

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Junij / June 2018
Letnik / Volume 7
številka / number 2
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

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

Uredniški odbor / Editorial board:

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

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

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

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

Sandi Povše

Vpliv nagrajevanja pri izrabi inovacijskega potenciala v organizaciji 111

Mojca Rostohar, Darija Ščepanović, Ivan Škrlec

Mobilna aplikacija za vadbo mišic medeničnega dna 124

Anja Borovinšek

Model motivacijskih dejavnikov za izobraževanje otrok in odraslih 144

Vojko Kaluža, Štefan Bojnec

Vpliv človeškega kapitala na poslovno uspešnost turističnih agencij 153

Mateja Kalan

Posodobljen model avtopoietskega vodenja 165

Dean Rumpf, Zlatka Meško Štok

Korenite spremembe za učinkovitejše javno zdravstvo 182

Andrej Jerman

Kritičen pogled na procese robotizacije v podjetjih 201

D o d a t e k

Štefan Ivanko

Lastniško (so)upravljanje 213

Vpliv nagrajevanja pri izrabi inovacijskega potenciala v organizaciji

Sandi Povše *

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali na izrabo inovacijskega potenciala v organizaciji pomembno vplivajo različne vrste nagrajevanja? Kako na izrabo inovacijskega potenciala vplivajo denarne nagrade? Ali spol, starost in izobrazba zaposlenih vplivajo na način nagrajevanja? Ali je denarna nagrada za zaposlene največja spodbuda za inoviranje?

Namen: namen je v dotični organizaciji posneti obstoječe stanje glede inovacij ter potem sprejeti aktivnosti za izvajanje le teh. Glavni namen pa je, da bi zaposleni razumeli bistvo inovacij ter spremenili miselnost odkrivanja in podajanja le teh. Inovacije koristijo tako posamezniku kot celotni organizaciji.

Metoda: Kvantitativna metoda, anketni vprašalnik zajema 12 vprašanj in obdelava rezultatov s frekvenčno porazdelitvijo.

Rezultati: Rezultati v raziskavi so pokazali, da je način nagrajevanja odvisen od spola, starostjo in višine izobrazbe, denarna nagrada pa je najboljša motivacija za inoviranje in ustvarjalnost.

Organizacija: Za organizacijo je bila pridobitev take vrste informacij ključnega pomena, saj do sedaj inovacij oziroma koristih predlogov skoraj niso poznali. Po izvedbi ankete se je podjetje organiziralo ter sprejelo nov pravilnik o inovacijah – koristnih predlogih ter sistematično začela razlagati miselnost pri odkrivanju in podajanju inovacij. Prvo in osnovno vprašanje zaposlenih je bilo »Kaj pa sploh je inovacija?«. Največji del naloge je bil razložiti oziroma spremeniti miselnost podajanja inovacij.

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

Originalnost: V dotični organizaciji je bila izvedba take vrste ankete izvedena prvič. Pridobili smo informacije kako zaposleni gledajo na inovativnost, kaj jim to pomeni ter kako razumejo inovativnost. Pomembno je tudi, da smo dobili informacije katera od predlaganih nagrad jim največ pomeni.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je potekala samo v eni organizaciji in bi jo bilo potrebno izvesti še v nekaj drugih, da bi dobili širšo sliko kaj se po podjetjih dogaja glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter bilo bi priporočljivo izvesti primerjavo podjetij pred in po uvedbi izrabe inovacijskega potenciala.

Ključne besede: inovacija, motivacija, nagrajevanje.

1 Uvod

V Sloveniji le 20% ljudi dela v socio-profesionalni sferi, sredstva za izobraževanje so omejena na minimum. Znanje je spregledano, prenosa znanja med generacijami še ni. Praksa organizacijskega vsakdana je negativna konkurenčnost na delovnih mestih pogojena s strahom za izgubo dela. Izobraževanje ob delu je v mnogih okoljih vzrok za izgubo delovnih mest. Vodje so premalo izobraženi in ustvarjajo negativno klimo za izobraževanje in ustvarjalnost. Vizija je črka na papirju. (Ovsenik, 2013, str. 76)

Da bi sledili trendu ustvarjalnega razvoja, potrebujemo novo, spremenjeno organizacijo, v smeri fleksibilne organizacije. Potrebujemo nov jezik organiziranja v smeri porazdeljenega vodstva, ki bo sposobno vzpostavljati spreminjajoči se odnos do rutinskega vsakdana, ki bo sposobno graditi na novi strukturi novo organizacijsko kulturo in klimo in ki bo sposobno ustvariti varno okolje za tveganje novih korakov. (Ovsenik, 2013, str. 76)

Živimo v dobi znanja, v dobi ustvarjalnosti, kjer se organizacije morajo preoblikovati, da bodo ustvarjalni ljudje lahko sledili novim prioritetam sprememb na trgu, presegali globalno tekmovalnost in kjer bo management sposoben odgovoriti klicu časa. S kompetentnostjo, z zaupanjem, s prožnostjo in z jasno identiteto. Z ustvarjalnostjo, kot vrhunsko stvaritvijo, četudi v obliki preproste, izvirne, enkratne, domiselne ideje iščemo rešitve. Z ustvarjalnostjo, kjer bo vodja sposoben prebiti labirint nefleksibilnosti in slediti jasni viziji, ko bo sposoben pobegniti tiraniji razloga in bo, kot Salamon, ugotavljal, da je edino, kar šteje, zavest, da moraš naprej, da moraš tvegati nove poti, bomo stopili na novo pot. Na pot ustvarjalnega življenja, ki ostaja izziv in pritisk prihodnosti. (Ovsenik, 2013, str. 77)

Porajajo se nam različna vprašanja, vezana na dejstvo, da so organizacije premalo inovativne: Kakšna organizacija je inovativna organizacija? Kako organizacije inovirajo? Kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni in organizacijska kultura, kakšno organizacijska struktura in ne nazadnje organizacijsko okolje?

Zaradi globalnega gospodarskega okolja so se organizacije naučile spoštovati konkurenčno prednost, ki je v stalnih inovacijah izdelkov, storitev in procesov. Zadnjih dvajset let so organizacijske kulture v številnih zasebnih in javnem sektorju bile pogosto v središču prizadevanj za reintegracijo, usmerjene v zmanjševanje stroškov, zunanje izvajanje, kakovost in gradnjo procesov odličnosti delovanja. Tak način razmišljanja se je razširil v perspektive, ljudje imajo o svojih delovnih mestih in njihovih prihodnostih perspektivo. Nikoli končano osredotočanje na odličnost in kakovost procesov je ustvarilo previdne organizacije, njihova organizacijska kultura pa prevladuje na razmišljanju preprečevanja tveganja. Takšne organizacije ne uvajajo inovacij, se ne učijo in so bolj nagnjene k neuspehu. Kljub temu trdimo, da je učenje prepoznano kot ključni proces, ki prispeva k uspešnim inovacijam, kar podpira uspeh organizacije. Inovacije kot produkt učenja so predvsem socialni in kulturni proces. Zato se pogosto pojavlja kot ključni koncept našega zasebnega in poslovnega

življenja. Poleg tega je v zadnjih dveh desetletjih potreba po inovacijah na vseh področjih človeškega življenja postala nujna. Na osebni, skupinski in organizacijski ravni se pogosto raziskuje kot medsebojno povezana dejavnost mehkih in trdih dejavnikov. Kot zapleten pojav je tesno povezan s konceptom sprememb. (Ambrož & Veljković, 2010, str. 2)

Sposobnosti, znanje in intelektualni potencial je mogoče iz zaposlenih izvabljeni s stimulativnim nagrajevanjem, tako imenovanim sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih. (Ilič, 2001, str. 174)

2 Pregled literature

2.1 Predstavitev inovacijske paradigme organizacije

Paradigmo ustvarjalne in inovativne organiziranosti je mogoče izraziti s tremi besedami: proces stalnih izboljšav. Proces pomeni usmerjenost organizacijskih proučevanj v dinamične oz. v procesne vidike, in ne toliko v statične, strukturne vidike organizacije. Beseda stalnih je izražena s potrebo po nenehnem dopolnjevanju, spreminjanju in prilagajanju organiziranosti organizacije zahtevam kupcev in porabnikov izdelkov ali storitev. Beseda izboljšav pa pomeni, da organizacije izboljšujejo svojo uspešnost po sistemu majhnih korakov, ki temeljijo na sistemu stalnih izboljšav. (Ivanko, 2012, str. 77)

Zaposleni potrebujejo okolje, v katerem lahko sprostijo svoj ustvarjalni potencial. Izziv za menedžerje inovativnih podjetij je oblikovati ustrezno okolje in organizacijo, ki bosta, poleg tehnoloških inovacij in drugih poslovnih inovacij spodbujala tudi razvoj novih načinov vodenja ter omogočala inoviranje ob hkratnem zagotavljanju učinkovitosti in izrabe obstoječih zmožnosti, prav tako pa razvoj zmožnosti zaposlenih. Menedžment in organizacija, ki omogočata spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti sta pomembna tako v zasebnem kot javnem sektorju, za izkušene praktike in sta hkrati zelo zanimiv ter pomemben predmet preučevanja teoretikov. V razvitih gospodarskih okoljih predstavljajo inovacije temelj uspešnih in učinkovitih združb. Iskanje in razvijanje novih izdelkov, storitev, tehnoloških postopkov, organizacijskih, upravljavsko-menedžerskih modelov itd., predstavlja osnovo za oblikovanje konkurenčne prednosti v pridobitnih, in povečanje učinkovitosti in kakovosti delovanja v nepridobitnih združbah. Lahko trdimo, da je področje inovacijske dejavnosti nepogrešljiv del sodobnih združb. Konkurenčnost dosegajo organizacije s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo, ki pa zahteva drugačno miselnost menedžmenta in vseh zaposlenih. Zahteva po stalnih izboljšavah je izražena s paradigmo stalnih izboljšav (Ivanko, 2012, str. 134).

Paradigma inovativne organiziranosti (Ivanko, 2012, str. 127): Proces stalnih izboljšav, čutiti ali pričakovati spremembe in si jih tudi jasno predstavljati, opredeliti uspeh glede na povpraševanje okolja, postaviti interne procese na relativno ustaljene temelje, ki zagotavljajo

preživetje in uspeh v okolju, sistematično povečevanje produktivnosti in stalnih izboljšav poslovanja ter merjenje napredka. (Sladič, 2016, str. 148)

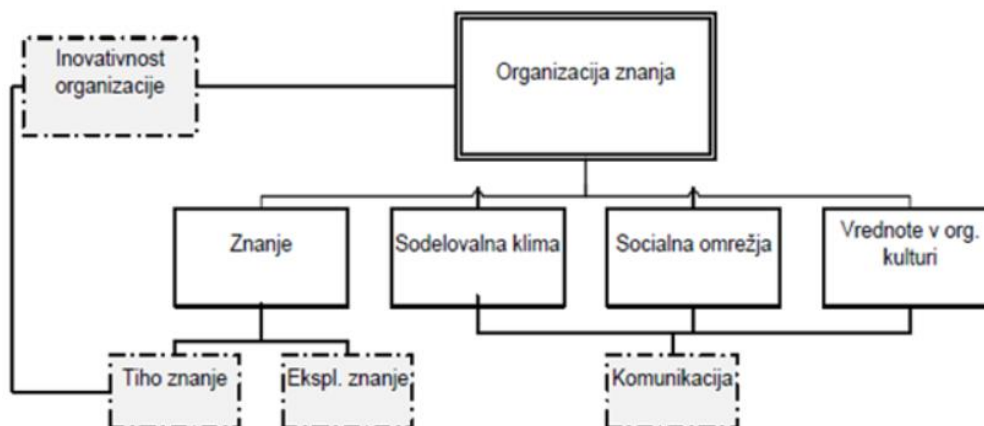
2.2 Kultura inovacij

S praktičnega vidika je upravljanje inovacij pomembno za preživetje poslovnih organizacij, vladnih agencij in inštitutov znanja. To pomeni, da imajo zaposleni možnost raziskovanja in eksperimentiranja, medtem ko upravljanje zagotavlja podporo z aktivnim spodbujanjem inovativnega vedenja zaposlenih. V širšem pomenu mora organizacija same imeti strukture in procese, ki omogočajo gladke prehode od ustvarjanja novih zamisli do faze izvajanja. Upravljanje inovacij torej pomeni ustvarjanje kulture, v kateri se ustvarijo, vrednotijo in podpirajo nove ideje. Posledica tega je, da je uveljavljanje kulture inovacij glavna zahteva organizacijam zagotoviti potrebno podporo za svoj inovacijski proces. (Khairuzzaman & Abdmajid, 2007, str. 38-39)

Kultura je široko zajeten koncept, ki se nanaša na skupne vrednote, prepričanja, stališča in vedenja, ki jih delijo narod, regija, organizacija ali druga družbena enota. Kulturni dejavniki, ki vplivajo na inovacije, so v zadnjem desetletju pridobili več pozornosti med oblikovalci inovacij in znanstveniki v EU in tujini. Dokazano je, da je zmožnost države, da ustvarja in sprejema inovacije, odvisna od splošnega odnosa do prevzemanja tveganj in podjetništva, pripravljenosti sprejemanja sprememb, odprtosti do novih informacij in horizontalnih povezav med posameznimi državljani in skupinami v družbi. Ti dejavniki so izraz narodne kulture in lahko delujejo kot ključni gonilni sili ali nasprotno, glavne ovire za inovacije. (Lehenkari, 2007, str. 2)

2.3 Kaj je inovativnost?

Inovativnost v organizaciji je miselnost, ki prežema zaposlene in ki je del procesov v organizaciji. Ne da se je doseči z navodili ali pa zgolj napisanim načrtom, kar je prikazano na sliki 1: temelj ustvarjanja novega znanja je seveda znanje – tako tiho znanje zaposlenih kot eksplicitno znanje v organizaciji, da znanje lahko prehaja med zaposlenimi, je potrebna primerna, sodelovalna klima, zaradi katere so zaposleni pripravljene aktivirati in deliti svoje tiho znanje, tiho znanje se prenaša skozi družbene interakcije po socialnih omrežjih, stalnost sodelovanja zaposlenih pa lahko zagotovimo le skozi vrednote vodstva, ki jih reflektirajo v organizacijsko kulturo. Najpomembnejši dejavnik pri prenosu znanja pa je uspešna komunikacija, na podlagi procesov aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja razvijamo (tako vodstvo kot zaposleni) organizacijo znanja, dinamičen proces sprememb, aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja pomeni razvijanje inovativnosti v organizaciji. Pri tem igrata ključno vlogo tiho znanje zaposlenih ter vodstvo s svojimi ukrepi, odločitvami in komuniciranjem. (Kejžar, 2011, str. 53)



Slika 1. Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije. Kejžar, 2011, str. 53.

2.4 Definicije osnovnih pojmov

V strokovni literaturi najdemo različne definicije osnovnih pojmov, ki se pojavljajo na področju inoviranja. Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem; npr.: industrijski proizvod, design, izboljššan način dela, varnost pri delu ipd. Vsaka ideja še ni invencija. Invencijo lahko opredelimo kot zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelavo detajlov v bistveni, a neizoblikovani obliki. Potencialna inovacija označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost. Potrebno je še poiskati odjemalce, da bo dala koristi odjemalcem avtorjem. Potencialna inovacija je torej vmesna stopnja med invencijo in inovacijo. Inovacija je po definiciji različnih avtorjev nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki: se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa); se izkaže za koristno. (Likar & Križaj & Fatur, 2006, str. 31)

Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. O inovaciji odločajo odjemalci. O inovaciji lahko govorimo, kadar gre za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izdelki. Novo pa je tisto, kar je kakovostno različno od obstoječega. OECD definira inovacije kot »prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, kar vodi do ustvarjanja novega proizvoda ali do znižanja proizvodnih stroškov za že znane proizvode«. (Likar, 2001, str. 17)

Oslo priročnik, ki določa smernice za zbiranje in obdelavo podatkov na mednarodni ravni, opredeljuje inovacijo kot implementacijo novega ali izboljšanega proizvoda (proizvoda ali storitve), procesa, novosti na področju trženja ali novega načina organizacije poslovanja, metod dela ali odnosov z zunanjim okoljem (OECD, 2005, str. 46).

Inovacija je specifično orodje podjetnika, sredstvo, ki ga uporablja za spremembe kot priložnost za nek drugi posel ali storitev. Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da

postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen oz. koristen nov domislek. Šele zadnji v inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazana koristna novost. S pojmom inovacija/inovacija je tesno povezan tudi pojem inovativnost. (Drucker, 1992, str. 28)

2.5 Razvoj hipotez

Testiranje hipotez je osrednja naloga pri vsaki obdelavi podatkov. Od postavitve hipotez je odvisen načrt preizkusa, torej moramo hipoteze postaviti še pred izpeljavo poskusa. Po izvedbi poskusa je včasih potrebno stvari celo popraviti ali prilagoditi, saj se kaj rado zgodi, da pri poskusu poteka kakšna reč drugače, kot smo predvideli.

Preizkus hipotez opravimo v treh korakih:

1. Preizkusimo, ali je model značilen.
2. Preizkusimo, kateri vplivi v modelu so značilni in kateri niso.
3. Preizkusimo, kateri nivoji pri značilnih vplivih se med seboj razlikujejo.

Nikoli ne preizkušamo razlik med nivojema dveh različnih vplivov, izogibamo se tudi kombiniranim razlikam. Hipoteze naredimo čimbolj enostavne, da jih je tudi enostavno razložiti.

S pomočjo kvantitativne analize smo preverjali naslednje hipoteze:

H1: Spol vpliva na način nagrajevanja,

H2: Starost vpliva na način nagrajevanja,

H3: Izobrazba vpliva na način nagrajevanja,

H4: Denarna nagrada je za zaposlene največja spodbuda za inoviranje.

3 Metoda raziskovanja

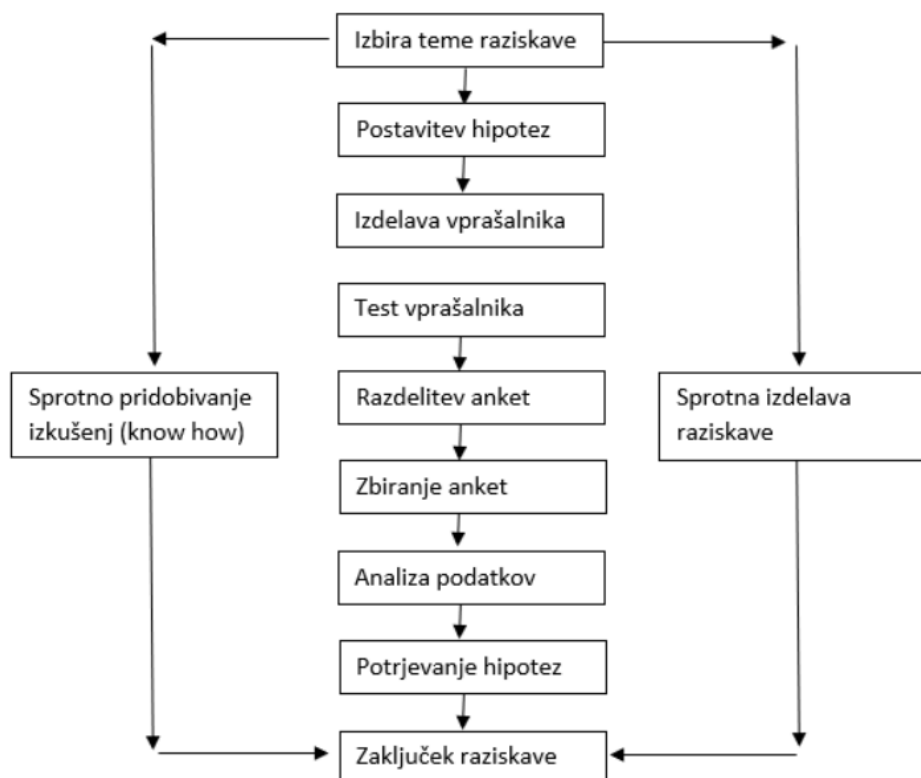
Uporabljena je bila kvantitativna metoda raziskovanja in sicer smo podatke raziskave zbrali s pomočjo ankete, ki je vsebovala dvanajst vprašanj. Anketiranih je bilo petnajst zaposlenih v enem proizvodnem podjetju.

Vprašalnik je bil razdeljen na dva poglavja in sicer na demografski del in na del vprašanj za pridobivanje rezultatov frekvenčne statistike. Prvi del je obsegal štiri vprašanja, drugi del pa sedem, torej je skupaj vprašalnik obsegal enajst vprašanj.

Analiza podatkov je bila narejena s pomočjo microsoft office orodja in sicer z orodjem excel. Vsi pridobljeni podatki so se uvozili v excel in tam nadalje obdelovali in analizirali. Rezultati so bili potem preneseni v to raziskovalno nalogo.

Namen raziskave je predstaviti teoretične okvire inovativnih organizacij. Z anketo smo skušali ugotoviti izrabo inovacijskega potenciala v organizaciji.

Kako je raziskava potekala je prikazano na sliki 2.



Slika 2. Slika raziskave.

4 Rezultati

V anketi je sodelovalo 60% moške in 40% ženske populacije. 27% anketirancev je bilo starih do 30 let, 27% je bilo starih med 31 in 40 let, 27% je bilo starih med 41 in 50 let ter 20% je starejših. Med anketiranci je bilo 7% takšnih, ki so imeli poklicno šolo, 40% takšnih, ki so imeli štiri ali petletno srednjo šolo, 27% višjo ali visoko šolo, 20% univerzitetno izobrazbo in 7% specializacijo, magisterij ali doktorat. 47% anketirancev je zaposlenih do 5 let, 20% med 6 in 10 let, 13% med 11 in 15 let, 7% med 16 in 20 let anketirancev, medtem ko je 13% anketirancev zaposlenih več kot 20 let. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki

Anketno vprašanje		Frekvenca	Odstotek
Q1 Spol	Moški	9	60%
	Ženski	6	40%
Q2 V katero starostno kategorijo spadate?	do 30 let	4	27%
	31 do 40 let	4	27%
	41 do 50 let	4	27%
	51 let in več	3	20%
Q3 Najvišja stopnja dosežene izobrazbe	poklicna šola	1	7%
	štiriletna ali petletna srednja šola	6	40%
	višja, visoka šola	4	27%
	univerzitetna izobrazba	3	20%
	specializacija, magisterij, doktorat	1	7%
Q4 Koliko časa ste zaposleni v podjetju?	do 5 let	7	47%
	6 do 10 let	3	20%
	11 do 15 let	2	13%
	16 do 20 let	1	7%
	več kot 20 let	2	13%

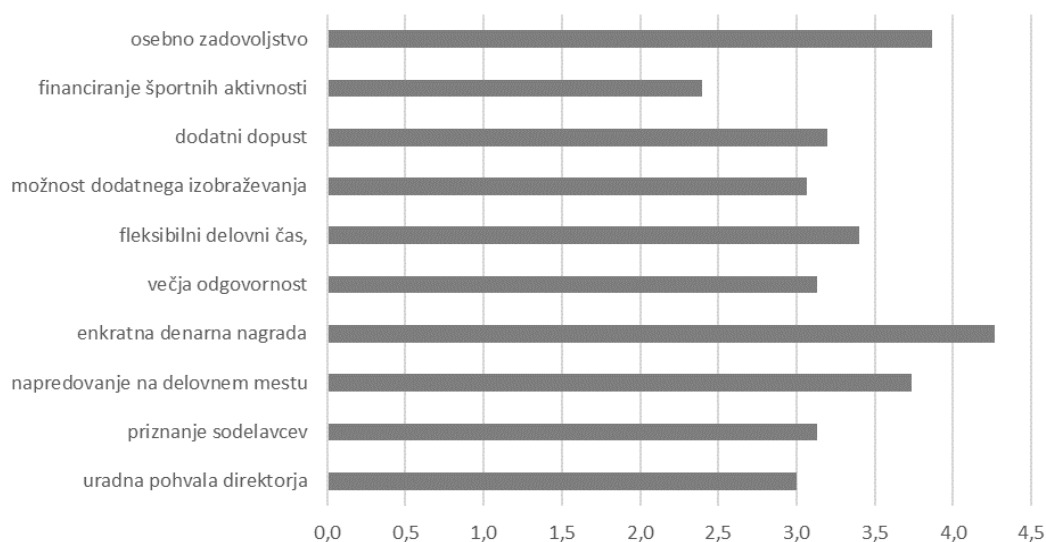
V tabeli 2 so prikazani rezultati odgovorov sedmih vprašanj. 27% anketirancev je bilo mnenja, da jih njihovo podjetje plačuje dobro, 47% jih je menilo, da niti slabo niti dobro in 27% jih je menilo, da jih njihovo podjetje plačuje slabo. Med anketiranimi jih je 80% menilo, da jih v podjetju spodbujajo k inovativnosti. V tabeli je razvidno, da je 67% anketiranih že podalo predlog za inovacijo ali izboljšavo v podjetju. Na vprašanje ali imate določeno letno kvoto za posredovanje inovacij/sugestij po osebi je 100% anketirancev odgovorilo, da nimajo določene letne kvote (nekatera podjetja to pač imajo definirano kot osebni letni cilj za napredovanje). 33% jih je bilo mnenja, da je primerni način podajanja predlogov ustno na sestankih, 7% preko on-line sistema (npr. internetni portal podjetja, itd) in 60% jih je menilo, da je najprimernejši način podajanja predlogov pisni način. 100% anketirancev je odgovorilo, da so v njihovem podjetju zaposleni nagrajeni za inovativne ideje. Na vprašanje kakšna je nagrada za izvedeno izboljšavo je 100% anketiranih odgovorilo da denarna.

Tabela 2. Prikaz rezultatov frekvenčne statistike

Anketno vprašanje		Frekvenca	Odstotek
Q5 V primerjavi s sorodnimi podjetji, vaše podjetje plačuje svoje zaposlene	zelo dobro	0	0%
	dobro	4	27%
	niti slabo niti dobro	7	47%
	slabo	4	27%
	zelo slabo	0	0%
Q6 Ali vas v podjetju spodbujajo k ustvarjanju in inovativnosti?	DA	12	80%
	NE	3	20%
Q7 Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli inovacijo oziroma izboljšavo v podjetju?	DA	10	67%
	NE	5	33%
Q8 Ali imate določeno letno kvoto za posredovanje inovacij/sugestij po osebi?	DA	0	0%
	NE	15	100%
Q9 Kakšen način se vam zdi najprimernejši za posredovanje vaših predlogov in idej vašim nadrejenim?	preko e-pošte	0	0%
	ustno, npr. na sestankih	5	33%
	preko on-line sistema (npr. internetni portal podjetja itd.)	1	7%
	pisno	9	60%
Q10 Ali so zaposleni v vašem podjetju nagrajeni za njihove inovativne ideje?	DA	15	100%
	NE	0	0%
Q11 Kakšna je nagrada v vašem podjetju za izvedene izboljšave?	denarna	15	100%
	ustna ali pisna pohvala	0	0%
	napredovanje	0	0%
	drugo	0	0%

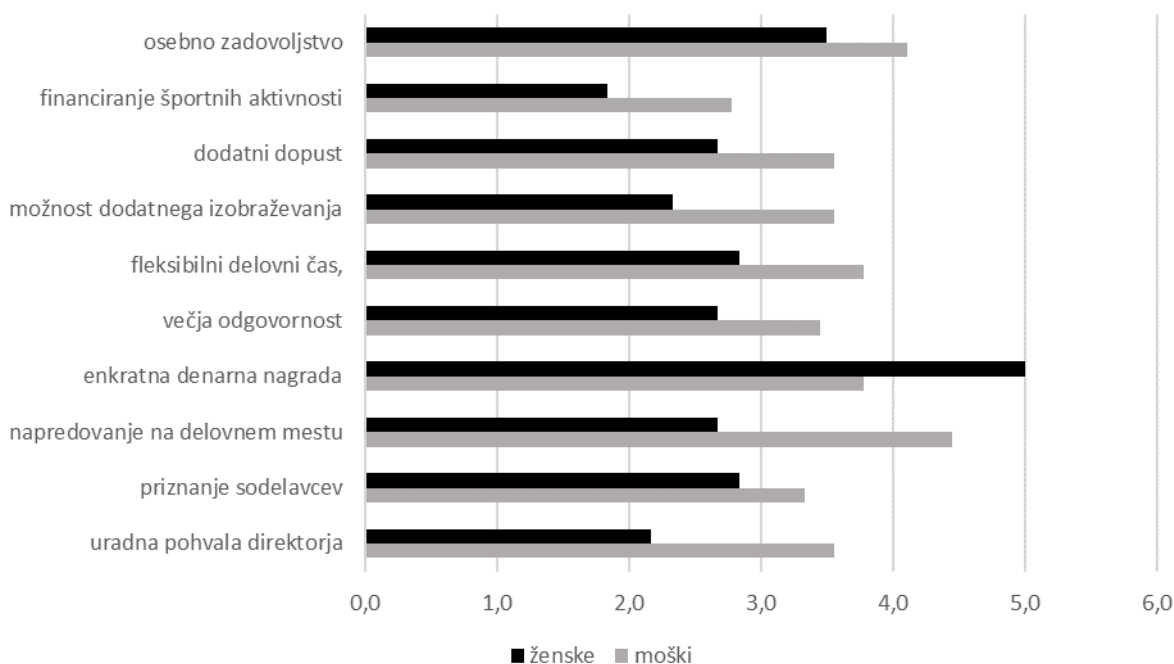
Dvanajsto vprašanje v anketi se je glasilo: Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? Anketiranci so razvrščali odgovore po 5 stopenjski lestvici.

Na sliki 3 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje: Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? Iz rezultatov je razvidno, da zaposlenim največ pomeni enkratna denarna nagrada pri oddaji predloga za inovacijo ali koristen predlog. Na drugem in tretjem mestu sledita osebno zadovoljstvo in napredovanje na delovnem mestu.



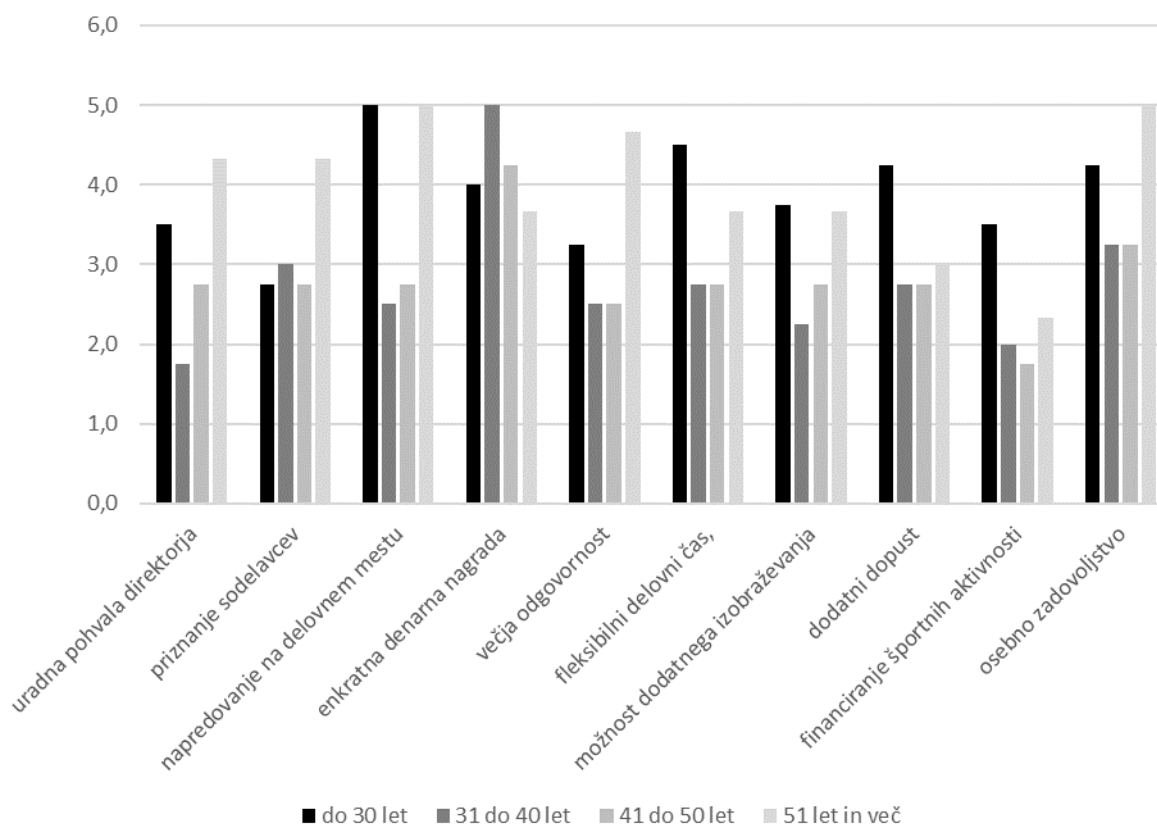
Slika 3. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ?

Slika 4 prikazuje rezultate analize odgovorov na vprašanje: Katera od navedenih nagrad vam pomeni največ v odvisnosti od spola. Moškim največ pomeni napredovanje na delovnem mestu in za tem osebno zadovoljstvo. Na tretjem mestu sta odgovora enkratna denarna nagrada in fleksibilni delovni čas. Najmanj jim pomeni financiranje športnih aktivnosti. Ženske so na prvo mesto postavile odgovor enkratna denarna nagrada in za tem osebno zadovoljstvo. Na tretjem mestu sta odgovora priznanje sodelavcev in fleksibilni delovni čas. Tako kot moški populaciji jim najmanj pomeni financiranje športnih aktivnosti.



Slika 4. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po spolu.

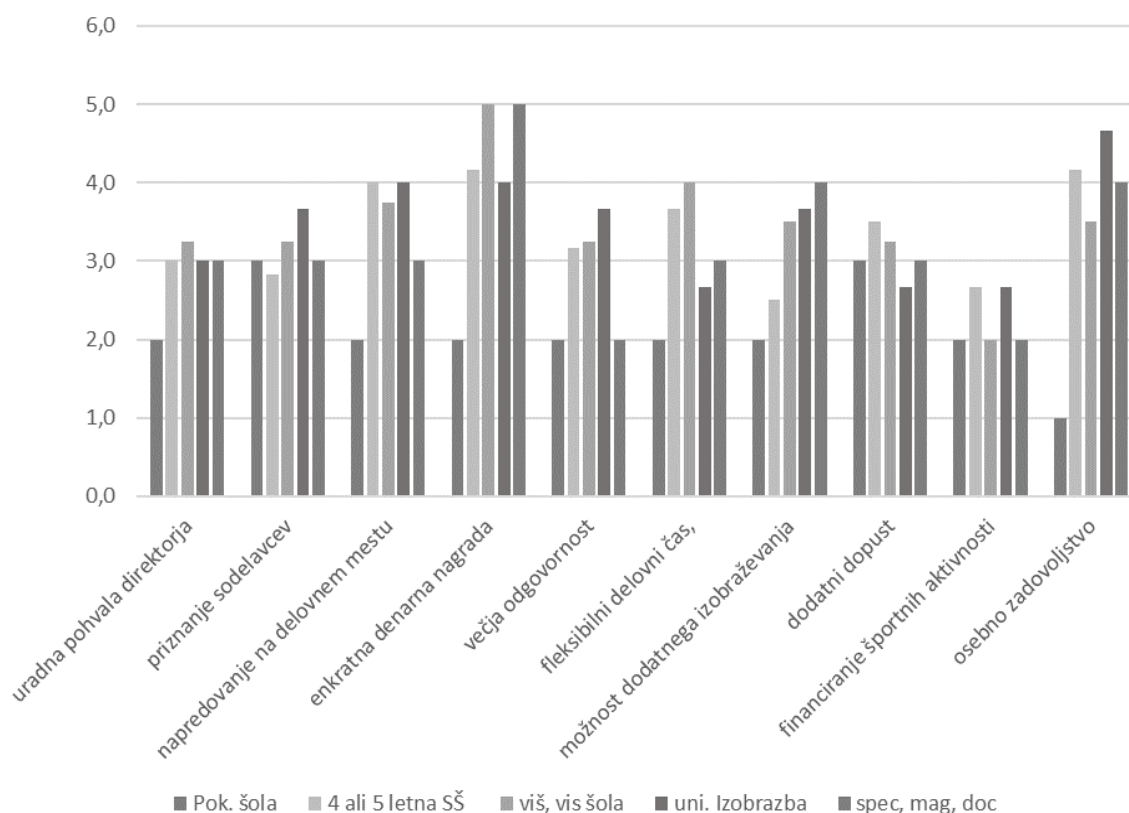
Slika 5 prikazuje rezultate analize odgovorov na vprašanje: Katera od navedenih nagrad vam pomeni največ v odvisnosti od starosti. Iz rezultatov je razvidno, da najmlajšim do 30 let je najbolj pomembno napredovanje na delovnem mestu, kar se ujema in je logično glede na to starostno skupino, na drugem mestu je osebno zadovoljstvo in na tretjem fleksibilni delovni čas. Za anketirance stare od 31 pa do 40 let pa je bilo najpomembnejše enkratna denarna nagrada. Za starostno skupino od 41 do 50 let je prav tako najpomembnejša enkratna denarna nagrada, za starostno skupino 51 let in več pa je najpomembnejše osebno zadovoljstvo in napredovanje na delovnem mestu.



Slika 5. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po starostni kategoriji.

Slika 6 nam prikazuje razvrstitev odgovorov na 12. vprašanje v odvisnosti od stopnje izobrazbe. Anketiranci z višjo ali visoko šolo in anketiranci z najvišjo izobrazbo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado. Tisti, ki imajo končano poklicno šolo so na prvo mesto postavili priznanje sodelavcev in dodatni dopust. Anketiranci s četrto ali peto srednjo šolo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado in osebno zadovoljstvo, na drugo mesto napredovanje na delovnem mestu in na tretje mesto fleksibilni delovni čas. Anketiranci u univerzitetno izobrazbo pa so na prvo mesto postavili osebno zadovoljstvo, na drugo mesto napredovanje na delovnem mestu in enkratna denarna nagrada, na tretje mesto pa so postavili priznanje sodelavcev, večja odgovornost in možnost dodatnega izobraževanja. Anketiranci z višjo ali visoko šolo so na drugo mesto postavili fleksibilni delovni čas in na tretje

napredovanje na delovnem mestu. Anketiranci z najvišjo izobrazbo pa so na drugo mesto postavili možnost dodatnega izobraževanja in osebno zadovoljstvo.



Slika 6. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ - po stopnji izobrazbe.

5 Razprava

Raziskava je pokazala, da se odgovori na vprašanje katera nagrada za inovativno idejo bi vam pomenila največ, razlikujejo za različne skupine anketirancev. Izkazalo se je, da je največja motiviranost za vse skupine enkratna denarna nagrada z oceno 4,3. Ženska populacija anketirancev je z oceno 5 ovrednotila enkratno denarno nagrado, z oceno 3,5 osebno zadovoljstvo in z oceno 2,8 priznanje sodelavcev in fleksibilni delovni čas. Moški del pa je z oceno 4,4 ovrednotil napredovanje na delovnem mestu, z oceno 4,1 je na drugo mesto postavil osebno zadovoljstvo in na tretje mesto z oceno 3,8 enkratno denarno nagrado in fleksibilni delovni čas. S tem smo hipotezo 1, da spol vpliva na način nagrajevanja, potrdili.

Prav tako smo dobili različni vrstni red po pomembnosti nagrad glede na starostne kategorije. Za anketirance do 30 let je najpomembnejše napredovanje na delovnem mestu. Za anketirance stare od 31 do 40 let pa je najpomembnejša enkratna denarna nagrada. Za starostno skupino od 41 do 50 let je prav tako najpomembnejša enkratna denarna nagrada, za anketirance stare 51 let in več pa je najpomembnejše osebno zadovoljstvo. S tem smo hipotezo 2, da starost vpliva na način nagrajevanja, potrdili.

