvo z lastnim izobraževanjem izgrajujejo svojo kredibilnost v organizaciji in s tem postavljajo zgled ostalim zaposlenim.

Zaključim lahko s stavkom, da le z razvojem zaposlenih organizacija izrablja ves svoj potencial, in s tem najbolj prispeva k poslovnem uspehu.

## Reference

1. Jelenc Krašovec, S. (2003). *Univerza za učečo se družbo: kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Sophia.
2. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
3. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
4. Valentinčič, J. (1983). *Sodobno izobraževanje odraslih (temelji, organizacija, metode)*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.
5. Velikonja, M. (2009). *Interno izobraževanje in učenje v izobraževalnih organizacijah kot pomemben dejavnik razvoja kakovosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

\*\*\*

Anita Zagorc je diplomirana organizatorica dela, izredna študentka magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

\*\*\*

## Internal education

### Abstract:

**Research Question (RQ):** The importance of internal trainings in an organization.

**Purpose:** The purpose of research is to examine and present internal trainings in an organization and their contribution to greater success of an organization. The paper studies employee training in a company, how the organization itself looks after its employees during training, how trainings contribute to further development of organization and the advancement of knowledge for successful operation of organization.

**Method:** How to achieve the purpose of research, used methods and theoretical approach.

**Results:** Specific examples and opinions of employees. Results show the importance of trainings for an organization. We can see that all employees are fairly motivated and ready to participate in trainings and can adapt to changing business environment very well. The results demonstrate that all trainings in the organization are very important and welcome. Only with continuous learning, the organization can be successful and survive in the market despite strong competition.

**Organization:** Trainings are designed for all employees inside an organization. Different employees participate in trainings in a different way as all trainings are divided into certain work and fields that are important for each individual or department in an organization.

**Society:** Trainings have an impact on the whole organization by contributing to its development.

**Originality:** The originality of study is what was new in the research, what is the value and originality of research.

**Limitations/Future Research:** Research was limited to a small number of sources.

**Keywords:** trainings, employees, organization, business performance, motivation.