Skupine anketirancev razdeljene glede na stopnjo izobrazbe so ravno tako različno ovrednotile odgovore. Najvišje izobraženi in tisti z višjo ali visoko šolo so na prvo mesto postavili enkratno denarno nagrado z oceno 5 in na drugo mesto osebno zadovoljstvo z oceno 4. Anketiranci z štiri ali pet letno srednjo šolo in tisti z univerzitetno izobrazbo so na prvo mesto postavili osebno zadovoljstvo z oceno od 4,2 do 4,7. Anketiranci s poklicno šolo pa so na prvo mesto postavili priznanje sodelavcev in dodatni dopust z oceno 3. S tem smo hipotezo 3, da izobrazba vpliva na način nagrajevanja, potrdili.

Zbrani odgovori na vprašanje katera nagrada za inovativno idejo bi vam pomenila največ ne glede na kategorijo anketirancev so nam dali rezultate, s katerimi tudi lahko potrdimo hipotezo 4, da je denarna nagrada za zaposlene največja spodbuda za inoviranje. Na prvem mestu je odgovor enkratna denarna nagrada z oceno 4,3. Drugo mesto je zasedel odgovor osebno zadovoljstvo, na tretjem mestu je napredovanje na delovnem mestu z oceno 3,7 in na četrtem mestu je fleksibilni delovni čas z oceno 3,4.

6 Zaključek

Rezultati v raziskavi so pokazali, da je način nagrajevanja odvisen od spola, starostjo in višine izobrazbe, denarna nagrada pa je najboljša motivacija za inoviranje in ustvarjalnost. V raziskavo je bilo vključenih 15 anketirancev od katerih je 67% že oddalo svoj predlog za izboljšavo ali inovacijo. Kar 80% vprašanih je potrdilo, da jih njihova organizacija spodbuja k ustvarjanju in inovativnosti. Kar 100% pa jih je odgovorilo, da je nagrada za inovativnost v njihovi organizaciji denarna. S prispevkom smo dokazali, da je način, ki spodbudi zaposlene k večji ustvarjalnosti ali inovativnosti odvisen od posameznika. Na pomembnost nagrad lahko vpliva tako spol, starost ali izobrazba. Večina organizacij nagrajuje inovativnost z denarno nagrado. Tudi tukaj v tej organizaciji se je pokazalo, da je le ta najpomembnejša.

V dotični organizaciji je bila izvedba take vrste ankete izvedena prvič. Pridobili smo informacije kako zaposleni gledajo na inovativnost, kaj jim to pomeni ter kako razumejo inovativnost. Pomembno je tudi, da smo dobili informacije katera od predlaganih nagrad jim največ pomeni.

Za organizacijo je bila pridobitev take vrste informacij ključnega pomena, saj do sedaj inovacij oziroma koristih predlogov skoraj niso poznali. Po izvedbi ankete se je podjetje organiziralo ter sprejelo nov pravilnik o inovacijah – koristnih predlogih ter sistematično začelo razlagati miselnost pri odkrivanju in podajanju inovacij. Prvo in osnovno vprašanje zaposlenih je bilo »Kaj pa sploh je inovacija?«. Največji del naloge je bil razložiti oziroma spremeniti miselnost podajanja inovacij.

Vpliv raziskave na družbo je v tem smislu, da se izkazujejo ugodnejši rezultati za uporabo naših izdelkov. Zaradi zanesljivejše proizvodnje so organizacije bolj konkurenčne, poveča se produktivnost, zmanjšujejo se stroški ne-kakovosti ter zmanjšujejo se izpusti in emisije v okolico.

Raziskava je potekala samo v eni organizaciji in bi jo bilo potrebno izvesti še v nekaj drugih, da bi dobili širšo sliko kaj se po podjetjih dogaja glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter bilo bi priporočljivo izvesti primerjavo podjetij pred in po uvedbi izrabe inovacijskega potenciala.

Reference

1. Ambrož, M. & Veljković, B. (2010). *Fostering innovation system of a firm with resilient, adaptable and sustainable behaviour*. Maribor: University of Maribor, Faculty for Tourism.
2. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
3. Drucker, P. (2007). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Amsterdam: Butterworth – Heinemann.
4. Ilić, B. (2001). *Socioekonomski vidiki patentirane inovacije v luči tržnih struktur (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Ivanko, Š. (2012). *Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Kejžar, A. (2011). *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
7. Khairuzzaman, I. & Abdmajid, R. (2007). *Framework of the culture of innovation: A revisit*. Malaysia: Faculty of Management and Human Resource Development.
8. Lehenkari, J. (2007). *Innovation Culture, Analysis of EU and other experiences on "Innovation culture"*. Eindhoven: EU Project.
9. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
10. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
11. OECD. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Oslo: eurostat.
12. Ovsenik, M. (2013). *Ustvarjalnost kot izziv časa*. Otočec: 25. forum odličnosti in mojstrstva.
13. Sladič, P. (2016). *Vpliv nagrajevanja na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih*. Novo mesto: FOŠ – RUO.

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

Abstract:

The Impact of Rewards in the eExploitation of the Innovation Potential of the Organization

Research Question (RQ): Are the various types of rewards important for the use of the innovation potential in an organization? How do monetary rewards affect the use of innovation potential? Does the gender, age and education of employees influence the remuneration method? Is the cash prize for employees the greatest incentive for innovation?

Purpose: The purpose is to record the existing state of innovation in the organization concerned and then take action to implement them. The main purpose is for employees to understand the essence of innovation and change the mindset of discovering and delivering them. Innovation benefits both individuals and the whole organization.

Method: The quantitative method, the survey questionnaire covers 12 questions and the processing of results with frequency distribution.

Results: The results of the survey showed that the way of rewarding depends on gender, age and level of education, and the cash prize is the best motivation for innovation and creativity.

Organization: The acquisition of this type of information was of key importance for the organization, since it has not been known to date by the innovations or benefits of the proposals. After the survey, the company organized and adopted a new rule on innovations - useful suggestions, and systematically began to interpret the mindset in discovering and innovating. The first and basic question of employees was "What is innovation at all?". The greatest part of the task was to explain or change the mindset of giving innovations.

Society: More favourable results for using our products are shown. Due to more reliable production, the organizations are more competitive, productivity increases, the cost of non-quality decreases, and emissions into the environment are reduced.

Originality: In the organization concerned, the implementation of such a survey was carried out for the first time. We got information about how employees look at innovation, what it means to them, and how they understand innovation. It is also important that we get the information which of the proposed awards is most imply to them.

Limitations/Future Research: The research was conducted only in one organization and it would have to be done in a few other ways to get a wider picture of what is happening in companies about motivating and rewarding employees, and it would be advisable to compare companies before and after the introduction of the use of innovation potential.

Keywords: innovation, motivation, rewarding.

Copyright (c) Sandi POVŠE



Creative Commons License

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

Mobilna aplikacija za vadbo mišic medeničnega dna

Mojca Rostohar*

Univerzitetni klinični center Ljubljana, Ginekološka klinika, Šljajmerjeva 3, 1000 Ljubljana
mojca.rostohar@gmail.com

Darija Ščepanović

Univerzitetni klinični center Ljubljana, Ginekološka klinika, Šljajmerjeva 3, 1000 Ljubljana
darija.scepanovic@kclj.si

Ivan Škrlec

ŠC za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, Celjska ulica 16, 1000 Ljubljana, Slovenija
ivan.skrlec@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšne mobilne aplikacije za vadbo mišic medeničnega dna (VMMD) so trenutno na razpolago uporabnikom in ali omogočajo dovolj strokovno izvajanje VMMD? Ali je možno pripraviti strokovno mobilno aplikacijo za VMMD v slovenskem jeziku?

Namen raziskave: Preveriti, kakšne mobilne aplikacije za VMMD so trenutno na razpolago uporabnikom in ali upoštevajo smernice strokovne in znanstvene literature, ter zasnovati papirni prototip mobilne aplikacije za vadbo mišic medeničnega dna v slovenskem jeziku.

Metoda: Obstoječe mobilne aplikacije za VMMD smo iskali s pomočjo mobilnih aplikacij Google play (za sistem android) in Apple app Store (za sistem iOS). Pri skiciranju papirnega prototipa aplikacije smo uporabili program Adobe Illustrator.

Rezultati: Na podlagi lastne kodirne knjige, ki smo jo zasnovali na podlagi strokovne in znanstvene literature, smo opravili vsebinsko analizo 15 obstoječih aplikacij za VMMD za Android in iOS. Rezultati analize so pokazali, da obstoječe aplikacije za VMMD v več kot polovici primerov ne ustrezajo oz. niso primerne za izvajanje VMMD, glede na kriterije, ki smo jih postavili.

Organizacija: Da bi bila izdelana mobilna aplikacija kar najbolj optimalna, smo vsebinsko analizirali 15 obstoječih aplikacij za VMMD za android in iOS.

Družba: Pri predlagani rešitvi smo poskusili zasnovati tako aplikacijo, ki bo za uporabnika pregledna in enostavna za uporabo, pri tem pa smo upoštevali strokovne in znanstvene smernice ter priporočila za izvajanje VMMD.

Družba: Z VMMD lahko v veliki meri preprečimo, odpravimo ali vsaj omilimo težave z uhajanjem urina in druge težave v povezavi z disfunkcijami mišic medeničnega dna, hkrati pa tudi izboljšamo spolno funkcijo vadečega. Ker nam vadba vzame le cca 3x3 min dnevno, jo je nesmiselno vedno obiskovati v nekih organiziranih oblikah, mnogi pa si tega niti ne morejo finančno privoščiti. Aplikacija posamezniku omogoča bolj kvalitetno VMMD in ga hkrati tudi opominja kdaj je čas za vadbo.

Originalnost: Zasnovana mobilna aplikacija za vadbo mišic medeničnega dna je prva tovrstna aplikacija v slovenskem jeziku. Dodana vrednost aplikacije v primerjavi z obstoječimi je ta, da je enostavna in pregledna za uporabo ter da posamezniku ni potrebno posvečati pozornosti časovnim parametrom, ampak se lahko bolj osredotoča na samo kakovost izvedbe VMMD.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Predlagan prototip aplikacije omogoča posamezniku, da se med vadbo bolj osredotoča na kakovost stiska in sprostitve MMD. Nadaljnje raziskovanje bi moralo biti usmerjeno v ugotavljanje učinkovitosti vadbe s pomočjo mobilne aplikacije za VMMD.

Ključne besede: vadba mišic medeničnega dna, mobilna aplikacija, papirni prototip, mobilna tehnologija.

1 Uvod

Mobilne naprave z razvojem niso prinesle samo komuniciranja in povezovanja, temveč tudi uporabo storitev in aplikacij (Hribar, 2007, str. 85). Mobilna aplikacija je programska oprema, ki je prilagojena za delovanje na mobilnem telefonu. Na pospešen razvoj le-te so vplivali predvsem pametni telefoni, ki omogočajo preprost dostop preko aplikacijskih trgovin (Safe.si).

Razvijalci mobilnih aplikacij iščejo priložnosti in tržne niše, s katerimi bi se čim bolj približali uporabnikom oz. potrošnikom. Glede na to, da se dandanes vse več ljudi zaveda pozitivnih učinkov telesne aktivnosti, se obrača k bolj zdravemu življenjskemu slogu, so jim pri tem na voljo tudi številne mobilne aplikacije, ki spodbujajo, beležijo podatke in dajejo napotke glede telesne vadbe.

Kljub večji ozaveščenosti o pomembnosti gibanja v vsakodnevem življenju pa je zavedanje pomena vadbe za mišice medeničnega dna (VMMD) pomanjkljivo, zato je tudi manj obstoječih aplikacij za njeno izvajanje. Želimo razviti papirni prototip mobilne aplikacije kot dopolnilo oz. medij za lažje izvajanje VMMD, ki se je posameznik predhodno nauči pod strokovnim vodstvom fizioterapevta. Dodana vrednost mobilne aplikacije v slovenskem jeziku je ta, da posamezniku ni potrebno posvečati pozornosti časovnim parametrom, ampak se s tem lahko bolj osredotoča na samo kakovost izvedbe VMMD.

Namen raziskave je bil ustvariti mobilno aplikacijo za vadbo mišic medeničnega dna v slovenskem jeziku.

Ostali cilji raziskave so bili:

1. Ugotoviti kakšne mobilne aplikacije za vadbo mišic medeničnega dna so na voljo uporabnikom.
2. Analizirati ali upoštevajo smernice in priporočila strokovne in znanstvene literature.
3. Zasnovati lasten papirni prototip mobilne aplikacije za VMMD v slovenskem jeziku, ki upošteva smernice in priporočila strokovne in znanstvene literature, hkrati pa je enostavna in pregledna za uporabo.

2 Teoretična izhodišča

Medenično dno se nahaja na dnu odprtine male medenice in tvori podporno plast za trebušne in medenične organe. Je dinamična struktura, sestavljena iz štirih plasti: endopelvična ovojnica, mišica levator ani, perinealna membrana (urogenitalna diafragma) in zunanje genitalne mišice (DeLancey, 1994, str. 1713–20). Če je funkcija medeničnega

dna dobra, ovojnice in ligamenti niso izpostavljeni stresu. V primeru slabe funkcije MMD, kot posledice poškodbe, okvare živcev, pa so ovojnice in ligamenti izpostavljeni stresu in prekomernemu raztezanju, kar ima lahko za posledico zmanjšano podporo organov, spremenjen položaj ali zdrs le-teh (DeLancey, 2002 str. 13–28).

Medenično dno ima številne funkcije:

- podpira medenične organe (Van Houten, 2006, str. 134–48) in organe trebušne votline (Sapsford, 1998, str. 125–31);
- podpora organom;
- prispeva k povečanju pritiska v trebušni votlini;
- vzdržuje anorektalni kot;
- podpora danki med odvajanjem blata;
- zapiralni mehanizem sečnice med povečanjem pritiska v trebušni votlini;
- deluje inhibitorno na aktivnost sečnega mehurja;
- pomaga pri razbremenitvi hrbtenice;
- prispeva k stabilnosti hrbtenice in medeničnega obroča;
- prispeva k boljšemu spolnem doživljanju in odzivu (Sapsford, 1998, str. 125–31).

Motnje funkcije oz. disfunkcije medeničnega dna (Bump in Northon, 1998, str. 723–46):

- urinska inkontinenca (pri odraslih – moških in ženskah; otrocih; starostnikih),
- fekalna inkontinenca,
- zdrs organov male medenice,
- nepravilnosti polnjenja in praznjenja sečnega mehurja,
- disfunkcija odvajanja blata (zaprtje),
- seksualna disfunkcija,
- sindrom kronične pelvične bolečine.

Glavni namen vadbe mišic medeničnega dna je dvigniti nivo mišice levator ani na višjo raven znotraj medenice ter povečati hipertrofijo ter čvrstost MMD in vezivnega tkiva (Bø, 2004, str. 76–84). Hotena kontrakcija je skupna kontrakcija mišice levator ani in ima 2 komponenti: *stisk* okoli medeničnih odprtin in *dvig* navznoter v kranialni smeri. Pri pravilni kontrakciji ni vidnega gibanja medeničnega obroča (Bø et al., 2001, str. 167–74). Vadba mišic medeničnega dna bo zgradila strukturno podporo medenice. To želimo doseči z dvigom mišic medeničnega dna na trajno višjo lokacijo znotraj medenice in povečanja hipertrofije ter čvrstosti mišic medeničnega dna in vezivnega tkiva (Morkved in Bø, 2013, str. 299–310). Najpogostejše napaka je kontrakcija površinskih trebušnih mišic ali adduktorjev namesto MMD, potisk navzdol, kar še poveča pritisk v trebušni votlini in posledično tudi na MMD, ter zadrževanje diha med izvajanjem vadbe. Strokovna literatura poudarja, da lahko ponavljajoči se povišan pritisk v trebušni votlini, ki se pojavlja ob večjih naporih, tudi pri teku ali kakšni drugi obliki vadbe, poškoduje mišice medeničnega

dna in ostale podporne vezivne strukture. Posledica so čezmerno raztegnjene in šibke mišice. Strokovnjaki opozarjajo na visoko prevalenco urinske inkontinence tudi med vrhunskimi športnicami, še posebno tistimi, ki se ukvarjajo z gimnastiko, atletiko in nekaterimi igrami z žogo (Ashton-Miller in DeLancey, 2007, str. 19–33).

Po mnenju nekaterih avtorjev pa redna vadba mišic medeničnega dna izboljša tudi zavedanje mišic medeničnega dna, saj se ženska nauči ne samo pravilnega aktiviranja mišic, ampak tudi pravilne sprostitve mišic (Bung, 1999; povz. po Videmšek in sod., 2015). Najpomembnejše pri teh vajah je, da krčimo prave mišice in da je to krčenje pravilno (Ashton-Miller in DeLancey, 2007, str. 2).

V literaturi lahko najdemo velike razlike v programih vadbe MMD. Do sedaj ni dokazov o najučinkovitejšem programu. Ker gre za skeletne mišice, pri tem upoštevamo načela in zakonitosti mišičnega treninga: princip specifičnosti, reverzibilnosti, nadobremenitve, vzdrževanja in progresivnosti (ACSM, 1998, str. 975–91).

Parametri za izvajanje vadbe MMD:

- število ponovitev: 8–12 ponovitev,
- trajanje: zadržati 6–8 sekund, največ 10 sekund,
- pogostost: 3-krat/dan, 3–4-krat/teden, 6 mesecev (ACSM, 1998, str. 975–91),
- med vsako vadbo naj bo vsaj eno uro premora (Stephenson, O'Connor, 2000, str. 115–39),
- stopnjevanje: 3–4 kontrakcije z višjo hitrostjo med zadrževanjem krčenja,
- vadba pa mora trajati vsaj 20 tednov (Bø, 1995, str. 489–502).

Razumevanje in pravilno izvajanje kontrakcij MMD je ključnega pomena za učinkovitost. Eden izmed pogojev, da je VMMD lahko učinkovita, je tudi ta, da oseba zna oziroma zmore krčiti prave mišice in izvesti pravilno hoteno krčenje MMD ter izvajati vadbo po specifičnem programu. Lahko pa si pomaga z modelom medenice in MMD, da pacientu razloži, kako in na kakšen način naj izvede kontrakcijo MMD. Zato je nujno potrebno pred začetkom izvajanja programa vaj preveriti in oceniti, ali gre za pravilno krčenje oz. ali je sploh prisotno hoteno krčenje (Bø, 2004, str. 76–84). Irion et al. (2010, str. 18–28) navajajo, da je učenje krčenja MMD ena najtežavnejših nalog fizioterapevta in pacienta, saj krčenje mišic ni neposredno vidno, zato terapevt ne more uporabiti metode demonstracije. Vsi strokovnjaki pa so enotnega mnenja, da so pri vsakem posamezniku potrebna individualna navodila in razlaga, vaginalno tipanje, povratna informacija in ponovna kontrola pravilnega izvajanja po določenem časovnem obdobju.

Za doseg maksimalne zmogljivosti MMD Bø et al. (1990, str. 1713–23) priporočajo izvajanje VMMD v različnih položajih, kot so leže na hrbtu, trebuhu ali boku, sede, stoje

ali v štirinožnem položaju. Večina pacientov navaja, da najlažje začnejo v sedečem položaju.

3 Metoda

Tuja in domača literatura je bila iskana s pomočjo brskalnikov Google in Google učenjak, bibliografskega sistema COBISS ter preko digitalne knjižnice Zdravstvene fakultete po elektronskih podatkovnih bazah MEDLINE, CINAHL, NCBI (PubMedCentral), Cochrane Library in ScienceDirect. Z ročnim iskanjem so bili pregledani zborniki kongresov in literatura v člankih ter knjige in revije, ki so bile najdene s pomočjo elektronskega iskanja in bibliografskega sistema COBISS.

Ključne besede, ki so bile uporabljene:

- v slovenskem jeziku: mišice medeničnega dna, vadba mišic medeničnega dna, Keglove vaje, urinska inkontinenca, mobilna aplikacija, papirni prototip aplikacije;
- v angleškem jeziku: pelvic floor muscles, pelvic floor muscles exercises, pelvic floor muscles training, the role of pelvic floor muscles exercises, effectiveness of pelvic floor training, urinary incontinence, application for android mobile, paper prototype of mobile application.

Pri pregledu in izboru literature so bili upoštevani vključitveni kriteriji, in sicer besedila v angleškem in slovenskem jeziku, brezplačni članki ter dostopnost celotnega besedila raziskave. Izključitveni kriteriji pa so bili besedila v drugih tujih jezikih, vsi plačljivi članki, članki, pri katerih je bil dostopen le izvleček.

Obstoječe mobilne aplikacije za VMMD smo iskali s pomočjo mobilnih aplikacij Google play (za sistem android) in Apple app Store (za iOS platformo).

Ključne besede, ki so bile uporabljene:

- v slovenskem jeziku: mišice medeničnega dna, vadba mišic medeničnega dna, Keglove vaje;
- v angleškem jeziku: pelvic floor muscles exercises, pelvic floor muscles training, Kegel exercises;
- v španskem jeziku: suelo pelvico, ejercicios pelvicos, ejercicios de Kegel.

Vsebinsko analizo 15 obstoječih aplikacij za izvajanje VMMD smo naredili na podlagi lastne kodirne knjige, kjer smo preverjali 6 kriterijev:

1. razlago anatomije in funkcije MMD, opisano v uvodu,
2. navodila za VMMD, opisana v uvodu
3. primernost ponujene vadbe glede na strokovna in znanstvena priporočila za izvajanje VMMD, navedena v uvodu,
4. možnost nastavitve lastnih parametrov vadbe,
5. možnost nastavitve opomnika,

6. uporabniško izkušnjo uporabe posamezne aplikacije.

Pri skiciranju papirnega prototipa aplikacije smo uporabili program Adobe Illustrator.

4 Rezultati in razprava

4.1 Analiza obstoječih aplikacij za vadbo mišic medeničnega dna

Po iskalni strategiji je bilo najdenih 26 obstoječih mobilnih aplikacij za vadbo mišic medeničnega dna (tabela 1, 2 in 3). Podrobno smo analizirali 15 brezplačnih aplikacij za VMMD za android in iOS. Vse aplikacije so v angleškem jeziku, razen Ejercicios de Kegel (Sk10 Apps, 2017) in Entrenador en Ejercicios Kegel (Martinez montes, 2017), ki sta v španskem jeziku.

Tabela 1. Osnovni podatki za analizo obstoječih mobilnih aplikacij za VMMD za iOS

IME APLIKACIJE	AVTOR	PLAČLJIVOST
01) Kegel trainer pro	Olson Applications Limited (2015)	5,99 €
02) Squeezy - The NHS Physiotherapy	Propagator Ltd (2016)	3,99 €
03) Squeezy for Men- The NHS Physiotherapy	Propagator Ltd (2016)	3,99 €
04) Pelvic floor trainer – Squeeze	Gynzone Aps (2016)	3,99 €
05) Pelvic floor and Kegel exercises	Karen Barton (2016)	1,99 €
06) myKegel-Kegel Exercise & 01	StillCode (2016)	2,99 €
07) Pelvic Floor Trainer myKegel-Kegel Exercise and	Mohamed Hany (2017)	1,99 €

Opomba. *Plačljive so nekatere funkcije znotraj aplikacije.

Tabela 2. Osnovni podatki za analizo obstoječih mobilnih aplikacij za VMMD za android

IME APLIKACIJE	AVTOR	PLAČLJIVOST	OCENA UPORABNIKOV	ŠTEVILO PRENOSOV
01) Daily Kegel Workout	Tung SuperBird (2016)	NE	4,3	10.000
02) Kegel Exercises	KOLSOFT (2016)	NE	4,0	100.000
03) Pelvic Floor Muscle Exercise	Worldculture.lab (2016)	NE*	4,1	10.000
04) Ejercicios de Kegel	Sk10 Apps (2016)	NE	5	5.000
05) Entrenador en Ejercicios Kegel	David Martinez Montes (2016)	NE*	4,2	5.000
06) Kegel Aerobics	Coach On The Spot Production (2016)	NE	4,2	50.000
07) Pelvic Floor Training	Ralf Neumann (2015)	0,79 €	4,0	100
08) Entrenador Kegel Pro	David Martinez Montes (2016)	2,00 €	5,0	Ni podatka
09) Routine Writer (Kegels)	Lockwelle Industries (2017)	0,70 €	4,1	100

Opomba. *Plačljive so nekatere funkcije znotraj aplikacije, ocene aplikacije so od 1 do 5, pri čemer je 1 najslabša in 5 najboljša ocena.

Tabela 3. Osnovni podatki za analizo obstoječih mobilnih aplikacij za VMMD, ki so na voljo tako za android kot tudi iOS.

IME APLIKACIJE	AVTOR	PLAČLJIVOST	OCENA UPORABNIKOV	ŠTEVILO PRENOSOV
01) Pelvic Floor First	The Continence Foundation of Australia (2016)	NE*	3,9	10.000
02) MyPFF	Cube3 Digital Ltd (2016)	NE	3,0	5.000
03) Kegel Trainer - Exercises	Olson Applications Ltd (2016)	NE	4,3	100.000
04) Pregnancy Pelvic Floor Plan	The Continence Foundation of Australia (2016)	NE	2,8	5.000
05) Kegel Kat Free	Bitty (2016)	NE*	4,3	50.000
06) BWOM	Bwom Tehnologies S.L. (2016)	NE*	4,2	100.000
07) Kegel Coach	Applncept (2016)	NE	4,3	5.000
08) Birdi Kegel Trainer	Birdi Solutions (2016)	NE*	3,8	5.000
09) Magic Kegel	Vtrump Inc (2016)	NE	3,5	10.000
10) Squeezy: NHS Pelvic Floor App	Propagator Ltd (2016)	4,49 €	4,7	5.000

Opomba. *Plačljive so nekatere funkcije znotraj aplikacije, ocene aplikacije so od 1 do 5, pri čemer je 1 najslabša in 5 najboljša ocena.

Večina mobilnih aplikacij za VMMD je, za uporabnike sistema android (tabela 2), brezplačnih, medtem ko so pri sistemu iOS plačljive (tabela 1). Kljub temu da so podatki o avtorju podani, pa v večini primerov ne moremo vedeti, ali gre za strokovno usposobljene razvijalce aplikacij ali ne. Ker je število uporabnikov aplikacij za VMMD pri sistemu iOS premajhno, nismo mogli pridobiti ocene. Točno število prenosov ni znano, je pa za vsako aplikacijo sistema Android na voljo podatek zaokrožen na 100 oziroma 1000 (tabela 2 in 3).

Aplikaciji Birdi Kegel Trainer (2017) in Magic Kegel (2017) delujeta kot biofeedback. V spletni trgovini smo zasledili tudi aplikacijo Candy, ki ravno tako deluje na podoben način kot prejšnji dve, vendar nobene od teh aplikacij nismo mogli analizirati v celoti, ker nismo imeli popolne opreme, zato so ocene uporabniške izkušnje za zadnji dve aplikaciji podane na podlagi tega, kar smo lahko analizirali brez opreme. Nekaj aplikacij ima tudi svoje spletne strani in strani na družabnih omrežjih, kjer nudijo dodatne razlage in podporo v smislu motivacije za redno izvajanje VMMD.

Število mobilnih aplikacij za vadbo mišic medeničnega dna hitro narašča, prav tako avtorji aplikacij te redno posodablajo, zato je ta trenutek na tržišču zagotovo že kaka nova aplikacija, obstoječe pa so posodobljene.

Vse aplikacije z oceno 3 ali več ocenjujemo kot primerne za uporabo, čeprav imajo določene pomanjkljivosti (npr. pomanjkljiva razlaga anatomije in funkcije MMD ter navodila za vadbo ali neustrezni parametri pri prednastavljenih vadbah itd.), kar prikazuje

tabela 4. Izbrane aplikacije v več kot polovici primerov ne ustrezajo oz. niso primerne za izvajanje VMMD, glede na kriterije, ki smo jih postavili. Uporabniško izkušnjo smo ocenjevali glede na to ali je aplikacija zadovoljila naša pričakovanja in kako enostavna je za uporabo.

Tabela 4. Analiza mobilnih aplikacij glede na prisotnost posameznik hevristik

IME APLIKACIJE	Razlaga anatomije in funkcije MMD	Navodila za VMMD	Primernost vadbe	Nastavitve	Opomnik	Uporabniška izkušnja
01) Pelvic Floor First (2016)	DA	DA	Nima vadbe	NE	NE	2
02) MyPFF (2016)	DA	DA	DA	DA	DA	5
03) Daily Kegel Workout (2016)	NE	Pomanjkljivo	Delno	DA	DA	3
04) Kegel Trainer – Exercises (2016)	Pomanjkljivo	Pomanjkljivo	Delno	DA	DA	3
05) Kegel Exercises (2016)	DA	DA	Delno	DA	DA	3
06) Pregnancy Pelvic Floor Plan (2016)	DA	DA	Nima vadbe	NE	NE	2
07) Kegel Kat Free (2016)	Pomanjkljivo	Pomanjkljivo	Neprimerna	DA	DA	2
08) Pelvic Floor Muscle Exercise – Princess Assistance	Pomanjkljivo	Neprimerna	Neprimerna	DA	NE	2
09) Ejercicios de Kegel (2016)	Neprimerna	Neprimerna	Nima vadbe	NE	NE	1
10) Entrenador en Ejercicios Kegel (2016)	Pomanjkljivo	DA	Nima vadbe	NE	NE	1
11) Kegel Aerobics	NE	DA	Neprimerna	NE	DA	2
12) BWOM (2016)	NE	DA	DA	NE	DA	4*
13) Kegel Coach (2016)	NE	NE	Delno	DA	DA	3
14) Birdi Kegel Trainer (2016)	NE	NE	Delno	NE	NE	2*
15) Magic Kegel (2016)	NE	NE	Delno	NE	DA	3*

*Zaradi nepopolne opreme, aplikacije nismo mogli oceniti v celoti; ocene uporabniške izkušnje so od 1 do 5, pri čemer je 1 najslabša in 5 najboljša ocena.

Pri večini aplikacij smo zasledili, da so razlage o anatomiji in funkciji MMD ter navodila za izvajanje VMMD pomanjkljiva ali pa jih sploh ni. Kot glavni namen vadbe velikokrat poudarjajo izboljšanje spolne funkcije in preprečevanje urinske inkontinence, ne navajajo pa mnogih ostalih. Večina aplikacij, ki ponuja tudi vadbo, vsaj delno upošteva ustrezne parametre VMMD, kot neprimerne pa smo ocenili tiste, ki presegajo časovne okvire stiskov, pavz in število ponovitev, ki jih moramo upoštevati pri VMMD. Najbolje ocenjena aplikacija je MyPFF, ki upošteva tako strokovne in znanstvene smernice pri vadbi kot tudi možnost nastavitve opomnikov in parametrov oz. individualizirano vadbo. Najslabše pa sta ocenjeni španski aplikaciji Ejercicios de Kegel in Entrenador en Ejercicios Kegel, ki poleg tega, da niti ne ponujata same vadbe, ampak le razlago, ta ni strokovna, včasih celo napačna. Aplikacija Kegel Kat Free je bolj namenjena zabavi kot sami VMMD, saj med stiskanjem MMD istočasno klikamo po zaslonu z namenom zbrati čim več točk, kar uporabniku jemlje pozornost za pravilnost in kakovost stiska MMD. Aplikaciji avstralskega združenja Pelvic Floor First in Pregnancy Pelvic Floor Plan upoštevata smernice pri razlagi, vendar ne ponujata možnosti same vadbe, poleg tega pa sta obe aplikaciji precej zapleteni, zato se uporabnik zlahka zgubi med samimi nivoji v navigacijskem meniju. Nastavitve parametrov vadbe in opomnik se nam zdijo zelo pomembne funkcija, ki izboljšajo potek in organizacijo vadbe. Večina aplikacij ima hkrati oboje ali nobene od teh možnosti.

4.2 Ideja mobilne aplikacije za vadbo mišic medeničnega dna v slovenskem jeziku

Glede na to, da tovrstna aplikacija v slovenskem jeziku še ne obstaja, smo razvili idejo mobilne aplikacije za vadbo mišic medeničnega dna v slovenščini, ki upošteva priporočila strokovne in znanstvene literature. Aplikacija je pregledna in enostavna za uporabo, namenjena čim širšemu krogu ljudi kot pripomoček za lažje izvajanje VMMD. Osredotočili smo se na samo strukturo aplikacije in na njen izgled (angl. front end), saj lahko le tako zagotovimo dobro uporabniško izkušnjo (postavitev menijev, ikon, morebitno sinhronizacijo tipk z mobilnim telefonom itd.). Skupaj z drugimi motečimi faktorji je pogosto težko priskrbeti uporabnikom smiselno strukturo. Zelo pomembna elementa, na katera moramo biti pri aplikaciji še posebej pozorni, sta navigacijski meni ter izbira vsebine (nivoji aplikacij).

Na začetni strani aplikacije (naslovnici) se uporabnik ob prvem obisku lahko registrira preko e-poštnega naslova, saj bomo uporabnike tako lahko kasneje informirali o novostih in nadgradnji aplikacije, vendar le ta ni nujna za nadaljnjo uporabo.

Aplikacija se v začetnem meniju, katerega osrednji del je vadba, razdeli na sedem podstrani (sliki 1). Vsaka od podstrani je podrobneje razložena v nadaljevanju. Prehod med posameznimi podstranmi je zelo preprost, kar izboljša uporabniško izkušnjo predvsem pri starejših.



Slika 1. Začetni meni aplikacije.

Na podstrani »MMD« (slika 2) je kratek in laičen opis mišic medeničnega dna ter njihova funkcija, kar je tudi shematično predstavljeno z enostavno skico z opisom notranjih organov, kosti in mišic v medeničnem predelu.



Slika 2. Opis mišic medeničnega dna.

Tekst, predstavljen na podstrani »Napotki za vadbo«, si sledi v štirih ločenih delih. Med posameznimi deli, ki so vsebinsko povezani, prehajamo s potegom v levo ali desno stran, pika na dnu zaslona pa nam nakazuje, kje v tekstu se nahajamo (slika 3).



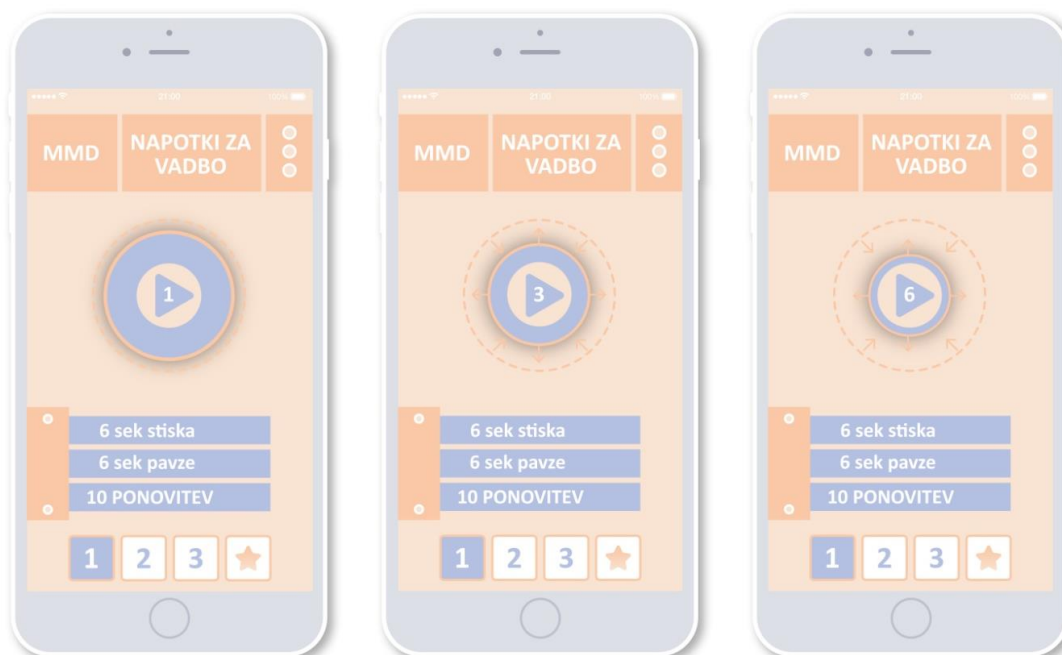
Slika 3. Napotki za vadbo.

V spodnjem delu zaslona lahko izbiramo med tremi prednastavljenimi težavnostnimi stopnjami VMMD (slika 4), ki smo jih zasnovali na podlagi strokovnih in znanstvenih smernic, opisanih v uvodu, ter vadbo po meri (ikona).

Parametri za posamezne stopnje:

1. stopnja: 6 sek stiska, 6 sek pavze, 10 ponovitev;
2. stopnja: 10 sek stiska, 6 sek pavze, 10 ponovitev;
3. stopnja: 6 sek stiska, 3 dodatni stiski, 6 sek pavze, 10 ponovitev.

S pritiskom na gumb »play« začnemo vadbo določene stopnje. Gumb, ki nakazuje stopnjo vadbe, ki jo uporabnik izbere, se obarva temneje. Med časom stiskanja se krog enakomerno krči proti notranjosti (slika 4), med pavzo pa se enakomerno razširi nazaj v prvotno stanje (slika 5). Trije dodatni stiski so prikazani s stiskanjem najožjega dela kroga, in sicer je vsak dodaten stisk dolg 1 sek. Številka na sredini znaka »play« uporabniku sporoča, koliko sekund stiska oz. sprošča MMD. Med dodatnim stiskom se na tem mestu izpiše »STISK«. Pod animacijo vadbe lahko uporabnik vsak trenutek preveri, kakšni so parametri vadbe, ki jo je izbral. Med nastavitvami (ikona v zgornjem desnem kotu zaslona) pa lahko nastavimo, ali želimo med stiskanjem tudi zvočne signale in vibracije.

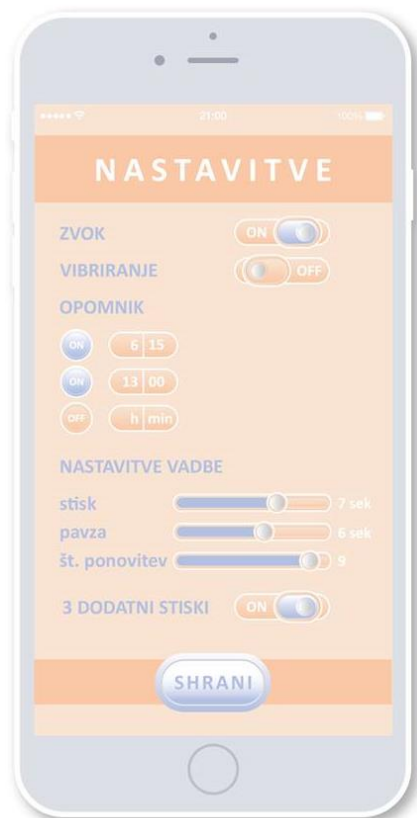


Slika 4. Prikaz krčenja kroga med časom stiskanja MMD.



Slika 5. Prikaz širjenja kroga med časom sproščanja MMD.

Med nastavitvami je možno poleg splošnih nastavitvev (zvok, vibriranje, trije opomniki) nastaviti tudi parametre za vadbo po meri, kot četrto možnost vadbe. Uporabnika glede parametrov vadbe omejimo na čas stiska in pavze od 1 do 12 sek, število ponovitev od 5 do 12 ter možnost vklopa ali izklopa treh dodatnih močnih stiskov na koncu (slika 6). Vadba po meri je namenjena posameznikom, ki se predhodno posvetujejo in spreminjajo parametre glede na zmožnosti oz. priporočila fizioterapevta.



Slika 6. Možnosti nastavitvev.

5 Zaključek

Za oblikovanje mobilnih aplikacij je bistveno, da razumemo in upoštevamo uporabnike. Pri tem obstaja kar nekaj načel, ki jih navajajo avtorji, oziroma so se izoblikovala v praksi. Za učinkovitost aplikacij moramo biti pozorni na geste/kretnje uporabnikov, oziroma na njihovo komunikacijo z aplikacijo. Aplikacija mora biti preprosta za uporabo, uporabnik se mora vedno znajti znotraj nje. Rešitve teh problemov vidijo avtorji različno.

Kljub temu pa smo že ob prvem stiku z aplikacijami, ki smo jih analizirali s pomočjo lastnih kriterijev ugotovili, da pri mnogih od pregledanih aplikacij ta načela ne veljajo. Izbrane aplikacije v več kot polovici primerov ne ustrezajo oz. niso primerne za izvajanje VMMD, glede na kriterije, ki smo jih postavili. Te slabosti, ki smo jih opazili kot uporabniki in obenem prednosti nekaterih analiziranih aplikacij ter teoretski napotki, so nam bili v veliko pomoč, ko smo koncipirali lastno aplikacijo. Zato smo se pri izdelavi aplikacije najprej osredotočili na področja, ki so jih konkurenčne aplikacije skoraj popolnoma zanemarile. To so področja strokovne razlage anatomije, funkcije in vadbe mišic medeničnega dna ter določitev parametrov za prednastavljeno vadbo glede na stopnjo oz. zmožnosti uporabnika. Po drugi strani smo s pomočjo analize ocenili tudi dobre lastnosti konkurenčnih aplikacij in načela, ki vsekakor morajo biti zastopana tudi v naši aplikaciji.

Predstavljamo lastno idejo mobilne aplikacije za trening mišic medeničnega dna v slovenskem jeziku. Pri predlagani rešitvi smo poskusili zasnovati tako aplikacijo, ki bo za uporabnika pregledna in enostavna za uporabo, pri tem pa smo upoštevali strokovne in znanstvene smernice ter priporočila za izvajanje VMMD.

Ta ideja aplikacije za VMMD se lahko uporabi za katerokoli platformo, pri čemer je potrebno upoštevati sodelovanje multidisciplinarnega tima za realizacijo celotnega projekta.

Znano je, da se družba še vedno premalo zaveda problematike različnih disfunkcij mišic medeničnega dna ter pomembnosti vadbe mišic medeničnega dna. V nadaljnje bi bilo potrebno raziskati še dejanske učinke vadbe mišic medeničnega dna s pomočjo predlagane aplikacije, v čemer vidimo tudi glavne omejitve te raziskave.

Reference

1. American College of Sports (1998). The recommended quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory and muscular fitness and flexibility in healthy adults. *Med Sci Sports Exerc* 30: 975–91.
2. Applncept. Kegel Coach. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.softwareadventures.kegelcoach>
3. Ashton-Miller JA, DeLancey JOL (2007). Functional anatomy of the female pelvic floor. In: Evidence-based phys ther pelvic floor. Philadelphia: Churchill Livingstone Elsevier, 19–33.
4. Birdi Solutions. Birdi Kegel Trainer. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=es.birdihealth.pelvicfloorchm>
5. Birdi Solutions. Birdi Kegel Trainer. Pridobljeno na <http://www.birdisolutions.com/?lang=en>
6. bitty. Kegel Kat Free. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.bitty.kegelkatfree>
7. Bø K, Hagen RH, Kvarstein B, Jørgensen J, Larsen S (1990). Pelvic floor muscle exercise for the treatment of stress incontinence. *Int Urogynecol J* 6: 282–91. DeLancey JOL (1994). Structural support of the urethra as it relates to stress urinary incontinence: the hammock hypothesis. *Am J Obstet Gynecol* 170 (6): 1713–23.
8. Bø K (1995). Pelvic floor muscle exercise for the treatment of female stress incontinence: III. Effects of two different degrees of pelvic floor muscle exercise. *Neurourol Urodyn* 9: 489–502.
9. Bø K, Lilleas F, Talseth T, Hedlund H (2001). Dynamic MRI of pelvic floor muscles in an upright sitting position. *Neurourol Urodyn* 20: 167–74.
10. Bø K (2004). Pelvic floor muscle training is effective in treatment of female stress urinary incontinence, but how does it work? *Int Urogynecol J Pelvic Floor Dysfunct.* 15 (2): 76–84.
11. Bump RC, Northon PA (1998). Epidemiology and natural history of pelvic floor dysfunction. *Obstet Gynecol Clin North Am* 25: 723–46.
12. Bwom Tehnologies S.L. BWOM. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.womala.womalaandroid>
13. Bwom Tehnologies S.L. BWOM. Pridobljeno na <https://www.b-wom.com/en/>

14. Coach On The Spot Production. Kegel Aerobics. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.kegelaerobics>
15. Cube3 Digital Ltd. MyPFF. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tena.mypff>
16. David Martinez Montes. Ejercicios Kegel. Pridobljeno na https://play.google.com/store/apps/details?id=com.Entrenador_Ejercicios_Kegel
17. David Martinez Montes. Entrenador Kegel Pro. Pridobljeno na https://play.google.com/store/apps/details?id=com.david.entrenador_kegel_pro
18. DeLancey JOL (1994). Structural support of the urethra as it relates to stress urinary incontinence: the hammock hypothesis. *Am J Obstet Gynecol* 170 (6): 1713–23.
19. DeLancey JOL (2002). Anterior pelvic floor in the female. In: Pemberton JH, Swash M, Henry MM, eds. *The Pelvic floor. Its function and disorders*. London: W.B. Saunders, 13–28.
20. Hribar U (2007). Mobilne refleksije. V: *Razvoj mobilnih tehnologij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 85–322.
21. Gynzone Aps. Pelvic floor trainer – Squeeze. Pridobljeno na <https://itunes.apple.com/us/app/pelvic-floor-trainer-pregnancy-and-after-birth/id758539888?mt=8>
22. IMTOY Inc. Candy. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.imtoy.candy>
23. Irion JM, Irion GL (2010). *Women's health in physical therapy*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins, a Wolters Kluwer, 206–363.
24. Karen Barton. Pelvic floor and Kegel exercises. Pridobljeno na <http://appshopper.com/healthcare-fitness/pelvic-floor-and-kegel-exercises>
25. KOLSOFT. Kegel Exercises. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.kolsoft.kegel>
26. Lockwelle Industries. Routine Writer (Kegels). Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.lockwelle.KegelKounter>
27. Mørkved S, Bø K (2013) Effect of pelvic floor muscle training during pregnancy and after childbirth on prevention and treatment of urinary incontinence: a systematic review. *Br J Sports Med* 48 (4): 299–310.
28. Mohamed Hany. myKegel-Kegel Exercise. Pridobljeno na <https://www.searchman.com/ios/app/gb/540586241/en/stillcode/mykegel-kegel-exercise-and-pelvic-floor-trainer/?d=iPhone>
29. Olson Applications Ltd. Kegel Trainer - Exercises. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.jsdev.pfei>
30. Olson Applications Limited. Kegel trainer pro. Pridobljeno na <https://itunes.apple.com/us/app/kegel-trainer-pro/id495287666?mt=8>
31. Propagator Ltd. Squeezy - The NHS Physiotherapy. Pridobljeno na <http://www.propagatorgroup.com/clients-and-work/squeezy/>
32. Propagator Ltd. Squeezy for Men- The NHS Physiotherapy. Pridobljeno na <http://www.propagatorgroup.com/clients-and-work/squeezy/>
33. Propagator Ltd. Squeezy: NHS Pelvic Floor App. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.propagator.squeezy>
34. Ralf Neumann. Pelvic Floor Training. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.webiprog.pelvicfloorexercises>

35. Safe. Pridobljeno na <http://www.safe.si>
36. Sapsford RR (1998). V: Ščepanović D. Trening mišic medeničnega dna. Obzor Zdr N 2003 37: 125–31.
37. Sk10 Apps. Ejercicios de Kegel. Pridobljeno na https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mobincube.ejercicios_de_kegel.sc_3ZJF84
38. Stephenson GR, O'Connor LJ (2000). Obstetric and gynecologic care in physical therapy. 2nd ed.. Thorofare: SLACK Incorporated, 115–39.
39. StillCode. myKegel-Kegel Exercise & Pelvic Floor Trainer. Pridobljeno na <https://itunes.apple.com/us/app/mykegel-kegel-exercise-pelvic-floor-trainer/id540586241?mt=8>
40. Tung SuperBird. Daily Kegel Workout. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.workout.kegel>
41. The Continence Foundation of Australia. Pelvic Floor First. Pridobljeno na <http://www.pelvicfloorfirst.org.au/>
42. The Continence Foundation of Australia. Pregnancy Pelvic Floor Plan. Pridobljeno na <https://www.continence.org.au/pages/pregnancy-app.html>
43. The Continence Foundation of Australia. Pelvic Floor First. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.continenceaus.pff>
44. The Continence Foundation of Australia. Pregnancy Pelvic Floor Plan. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=au.org.continence.pelvicfloor> <19. 3. 2017>
45. Van Houten T (2006). Anatomy of the pelvic floor and pelvic organ support system In: Goldenstein et al., eds. Women's sexual function and dysfunction: study, diagnosis and treatment. New York: Taylor and Francis, 134–48.
46. Videmšek in sod. (2015) Priporočila za telesno dejavnost nosečnic. Zdrav Vestn 84 (2): 87–98
47. Vtrump Inc. Magic Kegel. Pridobljeno na <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.vtrump.magickegel>
48. Vtrump Inc. Magic Kegel. Pridobljeno na <http://www.thepelvicexpert.com/mothenurture>.
49. Worldculture.lab. Pelvic Floor Muscle Exercise. Pelvic Floor Muscle Exercise. Pridobljeno na https://play.google.com/store/apps/details?id=jp.co.hateblo.worldculturelab.himekata_sapo

Mojca Rostohar je leta 2016 diplomirala na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani na temo mobilnih aplikacij za vadbo mišic medeničnega dna. Kot pripravnica je zaposlena na Ginekološki kliniki, Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani, hkrati tudi zaključuje magistrski študij 2. bolonjske stopnje v programu Zgodnje učenje na Pedagoški fakulteti v Univerze na Primorskem. Svojo raziskovalno in poklicno pot s podiplomskimi izobraževanji umerja v področje fizioterapije za zdravje žensk.

Darija Ščepanović je kot fizioterapevtka s specialnimi znanji zaposlena na Ginekološki kliniki, Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani. Je višja predavateljica na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani. Ima znanstveni magisterij s področja fizioterapije. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov objavljenih v domačih in tujih revijah. Področje njenega strokovnega in raziskovalnega dela je zdravje žensk, predvsem urinska in fekalna inkontinenca ter zdravljenje mišično skeletnih težav v nosečnosti in po porodu.

Ivan Škrlec je diplomiral na FER, Ljubljana, elektrotehnika, kibernetika v medicini. Poznavalec informacijskih sistemov in inštruktor (informatika v logistiki, internet stvari, poslovni procesi in podatkovna analitika). Informacijski svetovalec in razvijalec v okoljih MS Visual Studio, MS Office, MS Sharepoint, Android,

Arduino, IBM LotusDomino. Poznavalec podatkovnih okolij MS SQL, IBM DB2. Vodja delavnic projektnega vodenja, poslovnega modeliranja, poslovne analitike in mentoriranje start-up ekip. Predavatelj na višji strokovni šoli za telekomunikacije in ekonomijo, Ljubljana.

Abstract: **Mobile Applications for Pelvic Floor Muscles Training**

Research question (RQ): What mobile pelvic floor muscular exercise applications are currently available to users?

Purpose: The purpose of the study was to establish which mobile applications for pelvic floor muscle training are accessible to users and whether these are based on the guidelines of professional and scientific research; in addition, the objective included a design of a idea of a mobile application for pelvic floor muscle training.

Method: The existing mobile applications for PFMT were searched by means of Google play (for the android system) and Apple app Store (for the iOS system). Adobe Illustrator was used to outline the application idea.

Results: The results were obtained on the basis of our own criteria and showed that more than half of the applications are not suitable or are not suitable for PFMT in relation to criteria set.

Organisation: In order to make the mobile application as optimal as possible, 15 existing applications for pelvic floor muscles training for android and iOS systems were analysed.

Society: By exercising the pelvic floor muscles, we can largely prevent, eliminate or at least alleviate the problems of urine incontinence and other problems associated with pelvic floor muscle dysfunction, and at the same time improve the sexual function of the user. Since our exercise takes only 3x3 minutes a day, it is nonsense to always visit some organized forms, and many can not even afford it financially. The application provides a person with a higher quality PFMT, and at the same time reminds him / her of the time when it is time to exercise.

Originality: A mobile mobile application for pelvic floor muscle training is the first such application in the Slovenian language. The added value of an application compared to existing ones is that it is simple and transparent to use, and that the user does not need to pay attention to time parameters, but can focus more on the quality of the VMMD implementation itself.

Limitations of the study/further research: The proposed prototype of applications allows an user to focus more on the quality of the contraction and relaxation during the trainig. Further research should focus on assessing the effectiveness of exercise by means of a mobile pelvic floor muscular exercise application.

Key words: pelvic floor muscle training, mobile applications, mobile technology.

Copyright (c) Mojca ROSTOHAR, Darija ŠČEPANOVIĆ, Ivan ŠKRLEC



Creative Commons License

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

Model motivacijskih dejavnikov za izobraževanje otrok in odraslih

Anja Borovinšek*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri dejavniki motivirajo k izobraževanju otroke in odrasle?

Namen: Namen raziskave je spoznati, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki motivirajo k izobraževanju otroke in odrasle.

Metoda: Za pridobitev podatkov smo uporabili kvalitativno metodo, metodo kompilacije, s katero smo povzeli rezultate drugih avtorjev na omenjeno tematiko, komparativno metodo za primerjavo posameznih dejavnikov med odraslimi in otroki ter deduktivno metodo, s pomočjo katere smo sklepali iz posameznih primerov na splošno.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da so motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok drugačni od motivacijskih dejavnikov za izobraževanje zaposlenih. Na otrokovo motivacijo za učenje vplivajo v večji meri notranji dejavniki in zunanji dejavniki iz otrokovega neposrednega okolja (starši, šola, vrstniki, ipd). Pri odraslih se čuti vpliv kariere, ki jih usmerja k potrebi po novemu znanju, zato je tudi večina dejavnikov tematsko povezana z le-to.

Organizacija: Pomembno je, da se v organizaciji zavedajo pomena motivacijskih dejavnikov za izobraževanje ter svoje zaposlene poskušajo motivirati v čim večji meri za izobraževanje, saj s tem gradijo tudi na svoji bazi znanja. Prav tako velja tudi za šole, ki igrajo pomembno vlogo pri motivaciji za izobraževanje otrok.

Družba: Teoretična izhodišča usmerjajo družbo k večji pozornosti in zavedanju pomena motivacijskih dejavnikov za izobraževanje tako otrok kakor tudi odraslih.

Originalnost: Raziskava je originalna, saj pregledni članek služi kot teoretična podlaga za vzbujanje motivacije pri otrocih in odraslih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Za širši pogled motivacijskih dejavnikov na izobraževanje, bi bilo potrebno preučiti več literature ter narediti primerjavo dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje še z drugimi starostnimi skupinami.

Ključne besede: motivacija, motivacijski proces, motivacija za izobraževanje, motivacijski dejavniki, otroci, odrasli, notranja motivacija, zunanja motivacija.

1 Uvod

V današnjem hitrem in napornem svetu motivacija predstavlja pogoj za uspešnost in odličnost vsakega posameznika. Zaznamuje nas že od rojstva, ob prvem pojavu radovednosti ali neki notranji želji oz. potrebi. Eno izmed zagotovo pomembnejših področij, kjer ima pomembno vlogo motivacija in z njo povezani motivacijski dejavniki, pa je zagotovo izobraževanje, ki velja kot ključ do uspešne kariere.

Pri raziskovanju je bil poudarek na motivacijskih dejavnikih, ki vplivajo na izobraževanje otrok in odraslih, saj se le-ti zaradi vsakodnevnih pozitivnih ali negativnih pritiskov, bodisi doma, v šoli ali v službi, zelo razlikujejo glede na posamezne starostne skupine.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

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

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

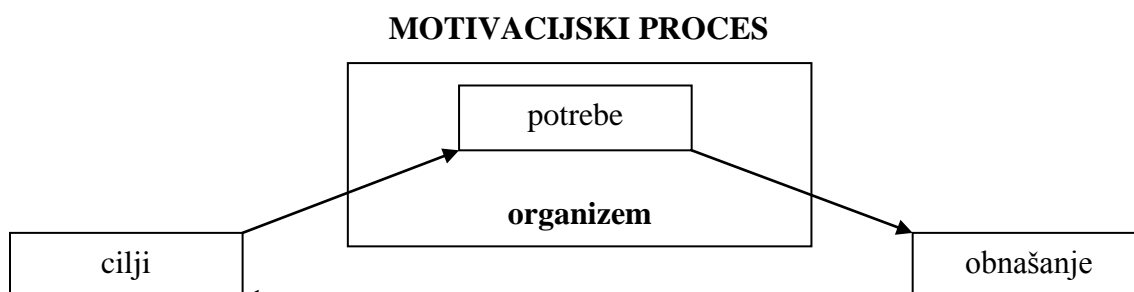
Namen in cilj raziskave je spoznati, kateri so (notranji in zunanji) motivacijski dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje otrok in odraslih.

2 Teoretična izhodišča

Motivacija je pojem, s katerim se vseskozi srečujemo, saj nas spremlja prav na vseh vidikih našega življenja (Benčina, 2016, str. 27). Izhaja iz latinske besede »movere«, ki v prevodu pomeni gibati se oz. nagib, pobuda za kaj, vzrok, namen ter glavna ali vodilna misel (Šenk, 2008, str. 3). Gre za proces, ki s pomočjo različnih motivov, kot na primer potrebe, vrednote, želje, ideali in podobno, vodi vedenje ljudi ter jih usmerja k določenim ciljem (Benčina, 2016, str. 28).

Ninčević (2011, str. 18) motivacijo definira kot psihični proces, ki sproži posameznikovo vedenje, ga usmerja na določen objekt, ga uravnava in poveže, poenoti v prizadevanjih za doseg zadane cilja. Podobno ugotavlja tudi Krajnc (navedeno v Kropce & Granda, 2016, str. 75), ki trdi, da je motivacija pomemben psihološki proces, ki deluje z medsebojnim vplivanjem ter omogoča človeku njegovo unikatnost in neponovljivost.

Iz potreb, aspiracij in pričakovanj se v posamezniku izoblikuje tudi motivacijski proces. »Potrebe, aspiracije, pričakovanja in z njimi neposredno povezana motivacija vplivajo na obnašanje ljudi in zastavljanje njihovih življenjskih ciljev, da jih čim boljše uresničijo s smotrnim delovanjem, ki upošteva moralno-etična načela, ali pa tudi z metodami, ki so vredne najhujšega obsojanja.« (Nemec, 2005, str. 205) Omenjen proces prikazuje spodnja Slika 1.



Slika 1. Motivacijski proces. Prirejeno iz *Kako do uspešnega menedžmenta* (str. 205), po V. Nmec, 2005, Ljubljana: Modrijan.

Zupan in Mayer (2005, str. 442) navajata, da je motivacija ključ delovanja, saj gre za lastnosti posameznikovega vedenja na različnih področjih delovanja. Brez motivacije je torej nemogoče uspešno opraviti zelene aktivnosti (Merkač Skok v Červ, 2012, str. 31), saj je vsako naše vedenje motivirano (Podgornik v Gracin, Ovsenik & Bukovec, 2014, str. 37).

Vedno večjo povezavo z motivacijo pa ima tudi pridobivanje znanja oz. izobraževanje (Krajnc, 1982, str. 9), ki od nekdaj velja za eno najpomembnejših dejavnosti, saj odločilno vpliva na raven znanja in s tem na kakovost življenja (Zupan, 2011, str. 14). Posameznika v izobraževanje usmerja oz. motivira neka notranja želja ali potreba, ki ga vzpodbuja, da vztraja pri tem, ne glede na morebitne druge prijetnejše, ugodnejše želje v istem časovnem obdobju

(Žorž, 2013, str. 34), zato je motivacija za pridobivanje znanja (izobraževanje in učenje) osnovno gonilo razvoja (Bele, 2013, str. 110).

Motivacija pomaga racionalno izrabiti čas in sredstva za izobraževanje, da v učenje vložimo potrebno energijo in napore, saj če je posameznik motiviran, se je pripravljen izobraževati in učiti v najrazličnejših situacijah (Krajnc, 1982, str. 10). Lahko bi rekli, da je motivacija za učenje kompleksen fenomen, ki vključuje mnogo različnih vzrokov – nekateri od motivacijskih vzrokov so situacijsko specifični, drugi pa so bolj stabilni in posplošeni (Premrl, 2011, str. 131).

Motivacijo delimo na notranjo in zunanjo. Notranja ali intrinzična motivacija je povezana z željo po učenju in s prirojeno radovednostjo v zvezi z neznanim (Lebadič, Kobal, & Kolenc, 2002, str. 23). Prihaja iz posameznika, ki opravlja neko dejavnost, če mu ta predstavlja izziv, da zadovolji svoje notranje interese (Ninčević, 2011, str. 21). Notranje motiviran posameznik se ne oklepa zunanjih ciljev (nagrada, dobra ocena, priznanje, uveljavitev v javnosti, ipd.), saj so zanj značilne notranje motivacijske vzpodbude (radovednost, interesi, pozitivna samopodoba, ipd) (Zupan & Mayer, 2005, str. 442). O zunanji motivaciji govorimo, kadar pobuda za neko aktivnost pride iz okolice posameznika (Ninčević, 2011, str. 22). Zunanje motiviran posameznik deluje zaradi zunanjih posledic, kot na primer pohvala, nagrada, graja, preverjanje in ocenjevanje, ipd. Zunanja motivacija pogosto ni trajna, saj če vir zunanje podkrepitve izgine, dejavnost preneha (Zupan & Mayer, 2005, str. 443). Gracin, Ovsenik in Bukovec (2014, str. 37) menijo, da je ustrezno motiviran tisti udeleženec izobraževanja, ki je notranje in zunanje motiviran, kar pomeni, da ga hkrati motivirajo učitelj ter družina.

Primarna (notranja) motivacija za izobraževanje se pojavlja pri otrocih v predšolskem obdobju, v šolskem obdobju pa jo nadomesti sekundarna (zunanja) motivacija, ki traja toliko časa, dokler je nevarnost negativnih posledic (ocenjevanje, točke za nadaljevanje študija, ipd). V času študija je v primeru, da le-ta študenta veseli, motivacija vedno manj odvisna od zunanjih dejavnikov, dodatno pa se motivacija za študij poviša pri študentih z občasnimi deli. V obdobju razvoja interesa za stroko, pri študentih višjih letnikov, se začne povečevati tudi primarna motivacija. Mlajši in odrasli srednje starosti, ki so delovno aktivni, večinoma kombinirajo dejavnike notranje in zunanje motivacija za izobraževanje. Pri odraslih se zopet pojavi notranja motivacija za izobraževanje, saj prihajajo do spoznanja in želje po novem znanju, s tem pa izobraževanje postane posamezniku prikrojena dejavnost ter vodilo lastnega napredka. (Ninčević, 2011, str. 5–6)

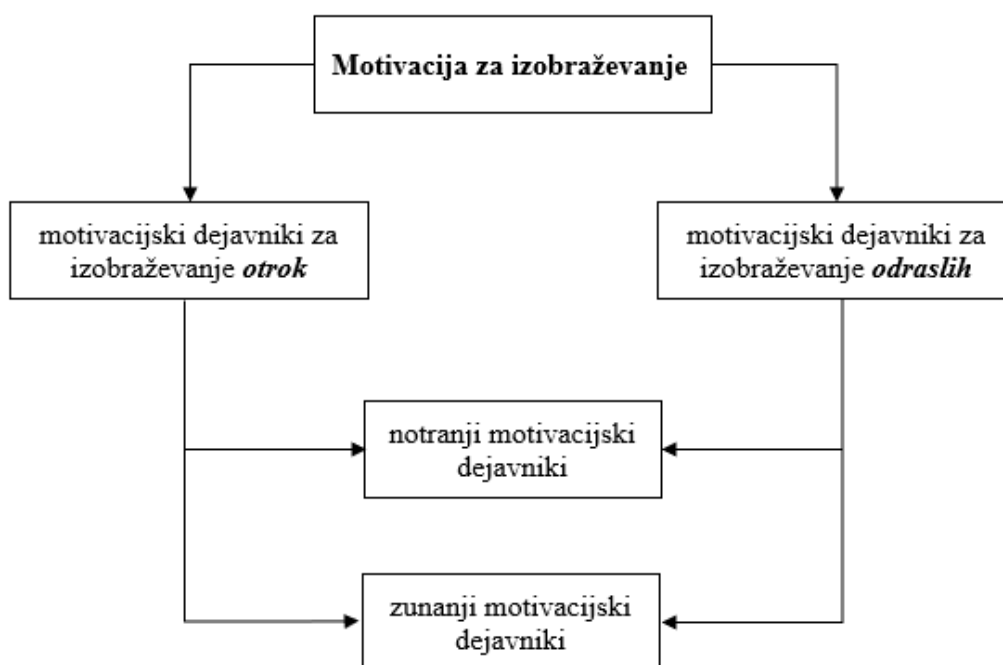
Raziskave kažejo, da so odrasli višje motivirani za izobraževanje oz. učenje kot otroci, saj strmijo k doseganju zastavljenih ciljev, ki jih bodo preko izobraževanja lahko dosegli. Če pa pogledamo iz drugega stališča, motivacija pri odraslih neprestano niha pod vplivom različnih pojavov, medtem ko motivacija za izobraževanje pri otrocih bolj enakomerno narašča in upada. (Živec, 2007, str. 25)

Na osnovi pregleda literature želimo potrditi tezo, da obstajajo razlike med motivacijskimi dejavniki za izobraževanje pri otrocih in motivacijskimi dejavniki za izobraževanje odraslih.

3 Metoda

Priprava preglednega članka je potekala z uporabo štirih metod in sicer s: kvalitativno metodo, metode kompilacije (povzetek znanih rezultatov drugih avtorjev), komparativno metodo (primerjava posameznih dejavnikov med odraslimi in otroci) ter deduktivno metodo (sklepanje iz posameznih primerov na splošno in obratno).

Iskanje virov je potekalo s pomočjo bibliografskih baz dLib in Google Učenjak. Pri tem smo uporabili ključne besede: motivacija, motivacija za izobraževanje, motivacija za izobraževanje otrok, motivacija za izobraževanje odraslih in izobraževanje. Zbiranje podatkov je potekalo na podlagi pregleda dvanajstih člankov, dveh knjig ter dveh diplomskih nalog. V nadaljevanju sledi model raziskave, ki ga prikazuje Slika 2.



Slika 1. Model raziskave

Na podlagi pridobljene literature smo glede na vsebino opravili klasifikacijo virov v tri kategorije: (1) motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok, (2) motivacijski dejavniki za izobraževanje odraslih in (3) drugo. V nadaljevanju smo uporabili le literaturo, ki vsebuje motivacijske dejavnike za omenjeni raziskovalni skupini, zato smo iz nabora izločili devet virov.

4 Rezultati in razprava

V spodnji Tabeli 1 je prikazana uporabljena referenčna literatura, v kateri so navedeni motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok in odraslih, hkrati pa so izpisani tudi motivacijski dejavniki, ki jih navaja posamezen avtor za določeno starostno skupino.

Tabela 1. Referenčna literatura motivacijskih dejavnikov za izobraževanje otrok in odraslih

	Avtor	Literatura	Motivacijski dejavniki
Motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok	Krope & Granda (2016)	Vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika	Želja po dosegu cilja; veselje ob dosežku; vznemirjanje, interes, zanimanje in navdušenje; notranja želja, potreba; pričakovanje nagrade od učitelja ali dobre ocene; strah pred kaznijo ali neodobranjem.
	Žorž (2013)	Motivacija za učenje	Vzbujanje in spodbujanje radovednosti; interes; notranja želja, potreba; želja po znanju, vedenju; zanimiva področja.
	Zupan & Mayer (2005)	Spodbude in blokade za študij	Interes in radovednost; nagrada, dobra ocena, priznanje, uveljavitev; starši učitelji, sošolci, vrstniki; pohvala, graja, kazen; preverjanje in ocenjevanje.
	Lebarič, Kobal & Kolenc (2002) Ninčević (2011)	Motivacija za učenje in samopodoba Kako motivirati strokovne delavce za izobraževanje	Interes; želja po uspehu; spodbude in podpora; ocene; izkazovanje sposobnosti; doživljanje pritiska; zadovoljstvo z učnimi temami. Ocenjevanje, točke za nadaljevanje študija.
Motivacijski dejavniki za izobraževanje odraslih	Krope & Granda (2016)	Vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika	Želja po znanju; spodbude sodelavcev; strah pred izgubo službe; napotitev s strani delodajalca, pobuda podjetja; izvajanje tečaja znotraj delovnega časa.
	Čelebič (2012)	Vključenost odraslih v izobraževanje ter materialne spodbude za izobraževanje v Sloveniji in izbranih državah EU	Brezplačno izobraževanje; izobraževalni dopust; izobraževanje zaposlenih v podjetju; povračilo stroškov izobraževanja.
	Ninčević (2011) Gracin, Ovsenik & Bukovec (2014)	Kako motivirati strokovne delavce za izobraževanje Motivacijski model dejavnikov formalnega izobraževanja ranljivih skupin odraslih	Želja po učenju; napredovanje, tekmovalnost, ugled, sproščanje ustvarjalnosti; večji zaslužek; uveljavljanje v družbi; vodilo lastnega napredka. Želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja, radovednosti, preizkusu znanja; pridobitev stopnje izobrazbe in povečanje zaslužka; karierni dejavniki in veselje do učenja; doseganje uspeha, družbena sprejemljivost in motiv moči; večja možnost zaposlitve; razvijanje osebnosti; preizkušanje sposobnosti; navezovanje novih stikov.

Tabela 2 prikazuje najpogostejše motivacijske dejavnike za izobraževanje otrok in odraslih. Le-ti so razdeljeni na notranje in zunanje motivacijske dejavnike.

Tabela 2. Motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok in odraslih

Motivacija za izobraževanje		
	Motivacijski dejavniki za izobraževanje otrok	Motivacijski dejavniki za izobraževanje odraslih
Notranji motivacijski dejavniki	Želja po znanju, dosegu cilja, uspehu, vedenju; vznemirjanje, interes, zanimanje, navdušenje in veselje ob dosežku; vzbujanje in spodbujanje radovednosti; zanimiva področja; notranja želja, potreba; zadovoljstvo z učnimi temami; spodbude in podpora; izkazovanje sposobnosti; doživljanje pritiska.	Želja po znanju, radovednosti, dokončanju prekinjenega izobraževanja; pridobitev stopnje izobrazbe in povečanje zaslužka; karierni dejavniki in veselje do učenja; uveljavljanje v družbi; razvijanje osebnosti in preizkušanje sposobnosti; doseganje uspeha, družbena sprejemljivost in motiv moči.
Zunanji motivacijski dejavniki	Pričakovanje nagrade od učitelja ali dobre ocene; strah pred kaznijo, neodobranjem in grajo; priznanje, uveljavitev, pohvala; starši, učitelji, sošolci, vrstniki; preverjanje in ocenjevanje; točke za nadaljevanje študija.	Napotitev s strani delodajalca - pobuda podjetja; napredovanje, tekmovalnost, ugled, sproščanje ustvarjalnosti; strah pred izgubo službe; spodbude sodelavcev; večja možnost zaposlitve; večji zaslužek; izobraževalni dopust; navezovanje novih stikov; brezplačno izobraževanje ali izvajanje tečaja znotraj delovnega časa; povračilo stroškov izobraževanja.

Raziskava kaže, da na otrokovo motivacijo za izobraževanje v večji meri vpliva notranja motivacija za izobraževanje, kar potrjuje tudi teorija. Avtorji Krobe in Granda ter Žorž potrjujejo dejstvo, da je pomemben dejavnik otroke notranje motivacije notranja, želja in potreba po izobraževanju in učenju. Pri tem pa je potrebno še upoštevati otrokovo željo po dosegu cilja, znanju, vedenju ter željo po uspehu. Motivacijo za izobraževanje lahko otrok pridobi tudi ob vznemirjanju, zanimanju, navdušenju ali pa tudi ob interesu otroka za posamezne učne teme, kar poveča tudi otrokovo zadovoljstvo z učnimi temami. Pomembno je, da otroku vzbujamo in spodbujamo radovednost za krepitev samostojnosti, se pravi, da ga usmerjamo k samostojnemu delu in raziskovanju področij, ki ga obdajajo v procesu izobraževanja. Velik delež otrok dobi tudi večjo motivacijo za učenje, kadar želi izkazovati svoje lastne sposobnosti ali ob doživljanju kakršnega koli pritiska.

Na povečanje otrokove motivacije za izobraževanje vplivajo tudi zunanji motivacijski dejavniki, kot na primer pričakovanje nagrade ali dobre ocene od učitelja, pa tudi ob priznanju, uveljavitvi, pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo ali izkazano znanje.

Pogosto je zunanji motivator otrok tudi strah pred kaznijo ali neodobravanjem ter grajo. Velik motivator za izobraževanje predstavlja preverjanje in ocenjevanje znanja, ki je za marsikaterega otroka prava nočna mora, saj ga vzpodbuja k izobraževanju ter učenju. Pomembni motivatorji pri izobraževanju vsakega otroka so zagotovo ljudje, v družbi katerih se otrok počuti sprejetega, varnega in srečnega. Običajno so to starši, učitelji, sošolci ter vrstniki. V kasnejših letih poseben motivacijski dejavnik predstavljajo točke za nadaljevanje študija, ki otroka ob želji za določen študij motivirajo k učenju.

Motivacijski dejavniki za izobraževanje odraslih se v večji meri razlikujejo od dejavnikov za izobraževanje pri otrocih, saj so odrasli že v fazi grajenja svoje kariere. Notranji motivacijski dejavniki, ki odrasle motivirajo k izobraževanju, so predvsem želja po znanju, izboljšava obstoječega znanja, doseganje uspeha, družbena sprejemljivost in motiv moči, razvijanje osebnosti in samostojnosti, neodvisnost, preizkušanje lastnih sposobnosti, uporabnost pa tudi karierni dejavniki ter veselje do učenja. Posameznikom, ki so prekinili študij, se kot motivacijski dejavnik za izobraževanje pojavi tudi želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja zgolj zaradi pridobitve stopnje izobrazbe ali ob povečanju zaslužka. Marsikateremu odraslemu motivacijski dejavnik za izobraževanje predstavlja uveljavljanje v družbi in pridobitvi novih znanj. Notranji dejavnik za izobraževanje, ki pa je skupen tako otrokom kot odraslim, pa je definitivno radovednost, ki je nam nikoli ne sme zmanjkati, saj ko nam zmanjka radovednosti, nam zmanjka tudi motivacije za izobraževanje, pa tudi druge dejavnike.

Zunanji motivacijski dejavniki za izobraževanje se večinoma povezujejo s kariero. Odrasle k izobraževanju najbolj motivira večji zaslužek, večja možnost zaposlitve, napredovanje, tekmovalnost, ugled ter prestiž pa tudi napotitev s strani delodajalca kot pobuda podjetja, v največji meri pa, kot tudi sama upam trditi in to potrjuje tudi teorija, strah pred izgubo službe. Veliko posameznikov motivira k izobraževanju tudi možnost brezplačnih izobraževanj, izobraževalni dopust ter povračilo stroškov izobraževanja posameznikom, bodisi iz strani podjetja, štipendij ali drugih oblik.

Na podlagi pridobljeni rezultatov lahko tudi potrdimo tezo, da obstajajo razlike med motivacijskimi dejavniki za izobraževanje pri otrocih in motivacijskimi dejavniki za izobraževanje odraslih.

Sama menim, kot tudi potrjuje teorija, da je najboljša kombinacija notranjih in zunanjih dejavnikov motivacije za izobraževanje, saj bo, če podam primer, posameznik ob želji po znanju in napotitvi na izobraževanje s strani delodajalca, ki mu bo hkrati omogočil brezplačno izobraževanje, zagotovo veliko bolj motiviran kot pa nekdo, ki si bo stroške izobraževanja moral kriti sam ali pa v primeru, da ga bo delodajalec poslal na izobraževanje, katerega vsebina ga ne bo zanimala.

5 Zaključek

Motivacija predstavlja ključ uspešnega delovanja vsakega posameznika, prav tako pa je tudi pri izobraževanju, ki otroke in odrasle vodi k odličnosti.

Pri raziskavi motivacijskih dejavnikov za izobraževanje ugotavljamo, da obstajajo razlike med motivacijskimi dejavniki za izobraževanje otrok in motivacijskimi dejavniki za izobraževanje odraslih.

Pomembno je, da se menedžerji zavedajo pomena motivacijskih dejavnikov za izobraževanje v podjetju, ki zaposlene usmerjajo k neprestanemu razvoju, izpopolnjevanju, hkrati pa s tem gradijo tudi na svoji bazi znanja. Raziskovalni dejavniki bodo vsem, ki so del izobraževanja otrok, pridobili na vpogled dejavnike, ki otroke motivirajo za izobraževanje, prav tako pa tudi organizacije, ki so pomemben dejavnik motivacije za izobraževanje odraslih. Vodjem oz. menedžerjem je priporočljivo, naj sledijo drobnim ukrepom, ki bodo zaposlenim dajali občutek motiviranosti, saj jih lahko že spodbuda ali topla beseda motivira za izobraževanje.

Kot omejitev velja omeniti, da smo pregled literature omejili na manjše število virov na omenjeno tematiko, prav tako smo se omejili le na dejavnike motivacije za izobraževanje otrok in odraslih.

Za širši pogled motivacijskih dejavnikov na izobraževanje bi bilo potrebno preučiti več literature ter narediti primerjavo motivacijskih dejavnikov na izobraževanje še z drugimi starostnimi skupinami.

Reference

1. Bele, L. (2013). Motivacija in vodenje starejših osnovnošolskih učiteljev za profesionalno učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 11(2), 107–126.
2. Benčina, B. (2016). Motiviranje zaposlenih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 14(1), 27–47.
3. Čelebič, T. (2012). Vključenost odraslih v izobraževanje ter materialne spodbude za izobraževanje v Sloveniji in izbranih državah EU. *Andragoška spoznanja (AS)*, 18(3), 38–52.
4. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1). Pridobljeno na http://www.fos-unm.si/media/doc/zaloznistvo/ruo_2012_01_cerv_v_renata1.pdf
5. Gracin, T., Ovsenik, M., & Bukovec, B. (2014). Motivacijski model dejavnikov formalnega izobraževanja ranljivih skupin odraslih. *Raziskave in razprave*, 7(1), 31–82.
6. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
7. Krobe, K., & Granda, N. (2016). Vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 3(1), 74–87.
8. Lebarič, N., Kobal, D., & Kolenc, J. (2002). Motivacija za učenje in samopodoba. *Psihološka obzorja*, 15(58), 23–38.
9. Nemeč, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
10. Ninčević, A. (2011). Kako motivirati strokovne delavce za samoizobraževanje. *Delo in varnost*, 56(5), 5–27.

11. Premrl, D. (2011). Vloga učitelja pri motivaciji učencev za učenje francoščine v Sloveniji. *Vestnik za tuje jezike*, 3(1/2), 131–149.
12. Šenk, I. (2008). *Motivacija za izobraževanje v podjetju X* (Diplomska naloga). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
13. Živec, M. (2007). *Motivacija v izobraževanju odraslih* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
14. Žorž, B. (2013). Motivacija za učenje. *Vzgoja*, 15(58), 34–35.
15. Zupan, N. (2011). Ali vaja še dela mojstra? Izzivi izobraževanje za odličnost v družbi znanja, 23. *forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Slovenija, Otočec, 25. maj 2011 (str. 13–33). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
16. Zupan, N., & Mayer, J. (2005). Spodbude in blokade za študij. *Organizacija*, 38(8), 441–448.

Anja Borovinšek je diplomirana ekonomistka–poslovna informatičarka. Preko študentskega servisa je zaposlena v farmacevtskem podjetju, hkrati pa nadaljuje podiplomski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

A Model of Motivational Factors for Education among Children and Adults

Research Question (RQ): Which factors motivate children and adults to learn?

Purpose: The purpose of the research is to identify factors that motivate children and adults to learn.

Method: The data were obtained by the qualitative method, whereas the compilation method was used to summarize the results of other authors concerning the topic, the comparative method was used for comparing individual factors among children and adults and the deductive method was used to form general statements on the basis of individual examples.

Results: The research shows that motivational factors for education among children differ from those among adults. The children's motivation to learn is more influenced by intrinsic and extrinsic factors from the immediate environment (parents, school, peers etc.). Adults are influenced by their careers directing them towards the need for new knowledge, which is why most of the factors are linked to career development.

Organization: It is important for organizations to be aware of the importance of motivational factors for education and try to motivate their employees to educate themselves as much as possible, because this is also a way to improve their knowledge base. The same applies to schools that play an important role in motivating children to learn.

Society: The theoretical background guides the society towards directing more attention to and being more aware of the importance of motivational factors for education among children and adults.

Originality: The research is original, because the review article provides a theoretical basis for encouraging motivation among children and adults.

Limitations/Future Research: For a broader view of motivational factors for education, more literature would have to be examined and a comparison of factors that influence motivation for education in other age groups prepared.

Keywords: motivation, motivation process, motivation for education, motivational factors, children, adults, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Copyright (c) Anja BOROVINŠEK



Creative Commons License

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

Vpliv človeškega kapitala na poslovno uspešnost turističnih agencij

Vojko Kaluža*

Srednja strojna in kemijska šola, Šolski center Ljubljana
vojkoml@yahoo.com

Štefan Bojnec

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Koper
stefan.bojnec@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Kakšen pomen pripisujemo dimenzijam človeškega kapitala (ČK) na poslovno uspešnost (PU) turističnih agencij (TA)?

Namen: Proučiti vpliv dimenzij ČK na PU TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v slovenskih TA.

Metoda: Zbrani anketni podatki so analizirani z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo, faktorsko analizo in metodo glavnih komponent, multiplo regresijsko analizo in metodami strukturnih enačb.

Rezultati: Delno smo potrdili le eno hipotezo, in sicer, da dimenzije ČK vplivajo na donosnost kot sestavino PU TA, dve hipotezi pa smo zavrnili, in sicer: vpliv dimenzij ČK na rast prodaje kot sestavino PU TA in vpliv dimenzij ČK na dobičkonosnost, kot sestavino PU TA.

Organizacija: Menedžerji morajo večji vpliv nameniti posameznim dimenzijam ČK (prenos znanj, izobraževanje s področja trženja, izobraževanja s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanja, prenos znanja, shranjevanje znanja, pridobivanje znanja in uporaba znanja).

Družba: Seznaniti tako lastnike, menedžerje in vodje TA, kakor tudi ostale, da so proučevane dimenzije ČK pomembne za vse deležnike in jim je potrebno pripisovati čedalje večji pomen.

Originalnost: Gre za prvo takšno raziskavo v Sloveniji in eno prvih v svetovni literaturi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Anketni vprašalnik je bil namenjen lastnikom/menedžerjem/vodjem in drugim zaposlenim v TA in njihovih poslovalnicah, ne pa tudi njihovim poslovnim partnerjem, ki močno prispevajo h kakovosti storitev TA. Predlogi za nadaljnje raziskovanje so v longitudinalnosti raziskave ali pa tudi v tem, da bi v raziskavo vključili tudi katero drugo državo in potem podatke primerjali.

Ključne besede: človeški kapital, poslovna uspešnost, turizem, agencije.

1 Uvod

Raziskovalni problem, ki je hkrati predmet pričujočega prispevka, je raziskati precej neraziskano področje človeškega kapitala (ČK) in turističnih agencij (TA) ter ugotoviti vpliv dimenzij ČK na poslovno uspešnost (PU) slovenskih TA. Omenjeni dejavniki so v veliki meri odvisni od lastnikov/menedžerjev/vodij (l/m/v) TA in tudi od drugih zaposlenih (d/z), zato je zelo pomembno, da jim namenimo čedalje več pozornosti. Namen in cilj empirične raziskave je ugotoviti, kakšen pomen imajo posamezne dimenzije ČK, ki vplivajo na PU TA. Zavedati se moramo, da igrajo TA čedalje pomembnejšo vlogo tudi na mednarodnem trgu, ki se mu je treba v številnih primerih prilagoditi. Konkurenca je čedalje večja, zato bo pomen

proučevanih dimenzij ČK čedalje pomembnejši, saj bodo TA le tako poslovno uspešne, tako na domačem, kot tudi tujem trgu.

2 Teoretična izhodišča

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta danes veliko bolj kot kdaj prej odvisni od uspešnosti in odvisnosti menedžmenta človeškega kapitala (ČK) v podjetju (Lawler in Mobrman, 2003). Buckley (2000) pravi, da so edini vidni primeri intelektualnega kapitala na primer blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, razvoj in inovacije.

Cilji podjetja so različni. Prvi cilj podjetja je dolgoročno preživetje na trgu. Podjetja lahko zasledujejo še druge cilje: rast in širjenje, zadovoljstvo zaposlenih (ali določene skupine zaposlenih, npr. materam prijazno podjetje), veljava in ugled, vplivanje na lokalna ali širša dogajanja, prizadevanja na etičnem, socialnem in športnem področju, kjer podjetja lahko nastopajo kot donatorji in sponzorji različnih prireditev in promocijskih aktivnosti (Bojnec idr. 2007, str. 57).

Po Brajši (1996, str. 15) je za uspešnost podjetja pomembno: motiviranje, komuniciranje, navdihovanje, vodenje, duh in način dela, dostojanstvo, občutek lastne vrednosti, jasni cilji, spoštovanje, zaupanje, obveščanje, navdušenje, skupne vizije, princip dobitek-dobiček in skupna filozofija.

Tomšič (2015) poudarja, da mora biti menedžment/vodstvo podjetja vpeto v proces inoviranja in vlagati v ČK, saj brez ČK ni procesa inoviranja.

TA se zavedajo pomena PU, saj je ta pomembna ne samo kratkoročno, vendar tudi dolgoročno. Turistična podjetja se zavedajo konkurenčne prednosti, ki je tista prednost, ki jo ima določeno podjetje v konkurenci z drugimi podjetji (Uran in Juvan 2009, str. 104).

Križan (2012, str. 62) definira uspešnost turističnih asociacij z doseganjem zastavljenih ciljev, zadovoljstvom članstva, interesa nečlanov in povečanje števila članov ter pozitivnega ekonomskega poslovanja.

Kaluža in Bojnec (2016) ugotavljata, da ČK danes predstavlja zelo veliko vrednost, ki pa je vedno ne moremo ovrednotiti v denarju, namenjati pa mu moramo čedalje večjo vlogo. Za konstrukt ČK so najpomembnejše spremenljivke, ki jim morajo l/m/v in tudi drugi zaposleni posvečati veliko pozornost: uporaba znanja, izobraževanje na področju trženja, izobraževanja s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanj, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja, prenos znanja – nestimulativni, pridobivanje znanja in uporaba znanja.

ČK je duša podjetja. L/m/v podjetij v številnih primerih šele ob odhodu posameznega delavca iz podjetja zaznajo, kako pomemben del znanja (ČK) je podjetje s tem izgubilo. Podjetje bi

moralo storiti prav vse, da bi zadržalo posamezne zaposlene, in to še preden se zaposleni odloči, da zapusti podjetje (Roos idr. 2000).

Dejavnosti na področju ravnanja z ljudmi pri delu se začnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi vso njegovo kariero, ne glede na to, katero delovno mesto zaseda (Svetlik idr. 2005).

Za podjetja je pomembno, da se l/m/v ukvarjajo z mentorstvom, ki je dolgoročen proces in vključuje svetovanje in širi karierni razvoj posameznika. Različni mentorji k svoji vlogi pristopajo različno, nekateri svoje varovance bolj negujejo, medtem ko jih drugi postavljajo pred različne izzive (Dimovski idr. 2013).

Ključne faze oziroma elementi usposabljanja kadrov so (Miglič in Vukovič 2006, 187): izbira teme usposabljanja, določitev ciljev, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, postavitve parametrov, odobritev naloge in izdaja pooblastila ter pregled (povzetek).

Ivanuša-Bezjak (1996) poudarja, da sta čas in konkurenca pomembni dimenziji, ki jima morajo slediti podjetja in zaposleni, saj potrebe po novem znanju izraža tudi sodobni trg.

Temeljno tezo preverjamo s tremi hipotezami o povezanosti konstrukta ČK s posameznimi latentnimi odvisnimi spremenljivkami konstrukta PU. Preverjanje hipotez je izvedeno v dveh korakih. V prvem koraku s pomočjo korelacijske analize preverjamo jakost in smer povezanosti med spremenljivkami konstrukta ČK in posamezno spremenljivko konstrukta PU. Nato pa modele obravnavamo s pomočjo linearne regresijske analize ter ocenimo multipli regresijski model. Nazadnje ocenimo še vplivnost posameznih spremenljivk (dimenzij) ČK na posamezne latentne spremenljivke (dimenzije) PU.

Temeljno tezo: *Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij, smo proučevali z naslednjimi tremi hipotezami:*

H1: Človeški kapital pozitivno vpliva na donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino poslovne uspešnosti;

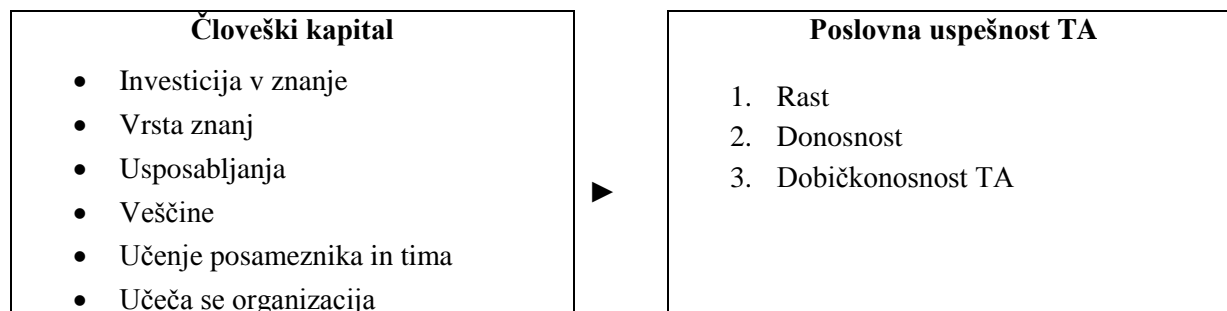
H2: Človeški kapital pozitivno vpliva na rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino uspešnosti poslovanja;

H3: Človeški kapital pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.

3 Metoda

3.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model, prikazan v sliki 1, ponazarja, za kakšne pričakovane povezave gre med dimenzijami ČK, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik in dimenzijami, ki se nanašajo na PU TA.



Slika 1. Raziskovalni model

3.2 Ciljna populacija, vzorčenje in metoda zbiranja podatkov

Ciljno populacijo smo določili na naslednji način:

- v raziskavo, ki smo jo izvedli januarja 2015 so bile vključene tiste TA in njihove poslovalnice (306 TA in 84 njihovih poslovalnic – vseh TA je 520), ki so imele po podatkih na spletnih straneh GZS z dne 8. avgusta 2014 glavno dejavnost po SKD:
 - 79.120 – dejavnost organizatorjev potovanj ali
 - 79.110 – dejavnost potovalnih agencij ali
 - 79.900 – rezervacije in druge, s potovanji povezane dejavnosti in ki so imele po podatkih s spletne strani bizi.si 8. avgusta 2014 skupaj 926 zaposlenih;
- TA, ki so imele licenco, a niso bile vključene v raziskavo (520 – 306 = 214 TA z licenco), niso opravljale ene izmed navedenih dejavnosti kot glavno dejavnost in njihova vključenost v raziskavo posledično ne bi odražala namena in ciljev raziskave.

Vzorec je vključeval celotno ciljno populacijo in je bil odvisen od števila respondentov, ki so odgovorili na anketni vprašalnik. V raziskavi je sodelovalo 336 respondentov od 926, kar predstavlja 36,29 % ciljne populacije iz 103 TA (od 306 TA in 84 njihovih poslovalnic), kar predstavlja 33,66 % celotne ciljne populacije. To pomeni, da lahko rezultate empirične raziskave z veliko verjetnostjo posplošimo na celotno populacijo.

Kot tehniko anketiranja smo uporabili anonimno anketiranje prek elektronske pošte, ki je bilo opremljeno z dopisom o spletni raziskavi. V vprašalnik smo vključili spremenljivke iz konceptualnega modela in tudi sociodemografska vprašanja ter značilnosti TA in njihovih poslovalnic.

3.3 Metode obdelave podatkov

Zbrane podatke smo s pomočjo statističnih programov SPSS in AMOS obdelali in analizirali z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo; faktorsko analizo in metodo glavnih komponent; regresijsko in multiplo regresijsko analizo; metodami strukturnih enačb.

Vse primarno zbrane podatke smo najprej parcialno ocenili, nato pa so bile hipoteze testirane z naštetimi metodami. Temu je sledila skupna analiza z metodo strukturnih enačb. Po končani analizi podatkov smo podali ugotovitve glede testiranja hipotez.

Z deskriptivno analizo smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk. Z multiplo regresijsko analizo smo analizirali vzročno-posledično povezanost med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Pri analizi večjega števila spremenljivk smo uporabili faktorsko analizo in metodo glavnih komponent. S faktorsko analizo smo analizirali povezave med spremenljivkami, s katerimi smo skušali najti novo množico spremenljivk (manj kot je merjenih spremenljivk) – faktorje, ki predstavljajo, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Faktorska analiza je metoda, s katero preverimo, kako dobro spremenljivke, ki jih merimo, predstavljajo neko manjše število konstruktov (Hair idr. 2009, str. 670). Podobno kot pri faktorski analizi je cilj metode glavnih komponent ugotoviti, ali lahko skupne značilnosti med opazovanimi spremenljivkami pojasnimo z manjšim številom glavnih komponent. Dobljene glavne komponente iz večjega števila spremenljivk smo uporabili tudi kot dodatne pojasnjevalne spremenljivke v regresijski analizi. Zaradi tega sta bili faktorska analiza in metoda glavnih komponent izvedeni pred regresijsko analizo.

Poleg tega smo s pomočjo statističnega programa AMOS izvedli še modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami, ki združuje analizo vzročnih povezav testiranih hipotez in merjenje posredno merljivih latentnih spremenljivk. Pri raziskovanju smo proučevali celo skupino medsebojnih odnosov, kar lahko izvajamo s strukturnim modeliranjem enačb (SEM). S to metodo si pomagamo, ko analiziramo več medsebojnih odnosov hkrati. Omenjena metoda ima dve glavni značilnosti: sposobnost ocenjevanja multiplih in medsebojno povezanih odvisnosti ter sposobnost vključevanja latentnih spremenljivk. Strukturno modeliranje enačb ponavadi izvajamo v dveh delih: v prvem, merskem delu pojasnjujemo, v kolikšni meri smo z merjenimi spremenljivkami sploh pojasnili latentne spremenljivke, v drugem, strukturnem delu pa pojasnjujemo, kako so latentne spremenljivke medsebojno povezane.

Pri proučevanju dimenzij ČK smo trditve iz anketnega vprašalnika v zvezi z oceno stopnje strinjanja s posameznimi trditvami iz določenega področja najprej kodirali v programu SPSS, kar smo potem uporabili pri nadaljnji analizi. Vključene dimenzije smo izbrali zato, da bi s tem potrdili kar največji vpliv proučevanih dimenzij ČK na PU.

4 Rezultati in razprava

Preverjanje temeljne teze:

Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij

Preverjanje povezanosti med dimenzijami ČK in dimenzijami PU smo izvedli s korelacijsko in regresijsko analizo. Model preverjanja obsega latentne spremenljivke obeh konstruktov, ki so bile pripravljene na podlagi izvedbe faktorjske analize.

V tabeli 1 navajamo spremenljivke konstruktov ČK in PU. Prve smo v posameznih hipotezah uporabili kot neodvisne spremenljivke in jih primerjali s posamezno odvisno spremenljivko konstrukta PU.

Tabela 1. Neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in upoštevanje odvisne latentne spremenljivke konstrukta PU

Spremenljivke konstrukta ČK, upoštene kot neodvisne spremenljivke:	Spremenljivke konstrukta PU, upoštene kot odvisne spremenljivke:
<ul style="list-style-type: none">- prenos znanja – nestimulativni (Prenos_A);- izobraževanje s področja trženja (Vrst_A);- izobraževanja s področja komuniciranja (Vrst_B);- uporaba znanja na lastnih izkušnjah (UporabaVrst);- čas izobraževanja (CasaVrst);- prenos znanja – timski (Prenos_B);- shranjevanje znanja (Shranjev);- pridobivanje znanja (Pridobiv);- uporaba znanja (Uporaba).	<ul style="list-style-type: none">- donosnost: (ROI, ROA, ROE);- rast: prihodki od prodaje (prihodki), povečanje števila zaposlenih (zaposleni), dobiček (dobicek), povečanje tržnega deleža na domačem trgu (rast1), povečanje tržnega deleža na tujem trgu (rast2);- dobičkonosnost TA: v primerjavi z vsemi konkurenčnimi TA/poslovalnicami (dobickonosnost1) in dobičkonosnost v primerjavi s TA/poslovalnicami, ki so na trgu enako število let in v enaki fazi razvoja (dobickonosnost2).

Preverjanje temeljne teze s hipotezami

H1: Človeški kapital pozitivno vpliva na donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino poslovne uspešnosti.

Pri preverjanju H1 smo uporabili *neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino PU* (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko donosnost kot sestavino PU so pozitivne in v vseh primerih statistično značilne ($p < 0,014$), vrednosti koeficientov pa so med 0,216 in 0,460.

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,604$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,304$ izkazuje, da lahko z

vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 30,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da so pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Prenos_A (X_1 , $b = 0,267$, $p = 0,001$), Vrst_B (X_2 , $b = 0,204$, $p = 0,018$) in UporabaVrst (X_3 , $b = 0,316$, $p = 0,017$).

Sklep glede testiranja H1: Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko donosnost kot sestavino PU je pozitivna in pri vseh spremenljivkah tudi statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da od devetih spremenljivk konstrukta ČK le tri statistično značilno vplivajo na donosnost kot sestavino PU. Ugotovili smo torej, da na donosnost kot sestavino PU vplivajo spremenljivke Prenos_A, Vrst_B in UporabaVrst, zato lahko H1 le delno potrdimo. To pomeni, da naj bodo TA za povečanje donosnosti kot sestavine PU pozorne predvsem na spremenljivke konstrukta ČK: prenos znanja, izobraževanja s področja komuniciranja in uporaba znanja na lastnih izkušnjah.

H2: Človeški kapital pozitivno vpliva na rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.

Pri preverjanju H2 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino PU (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko rast kot sestavino PU so negativne in statistično značilne ($p < 0,041$) le pri dveh spremenljivkah, in sicer: CasaVrst in Shranjev, vrednosti obeh statistično značilnih koeficientov pa sta $-0,172$ in $-0,266$.

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,314$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke rast z neodvisnimi spremenljivkami ČK šibka in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,012$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo le 1,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke rast kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da je pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti le pri spremenljivki Shranjev (X_1 , $b = -0,162$, $p = 0,028$).

Sklep glede testiranja H2: Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko rast kot sestavino PU je negativna in le pri dveh spremenljivkah statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da model ni statistično značilen, kar pomeni, da ne moremo trditi, da bi ČK vplival na rast kot sestavino PU, zato H2 zavrnamo. Rezultat je pričakovan, saj so v turbulentnih obdobjih na področju gospodarstva zunanji vplivi na rast običajno mnogo močnejši od notranjih.

H3: Človeški kapital pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.

Pri preverjanju H3 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: dobičkonosnost TA (*dobičkonosnost1, dobičkonosnost2*) kot sestavino PU (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU so pozitivne (5) in negativne (4) ter statistično značilne ($p < 0,039$) le pri dveh spremenljivkah, in sicer: Vrst_A in UporabaVrst z vrednostma koeficientov 0,226 in 0,174.

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,331$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami ČK šibka in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,024$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo le 2,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da je pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti le pri spremenljivki Vrst_A (X_1 , $b = 0,222$, $p = 0,048$).

Sklep glede testiranja H3: Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU je le pri dveh spremenljivkah statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da model ni statistično značilen, kar pomeni, da ne moremo trditi, da bi ČK vplival na dobičkonosnost TA kot sestavino PU, zato H3 zavrnamo. Rezultat je pričakovan, saj so v turbulentnih obdobjih na področju gospodarstva zunanji vplivi na dobičkonosnost TA običajno mnogo močnejši od notranjih.

V tabeli 2 sledi povzetek preverjanja H1, H2 in H3 s katerimi smo preverjali temeljno tezo.

Tabela 2. Povzetek preverjanja temeljne teze

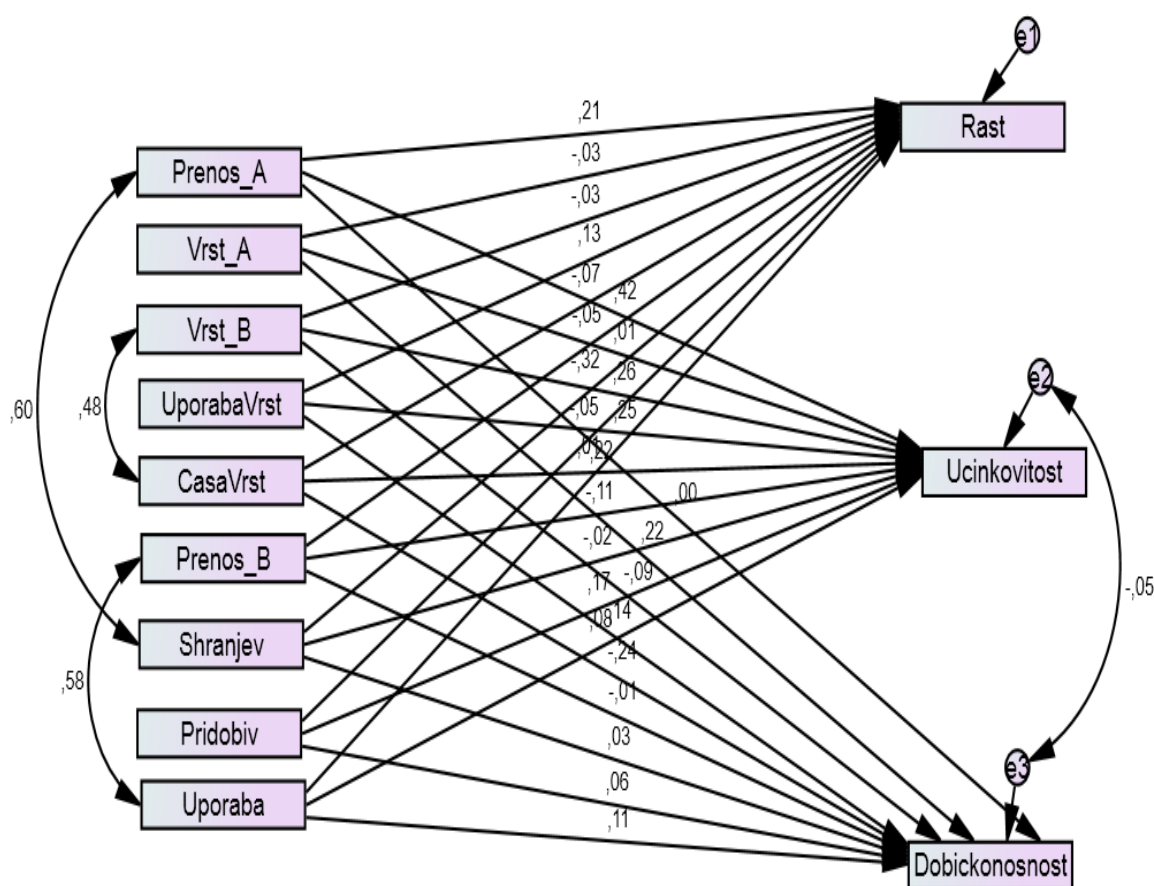
Povzetek preverjanja temeljne teze	Spremenljivke – statistično značilen vpliv	Potrditev	Ugotovitev
Temeljna teza ČK pozitivno vpliva na PU TA.			<i>Ni povsem zavrjnena</i>
H1 ČK pozitivno vpliva na donosnost kot sestavino PU.	Prenos_A (+) Vrst_B (+) UporabaVrst (+)	Delno	
H2 ČK pozitivno vpliva na rast kot sestavino PU.	Shranjev (-)	Ne	
H3 ČK pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA kot sestavino PU.	Vrst_A (+)	Ne	

Glavna ugotovitev temeljne teze

Povzetek preverjanja H1, H2 in H3 je na podlagi korelacijske analize in linearne multiple regresije pokazal, da temeljno tezo: »Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij,« *ne zavrne povsem*, saj je regresijski model statistično značilen le pri vplivu ČK na donosnost kot sestavino PU, medtem ko pri vplivu ČK na rast prodaje in pri dobičkonosnosti TA kot sestavini PU regresijski model ni statistično značilen. Delno smo potrdili le eno hipotezo, dveh pa nismo mogli potrditi in smo ju zavrnil, *zato temeljna teza ni povsem zavrnjena*.

Strukturni model vpliva dimenzij ČK na UP TA

Grafično ponazoritev celotnega strukturnega modela povezanosti dimenzij ČK na PU TA prikazuje slika 2.



Hi-kvadrat = 236,769, df = 35, p = 0,000

Slika 2. Strukturni model vpliva dimenzij ČK na PU TA

Opombe: Hi-kvadrat/df = 6,765, CFI = 431, NFI = 0,437, RFI = -0,061, RMSEA = 0,237, PCLOSE = 0,000.

Legenda: Prenos_A – Prenos znanja – nestimulativni, Vrst_A – Izobraževanje – trženje, Vrst_B – Izobraževanja – komuniciranje, UporabaVrst – Uporaba znanja na lastnih izkušnjah, CasaVrst – Čas izobraževanja, Prenos_B – Prenos znanja – timski, Shranjev – Shranjevanje znanja, Pridobiv – Pridobivanje znanja, Uporaba – Uporaba znanja, Rast – Rast, Učinkovitost – Donosnost (ROA, ROE, ROI), Dobickonosnost – Dobičkonosnost TA, e1...e3 = faktorji napake.

Iz slike 1 vidimo, da je model vseboval 9 opazovanih spremenljivk s področja človeškega kapitala (prenos znanja – nestimulativni, izobraževanje – trženje, izobraževanja – komuniciranje, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanja, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja in pridobivanje znanja) in 3 opazovane spremenljivke s področja uspešnosti poslovanja (rast, donosnost in dobičkonosnost TA).

V celotnem strukturnem modelu je tako sodelovalo 12 opazovanih spremenljivk. Povezanost med spremenljivkami dimenzije ČK in dimenzije UP je enostranska in poteka v smeri od dimenzije ČK k dimenziji UP (slika 2).

5 Zaključek

Glavni prispevek raziskave je razvit in iz primarnih podatkov empirično preverjen raziskovalni model, ki vključuje spremenljivke konstruktov ČK in PU TA.

Teoretični prispevek raziskave k znanosti in stroki se odraža v nadgradnji vsebin in ugotovitev izbranih tujih in domačih raziskav s proučevanega področja z lastnimi ugotovitvami, izhajajočimi iz empiričnega dela raziskave.

Empirični prispevek raziskave k znanosti in stroki je izvirna empirična ugotovitev prve tovrstne raziskave v Sloveniji in tudi širše. Empirična ugotovitev izhaja iz primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali l/m/v in drugim zaposlenim v TA in njihovim poslovalnicam.

S kvantitativno lastno empirično analizo smo predstavili izvirni prispevek, kjer smo z znanimi statističnimi metodami, najprej parcialno, po posameznih hipotezah analizirali vpliv dejavnikov ČK na PU TA. Z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami smo analizirali odnose med več spremenljivkami, ki so izhajale iz naših hipotez.

Z analizo, kjer je sodelovalo več l/m/v in drugih zaposlenih v TA in njihovih poslovalnicah, kot smo pričakovali, da bo naš vzorec, ki je vključeval ciljno populacijo, si upamo podatke z veliko verjetnostjo posplošiti na celotno populacijo.

Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč drugim raziskovalcem pri nadaljnjem raziskovanju; ti bodo lahko na osnovi naših ugotovitev in dodatnih zbranih podatkov izvedli še dodatne analize, povezane z vplivom dejavnikov ČK na PU TA.

V prihodnje bi bilo zanimivo izvesti tudi empirično raziskavo, ki bi vključevala tudi druge države Evropske unije, za začetek morda tiste države, ki geografsko mejijo na Slovenijo. Za pomoč pri raziskavi bi se lahko obrnili na tiste TA iz Slovenije, ki že imajo tržni delež v državah, ki bi jih vključili v raziskavo. Za pomoč bi se lahko obrnili na GZS, Zunanje ministrstvo RS, njihova predstavništva v tujini in druge institucije v tujini, pod okriljem katerih delujejo TA.

Raziskava je bila usmerjena na l/m/v TA in njihovih poslovalnic in tudi na druge zaposlene, tako da rezultati raziskave ne predstavljajo samo oceno l/m/v TA in njihovih poslovalnic, ampak tudi drugih zaposlenih, ki bistveno prispevajo k PU.

Reference

1. Bojnec, Š., Ž. Čepar, T. Kosi in B. Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
2. Brajša, P. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. GV. Zbirka Manager. 1. natis. Ljubljana
3. Buckley, E. 2000. *The hidden value of intellectual capital, the industry standard*. [Http://www.thestandard.com/articl](http://www.thestandard.com/articl) (28. 4. 2014).
4. Dimovski, V., S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe in M. Marič. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
6. Ivanuša-Bezjak, M. 1996. *O podjetništvu. Kaj moram vedeti o podjetništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Kaluža, V. in Š. Bojnec. 2016. Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies. *Academica Turistica* 9 (1): 49–59.
8. Križan, C. 2012. Socialni kapital kot dejavnik uspešnosti turističnih asociacij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
9. Lawler, E. E. in S. A. Mohram. 2003. *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new directions*. Stanford: Stanford University Press, Center for Effective Organizations.
10. Miglič, G. in G. Vukovič. 2006. *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
11. Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson in N. C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualno lastnino.
12. Svetlik, I., A. Kohont, K. Gorišek, B. Rozman, J. Lamberger in B. Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
13. Tomšič, N. 2015. *Mala in srednje velika podjetja v konkurenčnem trajnostnem razvoju*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
14. Uran, M. in E. Juvan 2009. *Strateški management v turizmu: Oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

Dr. Vojko Kaluža je zaključil doktorski študij menedžmenta leta 2016 na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, leta 2006 pa magistrski študij podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, istega leta pa tudi magistrski študij za državne in evropske študije na Fakulteti za državne in evropske študije. Od leta 1998 je zaposlen na Srednji strojni in kemijski šoli, Šolski center Ljubljana, kjer poučuje menedžment, podjetništvo in trženje, pogodbeno na višjih šolah pa ekonomijo, poslovno matematiko s statistiko in ekonomiko turizma.

Prof. dr. Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in predstojnik katedre za ekonomijo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova bibliografija obsega več kot 1.550 bibliografskih zapisov, od

tega več kot 265 izvornih znanstvenih člankov v mednarodnih znanstvenih revijah, okrog 120 objav v revijah World Web of Science in več kot 135 objav v revijah Scopus. V letu 2008 je prejel Zoisovo priznanje za pomembne znanstvenoraziskovalne dosežke na področju ekonomije.

Abstract

The Impact of Human Capital on Business Performance of Tourist Agencies

Research Question (RQ): What importance do we attach to the dimensions of human capital (HC) on business performance (PU) of tourist agencies (TA)?

Purpose: Examine the impact of HC on BP of TA and through a questionnaire carried out a quantitative survey in Slovenian TA.

Method: The collected survey data were analyzed by the following statistical methods: descriptive analysis, factor analysis and principal component analysis, multiple regression analysis and structural equation methods.

Results: In part, we confirmed only one hypothesis, namely that the dimensions of HC impact on profitability as a component of the BP of TA, and two hypotheses were rejected: impact of dimension of HC on sales growth as a component of the BP of TA and impact of dimension of HC on efficiency as a component of the BP of TA.

Organization: Managers have to give a greater influence to the HC as a factor in business success.

Society: To inform the owners, managers and heads of TA, as well as others that the HC is important for all stakeholders and it is necessary to promote its increasing importance.

Originality: It is the first such study in Slovenia and one of the first in the world literature.

Limitations / further research: The questionnaire was aimed at owners / managers / managers and other employees in the TA and their branches, but not to their business partners, which contribute greatly to quality of services in TA. Suggestions for further research are in longitudinal research, and also in the fact that in the research are also included any other country and then compare the data.

Keywords: human capital, business performance, tourism, agency.

Copyright (c) Vojko KALUŽA, Štefan BOJNEC



Creative Commons License

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

Posodobljen model avtopoietskega vodenja

Mateja Kalan

Fraport Slovenija, d. o. o., Zg. Brnik 130a, 4210 Brnik – aerodrom

mateja.kalan@siol.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere spremenljivke še izboljšujejo in dopolnjujejo model avtopoietskega vodenja?

Namen: Raziskava je namenjena izboljšanju modela, in sicer z eno nekoliko spremenjeno osnovno spremenljivko, ter dopolnitvi modela s petimi novimi spremenljivkami.

Metoda: Cilje raziskave smo dosegli z metodo analize člankov in vprašalnikov. S triangulacijo oziroma s kombiniranjem različnih raziskovalnih teorij znotraj raziskovalnega problema smo izhajali iz različnih, tudi nasprotujočih si teoretičnih predpostavk. Na ta način smo pridobili celovit vpogled v proučevano področje.

Rezultati: V dosedanjem modelu smo spremenljivko čustveno občutljivost zamenjali s čutno ostrino, ostali dve spremenljivki, ciljna usmerjenost in prožnost, ostajata nespremenjeni. Modelu smo dodali pet novih spremenljivk, in sicer komunikacijske veščine, kamor spadajo postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje, ter dve vedenjski veščini, in sicer dober stik in stalno učenje. Te spremenljivke pomembno zvišajo kakovost modela zaradi večjega obsega ključnih elementov. Za omenjen obseg spremenljivk smo pripravili vprašalnik.

Organizacija: Rezultati raziskave z izdelanim dopolnjenim modelom avtopoietskega vodenja dajejo organizaciji pomembne informacije o dobrem vodji, s čimer vplivajo na izbor najboljšega kadra.

Družba: Model avtopoietskega vodenja se v prvi vrsti uporablja kot vodenje sebe, s čimer se zgodi transformacija človeka. V nadaljevanju pa tak človek lahko uspešno vodi tudi tim in organizacijo. Na tak način gradimo novo kulturo odnosov, ki ključno vplivajo na družbo, socialno odgovornost, s tem pa tudi na celotno okolje.

Originalnost: Modela avtopoietskega vodenja v menedžmentu v svetovni literaturi ne najdemo. Na tak način uvajamo novo dimenzijo raziskovalnega področja, ki ga je z novimi raziskavami možno izboljšati.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena na teoretično raziskovanje. V nadaljevanju predlagamo tudi druge raziskovalne metode, ki bi proučevani model lahko še izboljšale.

Ključne besede: avtopoietski model, avtopoietski vodja, ciljna usmerjenost, čutna ostrina, prožnost, triangulacija teorij.

1 Uvod

Vedno pogosteje se sprašujemo, kaj nam in vsem okrog nas še lahko prinese dodano vrednost. S tem ne mislimo materialnih dobrin, pač pa na duhovno plat. Kako doseči višji jaz, sebstvo? To ni nekaj, kar nam je samoumevno dano, kar nam je neposredno dostopno, pač pa moramo za to trdo delati. Sebstva se lahko dotaknemo že v procesu učenja, nenehnega učenja, a končno fazo dosežejo le redki. To so tisti, ki se zavedajo, da se proces učenja nikdar ne konča, da torej nikoli ne znajo toliko, da bi se lahko nehali učiti. Tisti z največ znanja pravijo, da več

kot znaš, večje je obzorje tvojega neznanja. To je tudi eden ključnih elementov, zaradi katerega smo začeli razmišljati o dopolnitvi modela avtopoietskega vodenja.

Ko smo v preteklosti izpeljali model avtopoietskega vodenja, smo izhajali iz najpomembnejših spremenljivk, ki so se pogosto pojavljale ob pregledu literature. Ta se je nanašala na transformacijsko vodenje (Kalan 2017, str. 186–197) in njegove ključne spremenljivke so (1) ciljna usmerjenost, (2) čustvena občutljivost in (3) prožnost. Želimo poudariti, da smo spremenljivko čustvena občutljivost zamenjali s spremenljivko čutna ostrina, saj v znanstvenih razpravah pogosto zasledimo, da je vpletenost čustev pogosto prevelika ovira za dobro vodenje. Avtorji čustveno občutljivost označujejo kot premočno komponento, ki prevladuje nad razumom, česar pa ne želimo. Naša želja je, da je človek pozoren na dogajanje okrog sebe in je sposoben zaznavati sporočila iz okolice z vsemi čutili. Mora pa predvsem znati obvladovati svoje čustveno odzivanje na ta dogajanja. Vsekakor človek mora imeti čutno ostrino, ki ga vodi skozi zaznavanje okolice preko vseh petih čutil zaznavanja: vid (vizualni), sluh (avditivni), otip (kinestetični), vonj (olfaktorni) in okus (gustatorni).

Transformacijsko vodenje je način vodenja, ki zajema elemente, pomembne za dobro vodenje sebe, tima ali organizacije v sodobnem času (Banks, McCauley, Gardner, & Guler 2016, str. 634–652; Dong, Bartol, Zhang, & Li, 2017, str. 439–458). Schmitt, Den Hartog, in Belschak (2016, str. 588–610) so v članku proučevali model mediacijskega vodenja in prišli do zaključka, da je to skupek lastnosti transformacijskega vodenja in proaktivnega delovanja posameznika. Transformacijsko vodenje povezujejo tudi z višjo stopnjo varnosti zaposlenih. Mullen, Kelloway in Teed (2017, str. 405–412) so raziskovali varnostne obveznosti delodajalcev preko transformacijskega vodenja in jih povezovali z interaktivnimi učinki na varnost zaposlenih. Nir in Piro (2016, str. 265) sta raziskovala dodano vrednost učinkovito usmerjenega transformacijskega vodstva. Ko govorimo o učinkoviti usmerjenosti, lahko sem štejemo tudi prilagodljivost in ustvarjanje novih delovnih mest. Wang, Demerouti in Le Blanc (2017, str. 185–195) so pisali o tem v povezavi s transformacijskim vodenjem.

Vse te raziskave so se dotikale tudi nekaterih dodatnih spremenljivk, ki v raziskave niso bile neposredno vključene, so se pa avtorjem zdele pomembne. Mi jih bomo vključili v naš avtopoietski model vodenja. Z raziskavami na teoretični ravni torej nadaljujemo in dopolnjujemo naš model. Z novimi spremenljivkami želimo zajeti še nekaj področij transformacije človeka, ki jih temeljne spremenljivke ne zajemajo. Na tak način model izboljšujemo in povečujemo njegovo vrednost.

Model avtopoietskega vodenja zdaj sestavljajo tri temeljne spremenljivke, ki so (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost. Naše raziskovalno vprašanje se nanaša na možnost izboljšave tega modela z dodatnimi spremenljivkami. S to raziskavo modelu avtopoietskega vodenja dodajamo še pet novih spremenljivk, in sicer komunikacijske veščine, kamor spadajo (1) postavljanje vprašanj/dejavno poslušanje, (2) povratno sporočilo in (3) opolnomočenje ter dve vedenjski veščini. To sta (4) dober stik in (5) stalno učenje.

2 Teoretična izhodišča

V tem delu članka podajamo teoretična izhodišča, ki so bila osnova naši raziskavi. Osredotočili se bomo na spremenljivke, ki jih dodajamo našemu prvotnemu modelu avtopoietskega vodenja.

V pregledu literature smo zasledili tri ključne spremenljivke, to so ciljno vodenje, čutna ostrina in prožnost. Naše nadaljnje proučevanje tega področja je pokazalo na dejstvo, da naš model potrebuje še nekaj dodatnih spremenljivk, ki bodo zvišale kakovost modela.

Spremenljivke smo razdelili na del, ki se nanaša na komunikacijske veščine, ki zajemajo način govora oziroma jezikovnega izražanja. Ta se pogosto opira na metamodel jezika, značilen pa je tudi za mediacijski način komuniciranja. Drugi del spremenljivk se nanaša na naše vedenje ob komuniciranju. Lahko ju imenujemo tudi vedenjski veščini.

Prvi dodaten sklop so torej komunikacijske veščine, ki temeljijo na metamodelu jezika, na katere se premalokrat spomnimo. Morda šele tedaj, ko se znajdemo ob nekoliko zaostreni situaciji, ki pa jo pre pogosto obravnavamo negativno. Premalokrat se zavedamo, da je pojav konflikta dobrodošel, saj ponuja nove možnosti našega pogleda na izziv, ki se je pojavil. Vodje bi morali znati ceniti to in temu posvečati več pozitivne energije. Avtorji Insam in drugi (2016, str. 233) so v svoji raziskavi pisali, da dober vodja zna spodbuditi konflikte in jih, ob poznavanju pristojnosti vodje, zna tudi celovito obvladovati. Komunikacijske veščine (communication skills) je skupno ime za metode, ki so nam v veliko pomoč pri obvladovanju konfliktov. Kalan (2017, str. 55–67) je v svojem članku raziskovala prepoznavnost le-teh v velikem slovenskem podjetju, kjer je raziskovala prisotnost takega načina komuniciranja. V nadaljevanju so raziskovalke (Kalan, Razdevšek in Suklan 2017, str. 170–177) v svoji raziskavi ugotovile velike razlike v načinu komuniciranja med zaposlenimi v podjetju, kjer je prisoten metamodel jezika kot način komuniciranja, v primerjavi s podjetjem, kjer takega načina komuniciranja ne poznajo. Ta znanja še kako koristijo menedžerjem, vodjem projektov in tudi ostalim zaposlenim ob konfliktni situaciji ali pa morda že na začetku, ko se pojavijo zametki nesoglasja (Proksch 2016, str. 45–56). Ljudje smo naravnani na socialno delovanje, kar pomeni, da moramo sodelovati. Tudi z rešitvami se bomo strinjali, če bomo v njih sodelovali. Raziskovalci so ugotovili, da bi morale tehnologije za ustvarjalno dejavnost služiti le kot dopolnilno in nikakor ne kot samostojno orodje. Ta namreč zasenči transcendentalno človekovo ustvarjalno moč (Kanišauskas 2016, str. 40–50).

Spremenljivko komunikacijske veščine bomo razdelili na tri podspremenljivke, in sicer postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje, povratno sporočilo in opolnomočenje. Vse spremenljivke so zelo pomembne za našo osebno rast, saj nam dajejo samozavest in na ta način izboljšujejo našo samopodobo.

Postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje je zelo pomemben element osebnega razvoja. Upoštevanje Paretovega pravila 80/20, torej uporaba komunikacije, ki je sestavljena iz 80 odstotkov vprašanj in 20 odstotkov odgovorov, z veliko verjetnostjo prinaša uspeh.

Tako komunikacijo imenujemo tudi poizvedovalna komunikacija. Ko govorimo o vodji, ki izvaja tak način komuniciranja, govorimo o poizvedovalnem vodji (Damiani, Rolling & Wiczorek 2017, str. 1–15). Komuniciranju z vprašanji oziroma postavljanjem vprašanj (posing questions) z drugimi besedami lahko rečemo tudi dejavno poslušanje (active listening). Ta tehnika nas avtomatično postavi v vlogo dejavnega poslušalca. Če želimo postaviti naslednje vprašanje, moramo seveda biti pozorni na to, kar je naš sogovornik pravkar povedal. Sogovornika moramo torej vseskozi dejavno poslušati, saj mu bomo le tako lahko postavili naslednje vprašanje. Pomembno je, da postavljamo odprta vprašanja, Ta nam običajno povedo bistveno več, kot smo pričakovali. Danes bi se vodje morali zavedati, da je v prvi vrsti pomemben človek in ustrezna komunikacija z njim. Temu sledita produkt, ki ga ustvarja podjetje, in okolje (Marques, Dhiman in Holt 2012, str. 20). Postavljanje odprtih vprašanj spodbudi sogovornika, da razmišlja bolj, kot je morda nameraval, na tak način pa se porajajo nove ideje. Posledično se to zgodi tudi tistemu, ki postavlja vprašanja. Schuyler, Baugher, Jironet in Lid-Falkman (2014, str. 15) so to poimenovali navdihujoče vodenje. Na tak način spodbudimo proces premišljevanja in poslušanja, čemur sledi intenzivna komunikacija z vprašanji. Sogovornika z vprašanji lahko tudi usmerjamo in s tem spodbudimo k dejavnemu razmišljanju v smeri cilja, ki je lahko naš skupen cilj (Ladkin 2010, str. 55). Omenili smo že, da so najboljša odprta vprašanja, ki se vedno začnejo s črko »k«. Vprašalnici, kot sta »zakaj« in »ali«, sogovornika avtomatično postavljata v obrambni položaj, v katerem se brani in mu torej odvzamemo vso možnost kreativnega razmišljanja. Te vrste vprašalnic ga omejujejo in mu dajo tudi možnost, da nam odgovori na najkrajši možni način – s potrditvijo oziroma z zanikanjem. To pa so odgovori, s katerimi vzoren sogovornik ne bi smel biti zadovoljen. Na prvem mestu bi moral namreč biti interes, da pridobimo drugačno mnenje. Vsekakor je takšen pogovor najučinkovitejši, saj daje sogovorniku možnost, da se počuti vključenega v pogovor. Poleg tega, da uporabljamo odprta vprašanja, je pomembno tudi to, da uporabljamo pozitivne besede. Biti moramo pozorni na to, da so vprašanja usmerjena v prihodnost, v čas, ki sledi, saj le na tega lahko še vplivamo (Adams 2009, str. 43). Preteklosti namreč ne moremo več spremeniti, zato je najbolje, če jo čim prej sprejmemo.

Naslednji element, ki je pomemben za dobre komunikacijske veščine, je pravilno podano povratno sporočilo. Pomemben način, ki nam pomaga, da se odnos med partnerji oziroma sodelavci razvije v kakovostnega, je sposobnost sprejemanja povratnega sporočila (receive feedback). Vodje se morda premalokrat zavedajo, da imajo prav odnosi med sodelavci odločilen pomen za poslovni uspeh podjetja. Ključna spremenljivka pozitivnega povratnega sporočila je kompliment (Junquera in del Brío 2017, str. 1–14; Li, Liu, Tang in Belitski 2017, str. 375–415). Seveda se zgodi, da povratnega sporočila ni vedno možno podati v obliki komplimenta. V takem primeru je vodja tisti, ki ga mora znati posredovati svojim sodelavcem na ustrezen način (Sidiropoulou 2017, str. 87). Najprimernejši način za to je povratna informacija v obliki »sendvič« (Baller in Schaller 2017, str. 81–116; Henley in DiGennaro Reed 2015, str. 321–335). V primeru nizke samopodobe človek ne zmore ustrezno sprejemati povratnega sporočila. Tem sogovornikom moramo predstaviti sprejemanje stvarnega (Kille,

Eibach, Wood in Holmes 2017, str. 40–49). Pomembna sta torej naše dajanje in seveda tudi naš način sprejemanja povratnega sporočila. Zavedati se moramo dejstva, da je vsako povratno sporočilo informacija, ki ni kritika preteklosti, pač pa informacija, ki nas vodi v uspešnejšo prihodnost. Poudariti pa moramo tudi zahvalo ob prejemu take informacije, saj je to za nas pravzaprav darilo, ki nam je lahko le v pomoč.

Tretji element dobrih komunikacijskih veščin je sposobnost opolnomočenja sogovornika. V komunikaciji mora vodja znati posredovati pohvalo za znanje, informacije in veščine. Na takšni osnovi zaposleni v nadaljevanju lahko sprejemajo avtonomne odločitve in zanje tudi odgovarjajo. Ko informacije podajamo na tak način, sogovornika opolnomočimo (empowerment). S tem mu damo energijo za delo v prihodnje (Deng, Wang in Liang 2017, str. 1479–1491). S takim načinom komuniciranja večamo zanos zaposlenih, kar podjetju prinaša uspeh, ki se kaže v poslovnem rezultatu. Ta izkazuje dobiček oziroma njegovo rast, to pa je tudi osnovni cilj lastnikov podjetij (Kim in Fernandez 2017, str. 4–22). Chen, Li in Li (2017, str. 276–285) so ugotovili, kako zelo pomembno je opolnomočenje sodelavcev s strani vodij. Raziskava je pokazala, da so opolnomočeni zaposleni svoje delo še naprej opravljali izrazito dobro, tudi če so bili občasno deležni kritike sodelavcev. To še posebej velja za zaposlene, ki se z različnimi strankami srečujejo dnevno, kot je to npr. v turizmu.

Drug sklop dodatnih spremenljivk se nanaša na naše vedenje.

Dober stik (good impression) je prva od dveh dodatnih spremenljivk, ki je še kako pomembna že v fazi, ko s komunikacijo še niti ne začnemo. Za dober stik so značilni pogled v oči, nasmeh in miren glas. Z vsem tem izkažemo sogovorniku spoštovanje. S tem se mu približamo, kar naš sogovornik začuti. Tak način pristopa je vedno dobra popotnica za naše pozitivno sodelovanje v prihodnosti. Vsekakor pa se moramo zavedati, da je tudi tukaj prisotnih nekaj razlik med spoloma, saj so moški kljub vsemu bolj osredotočeni na področje dela, ženske pa na področje odnosov, kot sta v svoji raziskavi ugotovila avtorja Wayne in Green, (1993, str. 1431–1440). Prvi vtis je lahko tudi narejen, umeten, zato avtorji (Farrow, Burgess, Wilkinson in Hunter 2015, str. 159–174) v svoji raziskavi poudarjajo, da bodimo predvsem pristni, to, kar smo. Le takšen vtis lahko naredi dober stik, ki je osnova za dobro sodelovanje.

Da bi vsa ta spoznanja ozavestili in jih v prvi vrsti znali uporabljati na sebi, kasneje tudi v timu in organizaciji, moramo dopustiti možnost, da nikoli ne bomo znali vsega, zato nikoli ne smemo prekiniti toka učenja. Avtopoietski vodja se mora zavedati, da je njegov temelj stalno učenje (continual learning). To je proces, ki zagotavlja stalen razvoj. Premalokrat se vodje zavedajo, da je to pravzaprav edini proces, ki zagotavlja razvoj. Če se učenje preneha, se konča tudi naš razvoj. To ne pomeni, da ostanemo na istem, pač pa nazadujemo, ker nas konkurenca, ki se stalno uči, prehiteva. Avtopoieza, ki pomeni samoobnovo, samorazvoj, se s tem v trenutku ustavi in je ni več. Del avtopoieze je tudi samoorganizacija. Ta poteka le na osnovi novih dognanj, ki jih je vodja sposoben videti in sprejemati iz okolja, v katerem živi (Wheatley in Kellner-Rogers 1996, str. 18–24; Edelenbos, van Meerkerk in Koppenjan 2017,

str. 55–73). Ta znanstvena dognanja bi morala biti v pomoč vsem, ki šele stopajo na poklicno pot vodje, predvsem pa kadrovikom, ki tak kader izbirajo. Ključnega pomena je zanje spoznanje o pogojih, ki jih takšno delovno mesto zahteva (Roche, Daskalova in Brown 2017, str. 121–134). Narejena je bila tudi že raziskava, po kateri so vodstvena znanja razvrstili v deset ravni in na osnovi rezultatov določili, za katero vodstveno raven je zaposleni primeren (Gerasimov in Gerasimov 2017, str. 45–55).

3 Metoda

Način zbiranja podatkov je bila triangulacija, torej kombiniranje različnih raziskovalnih teorij. Zbiranje podatkov je potekalo na osnovi pregleda objavljenih znanstvenih člankov in njihovi metaanalizi. Objave člankov različnih avtorjev smo iskali po naslednjih znanstvenih bazah: Web of Science (All databases), ProQuest (All databases), Home-Springer (All databases) in Scopus (All databases).

Naša pozornost je bila usmerjena v nadgradnjo transformacijskega vodenja, saj smo v procesu raziskave prišli do spoznanja, da je ta oblika vodenja najbližje načinu vodenja, ki podjetja vodi k odličnosti. Proučevali smo torej avtorje znanstvenih člankov, ki so se v svojih raziskavah omejili na transformacijsko vodenje. Ob tem smo prišli do nekaj pomembnih spremenljivk, ki so se najpogosteje pojavljale in naredili smo nov model, ki smo ga poimenovali avtopoietski model vodenja. Prvotni model s tremi temeljnimi spremenljivkami v tem članku dopolnjujemo z novimi, ki so se v raziskovanju prav tako pogosto pojavljale. Naše nadaljnje raziskovanje je namreč pokazalo, da je model treba dopolniti.

Raziskovanje je potekalo na osnovi ključnih besed, ki smo jih iskali skupaj z besedama »management« in »leadership«. Ključne besede smo iskali po posameznih sklopih, in sicer: komunikacijske veščine (communication skills), postavljanje vprašanj (posing questions oziroma active listening), povratno sporočilo (feedback), opolnomočenje (empowerment) ter dober stik (good impression) in stalno učenje (continual learning).

V tem delu navajamo članke, ki smo jih izbrali za metaanalizo. Prve tri tabele se nanašajo na sklop komunikacijskih veščin. V tabeli 1 prikazujemo raziskavo člankov za spremenljivko postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje.

Tabela 1. Spremenljivka Postavljanje vprašanj / Dejavno poslušanje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Kuo, Chang & Chang (2013, str. 17–32)	n = 209	deskriptivna analiza, analiza korelacij, analiza po metodi glavnih komponent, hierarhična regresijska analiza	- veščine coachinga pri menedžerjih - poklicna pripadnost - organizacijska podpora
Ramsey & Sohi (1997, str. 127–137)	n = 500	MANOVA, analiza zanesljivosti, modeliranje strukturnih enačb	Dimenzije dejavnega poslušanja: - zaznavanje - vrednotenje - odzivanje
Jahromi, Tabatabaee, Abdar & Rajabi (2016, str. 2123–2128)	n = 137	analiza zanesljivosti, analiza korelacij, hi-kvadrat preizkus, multipla linearna regresijska analiza	- dejavno poslušanje
Dean & Oetzel (2014, str. 257–266)	n = 17	kvalitativna analiza podatkov, zbranih z intervjujem	Dimenzije učinkovite komunikacije: - učinkovitost - jasnost / natančnost - relevantnost - dejavno poslušanje / razumevanje - poročanje

Tabela 2 vključuje članke, ki se nanašajo na spremenljivko povratno sporočilo.

Tabela 2. Spremenljivka Povratno sporočilo			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Bacha (2014, str. 410–420)	n = 100	konfirmatorna faktorska analiza, analiza korelacij, multipla linearna regresijska analiza	- povratno sporočilo - inspirativna motivacija - intelektualna stimulacija, - idealizirani vpliv - individualizirani razmislek
Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg (2014, str. 687–699)	n1 = 84 n2 = 47	deskriptivna analiza, analiza po metodi glavnih komponent, hierarhična regresijska analiza	- čustvena nestabilnost, - moč, - jeza, - sprejemanje povratnega sporočila
Anseel, Beatty, Shen, Lievens & Sackett (2015, str. 318–348)	n = 69	metaanaliza	- kakovost odnosa - način iskanja povratnega sporočila - način podajanja povratnega sporočila

V tabeli 3 je prikazana analiza člankov na tematiko opolnomočenja.

Tabela 3. Spremenljivka Opolnomočenje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Avolio, Zhu, Koh & Bhatia (2004, str. 951–968)	n = 520	deskriptivna analiza, analiza korelacij, faktorska analiza, hierarhično linearno modeliranje (merski instrument: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X)	<ul style="list-style-type: none"> - transformacijsko vodenje (idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirani razmislek) - psihološko opolnomočenje (kompetence, vpliv, pomen in samodeterminacija) - pripadnost organizaciji (identifikacija, vključenost, lojalnost)
Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008, str. 110–126)	n = 341	konfirmatorna faktorska analiza, modeliranje strukturnih enačb	<ul style="list-style-type: none"> - pozitivni psihološki kapital - namera prenehati - opolnomočenje - transformacijsko vodenje - cinizem
Humborstad, Humborstad, Whitfield & Perry (2008, str. 1349–1364)	n = 290	modeliranje strukturnih enačb	<ul style="list-style-type: none"> - opolnomočenje - organizacijska podpora - nadzorniška podpora - usposabljanje - nagrajevanje uspešnosti - želja po kakovostnem opravljanju dela
Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf (2011, str. 89–107)	n = 118	eksploratorna faktorska analiza, stopenjska regresijska analiza	<ul style="list-style-type: none"> - transformacijsko vodenje - opolnomočenje - pripadnost organizaciji

Drugi skop dodatnih spremenljivk se nanaša na vedenjske veščine, dve tabeli pa zajemata spremenljivki dober stik in stalno učenje.

V tabeli 4 smo analizirali dober stik.

Tabela 4. Spremenljivka Dober stik			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Lanyon, Goodstein & Wershba (2014, str. 52–61)	n = 123	analiza korelacij, analiza po metodi glavnih komponent	- dober stik
	n = 168		- osebnostne lastnosti
	n = 85		- delovna uspešnost
	n = 292		
	n = 99		
Hart, Adams & Burton (2016, str. 69–73)	n = 293	analiza korelacij, analiza poti	- narcisizem - samopromocija - indikator inflacije - potrdilo agencije - potrditev komunalne lastnosti
Roulin, Bangerter & Levashina (2015, str. 395–444)	n = 264	analiza variance, korelacijska analiza, regresijska analiza, večnivojska regresijska analiza	najpomembnejše merjene dimenzije (spremenljivk je veliko - preveč):
	n = 270		- iskreni dober stik - zavajajoči dober stik - zaznana uspešnost
Ingold, Kleinmann, König & Melchers (2014, str. 1–14)	n = 92	deskriptivna analiza, korelacijska analiza	- dober stik
			- delovna uspešnost
			- vztrajnost
			- odločnost
			- organiziranost

Kot zadnja, tabela 5, pa prikazuje analizo člankov na temo stalnega učenja.

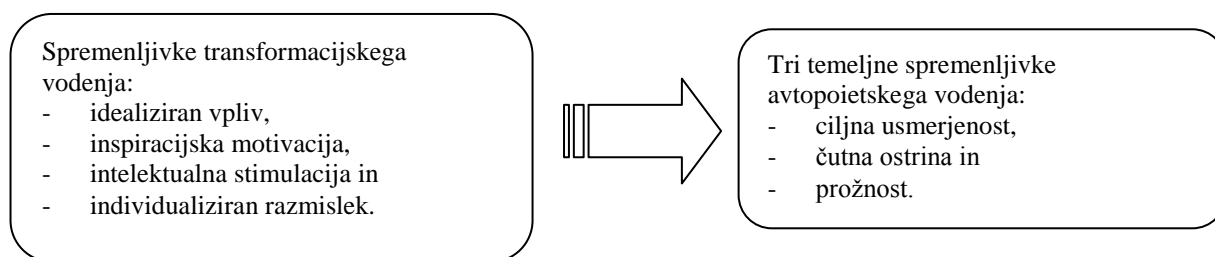
Tabela 5. Spremenljivka Stalno učenje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Aragón, Jiménez & Sanz Valle (2014, str. 161–173)	n = 836	konfirmatorna faktorska analiza, modeliranje strukturnih enačb	- stalno učenje
			- individualna raven
			- skupinska raven
			- organizacijska raven
			- učinkovitost
			- starost
Jo, Kim & Yoon (2014, str. 183–187)	n = 200	deskriptivna analiza, multipla linearna regresijska analiza	- velikost organizacije
			- stalnost / nestalnost učenja
			- čas, preživet v spletnem izobraževalnem okolju
			- pogostost obiskovanja spletnega izobraževalnega okolja
Renta–Davids, Jiménez–González, Fandos–Garrido & González–Soto (2014, str. 728–744)	n = 447 n = 158	faktorska analiza, analiza korelacij in multipla hierarhična regresijska analiza	- učna uspešnost
			- prenos učenja
			- zaposlitvena naravnost
			- učna naravnost
			- učinkovitost izobraževanja
			- ustreznost izobraževanja
			- raznolikost dela
			- delovna avtonomija
- kompleksnost dela			

V raziskavo smo tokrat vključili spremenljivke, ki so se pojavljale v posameznih člankih, obdelanih z metaanalizo.

4 Rezultati

Spremenili smo zapis ene izmed temeljnih spremenljivk, da odstranimo dvome, ki se več avtorjem porajajo ob omembi spremenljivke čustvena občutljivost. Z njimi se vsekakor strinjamo, zato smo to spremenljivko zamenjali s čutno ostrino. Ta spremenljivka zajema vse tiste posebnosti, ki se nam zdijo pomembne v tem kontekstu. To je vsekakor zaznavanje okolice z vsemi čutili (1) vid (vizualni), (2) sluh (avditivni), (3) otip (kinestetični), (4) sluh (olfaktorni) in (5) okus (gustatorni) ter primerno reagiranje na vse impulze, ki pridejo do nas. Pomembno je, da človek zazna odziv okolice na svoje vedenje in ga zna temu primerno v prihodnosti tudi prilagoditi. Osnovne tri spremenljivke avtopoietskega modela so zdaj (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost.

Prvotni grafični model avtopoietskega vodenja je prikazan na sliki 1.

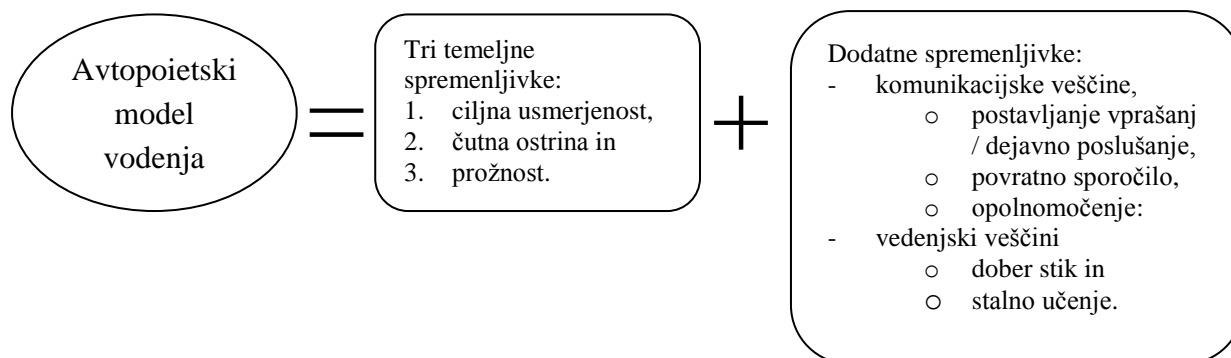


Slika 1. Model avtopoietskega vodenja (Kalan 2017, str. 186–197).

Osnovni namen tega članka je dopolnitev modela avtopoietskega vodenja še z nekaj dodatnimi spremenljivkami, ki smo jih pri pregledu znanstvenih raziskav pogosto zasledili. To so:

- komunikacijske veščine, kamor spadajo
 - postavljanje vprašanj / dejavno poslušanje,
 - povratno sporočilo in
 - opolnomočenje ter
- vedenjski veščini
 - dober stik in
 - stalno učenje.

V nadaljevanju na sliki 2 prikazujemo posodobljen model avtopoietskega vodenja.



Slika 2. Posodobljen model avtopoietskega vodenja (Kalan 2017, str. 186–197).

Analiza podatkov je pokazala, da smo v novem, dopolnjenem modelu avtopoietskega vodenja zajeli vse najpomembnejše elemente, ki jih različni proučevani avtorji v tem članku opisujejo kot pomembne pri samoobnovi oziroma samorazvoju vodje.

Cilj, ki smo ga v naši raziskavi zasledovali, nas je pripeljal tudi do priprave vprašalnika. Ta vsebuje trditve za posamezne spremenljivke, ki so bile rezultat naše raziskave. Trditve smo pripravili sami, torej je vprašalnik nov in bomo zato pred raziskavo njegovo ustreznost še preverili. V raziskavi, ki jo načrtujemo, nam bo dal odgovore na morebitno povezanost avtopoietskega modela vodenja z ostalimi spremenljivkami, ki jih bomo v predvideni raziskavi še proučevali.

Vprašalnik zajema trditve, kot jih navajamo v tabeli 6.

Tabela 6. Vprašalnik Avtopoietskega modela vodenja

-
- Vodja ve, kaj hoče – v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.
 - Vodja je pozoren in ima vse svoje čute (vid, sluh, otip, okus in vonj) odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.
 - Vodja je v svojih dejavnostih prožen – lahko spreminja, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.
 - Vodja v komunikaciji predvsem posluša. Ko govori, postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov.
 - Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam v prihodnje pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.
 - Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.
 - Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik – pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika.
 - Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.
-

Vseh osem spremenljivk v celoti zajema najpomembnejše elemente, ki so sestavni in nepogrešljivi del dobrega modela vodenja. Le tak pa lahko podjetje vodi v odličnost. Poimenovali smo ga avtopoietski model vodenja in zgoraj navedenih osem spremenljivk so njegove spremenljivke, ki jih lahko imenujemo tudi njegovi gradniki.

5 Razprava

Avtopoietski model vodenja zdaj sestavlja osem spremenljivk, to so tri osnovne (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost ter pet dodatnih spremenljivk. Te so postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje, povratno sporočilo in opolnomočenje ter dober stik in stalno učenje.

Pomembno je, da se zavedamo, da vrstnega reda prvih treh spremenljivk ne moremo spreminjati. Vedno moramo najprej vedeti, kaj je naš cilj, kaj si želimo oziroma kam želimo priti. V nadaljevanju moramo znati sprejemati informacije iz okolice z vsemi čutili in se nanje tudi primerno odzvati. Biti moramo prožni, torej sposobni svoj način delovanja spremeniti in spreminjati toliko časa, dokler nas pot ne pripelje na cilj, ki smo si ga zastavili.

Vrstni red dodatnih petih spremenljivk sicer ni tako zelo pomemben, je pa prav, da se zavedamo, kako zelo pomemben je dober stik, saj brez dobrega stika niti ne more priti do komunikacije, kaj šele dobre komunikacije. Zavedati se moramo le, da je teh pet spremenljivk nepogrešljivih, zato morajo biti v model vodenja vključene vse. Spremenljivke, ki so vključene v komunikacijske veščine, zaznavamo kot metamodel jezika in jih pogosto uporabljamo pri mediacijski komunikaciji. Nanašajo se na naše izražanje. Dober stik in stalno učenje pa se nanašata na naše vedenje in ju lahko imenujemo tudi komunikacijski veščini. Vse spremenljivke je treba nenehno uporabljati, v prvi vrsti pri vodenju sebe, v nadaljevanju pa tudi tima ali organizacije.

Lahko rečemo, da smo naše raziskovalno vprašanje o nujnosti dopolnitve modela z novimi spremenljivkami potrdili, saj je raziskava pokazala, da so avtorji te dodatne spremenljivke kot pomemben sestavni del pogosto omenjali v svojih raziskavah.

Naše mnenje je, da je avtopoietski model vodenja model, ki ga bomo lahko v prihodnosti imenovali nadgradnja modela odličnosti, ko bomo govorili o avtopoietskih vodjih v odličnih organizacijah prihodnosti.

6 Zaključek

Rezultat naše raziskave lahko strnemo v tri osnovne spremenljivke, ki zahtevajo točno določen vrstni red: (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost. Model avtopoietskega vodenja smo dopolnili še s petimi novimi spremenljivkami, ki smo jih največkrat zasledili ob proučevanju znanstvenih raziskav različnih avtorjev. To so: (4) postavljanje vprašanj / dejavno poslušanje, (5) povratno sporočilo, (6) opolnomočenje, (7) dober stik in (8) stalno učenje. Vse te spremenljivke bistveno pripomorejo h kakovosti vodenja, torej dvignejo raven avtopoietskega modela vodenja. Uspeh pa bo dosežen le z vključitvijo vseh petih dodatnih spremenljivk (od četrte do osme).

Vsekakor je doprinos k znanosti tudi priprava trditev, ki jih bomo uporabili kot sestavni del našega vprašalnika v raziskavi. Raziskavo bomo izvedli v nadaljevanju našega proučevanja modela.

Varela, Maturana in Uribe (1974, str. 187–196) so bili prvi avtorji, ki so omenjali avtopoietsko naravnost živih bitij, osredotočali pa so se na biološki vidik. Luisi in Varela (1989, str. 633–643) sta raziskavo nadaljevala z osredotočenostjo na pragmatičen načrt življenja, ki temelji na celični osnovi. V novejših raziskavah sta Bishop in al-Rifaie v svojem članku avtopoiezo povezala z ustvarjalnostjo in jo raziskovala v kontekstu plesne koreografije (2017, str. 21–35). Guckelsberger, Salge, in Colton (2017) pa so umetno inteligenco povezali z avtopoietsko dejavno kognitivno znanostjo. Tudi Thannhuber, Bruntsch in Tseng (2017, str. 384–389) so avtopoietski model povezali z novim znanjem na področju inženiringa. Avtopoietskega modela vodenja v menedžmentu pa v svetovni literaturi ne najdemo, zato je model vodenja s spremenljivkami, kot ga navajamo v naši raziskavi, prispevek k znanosti, to je univerzalni odličnosti. Prav tako pa sem lahko štejemo tudi pripravo trditev, ki se nanašajo na proučevanje modela avtopoietskega modela vodenja.

Model avtopoietskega vodenja ima pozitiven vpliv na menedžerje kot posameznike, saj se z upoštevanjem spremenljivk samoobnavljajo in samorazvijajo. Na tak način lahko pozitivno vplivajo tudi na tim, organizacijo in celotno okolje, v katerem delujejo. Dosledno upoštevanje spremenljivk jih vodi v uspešno samoorganiziranost, s tem pa pridobiva tudi okolje.

Omejitev raziskave predstavlja predvsem dejstvo, da je bila tokrat narejena triangulacija različnih teorij in njihova metaanaliza, zato v nadaljevanju podajamo predlog raziskovanja z različnimi raziskovalnimi pristopi (kvantitativno in kvalitativno raziskovanje) in tudi uporabo različnih tehnik (anketa, intervju). Na ta način bomo pridobili celovitejši vpogled v proučevano situacijo, s tem pa zagotovili boljše razumevanje proučevanega problema. Z novimi raziskavami bomo povečali širino, globino in kompleksnost spoznanj naše analize.

Reference

1. Adams, M. (2009). *Change your questions, change your life*. Berrett-Koehler Publishers.
2. Ansari, M. I., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
3. Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348.
4. Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173.
5. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951–968.
6. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126.
7. Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420.

8. Baller, G., & Schaller, B. (2017). Gestaltung der Kommunikation mittels Gesprächstechniken. In *Kommunikation im Krankenhaus* (pp. 81–116). Springer Berlin Heidelberg.
9. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
10. Bishop, J. M., & al-Rifaie, M. M. (2017). Autopoiesis, creativity and dance. *Connection science*, 29(1), 21–35.
11. Chen, Z., Li, L., & Li, T. (2017). The organizational evolution, systematic construction and empowerment of Langde Miao's community tourism. *Tourism Management*, 58, 276–285.
12. Damiani, J., Rolling Jr, J. H., & Wieczorek, D. (2017). Rethinking leadership education: narrative inquiry and leadership stories. *Reflective Practice*, 1–15.
13. Dean, M., Gill, R., & Barbour, J. B. (2015). Work space, gendered occupations, and the organization of health: Redesigning emergency department communication. In *Organizations, communication, and health* (pp. 125–142). Routledge.
14. Deng, F., Wang, C., & Liang, X. (2017). Fuzzy Comprehensive Evaluation Model for Flight Safety Evaluation Research Based on an Empowerment Combination. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 1479–1491). Springer Singapore.
15. Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458.
16. Edelenbos, J., van Meerkerk, I., & Koppenjan, J. (2017). The challenge of innovating politics in community self-organization: the case of Broekpolder. *Public Management Review*, 19(1), 55–73.
17. Farrow, T. F., Burgess, J., Wilkinson, I. D., & Hunter, M. D. (2015). Neural correlates of self-deception and impression-management. *Neuropsychologia*, 67, 159–174.
18. Gerasimov, K., & Gerasimov, B. (2017). Formation of professionalism of executives. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 45–55.
19. Guckelsberger, C., Salge, C., & Colton, S. (2017). Addressing the “Why?” in Computational Creativity: A Non-Anthropocentric, Minimal Model of Intentional Creative Agency.
20. Hart, W., Adams, J. M., & Burton, K. A. (2016). Narcissistic for the people: Narcissists and non-narcissists disagree about how to make a good impression. *Personality and Individual Differences*, 91, 69–73.
21. Henley, A. J., & DiGennaro Reed, F. D. (2015). Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3–4), 321–335.
22. Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R., & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349–1364.
23. Insam, A., Huebner, D., Briem, J., Hanft, N., & Stipanowich, T. (2016). Promoting Conflict-Competent Leadership and Holistic Conflict Management. *Pepp. Disp. Resol. LJ*, 16, 233.
24. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89–107.
25. Jo, I. H., Kim, D., & Yoon, M. (2014, March). Analyzing the log patterns of adult learners in LMS using learning analytics. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Learning Analytics And Knowledge* (pp. 183–187). ACM.

26. Junquera, B., & del Brío, J. Á. (2017). Is the leadership style important in R & D departments in Spanish industrial companies? An empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–14.
27. Kalan, M. (2017). Three Fundamental Components of the Autopoiesic Leadership Model. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 6(2), 186–197.
28. Kalan, M. (2017). Ugotavljanje prepoznavnosti medicije v velikem slovenskem podjetju. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 6(1), 55–67.
29. Kalan, M., Razdevšek, M., & Suklan, J. (2017). Workplace mediation procedures: a case-study of transition economies. *WSEAS transactions on business and economics* (pp. 170–177).
30. Kanišauskas, S. (2016). Creative technologies entrapped by instrumental mind. *Filosofija. Sociologija*, (1), 40–50.
31. Kille, D. R., Eibach, R. P., Wood, J. V., & Holmes, J. G. (2017). Who can't take a compliment? The role of construal level and self-esteem in accepting positive feedback from close others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 68, 40–49.
32. Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22.
33. Kuo, M. H. C., Chang, Y., & Chang, W. C. (2014). Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment. *Public Administration Research*, 3(1), 17.
34. Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
35. Lanyon, R. I., Goodstein, L. D., & Wershba, R. (2014). 'Good Impression' as a Moderator in Employment-related Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 52–61.
36. Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
37. Li, W., Liu, K., Tang, Y., & Belitski, M. (2017). E-Leadership for SMEs in the Digital Age. In *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (pp. 375–416). Palgrave Macmillan UK.
38. Luisi, P. L., & Varela, F. J. (1989). Self-replicating micelles—a chemical version of a minimal autopoietic system. *Origins of Life and Evolution of Biospheres*, 19(6), 633–643.
39. Marques, J., Dhiman, S., & Holt, S. (Eds.). (2012). *Business administration education: Changes in management and leadership strategies*. Springer.
40. Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. *Safety science*, 91, 405–412.
41. Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N. W., & Sassenberg, K. (2014). Anger and attitudinal reactions to negative feedback: The effects of emotional instability and power. *Motivation and Emotion*, 38(5), 687–699.
42. Nir, A., & Piro, P. L. (2016). The Added Value of Improvisation to Effectiveness-Oriented Transformational Leadership. *IJER* 25(3), 265.
43. Proksch, S. (2016). Mediation. In *Conflict Management* (pp. 45–56). Springer International Publishing.

44. Ramos Salazar, L. (2017). The Influence of Business Students' Listening Styles on Their Compassion and Self-Compassion. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(4), 426–442.
45. Renta-Davids, A. I., Jiménez-González, J. M., Fandos-Garrido, M., & González-Soto, Á. P. (2014). Transfer of learning: Motivation, training design and learning-conducive work effects. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728–744.
46. Roche, M. K., Daskalova, P., & Brown, S. D. (2017). Anticipated multiple role management in emerging adults: A test of the social cognitive career self-management model. *Journal of Career Assessment*, 25(1), 121–134.
47. Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439–445.
48. Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations? *Personnel Psychology*, 68(2), 395–444.
49. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610.
50. Schuyler, K. G., Baugher, J. E., Jironet, K., & Lid-Falkman, L. (Eds.). (2014). *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges*. John Wiley & Sons.
51. Sidiropoulou, A. (2017). Directing and Leadership. *Playing Offstage: The Theater as a Presence or Factor in the Real World*, 87.
52. Thannhuber, M. J., Bruntsch, A., & Tseng, M. M. (2017). Knowledge Management: Managing Organizational Intelligence and Knowledge in Autopoietic Process Management Systems – Ten Years Into Industrial Application. *Procedia CIRP*, 63, 384–389.
53. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
54. Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187–196.
55. Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431–1440.
56. Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: The irresistible future of organizing. *Strategy & Leadership*, 24(4), 18–24.

Mateja Kalan je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, diplomirala pa iz študijskega programa Poslovanje na Fakulteti DOBA v Mariboru. Zaposlena je v podjetju Fraport Slovenija, katerega lastnik je mednarodno podjetje Fraport iz Frankfurta, Nemčija. Njeni raziskovalni interesi se nanašajo na področje: menedžmenta, ravnanja s človeškimi viri, organizacijske kulture in klime v podjetjih ter medosebnih odnosov. Je mediatorica, mentorica, NLP trenerka in NLP coach mojstrica. Sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah ter objavlja znanstvene in strokovne članke v tujih in domačih publikacijah.

Abstract: **Updated Autopoiesic Leadership Model**

Research Question (RQ): Which variables are still improving and complementing the autopoiesic leadership model?

Purpose: The research aims to improve the model with a slightly modified basic variable and complement the model with five new variables.

Method: The goals of the research were achieved through the method of analysing articles and, in particular, questionnaires. By triangulating or combining different research theories within the research problem, we followed various, even contradictory, theoretical assumptions. In this way, we gained a comprehensive view of the study area.

Results: In the existing model, we replaced one variable, emotional sensitivity, with sensory sharpness, while the other two variables, goal orientation and flexibility, remained unchanged. We added five new variables to the model, namely: communication skills, including posing questions, feedback and empowerment, and two variables: good impression and continual learning. These variables greatly increase the quality of the model due to the greater range of key elements. For this range of variables, we prepared a questionnaire.

Organization: The results of the survey with the completed model of autopoiesic leadership provide the organisation with important information about a good leader, thus influencing the selection of the best personnel.

Society: The model of autopoiesic leadership is primarily used as a self-guide, thus transforming a person. In the future, such a person can also successfully lead the team and organisation. In this way, we are building a new culture of relationships that have a key influence on society, social responsibility, and thus the whole environment.

Originality: We cannot find the model of autopoiesic leadership in the world literature about management. In this way, we introduce a new dimension of the research area, which can be improved with new research activities.

Limitations/Future Research: The study was limited to theoretical research. In addition, we propose other research methods for further improvement of the study model.

Keywords: Autopoiesic model, autopoiesic leader, goal orientation, sensory sharpness, flexibility, triangulation of theories.

Copyright (c) Mateja KALAN



Creative Commons License

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

Korenite spremembe za učinkovitejše javno zdravstvo

Dean Rumpf*

Betnavska 4, 2000 Maribor, Slovenija
deanrumpf/at/gmail.com

Zlatka Meško Štok

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
stok.zlatka/at/gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Na zastavljeno raziskovalno vprašanje smo z raziskavo želeli pridobiti odgovor, kako vpliva kakovost menedžmenta na odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu in kakšne spremembe so potrebne za ohranjanje zdravja in učinkovitosti dela pri slovenskih zdravnikih.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti, kakšen odnos do zdravja imajo slovenski zdravniki v javnem zdravstvu na primarni in terciarni ravni, kako ohranjajo zdravje ter razviti smernice k odličnosti zdravnikov v javnem zdravstvu. Spremembe, ki temeljijo na izboljšanju menedžmenta kakovosti v javnem zdravstvu, predvsem odličnosti izvajanje dela slovenskih zdravnikov so nujno potrebne.

Metoda: Raziskavo med slovenskimi zdravniki smo izvedli na osnovi ankete. Ključna uporabljena statistična metoda so linearni strukturni modeli (ang. Structural Equation Models – SEM). Za analizo razlik v javnem zdravstvu (primarna in terciarna raven) smo uporabili metodo testiranja razlik povprečnih vrednosti za različne skupine (t-test ali neparametrični Mann-Whitneyev test).

Rezultati: Na osnovi rezultatov raziskave ugotavljamo, da smo pridobili dovolj podprtih podatkov, da so v javnem zdravstvu potrebne spremembe. Vodje morajo omogočiti preskok v organizacijsko odličnost zdravnikov.

Organizacija: Raziskavo smo izvedli na Univerzitetnem kliničnem centru v Ljubljani in Mariboru preko spletne ankete, ki je bila objavljena v Biltenu zdravniške zbornice Slovenije.

Družba: Z rezultati raziskave smo ugotovili, da so v javnem zdravstvu potrebne korenite spremembe, ob upoštevanju le-teh bomo pripomogli k izboljšanju kakovosti menedžmenta, odličnosti zdravnikov. Družba bo s tem pridobila zdrave zdravnike, ki ne bodo pod stresom, ki bodo naloge izvajali z veseljem, saj bodo operativno dosegali visoko uspešnost in učinkovitost.

Originalnost: Prispevek k znanosti je v tem, da gre za izvirni znanstveni prispevek, saj raziskava na obravnavano temo v Sloveniji še ni izvedena.

Omejitve/ nadaljnje raziskave: Omejili smo se samo na zdravnike na primarni in terciarni ravni. V raziskavo nismo vključili zdravnikov na sekundarni ravni, ki so lahko predlog nadaljnjih raziskovanj.

Ključne besede: menedžment, kakovost, odličnost, javno zdravstvo, zdravniki, spremembe, raziskava.

1 Uvod

Že več kot dvajset let ugotavljamo, da se v javnem zdravstvu soočamo s problemi, ki se nikakor »ne morejo« razrešiti, nenehno nastajajo vedno nove vrzeli. Raziskovalni problem, ki je predmet tudi prispevka, je raziskati vpliv menedžmenta kakovosti na odličnost poslovanja zdravnikov v javnem zdravstvu. Namen raziskave je ugotoviti, kakšen odnos do zdravja imajo slovenski zdravniki v javnem zdravstvu na primarni in terciarni ravni, kako obvladujejo stres, ohranjajo zdravje ter razviti model kakovosti menedžmenta in odličnosti v javnem zdravstvu, ki temelji na izboljšanju menedžmenta kakovosti v zdravstvu, predvsem odličnosti izvajanja dela slovenskih zdravnikov. Ugotoviti smo želeli, kako resen je problem, salutogeneze (zdravje, stres, obvladovanje stresa), ki ga zaznajo slovenski zdravniki, ter jih primerjati med zdravniki v javnem zdravstvu na primarni ravni (zdravstveni domovi) in terciarni ravni (bolnišnice) ter ugotoviti vpliv menedžmenta kakovosti in odličnosti v javnem zdravstvu.

Na osnovi raziskave smo zasnovali naslednje cilje: 1) preučiti domačo in tujo literaturo s področja menedžmenta, kakovosti, organizacijske kulture, motivacije in 2) na vzorcu 266 respondentov opraviti kvantitativno raziskavo o odličnosti zdravnikov v slovenskem javnem zdravstvu. Po podrobnem pregledu vseh že opravljenih raziskav smo ugotovili, da v RS še raziskave, ki bi preučevala poslovno odličnost, ohranjanja zdravja in obvladovanje stresa pri slovenskih zdravnikih v javnem zdravstvu, doslej še ni bilo. Raziskavo smo izvedli med zdravniki na primarni in terciarni ravni UKC Ljubljana in UKC Maribor, v raziskavo nismo vključili zdravnikov na sekundarni ravni, kakor tudi ne koncesionarjev. Z raziskavo smo želeli identificirati vrzeli, ki nastajajo v javnem zdravstvu in na osnovi rezultatov raziskave podati predloge za spremembe, ki bodo osnova za učinkovitejšo javno zdravstvo.

2 Teoretična izhodišča

Vodenje zaposlenih v današnjem času je prav gotovo velik izziv za vsakega menedžerja. Vodenje pomeni predvsem usmerjanje in urejanje odnosov med zaposlenimi. (Bizjak & Rihtar, 2000, str. 457-460)

Ne moremo trditi, da so vsi menedžerji strokovno sposobni za vodenje, da so karizmatični in spodbujevalni v delovnem okolju. Vodenje in upravljanje sta zelo zahtevni kadrovske nalogi in sta zato odvisni od učinkovite realizacije kadrovskega procesa. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2004, str. 85-92)

Pri snovanju nove paradigme menedžmenta kakovosti v javnem zdravstvu in pri obvladovanju javnega zdravstva, se nam zdi smiselno iskati nove pristope, ki se v zadnjem desetletju empirično dokazujejo z uspešnostjo in inovativnostjo ter tako sodijo v postmoderno obdobje razvoja. V tem poglavju smo opredelili ugotovitve številnih avtorjev, ki obravnavajo

kakovost, menedžment, odličnost (Calvo-Mora, Ruiz-Moreno, Pocon, Berjoyo, & Cauzo-Bottala, 2014, str. 769-774; Lambrou et.al. 2015, str. 150-155; Markič, Meško, Meško Štok, & Markič Hrast, 2012, str. 46-57; mirs.gov.si. 2007).

Različni avtorji opredeljujejo pomembnost odličnosti za kakovost menedžmenta v organizacijah. Na osnovi preučevanja literature različnih avtorjev ugotavljamo, da so v odličnih organizacijah vodili zaposlene in izvajali poslovanje močni voditelji, ki so prav zaradi tega veliko pripomogli k odličnosti organizacije. (Kralj, 2005, str. 256-264; Peeters et.al. 2014, str. 56-63).

Menedžment kakovosti in zagotavljanje kakovosti je eden od temeljnih pogojev delovanja organizacije, zavoda ali inštitucije na posameznem področju. Kakovost postaja del poslovne politike temeljne, razvojne in tekoče politike in strategije organizacije in drugih zavodov. Njeno dojetje je odvisno od gospodarskega okolja v neki družbi (Bukovec, 2008, str. 130; Chu shu Min et. al. 2014, str. 277-283).

Mihalič (2007, str. 79) navaja, da temeljni elementi celostnega sistema v organizaciji predstavljata organizacijska kultura in z njo povezana organizacijska klima.: interakcije z zaposlenimi, zadovoljstvo, lojalnost počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi in avtonomnost. Razvoj organizacijske klime je za razliko od organizacijske kulture hitrejši in na razvojno dinamiko organizacijske klime vpliva več dejavnikov. Organizacijsko vzdušje, klima opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko zaznave celotne organizacije s strani vseh zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 127-128).

Elementi organizacijske kulture se kažejo v komunikacijski strukturi: oblika komunikacije, timsko delo, v prenosu in pretoku informacij, v rednem spremljanju-merjenju organizacijske klime, predvsem pa v medosebnih odnosih med zaposlenimi.

Medosebni odnosi v organizaciji vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti med zaposlenimi, na invencijsko in inovacijsko dejavnost v organizaciji, na obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev, kar pripomore k ugledu, image-u organizacije. Medosebni odnosi se kažejo v vzdušju v organizaciji, organizacijski klimi in dobri medosebni odnosi se kažejo v zadovoljstvu zaposlenih kot pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu.

Motivacija je pomemben element, ki ga je potrebno vključiti v cilje poslovnega procesa, da zaposlene spodbuja k večji kakovosti poslovanja in dela, da zaposlene spodbuja k doseganju ciljev in ga morajo menedžerji znati obvladati. (Ryan & Deci, 2000, str. 68-78)

Menedžer mora imeti poleg strokovnih sposobnosti tudi znanje psihologije, da »zna« spoznati svoje sodelavce, jim razporediti ustrezne naloge, pristojnosti, jim omogočati razvoj, možnosti ustvarjalnega delovanja, biti mora karizmatična osebnost, ki deluje v odprtem ozračju,

prisluhniti zaposlenim, da bodo delo izvajali z veseljem, jih znati motivirati za delo in jim omogočiti delo, da bodo dokazovali svoje sposobnosti, in njihove dosežke znati stimulirati, nagraditi. (Ali, Mcinerney, Craven, Yeung, & King, 2013, str. 123-137)

Uspešnost menedžerjev pri obvladovanju organizacije je odvisna od pravega načina vodenja in poslovanja, učinkovite organizacijske strukture ter ustreznih notranjih in zunanjih odnosov. Skozi zgodovinski razvoj zdravstvenega varstva in medicinski profesionalizem ugotavljamo, da je zdravstveno varstvo ena najpomembnejših determinant zdravja v posamezni državi je sistem zdravstvenega varstva. Sistem zdravstvenega varstva je sistem države, ki skrbi za varovanje zdravja prebivalcev.

Skozi zgodovinska obdobja je pomen razumevanje besede profesionalizem, da se nekdo poklicno ukvarja s čim, da delo opravlja strokovno in dobro. Profesije so se zgodovinsko ločile od poklicev predvsem v tem, da je bilo za profesije značilno dolgotrajno izobraževanje, preverjanje znanja s strani strokovnjakov, torej tistih, ki so že bili v poklicu. Nekatere značilnosti profesije so v tem, da gre za učen poklic z dolgotrajnim izobraževanjem in strokovnim usposabljanjem. Omenimo tri klasične učene poklice: duhovni, sodniški in zdravniški. Kasneje pa še vojaški/policijski in učiteljski poklic. Profesionalizem ni le znanje, določeno za opravljanje nekega poklica, temveč so vrline, torej tisto kar oseba, ki opravlja ta poklic čuti kot svoje poslanstvo in ravna s standardi: pošteno, skrbno, vztrajno, pripravljenost za poslušanje in učenje, ustvarjalno, rečemo, da je oseba, ki je vredna zaupanja. Medicinski profesionalizem obsega vrednote, vedenja in odnos ter temelji tudi na osebnih prepričanjih. Na medicinski profesionalizem nekega obdobja imajo velik vpliv sodobne družbene vrednote in norme (Trontelj, 2014).

Bolnišnice kot dejavnost javnega zdravstva na terciarni ravni in drugi zdravstveni zavodi v javnem zdravstvu na primarni ravni so bili v preteklosti razumljeni kot okolja, ki se praviloma in izključno osredotočajo na prepoznavanje in zdravljenje bolezni posameznika, in ne kot okolja z možnostjo krepitve zdravja in s tem izboljšanja kakovosti življenja. Organizacije zdravstvene službe za krepitev zdravja morajo za doseganje sprememb v organizaciji v vsakodnevno strokovno delo v bolnišnicah vključevati načela za promocijo, in sicer: izobraževanje, usposabljanje zdravnikov, medicinskih sester, socialnih delavcev, psihologov, delovnih terapevtov, fizioterapevtov in drugega osebja ter vključitev klinične promocije zdravja, intervencij raziskovalne projekte bolnišnice. (Pelikan, Krajic in Dietcher, 2001, str. 239-43)

V inštituciji javnega zdravstva se posvečajo predvsem zdravju uporabnikov. Pozablja se, da je zdravstveno stanje zdravnikov izrednega pomena. Samo zdrav zdravnik, ki nima zdravstvenih težav, lahko uspešno skrbi za pacienta.

Po ugotovitvah novejših raziskav je stres vse pogosteje dejaven v organizacijah in drugih institucijah, več kot petdeset odstotkov zaposlenih se čuti preobremenjene in 1/3 pa zaznava, da je delo, ki ga izvajajo največji povzročitelj stresa (Maslach & Leiter, 1997).

Stres je stanje in je občutek posameznika, da ne more vsega, kar mu je zadano oziroma kar bi želel doseči, zato ga spremlja fizično, psihično ali socialno slabo počutje. Stres ni bolezen lahko pa vpliva na učinkovitost dela (Carrillo & Ananeh-Firempong, 2003, str. 293-302).

Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (2010) je stres druga najpogostejša zdravstvena težava, ki je povezana z delom. Po podatkih GVIN-a je v Evropski uniji zaradi posledic stresa vsak zaposleni odsoten z dela štiri dni na leto, kar skupno znaša 600 milijonov izgubljenih delovnih dni (Treven, et. al. 2005, str. 71).

Poklicni stres pri zdravnikih se pojavlja zaradi preobremenjenosti pri izvajanju dela, velikokrat počasi, neopazno, nezavedno. Delo v medicini je stresno, saj je povezano z močnimi čustvi, ki jih zdravnik pri delu doživlja in čemur se mora prilagoditi. Viri stresa pri delu zdravnikov, ki se pojavljajo pri izvajanju (Treven et.al., 2005, str. 23-31) so: dolg delavnik, prekomerne delovne obremenitve, spreminjajoči pogoji dela, pomanjkanje spanja, ekonomska nestabilnost, pri starejših zdravnikih slediti novostim in drugo. Številne raziskave so bile osredotočene na stres na delovnem mestu zdravnikov (Trontelj, 2014, str. 37- 44).

Psihološki dejavniki, na primer nadzor, osebnost posameznika, način soočanja, podpora družbe vplivajo na proces in na načine soočanja s stresom. Način soočanja s stresom torej pomeni poskuse soočanja z notranjimi in zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na stres (Meško, Gregorc, Meško Štok, & Markič, 2012, str. 27-31). Gre za načine premagati – obvladati stres, da se posameznik lahko vrne v normalno stanje.

Zastavljene hipoteze v nadaljevanju utemeljujemo s tem, saj želimo prepoznati na osnovi raziskave in vprašalnika odgovore, da menedžment kakovosti pozitivno vpliva na odličnost v javnem zdravstvu in da odličnost poslovanja v zdravstvu resnično pozitivno vpliva na obvladovanje stresa. Obvladovanje stresa je merjeno preko pogostosti uporabe tehnik spoprijemanja s stresom. Pogosteje, kot se posameznik poslužuje tehnik spoprijemanja s stresom, redkeje doživlja preobremenjenost in obremenitve na delovnem mestu, zato smo predvidevali, da dobro zdravstveno stanje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa.

Zastavili smo si naslednje hipoteze:

Hipoteza H1: Menedžment kakovosti pozitivno vpliva na odličnost poslovanja.

Hipoteza H2: Odličnost poslovanja v zdravstvu pozitivno vpliva na obvladovanje stresa.

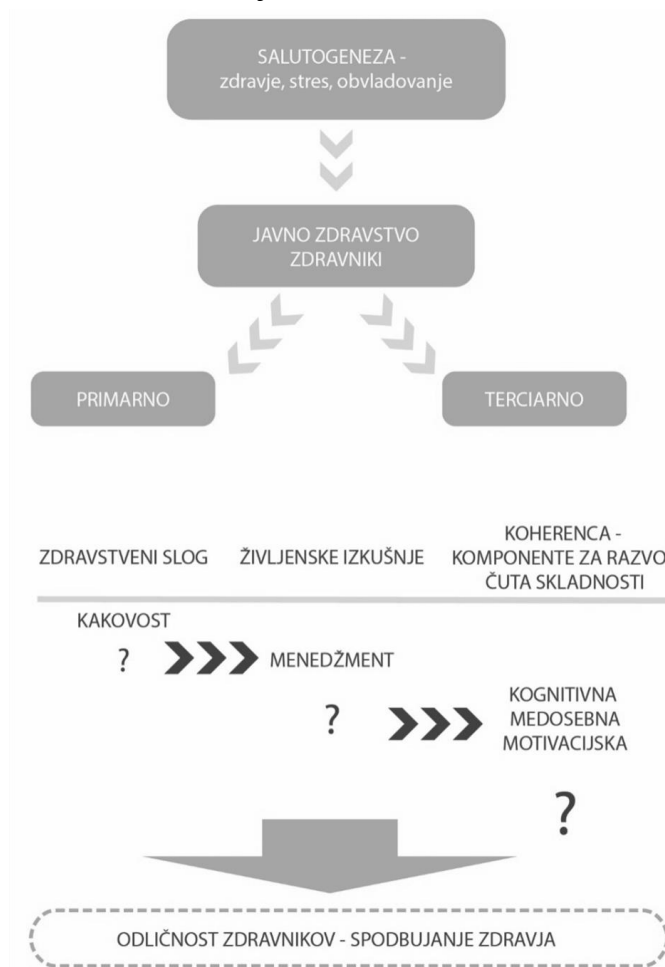
Hipoteza H3: Dobro zdravstveno stanje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa

Hipoteza H4: Ustrezno obvladovanje stresa pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa.

Hipoteza H5: Vzroki stresa pozitivno vplivajo na prisotnost stresa.

3 Metoda

Empirična raziskava opredeljuje razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva kakovosti menedžmenta in odličnosti v javnem zdravstvu.



Slika 1. Raziskovalni model

Raziskava je potekala v nekaj korakih. Na osnovi natančnega teoretičnega pregleda literature in strokovnih izkušenj je bil razvit vprašalnik, ki je bil v prvi fazi zbiranja podatkov validiran v obliki pilotne raziskave. Zanesljivost vprašalnika smo preverili z uporabo Cronbach alfa koeficienta.

V obdobju med aprilom 2016 in avgustom 2016 je bilo opravljeno zbiranje podatkov. Vprašalnik je bil razdeljen med zdravnike na primarni in terciarni ravni bodisi v papirnati obliki ali kot povezava na spletno anketo, ki jo je med svoje člane razposlala Zdravniška zbornica v Tedenskem biltenu. Populacija zdravnikov v Republiki Sloveniji (umar.gov.si, 2016) je 5.387 zdravnikov (vsi zdravniki, zobozdravniki in drugi). Iz omenjenih virov se je v tem času nabralo 266 odgovorov. Ciljna skupina anketirancev je bila dosežena, saj je v strukturi ankete odgovarjalo skupaj 266 zdravnikov od tega 49,1 % žensk in 50,9 % moških. Anketa je bila posredovana na vse naslove, ocenjujemo, da je naš vzorčni okvir obsegal približno 1500 zdravnikov na primarni in terciarni ravni, torej lahko stopnjo odgovorov

ocenimo na 17,7 %, je odgovorilo na spletni vprašalnik. Poleg spletnega anketiranja smo se posluževali tudi terenskega anketiranja, tako da je bila večina anket (54,9 %) zbranih preko terenskega anketiranja po bolnišnicah.

Izpopolnjen vprašalnik je nato predstavljal osnovo za nadaljnje zbiranje podatkov. Zbiranje podatkov je potekalo terensko in spletno, pri čemer je bila povezava na spletno anketo poslana vsem prejemnikom biltena Zdravniške zbornice. Podatki so bili naknadno analizirani. Spremenljivke so predstavljene s pomočjo univariantne statistike, za primerjavo med primarno in terciarno ravno smo uporabili bivariantne statistike (t-test, χ^2), za preverjanje hipotez pa smo uporabili napredne statistične metode (faktorsko analizo, strukturne modele). Po zgledu konceptualnega modela smo s pomočjo, bodisi faktorje ali na osnovi združevanja spremenljivk, oblikovali nove koncepte – faktorje. Vsak gradnik modela predstavlja posamezen teoretski koncept, ki je merjen preko enega ali več vprašanj v vprašalniku. V primeru, da je vprašanj več je potrebno s pomočjo faktorje analize preveriti dimenzionalnost konstrukta, pa tudi veljavnost ali vprašanja ustrezno združiti, da predstavljajo novo izvedeno spremenljivko (na primer, seštevamo zdravstvene težave, da pridobimo podatek o zdravstvenem stanju zdravnika).

Zanesljivost pomeni, da bi ob ponovnem merjenju dobili podobne rezultate. Ker merjenja dejansko ne ponavljamo, zanesljivost vprašalnika preverjamo s pomočjo Cronbachovega koeficienta α . O zanesljivosti lahko govorimo v primeru, ko koeficient presega $\alpha = 0,7$ (Field, 2009, str. 673-675), zanesljivost celotnega vprašalnika je $\alpha=0,886$.

4 Rezultati

Z empirično raziskavo smo želeli pridobiti odgovor na zastavljeno vprašanje in z rezultati raziskave podati odgovor in sklepe spoznanj o zdravstvenem stanju zaposlenih zdravnikov in ohranitev kakovostnega osebja, saj izboljšanje vsakodnevnega delovnega procesa vodi k opravljanju bolj kakovostnih storitev, bolj motiviranega zaposlenega, kakovosti menedžmenta in odličnosti pri slovenskih zdravnikih na terciarni kakor tudi na primarni ravni. V raziskavo nismo vključili zdravnikov na sekundarni ravni, niti koncesionarjev in zasebnih zdravnikov.

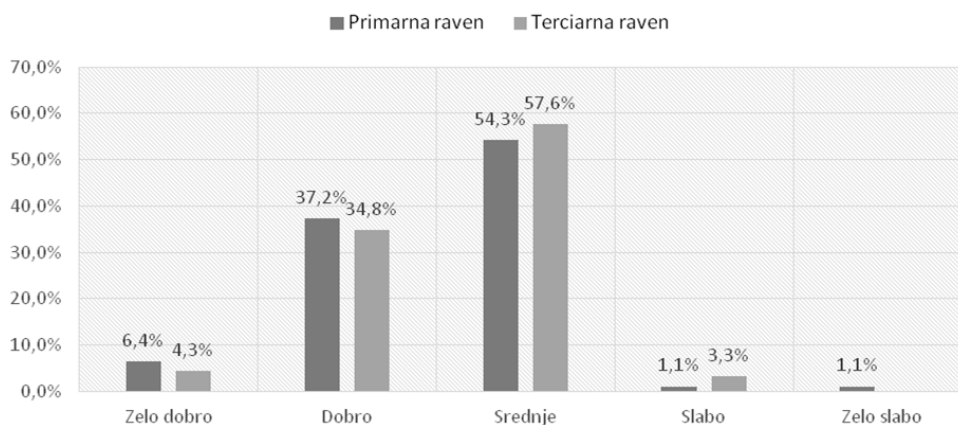
Analiza podatkov je namenjena predstavitvi podatkov in izhajajočih ugotovitev, ter preverjanju hipotez.

Tabela 1. Demografski podatki

	Pilotna študija	Celotna raziskava
N	40	266
Spol (ženski)	51,3 %	49,5 %
Starost		
25 do 35 let	20,0 %	10,6 %
36 do 45 let	42,5 %	38,3 %
46 do 55 let	30,0 %	33,5 %
56 do 65 let	7,5 %	17,6 %
Zakonski stan		
Poročeni	65,0 %	60,6 %
Izven zakonska skupnost	10,0 %	13,3 %
Samski	12,5 %	17,6 %
Razvezani	10,0 %	5,3 %
Ovdoveli	2,5 %	3,2 %
Delovna doba		
Manj kot 10 let	30,0 %	28,2 %
11 do 20 let	42,5 %	34,6 %
21 do 30 let	22,5 %	23,4 %
Več kot 30 let	5,0 %	13,8 %
Izobrazba		
Visokošolska univerzitetna izobrazba	10,0 %	11,2 %
Specializacija	65,0 %	54,8 %
Magisterij	7,5 %	13,3 %
Doktorat	17,5 %	20,7 %
Raven		
Primarna	43,0 %	51,1 %
Terciarna	58,0 %	48,9 %
Delovno mesto		
Zdravniki pripravniki	7,5 %	1,6 %
Specializanti	10,0 %	10,6 %
Splošni zdravnik	30,0 %	31,4 %
Zdravnik specialist	52,5 %	55,3 %

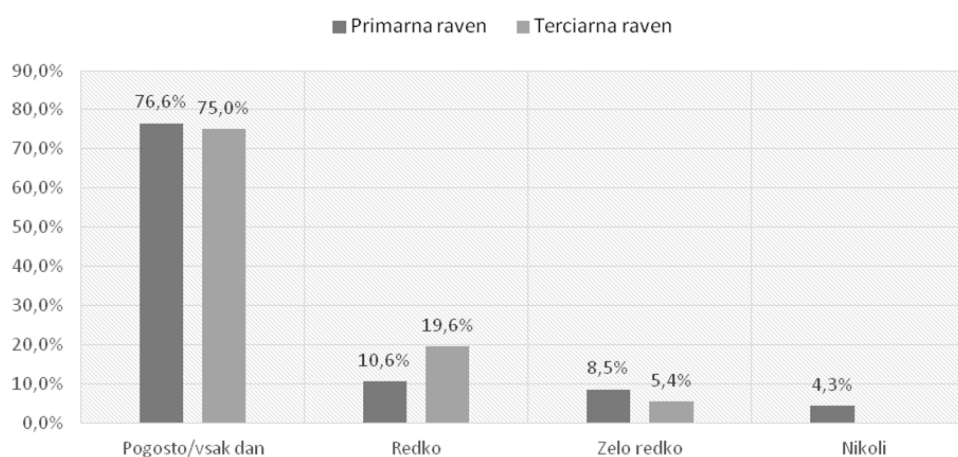
Na osnovi primerjave demografskih podatkov lahko vidimo, da smo v končni vzorec zajeli večji odstotek moških, nižji odstotek najmlajših in višjih odstotek najstarejših zdravnikov. Glede na zakonski stan se odstotki med pilotnim vzorcem in celotno raziskavo dokaj ujemajo, edino odstotek razvezanih je v končni raziskavi nekoliko nižji. V pilotnem vzorcu smo imeli višji odstotek zdravnikov z delovno dobo med 11 in 20 let, ki je v končni raziskavi padel, medtem ko je narasel odstotek anketiranih zdravnikov z več kot 30 leti delovne dobe. V končnem vzorcu je zaznati padec pri odstotku zdravnikov s končano specializacijo, naraste pa odstotek zdravnikov z zaključenim magisterijem. Razmerje med primarno in terciarno ravno se zvečanjem vzorca bolj enakomerno porazdeli.

Anketirance smo najprej spraševali po zdravstvenem stanju. Približno polovica (55,9 %) udeležencev je svoje trenutno zdravstveno stanje opisala kot srednje, nekoliko manjši. Razlike med zdravniki na primarni in terciarni ravni niso statistično značilne ($\chi^2=2,987$, $p=0,560$). Iz slike 2 je razvidno, da je delež zdravnikov na terciarni ravni, ki so srednje zadovoljni z lastnim zdravstvenim stanjem nekoliko višje od zdravnikov na primarni ravni. Deklarativna ocena trenutnega zdravstvenega stanja je eden od gradnikov modela, ki temelji neposredno na merjenih podatkih, torej na vprašanju: Kako ocenjujete svoje trenutno zdravstveno stanje?



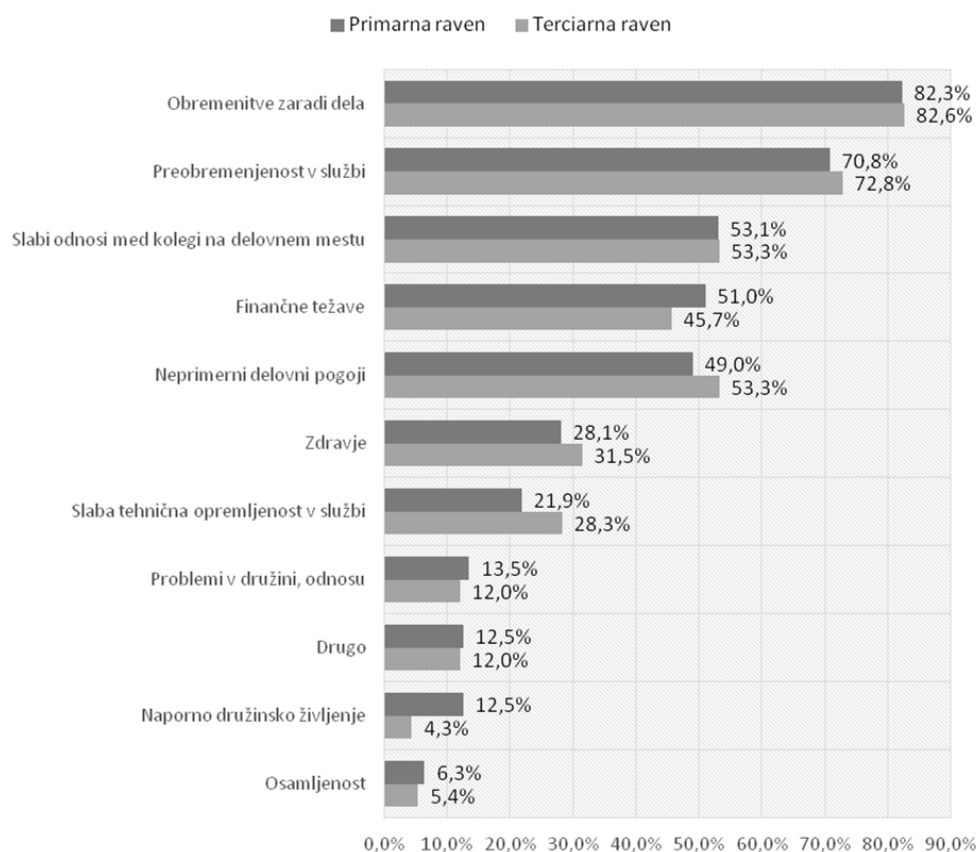
Slika 2. Zdravstveno stanje zdravnikov v javnem zdravstvu

Iz slike 3 je razvidno, da razlike med zdravniki na primarni in terciarni ravni glede pogostosti napetosti, stresa in občutkov pritiska so statistično značilne ($\chi^2=8,604$, $p=0,035$). Na terciarni ravni je večji delež zdravnikov, ki je le redko pod napetostjo, stresom ali pritiski, toda med njimi ni takih, ki bi poročali o popolni odsotnosti le-teh. Deklarativna ocena prisotnosti stresa na delovnem mestu je eden od gradnikov modela, ki temelji neposredno na merjenih podatkih, torej na vprašanju: Kako pogosto se počutite napete, pod stresom ali velikim pritiskom?



Slika 3. Pogostost napetosti, stresa in občutkov pritiska.

Razlike med zdravniki na primarni in terciarni ravni glede vzrokov stresa niso izrazite. Nekoliko izstopajo finančne težave pri zdravnikih na primarni ravni (51,0 %) v primerjavi s terciarno (45,7 %). Do največjih razlik glede vzrokov stresa med zdravniki na primarni in terciarni ravni prihaja pri neprimernih delovnih pogojih, zdravju in slabe tehnične opremljenosti v službi. Gradnik vzroki stresa je sestavljena spremenljivka, ki obsega seštevek podanih vzrokov, ki jih je posamezen zdravnik navedel. V povprečju zdravniki navajajo štiri vzroke stresa s standardnim odklonom 1,8. Med zdravniki na primarni in sekundarni ravni razlike niso statistično značilne ($t=0,039$, $p=0,969$).



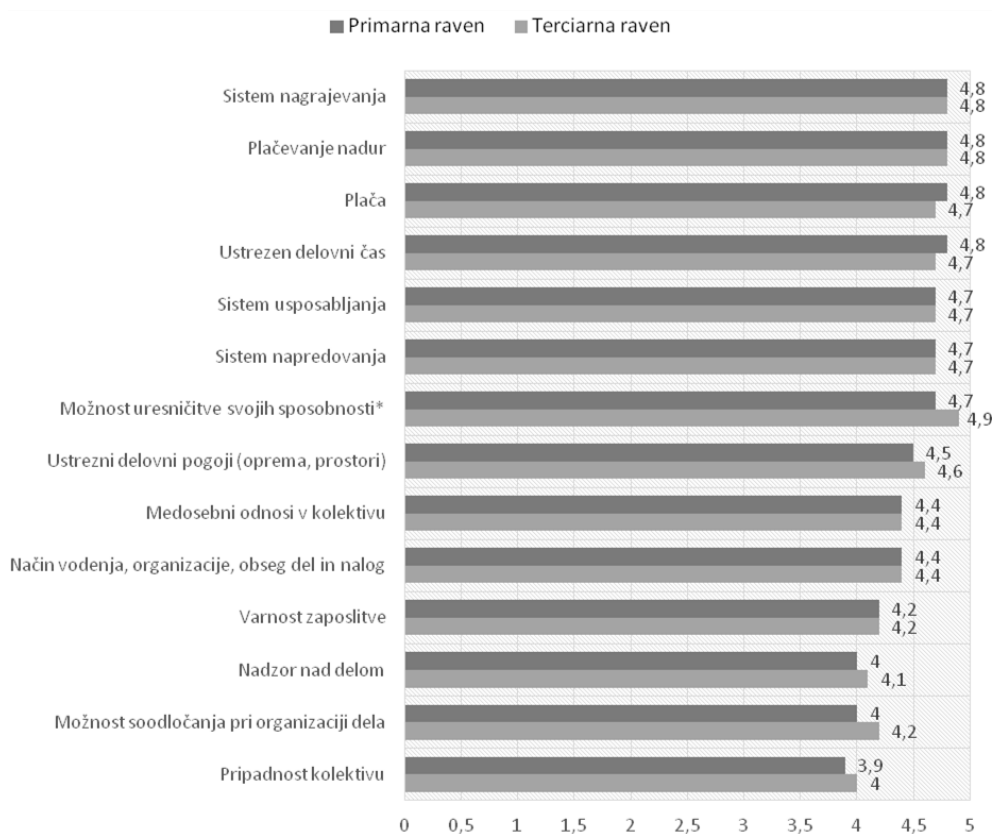
Slika 4. Dejavniki stresa pri zdravnikih v javnem zdravstvu

Razlike med zdravniki na primarni in terciarni ravni glede metod spoprijemanja s stresom so precej drugačne. Na primarni ravni izstopajo druženje s prijatelji in družino (62,8 %), sprostitvev v naravi (58,5 %), športne aktivnosti (54,3 %). Med zdravniki na terciarni ravni izstopajo aktivnosti kot so rekreacijski dopust (60,9 %), sprostitvev v obliki branja knjig, poslušanja glasbe ali gledanja televizije (51,1 %), pa tudi posebne tehnike sproščanja (25,0 %), meditacija in joga (21,7 %). V povprečju zdravniki navajajo uporabo 4,4 tehnik sproščanja stresa s standardnim odklonom 1,5. Med zdravniki na primarni in terciarni ravni razlike niso statistično značilne ($t=0,853$, $p=0,395$).



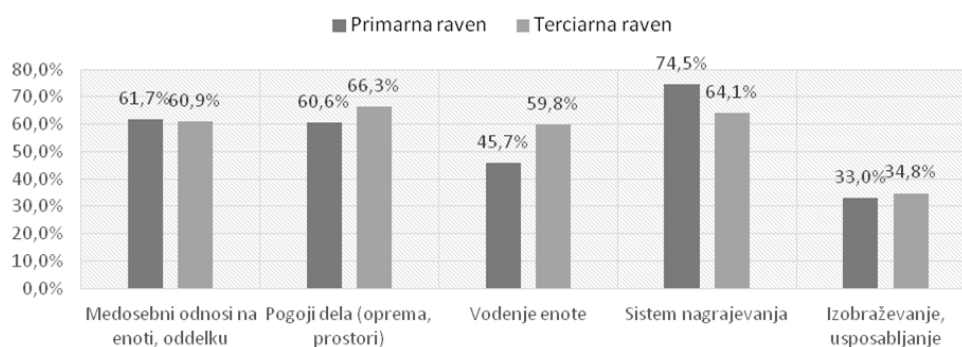
Slika 5. Metode spoprijemanja s stresom.

Udeležence torej med nad naštetimi dejavniki na delovnem mestu najbolj motivirajo možnost uresničitve svojih sposobnosti, plačevanje nadur, ustrezen delovni čas, sistem nagrajevanja in plača, najmanj pa jih motivirajo pripadnost kolektivu in nadzor nad delom (slika 6). Razlike med zdravniki na primarni in terciarni ravni glede motivacije zaposlenih v zdravstvu v glavnem niso statistično značilne ($p > 0,05$) z izjemo »Možnost uresničitve svojih sposobnosti«, kjer v pozitivno smer izstopajo zdravniki na terciarni ravni.



Slika 6. Motivacijski dejavniki

Iz slike 7 je razvidno, da zdravniki na primarni ravni v večini menijo, da so spremembe v zdravstvu potrebne pri sistemu nagrajevanja (74,5 %) in medosebnih odnosih na enoti ali oddelku (61,7 %). Zdravniki na terciarni ravni v večini menijo, da so spremembe v zdravstvu potrebne pri pogojih dela (oprema prostori) (66,3 %) in pri sistemu nagrajevanja (64,1 %). Zdravniki na terciarnem nivoju pa opozarjajo tudi na težave pri vodenju enot (59,8 %).



Slika 7. Področja, na katerih so potrebne spremembe v zdravstvu.

Najvišje povprečne vrednosti dosegajo trditve, s katerimi zdravniki v največji meri oglašajo:

- usmerjanje zavoda v zdravstvu z razvijanjem njegovega poslanstva, vizije in vrednot, določitev in udejanjanje poslanstva, vizije in vrednot, utrjevanje medosebnega zaupanja in učinkovitosti komuniciranja ($M=2,5$, $s.o.=0,9$),
- obvladovanje odnosov med vodjo in zdravniki ($M=2,4$, $s.o.=0,9$),
- spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter spodbujanje timskega dela, vključevanje zaposlenih v načrtovanje in omogočanje povratne informacije s strani zaposlenih zdravnikov, posvetovanje s predstavniki zaposlenih (sindikati ipd.) ($M=2,4$, $s.o.=0,9$).

Pomembno je poudariti, da so povprečna strinjanja podpovprečna, kar nakazuje na veliko možnost za izboljšave v stopnji odličnosti v javnem zdravstvu.

Predvsem pomembne pa so izboljšave na področjih, kjer so zdravniki še posebej nezadovoljni in opozarjajo na težave:

- redno analiziranje trenutnih in prihodnjih potreb po sodelavcih, jasna politika glede zaposlovanja zdravnikov, napredovanja, nagrajevanja in varnosti pri delu ($M=2,2$, $s.o.=0,9$),
- strategije in cilji organizacije so enaki z usmeritvami Ministrstva za zdravje, naloge so uravnoteženo razdeljene na vse zdravnike in drugo osebje ($M=2,2$, $s.o.=0,8$),
- ovrednotenje obstoječih nalog v smislu rezultatov in učinkov ter kakovost strateških in izvedbenih načrtov, sodelovanje zaposlenih zdravnikov pri oblikovanju strategije ($M=2,2$, $s.o.=0,8$).

Med zdravniki na primarni in terciarni ravni ni večjih odstopanj. Na primarni ravni so odličnost pristopa najbolje ocenili na področjih:

- usmerjanje zavoda v zdravstvu z razvijanjem njegovega poslanstva, vizije in vrednot, določitev in udejanjanje poslanstva, vizije in vrednot, utrjevanje medosebnega zaupanja in učinkovitosti komuniciranja, in
- obvladovanje odnosov med vodjo in zdravniki.

Na terciarni ravni so odličnost pristopa najbolje ocenili na področjih:

- usmerjanje zavoda v zdravstvu z razvijanjem njegovega poslanstva, vizije in vrednot, določitev in udejanjanje poslanstva, vizije in vrednot, utrjevanje medosebnega zaupanja in učinkovitosti komuniciranja,
- spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter spodbujanje timskega dela, vključevanje zaposlenih v načrtovanje in omogočanje povratne informacije s strani zaposlenih zdravnikov, posvetovanje s predstavniki zaposlenih (sindikati ipd.).

Do statistično značilnih razlik med zdravniki na primarni in terciarni ravni prihaja pri trditvah:

- sistematično zbiranje in analiziranje podatkov o vseh, ki sodelujejo v javnem zavodu zdravstva – zdravniki in drugo osebje, kjer prednjačijo zdravniki primarne ravni ($M=2,4$, $t=2,038$, $p=0,043$).

- ovrednotenje obstoječih nalog v smislu rezultatov in učinkov ter kakovost strateških in izvedbenih načrtov, sodelovanje zaposlenih zdravnikov pri oblikovanju strategije ($M=2,626$, $p=0,009$).

5 Razprava

Na podlagi hipotez lahko sklepamo na posamezne zaključke. Na osnovi empiričnega modela lahko potrdimo konceptualni model, ki izhaja iz teorije, kar predvsem velja za primarno raven javnega zdravstva. Analiza je pokazala, da menedžment kakovosti pozitivno vpliva na odličnost v javnem zdravstvu. Na terciarni ravni nismo uspeli dokazati, da odličnost v javnem zdravstvu pozitivno vpliva na obvladovanje stresa. Zdravstveno stanje, ki je merjeno preko števila zdravstvenih težav, s katerimi se posameznik sooča, ne vpliva dovolj na obvladovanje stresa. Obvladovanje stresa je merjeno preko pogostosti uporabe tehnik spoprijemanja s stresom. Pogosteje, kot se posameznik poslužuje tehnik spoprijemanja s stresom, redkeje doživlja preobremenjenost in obremenitve na delovnem mestu. Večjemu številu stresorjev, kot je posameznik izpostavljen, v večji meri doživlja preobremenjenost in obremenitve na delovnem mestu, kar lahko potrdimo preko povezave, da vzroki stresa vplivajo na pojavnost stresa.

Hipoteza H1: Menedžment kakovosti pozitivno vpliva na odličnost poslovanja.

Prvo hipotezo smo razdelili na dve podhipotezi:

Hipoteza H1a: Menedžment kakovosti - komunikacija in medosebni odnosi pozitivno vpliva na odličnost poslovanja.

Hipoteza H1b: Menedžment kakovosti - spodbude vodstva na motivacijo zaposlenih pozitivno vpliva na odličnost poslovanja.

Potrdili smo, da na odličnost pristopa v javnem zdravstvu pozitivno statistično značilno vpliva element menedžmenta kakovosti - komunikacija in medsebojni odnosi ($b=0,369$, $p<0,05$). Višje kot zaposleni zdravniki na primarni ravni ocenjujejo komunikacijo in medsebojne odnose (menedžment kakovosti), višje tudi ocenjujejo odličnost poslovanja. Na odličnost pristopa v javnem zdravstvu negativno statistično značilno vpliva element menedžment kakovosti - spodbude vodstva na motivacijo zaposlenih ($b=-0,236$, $p<0,05$). Višje kot zaposleni zdravniki na primarni ravni ocenjujejo spodbude vodstva na motivacijo zaposlenih (menedžment kakovosti), nižje ocenjujejo odličnost poslovanja.

Hipoteza H2: Odličnost poslovanja v zdravstvu pozitivno vpliva na obvladovanje stresa.

Odličnost poslovanja na primarni ravni ima statistično značilen pozitiven vpliv na obvladovanje stresa ($b=0,131$, $p=0,087$). Tveganje, če hipotezo sprejmemo je tu 8,7 %, torej nekoliko presega idealno stopnjo 5 %, kar smo pa pripravljene sprejeti, torej Hipotezo **H2 na primarni ravni potrdimo**.

Odličnost poslovanja na terciarni ravni ima pozitiven, statistično neznačilen vpliv na obvladovanje stresa ($b=0,063$, $p=0,483$), zato Hipotezo **H2 zavrnamo**.

Hipoteza H3: Dobro zdravstveno stanje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa

Zdravstveno stanje, ki v tretji hipotezi nastopa kot eksogena spremenljivka merimo preko vsote zdravstvenih težav. Na dobro zdravstveno stanje zdravnikov sklepamo preko odsotnosti oziroma majhnega števila zdravstvenih težav ($b=-0,187$, $p<0,05$). Rezultat – število zdravstvenih težav negativno vpliva na obvladovanje stresa, razumemo, kot da dobro zdravstveno stanje zdravnikov pozitivno vpliva na obvladovanje stresa. Istočasno se tudi zavedamo, da merimo kvantiteto, nimamo pa podatka o intenziteti posamezne zdravstvene težave.

Hipoteza H3 na primarni ravni potrdimo, in z manj kot 5 % tveganjem trdimo, da imajo

zdravstvene težave pozitiven vpliv na Dobro zdravstveno stanje zdravnikov na terciarni ravni ima pozitiven vpliv na obvladovanje stresa ($b=-0,063$, $p>0,05$), toda vpliv ni statistično značilen, zato Hipotezo **H3 na terciarni ravni zavrnamo**. Dobro zdravstveno stanje zdravnikov na terciarni ravni pozitivno vpliva na obvladovanje stresa, toda v tem primeru ne moramo potrditi statistično značilen vpliv, saj je tveganje, da bi to trdili preveliko. Dobro zdravstveno stanje zdravnikov na terciarni ravni ima pozitiven vpliv na obvladovanje stresa ($b=-0,063$, $p>0,05$), toda vpliv ni statistično značilen, za to Hipotezo.

Hipoteza H4: Ustrezno obvladovanje stresa pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa.

Ustrezno obvladovanje stresa pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa ($b=-0,315$, $p<0,05$), na primarni ravni **Hipotezo H4 potrdimo**.

Ustrezno obvladovanje stresa zmanjšuje vpliv prisotnosti stresa, pri čemer je velikost vpliva na primarni ravni $-0,31$, na terciarni pa $-0,21$.

Negativni predznak v modelu torej nakazuje, da če se ne ali manj poslužuješ ustreznih metod spoprijemanja s stresom, večja je prisotnost stresa, kar potrjuje hipoteza H4, da ustrezno obvladovanje stresa vpliva na zmanjšanje prisotnosti stresa. manj so zdravniki pod stresom, kar **potrjuje Hipotezo H4**.

Hipoteza H5: Vzroki stresa pozitivno vplivajo na prisotnost stresa.

Na primarni ravni vzroki stresa pozitivno vplivajo na prisotnost stresa na delovnem mestu ($b=0,120$, $p<0,05$). Več kot je vzrokov stresa, bolj je stres prisoten na delovnem mestu, torej lahko z manj kot 5 % tveganjem na **primarni ravni Hipotezo H5 potrdimo**. Na terciarni ravni vzroki stresa pozitivno vplivajo na prisotnost stresa na delovnem mestu ($b=0,102$, $p<0,05$). Več kot je vzrokov stresa, bolj je stres prisoten na delovnem mestu, torej lahko z manj kot 5 % tveganjem na **terciarni ravni Hipotezo H5 potrdimo**.

Spremembe v javnem zdravstvu so potrebne prav na področju organiziranosti javnega zdravstvu, v katerega morajo biti vključeni vsi zaposleni, izvajati se mora dosledno po nosilcih, predstojnikih in v določenih časovnem okvirih. Javno zdravstvo potrebuje kratkoročno in dolgoročno politiko s primerno strategijo, ki bo dosegljiva, primerljiva z drugimi državami evropske skupnosti. Za izvedbo strategije so potrebni strokovni in zanesljivi, zdravniki, menedžerji, ki bodo znali voditi, usmerjati in izpeljati strategijo ter aktivnosti v pravo smer in jo nenehno nadgrajevati.

6 Zaključek

Glavni prispevek raziskave je razvit in je empirično preverjen raziskovalni model, ki vključuje spremenljivke kontruktov menedžmenta kakovosti in odličnosti v javnem zdravstvu.

Empirični prispevek raziskave k znanosti in stroki je izvirna empirična ugotovitev, torej prva takšna raziskava v republiki Sloveniji in tudi evropskem prostoru. Na osnovi rezultatov empirične raziskave lahko ugotovimo, da na odličnost pristopa v javnem zdravstvu statistično značilno vplivajo posamezni elementi menedžmenta kakovosti in sicer: komunikacija, vodstvo, motivacija.

Spremembe v javnem zdravstvu so nujne na posameznih področjih delovanja. Rezultati raziskave s področja menedžmenta kakovosti v zdravstvu nakazujejo, da pomeni temeljno osnovo delovanja inštitucije prav stalno izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih. Inštitucija mora slediti etičnim standardom in pravilom ter mora skrbeti za dolgoročno zadovoljevanje potreb zaposlenih, predvsem pri delu zdravnika. Vodenje v procesu obvladovanja inštitucije je potrebno postaviti v osrednji del vsake organizacije ali inštitucije. Pomeni obnašanje vodij, sposobnosti tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce, ki jim bodo sledili, delali z njimi in zanje. Na osnovi raziskave lahko ugotovimo, da je vlaganje v razvoj informacijske tehnologije neizogibno, saj omogoča kakovostnejše delo zdravnika. Inštitucija mora imeti za doseganje uspešnih poslovnih in raziskovalnih izidov, vzpostavljen ustrezen kadroviski in informacijski sistem tudi za ugotavljanje potreb po pridobivanju informacij. Pomembna vloga pri komunikaciji je dobro vzdušje (klima) v inštituciji. Učinkovita notranja komunikacija, ustrezni medosebni odnosi med zaposlenimi so motivacijski dejavniki, ki vplivajo na možnost uresničitve sposobnosti zaposlenih, ustreznih pogojih dela in sistemu nagrajevanja. Odličnost pristopa v javnem zdravstvu se kaže v tem, da za odličnost ni dovolj le menedžment znanja, ampak ima enako pomembno vlogo tudi menedžment vrednot, organizacijska kultura.

V inštituciji javnega zdravstva se posvečajo predvsem zdravju uporabnikov. Pozablja se, da je zdravstveno stanje zdravnikov izrednega pomena. Samo zdrav zdravnik, ki nima zdravstvenih težav, lahko uspešno skrbi za pacienta.

V posameznih inštitucijah v javnem zdravstvu bi morali veliko večjo pozornost usmerjati v razvoj in delovanje družbene odgovornosti. Odnos med osebnimi potrebami, interesi,

vrednotami in prepričanji ter odnos vsakega posameznika, ki deluje v družbi, inštituciji opredeljujemo kot pojem družbene odgovornosti. Pot k odličnosti vodi prav preko družbene odgovornosti.

Inštitucija lahko dosega pomemben položaj v regiji in področju delovanja svoje dejavnosti na osnovi dobrih rezultatov, dosežkov poslovanja. Zato so pomembni pristopi na področju motiviranja, nagrajevanja, skrbi za zaposlene. Zdravstvena politika je kratkoročna in je namenjena za delovanje zdravstvene dejavnosti. Toda glede na usmeritve se zapisano ne udejanja v praksi v vsakdanjem življenju zdravnikov in zdravstvenega osebja.

V prihodnje bi bilo smiselno izvesti empirično raziskavo, ki bi raziskala ali država/vlada kot najvišji vrhovni organ skrbi, ter dovolj strokovno in odgovorno nadzira, skrbno preverja delo Ministrstva za zdravje, predvsem odgovornih na Ministrstvu za zdravje, kako se izvajajo naloge, ki so jim dodeljene, odgovornosti za izvajanje dela, po pomembnosti, po prioriteti in zahtevnosti. Omejitve raziskave so v tem, da smo v raziskavo vključili le zdravnike na primarni in terciarni ravni, zdravniki koncesionarji, zasebniki in drugi niso bili vključeni v raziskavo, kar bi bilo smiselno raziskati tudi to področje. Prepričani smo, da vlaganje v znanje, v zaposlene in strokovnjake, pomoč pri razreševanju problemov, ki se pojavljajo, za organizacijo ni strošek, temveč investicija.

Reference

1. Ali, J., Mcinerney, D., Craven, R., Yeung, A., & King, R. (2013). Socially oriented motivational goals and academic achievement: similarities between nativ and anglo americans. *The Journal of Educationa lResearch*, 107(2), 123-137. doi: 10.1080/00220671.2013.788988.
2. Bizjak, F., & Rihtar, A. (2000). Kako do uspešnega in humanega vodstva? *Organizacija*, 33(7), 457-460.
3. Bukovec, B. (2008). Pot do kakovosti in odličnosti regij. V D. Žargi, Z. Lekič, A. Treban (ur.), *Biti boljši na poti do boljšega: zbornik referatov* (str. 127-130). Portorož: Slovensko združenje za kakovost.
4. Calvo-Mora, A. C., Ruiz-Moreno, A., Pocon, A., Berjoyo A., & Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical Factors in excellence management systems. *Journal of Business Research*, 77(5): 769-774. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.11.042
5. Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong, O. (2003). Defining cultural competence: A practical framework for addressingracia/ethnic disparities in health and healthcare. *PublicHealth Rep.*, 118, 293-302.
6. Chua Shu Min, j. & Lateet. F. (2014). Validating »Look, Listen, Feel« for practical communications in the Emergency Department. *Journal of Acute Disease* 277-283. doi:10.1016/S2221-6189 (14)60061-5.
7. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
8. Kralj J. (2005). *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management Koper.

9. Lambrou, P., Papastavrou, E., Merkouris, A. & Middleton, N. (2015). Professional environment and patients safety in emergency departments. *International Emergency Nursing* 23, 150-155. Pridobljeno na <http://dx.doi.org/10.1016/j.ienj.2014.07.009>.
10. Markič, M., Meško, M., Meško Štok, Z., & Markič Hrast, S. (2012). Influence of different components of organizational support for project management on success of their realization in institutes of public health. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3156-3163. doi: 10.5897/AJBM11.272
11. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
12. Meško, M., Gregorc, J., Meško Štok, Z., & Markič, M. (2012). Experiencing stress and stress symptoms among Slovene managers. *Safety Engineering*, 2(1), 27-31.
13. Mihalič, R. 2007. Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in partner.
14. Ministrstvo za zdravje. (2016, 16. maj). Pridobljeno na <http://www.mz.gov.si>
15. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
16. Pelikan, J. M., Krajic, K., & Dietscher, C. (2001). The health promoting hospital (HPH): concept and development. *Patient Education Couns*, 2(45), 239-43. doi:10.1016/S0738-3991(01)00187-2
17. Peeters, M.G.P., Delnoij, D.M.J. & Friele, R.D. (2014). Stronger, but not (yet) unequal. The use of quality improvement instruments and strategies by patient organisations in the Netherlands. *Social Science & Medicine* 115, 56-63. Pridobljeno na <http://dx.doi.org/j.socmed.2014.05.043>.
18. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
19. Treven, S., Potočan, V. & Kovač, J. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
20. Trontelj, J. (2014). *Živeti z etiko*. Ljubljana: Inštitut za etiko in vrednote.
21. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016, 21. september) pridobljeno na www.umar.gov.si

Dr. Dean Rumpf je zaključil doktorski študij leta 2017 na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in pridobil znanstveni naziv dr. znanosti za področje menedžmenta kakovosti. Od leta 1997 je zaposlen na UKC Maribor kot dr. medicine, leta 2002 je z odliko opravil specialistični izpit in pridobil naziv specialist splošne kirurgije in od takrat naprej dela na področju abdominalne kirurgije. Ukvarja se predvsem s kirurgijo debelega črevesa in danke na terciarni ravni. S svojim delom aktivno pomaga k boljšemu javnemu zdravstvu, kar dokazuje s sodelovanjem na znanstveno različnih mednarodnih konferencah, s prispevki in članki, ki jih objavlja v priznanih revijah v mednarodnih bazah podatkov. Kritično opozarja na nevezdržne razmere v javnem zdravstvu, ki so nujne in izvedljive v posameznih časovnih obdobjih prav sedaj, ko gre za odločilne premike v javnem zdravstvu.

Prof. dr. Zlatka Meško Štok je redna profesorica za menedžment in znanstveni svetnik na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem je bila zaposlena devetnajst let in je predavala predmete Menedžment, Marketing ter na podiplomskem študiju Trženje med organizacijami. Več kot dvajset let je bila menedžerka v gospodarstvu različnih podjetij tako na proizvodnem, trgovskem, storitvenem področju in na področju turizma. Sodeluje z gospodarstvom tako, da povezuje teorijo in prakso ter s tem usmerja študente za poznavanje razmer v gospodarstvu in jih pripravlja za nadaljnje delo. Njena bibliografija obsega več kot 400 bibliografskih zapisov, aktivno sodeluje s prispevki na mednarodnih evropskih konferencah.

Abstract

Radical Changes in Public Health for more Effective Public Health

Research Question (RQ): How management quality influences excellence in public healthcare, stress management and health preservation of Slovenian physicians?

Purpose: The purpose of this research is to determine the attitude towards health of Slovenian physicians who work in public healthcare on both primary and tertiary level, their way of coping with stress, health preservation, and to develop a model of management quality and excellence in public healthcare. Such a model should be based on the improvement of quality management in healthcare, and especially on Slovenian physicians' work excellence.

Method: The key statistical method applied in the research was Structural Equation Models (SEM). The advantage of this approach is that all the influences and relations can be included in the model. The analysis was performed with the statistical tool AMOS – the programme application of IBM SPSS 22.0. We used method of testing the differences in mean values for different groups (t-test or non-parametric Mann-Whitney test).

Results: Based on the research results, we have established that we have obtained enough data to support changes in Public health. Leaders must be able to leap realize into organizational excellence of the physicians in Slovenian public.

Organisation. The research was conducted at the University Medical Centre in Ljubljana and Maribor, via a web survey published in the Bulletin of Medical Chamber of Slovenia.

Society: According to the research results, we concluded that radical changes are needed in public healthcare, which can contribute to the management quality and physicians' excellence improvement. This way the society gets healthy and stress-free physicians who will perform their tasks with enthusiasm, as they will operationally achieve high effectiveness and efficiency.

Originality: The contribution to science lies in the fact that this is a original scientific contribution since the study on the subject in question has not yet been carried out in Slovenia.

Limitations/Future Research: This research was limited only on the physicians at the primary and tertiary level. The physicians at the secondary level remained out of scope, and they can be included in future research..

Key words: management, quality, excellence, public healthcare, stress, health, coping with stress, research.

Copyright (c) Dean RUMPF, Zlatka MEŠKO ŠTOK



Creative Commons License

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

Kritičen pogled na procese robotizacije v podjetjih

Andrej Jerman *

Ljubljanski potniški promet, d.o.o., Celovška cesta 160, 1000 Ljubljana, Slovenija
andrej.jerman@lpp.si

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Robotizacija ima veliko učinkov na našo družbo, ki so, po eni strani, pozitivni, po drugi strani pa predstavljajo tveganje za družbo. Raziskovalno vprašanje, obravnavano v članku je »Kakšni so učinki robotizacije na potrebo po človeškem delu in s tem na brezposelnost?«

Namen: Namen članka je podati kritičen pogled na zastavljeno raziskovalno vprašanje. V kritični razpravi se bom na začetku osredotočil na razlago besede robot, robotizacija, za tem pa na pozitivne kot pa tudi na negativne vidike robotizacije. Namreč nekateri avtorji zagovarjajo tezo, da robotizacija ni zelo drugačna od drugih tehnologij, ki podpirajo avtomatizacijo in večjo produktivnost. Spet drugi menijo, da lahko roboti nadomestijo človeka pri delu. Razlage in spoznanja različnih avtorjev o poteku razvoja robota in robotizacije so nazorno strnjene. V zaključku razprave sem podal kritičen pogled na uvajanje robotizacije in robotov v delovno okolje.

Metoda: V članku je uporabljena metoda kritičnega diskurza. Ugotovitve temeljijo na metaanalizi. Za povzetek in primerjavo kvalitativnih podatkov je uporabljen vsebinski pregled člankov.

Rezultati: Prednost robotizacije je predvsem v nadomestilu delovnih mest, ki ogrožajo zdravje delavcev in kjer vladajo nevarne delovne razmere. Negativno plat pa predstavlja zasedanje delovnih mest, ki jih lahko brez večjih težav opravlja človek, saj ga robot potem takem postavlja v neenakovreden položaj, saj robot človeku znižuje vrednost dela, je skoraj nezmožljiv in nima težav z absentizmom, slabimi medosebnimi odnosi, družino in podobno.

Organizacija: Raziskava opozarja na nujnost zavedanja menedžmenta o spremembah, ki jih prinaša proces robotizacije.

Družba: Proces robotizacije lahko vpliva na pojav negativnih posledic pri zaposlovanju. Članek poudarja področja na katera moramo biti pozorni pri uvajanju robotizacije.

Originalnost: Originalnost je v predstavitvi kritičnega pogleda na proces robotizacije v slovenskem prostoru.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Gre za kritičen pogled na proces robotizacije, raziskava ni bila narejena.

Ključne besede: robotizacija, Industrija 4.0, človeško delo.

1 Uvod

Bomo zaradi pojava robotizacije lahko živeli manj naporno in bili bogatejši? Vsi prav gotovo ne bomo živeli manj naporno oziroma bili bogatejši zaradi razvoja robota in same robotizacije procesov. Robotizacija ima namreč veliko učinkov na našo družbo, ki so, na eni strani, izraženi v potencialnih koristih, po drugi strani pa predstavljajo tveganje za družbo. V tej kritični razpravi se bom na začetku osredotočil na razlago besede robot, robotizacija, za tem pa na pozitivne kot pa tudi na negativne vidike robotizacije. Namreč nekateri avtorji zagovarjajo tezo, da robotizacija ni zelo drugačna od drugih tehnologij, ki podpirajo avtomatizacijo in večjo produktivnost. Spet drugi menijo, da lahko roboti nadomestijo človeka pri delu. Predno bom začel z razpravo o vprašanju »Ali bodo roboti zmanjšali potrebo po človeškem delu in tako povzročili brezposelnost?«, bom skušal čim bolj nazorno strniti razlage in spoznanja različnih avtorjev o poteku razvoja robota in robotizacije. V zaključku razprave bom podal kritičen pogled na uvajanje robotizacije in robotov v delovno okolje.

Da bi dobil odgovor na vprašanje, ki sem si ga zastavil in se glasi ali bodo roboti zamenjava za človeka pri opravljanju dela, so v naslednjem poglavju definirana pojma: robot in robotizacija.

2 Teoretična izhodišča

Najprej se bom osredotočil na začetek uporabe besede robot. Besedo robot je leta 1921 predstavil Češki dramski pisatelj znanstvene fantastike Karel Čapek, ko jo uporabil v svoji igri R.U.R. (Rossumovi univerzalni roboti). V Češčini robot pomeni obvezno delo oziroma suženj (Culte, 2012). Robot, kot ga opredeljuje Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSJK, 1995) je »elektronsko vodena naprava, ki enakomerno opravlja vnaprej programirana, pogosto človekovemu zdravju škodljiva dela.«

Pri robotizaciji gre za proces vpeljevanja robotov v procese organizacije, katere namen je zniževanje stroškov. Če pogledamo naprej, ni razloga, da bi verjeli, da se bo hitrost robotizacije začela zmanjševati, temveč nasprotno, potencial za nadaljnjo uporabo robotov je ogromen.

Zametki razvoja robota in robotizacije se začno že leta 350 pred našim štetjem (v nadaljevanju p.n.š.). V nadaljevanju bom predstavil ključne ločnice pri razvoju robota in procesa robotizacije (povzeto po Brooks, 1999; Fu, Gonzales in Lee, 1987; Stamp, 2013):

- Leta 350 p.n.š. je matematik Arhitas iz Tarenta, ki je zgradil mehansko ptico, imenovano "Golob", ki jo je poganjala para. Ta ptica je služila kot ena od zgodnjih zgodovinskih raziskav na področju letenja in verjetno predstavlja tudi prvi modela letala.
- Aristotel je leta 320 p.n.š. zapisal: "Če bi vsako orodje, ki je bilo naročeno ali izdelano, lahko naredilo delo, ki mu prinaša koristi ... potem ne bi bil potreben noben vajenec za mojstrska dela in noben suženj za gospodarja." S tem lahko razumemo

namig o koristnosti robotov oz. spraševanje filozofa o življenju in njegovi lepoti, če bi pri delu lahko uporabljali robote.

- Leta 200 p.n.š., v Aleksandriji, oblikujejo vodne ure na katerih so bile gibljive številke. Vodne ure predstavljajo velik prodor za razvoj ur. Do takrat so Grki uporabljali peščene ure, ki jih je bilo treba obrniti, ko je pesek v celoti prešel iz zgornje polovice naprave v spodnjo polovico naprave. Izum vodne ure je izmeril čas kot posledico sile vode, ki je enakomerno kapljala voda skozi majhno luknjo ob dnu s konstantno hitrostjo. Na splošno lahko sklepam, da so bili Grki očarani nad avtomati vseh vrst, pogosto so jih uporabljali v gledaliških produkcijah in verskih obredih.
- Opis zgodovine razvoja bom nadaljeval v srednjem veku. Leta 1495 Leonardo Da Vinci oblikuje mehansko napravo, ki izgleda kot oklepni vitez. Mehanizmi znotraj "robot" so bili zasnovani tako, da se je vitez premaknil, kot da bi bila v njem oseba, saj sta bila v mehanizmu viteza dva različna upravljalna sistema prestav in škripecev, pri čemer je vsak sistem opravil nekaj stopenj robotovih gibov. Izumitelji so v srednjeveškem času so pogosto zgradili stroje, kot je "Leonardo robot", da bi zabavali kraljestvo.
- Naslednjo pomembno ločnico predstavlja leto 1738, ko začne Jacques de Vaucanson v Grenoblu v Franciji graditi avtomate. Njegov prvi avtomat je bil flavtist, ki je znal zaigrati dvanajst pesmi. Temu je sledil njegov drugi avtomat, ki je igral flavto ter boben ali tamburin. Tretji avtomat, ki ga je izdelal je bil daleč tretji najbolj znani med njimi. Šlo je za modeliranje živalske anatomije z mehaniko. Avtomat v obliki race se je premikal, se oglasal (kvakal), krilil s krili, jedel in celo prebavil hrano.
- Leta 1770 je Pierre Jaquet-Droz, kasneje se mu je pridružil tudi njegov sin Henri-Louis Jaquet-Droz, ustvaril tri lutke, od katerih je vsak imela edinstveno funkcijo, ena je pisala, druga je predvajala glasbo, tretja pa je slikala.
- Leta 1822 Charles Babbage demonstrira projekt "Analitični motor", v katerem naj bi uporabil kartice po navdihu izuma Josefa Jacquarda. Med svojo življenjsko dobo ni nikoli proizvedel funkcionalne različice stroja projekta, ki ga je demonstriral. Kljub temu je večkrat omenjen kot "Oče računalnika" in njegovo delo živi kot osnova za sistem binarnega številčenja, ki predstavlja osnovo sodobnih računalnikov.
- Leta 1898 Nikola Tesla zgradi robotsko daljinsko krmiljeno ladjo v vrtu Madison Square.
- Po letu 1821, ko je Karel Čapek prvi uporabil besedo robot v svoji igri, je razvoj strmo naraščal. Prikazan je bil v različnih filmih (Vojna zvezd, Terminator), gledaliških predstavah in revijah.
- Prvi moderni robot, ki se je pojavil, je nosil ime Unimate, to je bilo leta 1961. Robot nas je pričakal tudi v naših gospodinjstvih. Vsi poznamo robotski sesalnik, robotsko kosilnico, humanoidnega robota (HONDA Asimo), ki se je sposoben gibati kot človek poleg tega pa lahko teče 6 km/h. Pojavil se je tudi robotski pes, ki se je sposoben naučiti okoli 180 ukazov, ki zna pobrati kost in se z njo igrati. Poleg tega zna tudi sam poiskati polnilec, ko so baterije skoraj prazne. Smernice razvoja robotov grejo v smeri razvoja asistiranja človeku pri vsakdanjih opravilih.

- Leta 1969 Victor Scheinman, takratni študent strojništva, ki je delal v laboratoriju za umetno inteligenco Stanford (SAIL) ustvari Stanfordovo roko. Zasnova roke postane standard za oblikovanje robotskih rok.
- Leta 1977 se začne predvajati Vojna zvezd (ang. Star Wars). Film ustvarja najmočnejšo podobo človeške prihodnosti z roboti in od šestdesetih let navdihuje generacijo raziskovalcev.
- Leta 1979 je ustanovljen je Robotski inštitut na Univerzi Carnegie Mellon.
- Leta 1986 skupina LEGO® in MIT Media Lab sodelujeta z namenom, da bi zasnovali prvo izobraževalno robotiko na osnovi LEGO proizvodov na trgu. LEGO TC Logo uporablja v učilnicah na tisoče osnovnošolskih učiteljev.
- Istega leta Honda ustanovi raziskovalni program robot, ki se začne s premiso, da mora robot sobivati in sodelovati z ljudmi, delati tisto, česar človek ne more storiti v namen koristi družbe.
- Leta 1992 zdravnik John Adler predstavi koncept CyberKnifeja, robota, ki pacientu s pomočjo fotografije z rentgenskimi žarki poišče tumor in predpiše načrtovano dozo sevanja tumorja, ko ga najde.
- Leta 1993 so na univerzi Carnegie Mellon razvili Danteja, 8-nogega robota. Njegovo poslanstvo je bilo zbiranje podatkov iz težko dostopnega okolja, vulkana, podobnega tistemu na drugem planetu. Njegova misija na Aljaski ni bila uspešna.
- Leta 1994 razvijejo Danteja II, bolj robustne različice svojega predhodnika, ki se spusti v krater vulkana Mt. Spurr na Aljaski. Njegova misija velja za uspeh.
- Leta 1996 je David Barrett zasnoval in zgradil RoboTuna za doktorsko disertacijo na MIT. Uporablja se za študij plavajoče ribe.
- Istega leta Honda razkrije P3, humanoidnega robota.
- Prvo vozlišče mednarodne vesoljske postaje je leta 1997 postavljeno v orbito. V naslednjih nekaj letih so se na vesoljsko postajo poslali različne komponente, ena izmed teh, ki bi jo rad omenil, je robotska roka, ki jo je izdelala kanadska družba MD Robotics.
- Robot Sojourner (Misija Pathfinder) se spusti po klančini na marsovsko zemljo v začetku julija leta 1997. Prenaša podatke s površine Marsa do septembra.
- Leta 1998 LEGO sprosti svoj prvi Robotics Invention System™ 1.0. LEGO imenuje proizvodno linijo MINDSTORMS®. FIRST lansira FIRST LEGO League, robotsko tekmovanje v starosti od 9 do 14 let.
- Leta 1999 SONY izdaja AIBO robotske hišne ljubljence.
- Leta 2000 Honda predstavi nov humanoidni robot ASIMO. LEGO istega leta predstavi sistem MINDSTORMS Robotics Invention System™ 2.0
- V letih od leta 2002 naprej veliko število vojaških sil uporablja robote, da zaščiti svoje vojake pri skritih nevarnostih, ki jim jih postavljajo sovražniki predvsem pri skritih eksplozivnih telesih. Oborožene sile ZDA so tiste, ki v razvoj vojaških robotov namenjajo največja sredstva in jih seveda posledično s tem tudi najbolj uporabljajo.

Uporaba kopenskih robotov je najbolj razširjena na področju dela z (improviziranimi) eksplozivnimi telesi.

- Leta 2004 Paul Root Wolpe (2004) v svojem delu govori o drugi vrsti robotov, govori o organskih robotih, ki so plod t. i. tretjega vala evolucije, ki je poznan kot »usmerjena evolucija po šabloni« (dizajnu), kar pomeni, da človek normira, dizajnira in menja fiziološke forme na našem planetu. Človeku je dovoljeno, da kreira (ustvarja) organskega robota. Wolpe to utemeljuje s predstavijo poizkusov, ki so jih delali na žuželkah (kobilicah, hroščih, moljih) in sesalcih (podganah in opicah). V svojem delu predstavi, kako so v možgane živalim vstavili elektrode, ki so povezane z mikro procesorjem in krmilnimi napravami tako, da lahko potem človek preko računalnika krmili in daje ukaze živalim na primer kam naj letijo in kako se naj gibljejo. Te živali poimenuje organski roboti. Živalim pri tem človek odvzame avtonomijo in jih pretvori v svoje igrače. To ni znanstvena fantastika temveč se že dogaja oziroma živimo v svetu, ki ga genetsko spreminjamo in nadzorujemo po svojih željah predvsem ekonomskih željah. Tehnologijo uporabljamo na živalih in celo na človeških telesih, ne vedoč kakšne etične prijeme bomo pri tem upoštevali. Odgovornost leži na vseh nas ne samo na znanstvenikih, ki se ukvarjajo z vprašanjem etike. Lahko si zastavimo vprašanje v kakšnem svetu bomo živeli in kakšna bodo naša telesa v prihodnosti.
- V drugem desetletju 21. stoletja se pojavi tretja industrijska revolucija, ki prinaša nov tehnološki razvoj, ki vključuje visoko robotiko. Ta ne vpliva le na migracijo delovnih mest, ki jo povzroča globalizacija, temveč tudi na izgubo delovnih mest (Lasi et al., 2014). V Nemčiji je bil leta 2011 oblikovan nov koncept nemške gospodarske politike, ki temelji na visokotehnoloških strategijah, imenovanih Industrija 4.0 (Mosconi, 2014). Iz koncepta je bila postavljena četrta industrijska revolucija, ki temelji na konceptih in tehnologijah, ki vključujejo kibernetске fizične sisteme (ang. Cyber-Physical Systems – CPS), Internet stvari (ang. Internet of Things - IoT) in Internet storitev (ang. Internet of Services - IoS) (Moller 2016), ki temeljijo na stalnih komunikacijah prek interneta, ki omogoča neprekinjeno interakcijo in izmenjavo informacij, ne le med ljudmi in ljudmi ter stroji, temveč tudi med samimi stroji (Roblek, Meško in Krapež, 2016).
- Četrta industrijska revolucija je največja transformacija, ki jo je človeška civilizacija sploh poznala. Prejšnje industrijske revolucije nikoli niso pustile takšne, ogromne, transformacijske moči. Četrta industrijska revolucija preoblikuje skoraj vsako človeško dejavnost: način, kako stvari naredimo, način, kako uporabljamo vire našega planeta, način, kako komuniciramo, način, kako se učimo, način dela, način upravljanja in način poslovanja. Njen obseg, hitrost in doseg sta brez primere. Pomislite na to, pred desetimi leti ni bilo pametnega telefona. Danes nihče ne zapusti doma brez njega. Pred nekaj desetletji je bil internet priključen na računalnike le na nekaj mestih. Danes se lahko skoraj vsak človek poveže z omrežjem, ki se razteza po vsem svetu in omogoča dostop do največjega skladišča informacij in znanja, ki jih je človeštvo ustvarilo. Ogromna moč prinaša ogromno tveganje. Če gledamo pozitivne strani te revolucije, bo digitalizacija koristila skoraj 10 milijardam ljudi, ki bodo živeli

na našem planetu leta 2050. Če bomo skrenili, bodo družbe razdeljene na zmagovalce in poražence, pojavili se bodo socialni nemiri in anarhija, lepilo, ki drži družbo in skupnost, se bo razgradilo in državljani ne bodo več verjeli, da lahko vlade izpolnijo svoj namen uveljavljanja pravne države in zagotavljanja varnosti. Zato četrta industrijska revolucija ni le tehnologija ali tehnološko dovršeno podjetje, gre za družbo (World Economic Forum, 2018).

Roboti predstavljajo eno od najnovejših stopenj tehnološkega napredka. Število robotov, ki jih podjetja uporabljajo za povečanje njihove produktivnosti, se je v zadnjih letih povečalo (Bandholz, 2016). Podjetja namreč nenehno iščejo inovacije za izboljšanje produktivnosti, prav tako si želijo dobiti prednost pred konkurenti. Želja po nenehnemu izboljšanju, nenehnemu napredku, konkurenčnosti je pripeljala do izuma industrijskega robota (Stamp, 2013). Vendar obravnavana tema zasluži tudi razpravo o naslednjem raziskovalnem vprašanju: »Kakšni so učinki robotizacije na potrebo po človeškem delu in s tem na brezposelnost?«

3 Metoda

Uporabljen je pozitivističen pristop kvalitativne paradigme, ki temelji na analitičnem, induktivno-deduktivnem preučevanju. Gre za študijo literature in kritičen diskurz na obravnavano tematiko. Gradivo za pričetek kritičnega diskurza sem iskal v elektronski bazi podatkov Scopus. Najprej so bile izbrane ključne besede. Po bazi sem iskal s pomočjo ključnih besed: »robot« in »človeško delo« (ang. »robot« AND »human labour«). V študijo je bila vključena samo recenzirana literatura, ki je bila v celoti prebrana. S pregledom sekundarnih podatkov sem pridobil podatke za oblikovanje odgovora na raziskovalno vprašanje. Samo razpravo sem dopolnil z mišljenji, ki so predstavljena v monografijah, intervjujih in člankih na obravnavano temo, ki v bazo Scopus niso vključena. Pregledana literatura je predstavljena v Tabeli 1.

Tabela 1. Pregled literature na temo robota, robotizacije in človeškega dela

Literatura	Glavne ugotovitve
McClure, P. K. (2017). "You're Fired," Says the Robot: The Rise of Automation in the Workplace, Technophobes, and Fears of Unemployment. <i>Social Science Computer Review</i> , 0894439317698637.	Precejšnja večina ljudi je t.i. "tehnofobov" ali tistih, ki se bojijo robotov. Z napredkom v robotiki se grožnja tehnološke brezposelnosti obravnava kot resna skrb.
Lo, K. H. (2017). Selling Techno-futurism: Exploring Pepper's Images and Discourses Taiwanese News Media Make. V <i>International Conference on Love and Sex with Robots</i> (str. 83-95). Springer, Cham.	Tajvan ima številne socialne težave, vključno z nizko stopnjo rodnosti in pomanjkanjem delovne sile. Nekateri ljudje upajo, da bodo lahko reševali ta vprašanja z roboti. Predstavljen je humanoidni robot Pepper.

»nadaljevanje«

Danaher, J. (2017). The rise of the robots and the crisis of moral patiency. <i>AI & SOCIETY</i> , 1-8.	Vzpon robotov lahko ustvari krizo moralne potrpežljivosti. To pomeni, da se bo zmanjšala sposobnost in pripravljenost ljudi, da delujejo v svetu kot odgovorni moralni dejavniki.
Zemtsov, S. (2017). Robots and potential technological unemployment in the Russian regions: Review and preliminary results. <i>VOPROSY ECONOMIKI</i> , 7.	Na podlagi mednarodno primerljivih metod je bilo ocenjeno, da se lahko robotizacija nadomesti približno 44% delavcev.
Liang, Y., & Lee, S. A. (2017). Fear of Autonomous Robots and Artificial Intelligence: Evidence from National Representative Data with Probability Sampling. <i>International Journal of Social Robotics</i> , 9(3), 379-384.	26% posameznikov se boji robotov in umetne inteligence.
LaGrandeur, K., & Hughes, J. J. (Eds.). (2017). <i>Surviving the Machine Age: Intelligent Technology and the Transformation of Human Work</i> . Springer.	Avtorji predstavljajo svoje nove vizije o prihodnosti in ponujajo predloge za prilagajanje na bolj simbiotične ekonomske odnose z umetno inteligenco.
Ellen Frederick, D. (2016). Libraries, data and the fourth industrial revolution (Data Deluge Column). <i>Library Hi Tech News</i> , 33(5), 9-12.	Četrta industrijska revolucija prinaša obljube in nevarnost za človeštvo.
Lukina, N. P., Slobodskaja, A. V., & Zilberman, N. N. (2016). Social dimensions of labour robotization in post-industrial society: Issues and solutions.	Avtorji trdijo, da je robotizacija industrije znatno spremenila uveljavljen družbeni red. To se nanaša na robote, ki nadomeščajo ljudi v različnih gospodarskih sektorjih in povečujejo brezposelnost v razvitih državah.
Campa, R. (2016). Humans and automata: a social study of robotics. <i>Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Społeczne</i> , (13 (2)).	Avtor preučuje sisteme vojaških robotov, s posebnim poudarkom na etičnih vprašanjih, ki jih postavlja konstrukcija, konstrukcija in uporaba teh sistemov orožja.

Vir: Avtor

4 Rezultati in razprava

Fascinantno je, ko roboti pišejo besedila in stroji "govorijo" drug z drugim. Kljub temu pa smo ljudje tisti, ki opredeljujemo algoritme, ki urejajo stroje in ne obratno. Zdaj pišemo kodo, ki bo oblikovala našo skupno prihodnost. Kot v prejšnjih industrijskih revolucijah, vendar v veliko večjem obsegu, bo četrta industrijska revolucija odpravila milijone delovnih mest in ustvarila milijone novih delovnih mest. In ker proizvodnja predstavlja 70% svetovne trgovine, je to res, da gre za "bogastvo narodov".

Kako vpliva uvajanje robotov v podjetja na zaposlovanje? Ima tako pozitiven kot negativen vpliv. Izziv v pametnih podjetjih bo prestrukturiranje delovnih mest, saj bodo nekateri manj zahtevni poklici hitro izginili (Kane et al., 2015). Povečanje produktivnosti, ki se doseže z uporabo pametnih tehnologij lahko pomaga pri zagotavljanju delovnih mest in povečevanju povpraševanja potrošnikov z dodatnimi dohodki (kompenzacijski učinek), vendar pa lahko uporaba novih proizvodnih tehnologij in procesov uniči tudi delovna mesta (učinki odpuščanja). Obstaja skrb, da bo tehnološki napredek dolgoročno pripeljal do tehnološke brezposelnosti. Relativno je to, da se bodo profili delovnih mest na številnih delovnih mestih spremenili (Hungerland et al., 2015).

Ne gre le za skrb tehnološke brezposelnosti, gre za večjo skrb, skrb, da človek sam postane robot, stroj. Na tem mestu bom citiral profesorja Kuzmanića (2016), ki v svojem intervjuju to lepo predstavi. Opozarja, da »pri vprašanju tehnike, pri vprašanju stroja, ne gre za vprašanje računalnika, proizvodnega traka, ali brivskega aparata, pri vprašanju stroja, gre za to, da je človek postal stroj.« Opozarja, da človek deluje strojno in to pojasnjuje z mislijo Güntherja Andersa, ki o svoji generaciji piše, kot o »nas, otrocih Eichmana«. Tam pravzaprav gre za predstavitev strojnega človeka, človeka stroja, zombija, človeka, ki je tehneton, tehnična naprava, saj takšnemu človeku gre le za učinkovitost, napredovanje. Pravi, da gre za ljudi, ki so oblečeni menedžersko, imajo kravate in ki lepo govorijo (Kuzmanić, 2016).

Ekonomist Wassily Leontief, znameniti nobelovec, je razmišljal o pomenu potekajoče tranzicije in opozoril, da se bo z uvedbo vse bolj izpopolnjenih računalnikov »vloga ljudi kot najpomembnejšega produkcijskega faktorja nujno zmanjšala – tako kot se je vloga konja v kmetijski proizvodnji najprej zmanjšala, z uvedbo traktorjev pa nato izginila«. Michael Hammer, nekdanji profesor na inštitutu za tehnologijo v Massachusettsu (MIT) in gonilna sila prestrukturiranja delavnega mesta, je dejal, da reorganiziranje v podjetju navadno privede do ukinitve nad 40 % odstotkov delovnih mest, v posameznem podjetju pa lahko pripelje celo do 75-odstotnega zmanjšanja delavne sile (Rifkin, 2007).

Svet brez dela lahko pomeni začetek nove zgodovinske dobe, v kateri bodo ljudje končno osvobojeni pretiranega garanja in ponavljajočih se opravil, ki ne zahtevajo razmišljanja. Drugim prekliča družba brez delavcev predstavo o mračni prihodnosti z množično nezaposlenostjo in svetovnim obubožanjem, z občasnimi in vse večjimi družbenimi nemiri in prevrati.

Lahko rečem, da so zgodnejše industrijske tehnologije zamenjale fizično silo človeškega dela, telesa in mišice so nadomestili stroji, nove računalniške tehnologije pa obljublajo celo zamenjavo človeškega uma in nadomestitev ljudi z mislečimi stroji v celotnem spektru gospodarskih dejavnosti. Nova generacija izpopolnjenih informacijskih in komunikacijskih tehnologij hitro zavzema najrazličnejša delovna okolja. Inteligentni stroji zamenjujejo ljudi pri brezštevilnih nalogah in silijo milijone tovarniških in pisarniških delavcev v vrste nezaposlenih ali, še huje, v vrste za kruh. V pisarnah in tovarnah po vsem svetu ljudje čakajo in upajo, da jih bo ta dan še prizaneseno. Kot smrtonosna epidemija, ki si nezadržno utira pot preko tega, se širi na videz nedoumljiva nova ekonomska bolezen in za seboj pušča razdeljena življenja in razmejene skupnosti. Povsod po svetu je navzoč občutek, da gre za usodno spreminjanje - spreminjanje, ki je tako obsežno, da si komaj lahko predstavljamo njegov končni učinek. Življenje, kakršnega poznamo, se spreminja v temeljih. Delavski razred dobiva odpustnico. Naraščajoči tempo avtomatizacije hitro žene svetovno gospodarstvo k dnevu, ko bodo tovarne brez delavcev. Pahnjeni smo v obsežno novo tehnološko revolucijo, ki obljublja veliko družbeno preobrazbo, kakršne v zgodovini še ni bilo. Danes povsod okoli sebe opazamo uvajanje osupljivih novih tehnologij, ki so zmožne neverjetnih podvigov. Navadili so nas verjeti, da bodo čudeži moderne tehnologije naša odrešitev. Namesto gledanja na tehnologijo kot odrešitev za naše težave, bi morali gledati naprej, opozoriti na priložnosti in tveganja četrte industrijske revolucije, nato pa zavihati rokave in ustvariti odgovore, ki resnično delajo za nas in prihodnje generacije.

Jeremy Rifkin (2007) v svojem delu z naslovom *Konec dela* opozarja, da se z uvajanjem izpopolnjenih tehnologij, skupaj s spremljajočim dvigom produktivnosti, posledično povečuje proizvodnja blaga in storitev ob vse manjšem zaposlovanju. To pomeni, da se z razvojem tehnologije povečuje produkcija in dobiček kapitalistov, zmanjšuje pa se število delavcev v proizvodnji, istočasno se zmanjšuje vrednost plač delavcev. Sprašuje se, kam bodo vsi ti delavci odšli. Predstavniki politike in kapitala imajo na to vprašanje odgovor, ki se glasi, da bodo ti delavci dobili kakovostnejša delovna mesta. Bernevik (v Cirkvenčič, 2012) je glede tega odgovora pesimističen. Napoveduje namreč, da se bo delež zaposlenih v proizvodnji v desetih letih zmanjšal s 35 % na 25 %, v dvajsetih letih pa naj bi padel na 15 %. Pri tem ga zanima kam bodo šli vsi ti delavci, na katera delovna mesta, v katerih podjetjih. Če dodamo še težnjo kapitalizma po še večjem dobičku, bi se lahko še vprašali: »Za kakšno plačo bodo ti ljudje delali?« Ravno tako je Mednarodna zveza kovinarjev iz Ženeve pesimistična glede delovnih mest v proizvodnji. Kot argument za pesimizem navaja študijo, ki napoveduje, da bosta čez 30 let »za proizvodnjo vsega blaga, potrebnega za zadovoljevanje celotnega povpraševanja« potrebna le še dva odstotka delovne sile na svetu (Rifkin, 2007).

Če pri robotizaciji gre le za izboljšanje produktivnosti, donosnosti, konkurenčnosti, potem bi se morali vprašati kaj za nas predstavlja merilo uspeha družbe. Res le to, da stremimo k še večjemu izkupičku, k še večjemu dobičku? Kaj so potem takem naše vrednote? Tekmovalnost? Zaslužek? Morda kakovostni medosebni odnosi? Zaupanje v soljudi? Kriza, ki se pri vsej večji robotizaciji lahko pojavi je človeške narave. Zato moramo pogledati vase,

se vprašati čemu dajemo prednost, na kaj moramo biti pazljivi in kaj je tisto, kar nam lahko robotizacija prinese. Res nam lahko prinese koristi. Vendar te koristi ne smemo dobiti na račun humanosti, kakovostnega življenja vseh ljudi. Za ohranitev vrednost moralno etične družbe, bi morala reagirati tudi politika v smislu doveznosti za ljudi. Umbrecht (2009) namreč trdi, da odgovornost za občo blaginjo temelji leži na politiki in ne na kapitalu. Moje osebno mnenje je, da je prednost robotizacije v nadomestilu delovnih mest, ki ogrožajo zdravje delavcev in kjer vladajo nevarne delovne razmere. Negativno plat pa vidim v zasedanju delovnih mest, ki jih lahko brez večjih težav opravlja človek, saj ga robot potem takem postavlja v neenakovreden položaj, saj robot človeku znižuje vrednost dela, je skoraj nezmožljiv in nima težav z absentizmom, slabimi medosebnimi odnosi, družino in podobno. Politiki naj bi že imeli rešitev za to skrb. Razmišljajo o možnosti uvedbe davka na robote, s čimer bi ohranili kakšno delovno mesto za človeka oziroma bi posamezniku pomagali, na podlagi teh davkov, preživeti. Seveda če bo le ta denar pravilno razporejen med ljudi, ki bodo ta sredstva potrebovali.

5 Zaključek

Robotizacija prinaša tako pozitivne kot negativne posledice. Te sem preko pregleda literature skušal prikazati z metaanalizo in s kritičnim diskurzom. Kot pozitivne posledice se omenja večja učinkovitost in nadomeščanje delavcev pri zdravju škodljivih delih. Negativne posledice pa so predvsem etične in moralne narave. Resno skrb predstavlja tudi grožnja t.i. tehnološke brezposelnosti.

Originalnost pričujoče raziskave je v predstavitvi kritičnega pogleda na proces robotizacije v slovenskem prostoru. Menim, da sem s pričujočim tekstom opozoril na nujnost zavedanja menedžmenta o spremembah, ki jih prinaša proces robotizacije.

V nadaljevanju raziskovanja bi bilo smiselno raziskovati dilemo o pravičnosti pri uvajanju robotov. Smiselno bi bilo raziskati tudi etične vidike uvajanja robotizacije. Kot omejitev bi izpostavil kvalitativen, kritičen pogled na obravnavano tematiko, ki ga velja v prihodnje dopolniti z raziskavo.

Reference

1. Bandholz, H. (2016). *The economic and social consequences of robotization*. Pridobljeno na <https://blogs.worldbank.org/jobs/governance/economic-and-social-consequences-robotization>
2. Brooks, R. A. (1999). *Cambrian intelligence: The early history of the new AI* (Vol. 97). Cambridge, MA: MIT press.
3. Campa, R. (2016). Humans and automata: a social study of robotics. *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Społeczne*, (13 (2)).
4. Cirkvenčič, F. (2012). Ali je v krizi kapitalizem ali kaj drugega? *LeXonomica: Revija za pravo in ekonomijo*,4(1), 91-104.

5. Clute, J. (2012). Čapek, Karel. V Nicholls, Peter; Clute, John; Langford, David. *The Encyclopedia of Science fiction* (3. izd.). Gollancz & SFE, Ltd.
6. Danaher, J. (2017). The rise of the robots and the crisis of moral patiency. *AI & SOCIETY*, 1-8.
7. Ellen Frederick, D. (2016). Libraries, data and the fourth industrial revolution (Data Deluge Column). *Library Hi Tech News*, 33(5), 9-12.
8. Fu, K. S., Gonzalez, R., & Lee, C. G. (1987). *Robotics: Control Sensing. Vis.* Tata McGraw-Hill Education.
9. Hungerland, F., Quitzau, J., Zuber, C., Ehrlich, L., Growitsch, C., Rische, M. C., ... & Haß, H. J. (2015). *The digital economy* (No. 21e). Strategy 2030-Wealth and Life in the Next Generation.
10. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
11. Kuzmanić, T. (2016). "Tisto, kar je danes v krizi, ni kapitalizem!" Pridobljeno na <http://www.spehnakruhu.com/academia/tonci-kuzmanic> (2. 2. 2018).
12. LaGrandeur, K., & Hughes, J. J. (Eds.). (2017). *Surviving the Machine Age: Intelligent Technology and the Transformation of Human Work*. Springer.
13. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 239-242.
14. Liang, Y., & Lee, S. A. (2017). Fear of Autonomous Robots and Artificial Intelligence: Evidence from National Representative Data with Probability Sampling. *International Journal of Social Robotics*, 9(3), 379-384.
15. Lo, K. H. (2017). Selling Techno-futurism: Exploring Pepper's Images and Discourses Taiwanese News Media Make. V *International Conference on Love and Sex with Robots* (str. 83-95). Springer, Cham.
16. Lukina, N. P., Slobodskaja, A. V., & Zilberman, N. N. (2016). Social dimensions of labour robotization in post-industrial society: Issues and solutions.
17. McClure, P. K. (2017). "You're Fired," Says the Robot: The Rise of Automation in the Workplace, Technophobes, and Fears of Unemployment. *Social Science Computer Review*, 0894439317698637.
18. Mosconi, F. (2014). *The New European Industrial Policy: Global Competitiveness and the Manufacturing Renaissance*. London: Routledge.
19. Pustovrh, T. (2017). *Zdravstveni, varnostni in družbeni izzivi avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije dela in delovnih mest*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
20. Rifkin, J. (2007). *Konec dela: zaton svetovne delavske sile in nastop posttržne dobe*. Ljubljana: Založba Krtina.
21. Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *Sage Open* 6 (2): 1-12.
22. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1995). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. Stamp, J. (2013). A Brief History of Robot Birds. Pridobljeno na www.smithonian.com
24. Umbrecht, B. (2009). *Nemška vprašanja o socialni tržni ekonomiji: Skrbi monsinjorja Marxa*. Ljubljana: Le Monde diplomatique.
25. Wolpe, P. R. (2004). Neurotechnology and Brain-Computer Interfaces. In *Emerging Technologies and Ethical Issues in Engineering: Papers from a Workshop*, str. 57-65. Washington: National Academies Press.
26. World Economic Forum. (2018). The world is changing. Here's h

27. ow companies must adapt. Pridobljeno na <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/the-world-is-changing-here-s-how-companies-must-adapt>
28. Zemtsov, S. (2017). Robots and potential technological unemployment in the Russian regions: Review and preliminary results. VOPROSY ECONOMIKI, 7.

Andrej Jerman je doktorski študent na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Diplomiral je na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, magistriral je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Zaposlen je na Ljubljanskem potniškem prometu, d.o.o. v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi obsegajo področje menedžmenta, zdrav življenjski slog in poklicne voznike. Objavil je že nekaj znanstvenih člankov na to temo.

Abstract

A Critical View on the Processes of Robotization in Companies

Research Question (RQ): Robotization has many effects on our society, which, on the one hand, are expressed in potential benefits, on the other hand they represent a risk to society. Therefore, important question occurs: "What are the effects of robotization on the need for human labour and hence to unemployment?"

Purpose: The purpose of the article is to give a critical view of the research question raised. In a critical discussion, I will begin by focusing on the explanation of the word robot, robotization, and consequently on positive as well as negative aspects of robotization. Some authors argue that robotization is not very different from other technologies that support automation and higher productivity. Others feel that robots can replace people at work. Explanations and insights by various authors on the course of robot development and robotization are clearly summarized. At the conclusion of the discussion, I gave a critical look at the introduction of robotics and robots into the working environment.

Method: The article uses the critical discourse method. The findings are based on meta-analysis. Content review of the articles was used to summarize and compare qualitative data.

Results: The advantage of robotization is primarily in the replacement of employees at workplaces that endanger the health of workers and where dangerous working conditions prevail. On the negative side, it represents a job placement, which can be performed by a employee without major problems. The robot then puts the worker in an unequal position, as the robot lowers the value of work, it is almost infallible and has no problems with absenteeism, poor interpersonal relationships, family, and so on.

Organization: Management must be aware of the changes brought about by the robotization process.

Society: The process of robotization can affect the occurrence of negative consequences for employment. The article highlights areas in which we need to be careful when introducing robotization.

Originality: The originality is in the presentation of a critical view of the process of robotization in Slovenia.

Limitations / further research: The article represents a critical view of the robotization process, the research was not done.

Keywords: robot, robotization, Industry 4.0, human labour.

Copyright (c) Andrej JERMAN



Creative Commons License

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

Lastniško (so)upravljanje

Štefan Ivanko*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
stefan.ivanko@cubus.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih organizacij je odvisna predvsem od uspešnega upravljanja in vodenja. V celotnem obdobju samostojne Slovenije se je potrdilo dejstvo, da je država slab gospodar. Izhod iz tega je privatizacija državnega premoženja. Oblike in načini privatizacije so lahko različni. V prispevku bomo raziskali in poskušali odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri je lahko učinkovita in uspešna privatizacija državnega premoženja s prodajo delnic ali deležev zaposlenim in drugim državljanom ter v kolikšni meri lastniško (so)upravljanje lahko vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij.

Namen: Prispevek ima namen odgovoriti na vprašanje, ali je notranje lastništvo združljivo z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetij, ali je notranje lastništvo nastalo iz nekega humanističnega prepričanja, ali je notranje lastništvo primerno le za manjša podjetja, ali se notranje lastništvo reproducira, ali je notranje lastništvo nasploh manj uspešno v primerjavi z drugimi oblikami lastništva in kakšne so neizrabljene možnosti naših podjetij z notranjim lastništvom v primerjavi z razvitim tržnim gospodarstvom.

Metoda: S primerjalno analizo tujih in domačih izkušenj bomo poskušali potrditi tezo, da je vpliv notranjega lastništva lahko pozitiven, če so za to izpolnjeni določeni pogoji.

Rezultati: Na podlagi rezultatov raziskave bo predlagan model organiziranosti in delovanja podjetij z notranjim (so)lastništvom zaposlenih, povezanih s participativnim menedžmentom.

Organizacija: Organizacije s (so)lastništvom zaposlenih so ekonomsko uspešnejše, če je (so)lastništvo povezano s participativnim menedžmentom. Zaposleni v takšnih organizacijah so bolj motivirani in čutijo večjo pripadnost k organizaciji ter so bolj zavzeti za učinkovito in uspešno poslovanje ter razvoj organizacije, kjer so zaposleni.

Družba: S prodajo delnic slovenskim državljanom bi zagotovili, da bi čim več Slovencev postalo lastnikov svojega minulega dela in bi ostali gospodarji na svoji Zemlji! Z gotovostjo lahko pričakujemo, da bi zaposleni kot solastniki podjetij postali tudi družbeno bolj odgovorni.

Originalnost: Vrednost podjetij v državni lasti je sedaj močno razvrednotena. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Po tako nizki ceni z nekajkratnim diskontom bi bili slovenski državljani gotovo pripravljene kupovati delnice in varčevati v delnicah s pričakovanim večjim bodočim donosom, namesto da imajo depozite pri različnih bankah. S prodajo delnic deležev države v podjetjih bi država pridobila potreben denar, slovenski državljani pa bi si zagotovili večjo socialno varnost in bi preprečili (raz)prodajo državnega premoženja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Rezultati te raziskave naj bi spodbudili nadaljnja raziskovanja oblik in načinov lastniškega (so)upravljanja in njihovega povezovanja s pokojninskim sistemom.

Ključne besede: lastnina, lastninjenje, privatizacija, upravljanje, delnice, menedžment.

1 Uvod

V celotnem obdobju samostojne Slovenije se je potrdilo dejstvo, da je država slab gospodar. Izhod iz tega je privatizacija državnega premoženja. Privatizacija v Sloveniji še vedno poteka bolj ali manj stihijsko brez ustrezne strategije in zaščite nacionalnega interesa. V splošnem prevladuje prepričanje, da gre za razprodajo državnega premoženja.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 28. marec 2018; revidirano: 1. april 2018; sprejeto: 5. april 2018. /
Received: 28th March 2018; revised: 1st April 2018; accepted: 5th April 2018

Oblike in načini privatizacije so lahko različni. V prispevku bomo raziskali in poskušali odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri je lahko učinkovita in uspešna privatizacija državnega premoženja s prodajo delnic ali deležev zaposlenim in drugim državljanom ter v kolikšni meri lastninsko (so)upravljanje lahko vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij.

Solastništvo zaposlenih postaja v razvitih tržnih ekonomijah velik izziv menedžmentu za povečanje učinkovitosti, uspešnosti in tekmovalnosti poslovanja. Pomembna vprašanja, ki jih postavljajo številni raziskovalci in politiki je, ali je solastništvo zaposlenih nastalo iz nekega humanističnega prepričanja, ali je notranje lastništvo zaposlenih primerno le za določene panoge predvsem delovno intenzivne, ali je primerno le za manjša podjetja, ali se notranje lastništvo lahko reproducira, ali je notranje lastništvo nasploh manj uspešno v primerjavi za drugimi oblikami lastništva in kakšne so neizrabljene možnosti naših podjetij z notranjim lastništvom v primerjavi z razvitim tržnim gospodarstvom. S primerjalno analizo tujih izkušenj bomo poskušali potrditi tezo, da je vpliv notranjega lastništva pozitiven, če so za to izpolnjeni potrebni pogoji.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Razlogi za nastanek solastništva zaposlenih v razvitih državah

Solastništvo zaposlenih v razvitih tržnih ekonomijah temelji na predpostavki, da bodo zaposleni in menedžerji, kot solastniki podjetja, delovali kot aktivni lastniki in kot podjetniki, delili uspeh in prevzemali tveganja. Kot zaposleni in kot podjetniki so s podjetjem v dvojnem odnosu. Kot zaposleni imajo delo in plačo kot lastnikom pa raste vrednost podjetja in s tem tudi njihov lastniški delež. V primeru, da podjetje ni uspešno, izgubijo zaposlitev in svojo naložbo.

Solastništvo zaposlenih je sicer potreben, vendar nezadosten pogoj za uspešno delovanje podjetja. Solastništvo je le temelj, ki potrebuje svojo nadgradnjo. Ta mora odsevati v ustrezni organizacijski kulturi, decentralizirani organiziranosti, informiranosti, komunikacijah in usposabljanju zaposlenih. Šele ustrezne spremembe v organizacijski nadgradnji lahko sprostito ustvarjalne potenciale in sodelovanje zaposlenih. Sproščeni ustvarjalni potenciali in sodelovanje zaposlenih so osnova za inovativna in hitro odzivna podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočem se okolju. Zaposleni v takšnem podjetju niso več le mezdni delavci in hitro nadomestljivi izvajalci navodil, pač pa se preoblikujejo v ustvarjalce idej in odločitev v okviru svojih znanj ter so usmerjeni v uspeh celotnega podjetja. V takšnih podjetjih nastaja nova organizacijska kultura, v kateri se zaposleni vedejo kot lastniki podjetniki, ki uživajo koristi skupnega uspeha in nosijo posledice svojih odločitev.

2.2 Oblike lastništva zaposlenih

Najstarejša oblika lastništva zaposlenih je vezana na industrijske kooperative, ki so nastale koncem devetnajstega stoletja na podlagi krščansko delavskih usmeritev. Za kooperative bi

lahko rekli, da so s svojim dolgim obstojem dokazale, da je demokratična ureditev gospodarskega subjekta možna in uspešna.

Pomembna skupina podjetij z notranjim lastništvom so kapitalske družbe. Začetek solastništva v kapitalskih družbah je v Angliji, ki tudi izhaja iz krščansko socialističnega prepričanja oziroma nagibov, da so lastniki, ki so ustvarili določeno podjetje, spoznali, da niso sami ustvarili rezultate podjetja, da so za to zaslužni tudi delavci. Začetki notranjega lastništva so povezani z imenom Lous Lewis Partnership, ki je menil, da kapitalu pripada določen dobiček, vendar le toliko kolikor je pošteno, za drugo pa so zaslužni tudi zaposleni.

Izkušnje kažejo, da (so)lastništvo zaposlenih, če je povezano s participativnim menedžmentom, pozitivno vpliva na uspešnost podjetij.

2.3 Industrijske kooperative

2.3.1 Značilnosti

Industrijske kooperative kot oblike lastništva zaposlenih so v posameznih državah zakonsko različno urejene. Ne glede na posebnosti pa imajo proizvodne kooperative določene skupne značilnosti. Skupne posebnosti se nanašajo predvsem na članstvo, upravljanje, delitev dobička in nedeljivost kapitala v obliki rezerv.

Članstvo kooperative nastopi praviloma po uspešno opravljenem preizkusnem obdobju, ki traja od pol do petih let. V preizkusnem obdobju novo sprejeti člani dokažejo svoje profesionalno znanje in moralno vedenje ter vplačajo članski delež. Članski prispevek se knjiži na posebnem računu vsakega člana. Na tem računu se evidentirajo tudi dividende, ki so praviloma zmerne in del zadržanega, vendar na račune posameznikov razdeljenega dobička. Vsakemu članu kooperative pripada en glas ne glede na višino sredstev na njegovem računu. Ko članstvo preneha, ima član kooperative pravico na izplačilo sredstev s svojega računa. Ne more pa biti udeležen na oblikovanih rezervah kooperative, ki se v nobenem primeru na delijo. Osnovni članski vložek ne narašča z rastjo vrednosti kooperative in se ne more prodati. Takšne omejitve uporabljajo zato, da se kooperative ne bi polastila ožja skupina članov.

Upravljanje kooperative je urejeno tako, da skupščina voli svet kooperative, svet kooperative pa imenuje upravo kooperative.

Dobiček kooperative se običajno deli na del za obvezne rezerve, na del za dividende in na del za delitev med člane, ki se delno izplača v gotovini in delno zadrži in evidentira na individualnih računih članov kooperative.

V posameznih državah so določene olajšave za dobiček, ki se vlaga v rezerve, s čimer se krepí materialna osnova kooperative. Dobiček, ki se pripisuje na račune posameznikov, pa se obdavči, ko preneha članstvo v kooperativi.

2.3.2 *Kooperative v EU*

V EU ni enotnega stališča o pomembnosti kooperativ. Kooperative imajo različne pravne oblike. Tudi zakonska ureditev kooperativ je v posameznih državah različno urejena.

Podatki za leto 2005 kažejo (Cooperatives, 2005-2006, str. 19), da je v EU27 preko 245.000 kooperativ s 4,7 milijonov zaposlenih. Ti podatki kažejo, da so kooperative pomembne oblike moderne tržne ekonomije. Tržni delež kooperativ je višji v razvitih tržnih ekonomijah. Kooperative prispevajo tudi k hitrejšemu gospodarskemu razvoju. V ZDA npr. deluje 47.000 kooperativ s preko 100 milijonov članov. Skupni prihodek več kot 20 kooperativ v ZDA pa presega v teh kooperativah milijardo dolarjev (Hansman v EK, 2001, str. 6). Največ kooperativ imajo razvite evropske države, kot so Francija, Italija, Španija in Finska.

2.3.3 *Kooperative v Italiji*

Prva kooperativa v Italiji je nastala leta 1854 na pobudo Združenja delavcev in je bila potrošniška kooperativa. Nacionalno federacijo kooperativ so leta 1893 preoblikovali v Ligo kooperativ (Bandelj, 2007, str. 45). Pred prvo svetovno vojno je bilo kooperativno gibanje v Italiji precej prisotno in je po vojni dobilo dodaten politični in organizacijski razvoj. Med fašizmom in drugo svetovno vojno je bilo kooperativno gibanje nezaželeno. Med drugo svetovno vojno so številne kooperative zaprli. Po vojni je kooperativno gibanje ponovno oživelo na bazi solidarnosti, demokratičnosti in soudeležbi. Socialno funkcijo kooperativ, na vzajemni in nešpekulativni bazi priznava tudi italijanska ustava in obvezuje državo k spodbujanju in razvijanju kooperacije (Ustava, čl. 45). Največ kooperativ je nastalo v času hujših gospodarskih kriz.

Italijanska zakonodaja opredeljuje kooperatovo kot družbo, katere cilj je vzajemnost; kooperative so družbe z variabilnim kapitalom z namenom vzajemne pomoči (Civilni zakonik, čl. 251). V Italiji so poznani različni tipi oziroma vrste kooperativ (Bandelj, 2007, str. 46-47):

- **Potrošniške kooperative** - zagotavljajo članom dobavo potrošnih dobrin po nižjih cenah glede na cene na trgu.
- **Kooperative proizvodnje in dela** – omogočajo članom ekonomsko boljše delovne pogoje kot so na trgu dela.
- **Kmetijske kooperative** – ustanovijo jih kmetovalci, ukvarjajo se z vodenjem kmetovanja, komercializacijo in pridelovanjem pridelkov.
- **Stanovanjske kooperative** – gradijo stanovanjske komplekse za svoje člane.
- **Prevozniške kooperative** – združujejo prevoznike in jim zagotavljajo logistične in administrativne storitve.
- **Ribiške kooperative** - sestavljene iz članov – ribičev in slonijo na neposrednem delu članov, ali na storitveni dejavnosti v korist članov, kot je nakup potrošniškega materiala ali trajnih dobrin, prodaja ali obdelava rib.
- **Kooperative trgovcev na drobno** – so sestavljen iz članov podjetnikov, ki se ukvarjajo s trgovanjem in jamčijo članom kolektivne nakupe, finančne in administrativne storitve.

- **Socialne kooperative** – njihov cilj je zadovoljevanje potreb članov in potreb širše lokalne skupnosti, s tem da jim nudijo storitve, dobrine ali delovne ponudbe pod boljšimi pogoji kot jih nudi trg.

2.3.4 Nastanek kooperativ v Furlaniji Julijski krajini

Že od svojega nastanka se je kooperativno in vzajemno gibanje v Furlaniji močno uveljavilo. Na tem teritoriju je kooperacija posledica prostovoljne povezanosti posameznikov, ki so začutili potrebo po združevanju v težkih življenjskih okoliščinah na ozemlju, ki je bilo podvrženo različnim naravnim in vojnim razdejanjem. Nastanek kooperativnega sodelovanja v Furlaniji Julijski krajini lahko umestimo v desetletje med 1880 in 1890. Leta 1880 nastane prva "Zadružna mlekarna" v kraju Collina di Forni Avoltri, štiri leta kasneje pa prva »Kmečka banka« v Pravidomini. Sledil je prvi »Agrarni krožek« ter leta 1890 in prva potrošniška kooperativa med železničarji v Vidmu. Že od leta 1896 je delovalo 260 kooperativ. Ustanovitev »Delavske tržaške družbe z vzajemno kooperativno pomočjo« sega v leto 1896. Odprta je bila za vse kategorije delavcev in se je ukvarjala tako s produkcijo kot s porabo (Bandelj, 2007, str.63).

Statut delavskih kooperativ je bil odobren leta 1903 v Trstu; kasneje se je preimenoval in povečal svoj vpliv do Istre in Furlanije. Prva svetovna vojna je spremenila deželno zadružno razporejenost do prihoda fašizma, temnega obdobja v zgodovini Italije. Vse zadružne organizacije so začeli in tudi splošno vse demokratične in sindikalne organizacije preganjati in so zaprli njihove sedeže ter uničili katerokoli njihovo sled.

Po drugi svetovni vojni in s propadom fašizma in ponovno pridobitvijo demokracije se pod iniciativo nekaterih kooperativ ustanovi »Kooperativna in vzajemna furlanska federacija« (Bandelj, 2007, str. 64). Konstitutivni akt so podpisali predstavniki osmih potrošniških kooperativ, osmih produkcijskih, delavskih in transportnih kooperativ in štirih kmetijskih kooperativ. Nekatero od teh so izhajale iz socialistične tradicije, druge pa so bile novonastale. Takrat je videmska pokrajina zajemala tudi pordenonsko, vpliv furlanske federacije je tako segal vse do goriške pokrajine. V naslednjih letih so nastale še nove oblike kooperacije pod vplivom velikega navdušenja in pričakovanj populacije, ki se je ukvarjala z materialno in moralno obnovitvijo vojne škode. Leta 1948 se Furlanska federacija in novonastala Unija furlanskih kooperativ združita v Združenje furlanskih kooperativ s sedežem v Vidmu (Bandelj, 2007, str. 64). Ta združitev ni obrodila zaželenih sadov zaradi notranjih kontrastov in drugačnih političnih orientacij dveh organizacij. Furlanska Federcoop je tako nadaljevala svojo dejavnost v sodelovanju z vse državno Nacionalno Ligo kooperativ in vzajemnosti. V tistih letih je furlanska Federcoop združevala 34 potrošniških kooperativ, 11 proizvodnih, 7 nosaških, 31 kmetijskih in mlekarskih ter 3 mešane kooperative. Kasneje so se vrstile razne politično-organizacijske spremembe na periodičnih kongresih. Leta 1976 je poseben zakon o potresu še dodatno spodbudil ekonomijo in produkcijski sektor ter seveda tudi kooperative. Po 50. letih delovanja predstavlja danes Liga kooperativ Furlanije Julijske krajine 257

kooperativ z 12.266 zaposlenimi, 324.552 člani in skoraj 800 milijoni evrov prometa (Legacoop 2006).

2.3.5 Kooperative v Španiji

Kooperative v Španiji imajo svojo dolgo tradicijo. Prva španska živinorejska kooperativa je bila ustanovljena leta 1838. Pomembnejše kooperativne strukture, ki so še danes pomembna značilnost španskega kooperativnega sistema, so organizirali v Kataloniji leta 1898. Že prve španske kooperative so se zdiferencirale v sektorje kmetijstva, potrošnje, bančništva, stanovanjskih kooperativ in kooperativ proizvodnje in dela. Državna kooperacija kooperativ, ki je predstavljala Španijo pri Mednarodnem združenju kooperatov je bila ustanovljena leta 1928 in je delovala vse do začetka državljanske vojne (Shaffer, 1999).

Zmaga Franka leta 1942 je upočasnila razvoj kooperativ v Španiji. Čeprav pod pritiskom Frankovega režima so španske kooperative nadaljevale s svojim delovanjem. S smrtjo Franka leta 1975 se je zaključilo obdobje fašistične diktature in z njim tudi njegova kooperativna struktura. Kooperativno gibanje se je močno razmahnilo. Nastale so nove in obnovljene kooperativne oblike. Nastala je Španska konfederacija kooperativ, ki je imela vodilno vlogo na državni ravni (Shaffer, 1999).

2.3.6 Mondragonska kooperativa

Prva mondragonska kooperativa je nastala leta 1956. O razviti mondragonski kooperativi pa lahko govorimo od leta 1991, ko so se mondragonske kooperative združile v veliko mrežo kooperativ in preoblikovale njihovo organizacijsko strukturo (Bandelj, 2003, str. 28).

Mondragon Corporacion Cooperative vključuje 264 družb, ki so organizirane v tri sektorje: finančni, industrijski in distribucijski. Je vodilna družba v Baskiji in sedma največja družba v Španiji z več kot 13 milijardami skupnega letnega prihodka in z 81.880 zaposlenimi ob koncu leta 2006 (Ibd.). Uspešno konkurira na svetovnih trgih in pri svojem poslovanju uporablja demokratične metode.

2.4 Lastništvo zaposlenih v kapitalskih družbah

Lastništvo zaposlenih se v sodobnih tržnih gopodsarstvih uresničuje v delniških družbah in v družbah z omejeno odgovornostjo. Uveljavljanje lastništva zaposlenih ima v sodobnih podjetjih prednosti v primerjavi z industrijskimi kooperativami. Sama velikost sodobnih podjetij in njihova dostopnost na finančne trge, daje prednost kapitalskim družbam (Ivanko, 1994, str 16-19).

V nekaterih gospodarstvih poznajo institut fiduciarne družbe (Trust, Treuhandgesellschaft). Bistvo fiduciarne družbe je v tem, da je nanjo prenešeno in ji zaupano določeno premoženje,

ki ga fiduciar upravlja po navodilih izročevalca premoženja in v skladu z zakonom. To obliko zlasti uporablja anglosaksonska praksa kot pravno obliko lastništva zaposlenih.

Pri preučevanju lastništva zaposlenih je pomembno vprašanje meja, ko smatramo družbo, da je v pomembni lasti zaposlenih. Za ameriške razmere se smatra, da imajo zaposleni pomemben delež, če je ta večji od 4 odstotkov. Nekateri menijo, naj bi bil ta delež večji od 15 odstotkov (Oakeshott, 1995). Da se družba smatra v večinski lasti zaposlenih, morajo imeti zaposleni 51 odstotni delež.

Raziskave o vplivu lastništva na uspešnost podjetij kažejo, da ni pomembnih razlik med uspešnostjo podjetij v lasti zaposlenih in med družbami, ki to niso. Razlike v uspešnosti so le, če se upoštevajo tiste družbe, kjer je lastništvo povezano z razvito participacijo zaposlenih. Na tej podlagi je možno zaključiti, da je lastništvo samo po sebi nevtrarno na uspešnost in da daje rezultate šele v kombinaciji s participativnim vodenjem. To spoznanje je potrebno upoštevati, ko razpravljamo o vplivu lastništva na uspešnost podjetij.

Lastništvo zaposlenih je zlasti razvito v ZDA, kjer se je začelo pospešeno uveljavljati po letu 1974, ko je ameriški kongres sprejel zakon ERISA (Employee Retirement Income Security Act), s katerim je bil uzakonjen in statusno opredeljen t.i. ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Kmalu je bilo po tem zakonu ustanovljenih v ZDA preko 10.000 ESOP-ov, ki so zaposlovali prek 11 milijonov zaposlenih. Ta podatek očitno kaže, da so ZDA država z največjim odstotkom lastništva zaposlenih.

Anglija je začela uvajati lastništvo zaposlenih po letu 1978, ko je bil sprejet Finančni zakon (Finance Act). Tovrstno zakonodajo so pozneje dopolnjevali in leta 1989 sprejeli t.i. Qualified Employee Share Trust (QUEST) in EBT (Employee Benefit Trust). Omenjena zakona sta močno pospešila uvajanje lastništva zaposlenih v Angliji.

ZDA in Anglija nudita največ izkušenj in raziskav in sta najbolj vplivali na širitev lastništva zaposlenih v svetu. Po podatkih Svetovne banke pomeni široko zasnovano lastništvo zaposlenih pomembno sestavino privatizacije in ekonomskega razvoja v več kot 100 državah.

2.5 Uvajanje lastništva zaposlenih v slovenskih podjetjih

Vsak vladajoči razred izgrajuje in izgradi svoj sistem organiziranosti družbenega dela, preko katerega in v okviru katerega vzpostavlja in razvija zelene proizvodne in družbenoekonomske odnose. Organiziranost družbenega dela in mehanizmi, ki uravnavajo gospodarsko in družbeno življenje, ne morejo biti nevtralni pri uresničevanju družbenih ciljev, temveč so lahko le stvarni odsev proizvodnih odnosov dane družbe. Zato uporabljanje organiziranosti, ki ni prilagojena svojskostim proizvodnih odnosov, prej ko slej privede do velikih družbenih deformacij v celotni družbi (Ivanko, 1992, str. 11).

Da bi prilagodili organiziranost družbenega dela spremenjenim razmeram in prehodu na tržno gospodarstvo v samostojni Sloveniji, je bil 11. novembra 1992 sprejet Zakon o lastninskem preoblikovanju družbenih podjetij. S tem zakonom so bili sproženi procesi organizacijske in lastninske preobrazbe podjetij v družbeni lastnini. Zakon je temeljil na povsem drugačnih načelih glede na prejšnjo družbeno ekonomsko ureditev. Eno pomembno načelo zakona je bilo načelo brezplačnega in odplačnega lastninjenja družbenega kapitala. Brezplačna razdelitev dela družbenega kapitala je bila izvedena državljanom Republike Slovenije z izdajo lastninskih certifikatov. Lastninske certifikate je izdala Republika Slovenija v skupni vrednosti do 40 odstotkov vrednosti celotnega družbenega kapitala podjetij. Kot brezplačna razdelitev dela družbenega kapitala podjetij je bil tudi prenos 10 odstotkov družbenega kapitala podjetij na Pokojninski sklad in 10 odstotkov družbenega kapitala podjetij na Odškodninski sklad ter 20 odstotkov družbenega kapitala podjetij na Sklad Republike Slovenije za razvoj z namenom nadaljnje razdelitve pooblaščenim investicijskim družbam. Načelo odplačnega lastninskega preoblikovanja pa se je nanašalo na preostali del družbenega kapitala podjetij, ki se privatizira po načelu odplačnega lastninskega preoblikovanja (Ivanko, 1992a, str. 2).

Državljanji Republike Sloveniji so lahko vložili svoje certifikate oziroma odkupili delnice podjetij, ki so se lastnini ali pa vložili svoje certifikate v pooblaščen investicijske družbe. V nadaljnjem razvoju so pooblaščen investicijske družbe doživljale velike spremembe. Z njihovo transformacijo v holdinge, vzajemne sklade in druge oblike investicijskih družb je vodstvom teh družb uspelo z različnimi transakcijami polastiti si večino delnic in tako izriniti male delničarje iz teh družb. Rezultat te oblike lastninjenja je bilo veliko razočaranje malih delničarjev na eni strani, na drugi strani pa nastanek peščice bogatih posameznikov t.i. “pidovskih baronov”.

Številna slovenska podjetja, kamor so slovenski državljani vložili svoje certifikate, je bila pozneje prodana oziroma prevzeta s strani tujih investorjev. Ob prevzemu so mali delničarji morali prodati svoje delnice po tržni ceni ali dogovorjeni ceni s strani ponudnika in prevzemnika. Te cene so bile praviloma izpod knjigovodske vrednosti.

Naložbe malih delničarjev, npr. v banke, so tudi slabo končale. Ob sanaciji bank ali prodaji banke so bile delnice malih delničarjev v celoti izničene ali močno razvrednotene.

Izkušnje dosedanjega lastninjenja družbenega kapitala slovenskih državljanov so slabe. Načela Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij se niso uresničila, zlasti ne načelo enakopravnega sodelovanja državljanov Slovenije pri lastninskem preoblikovanju in tudi ne načelo čim bolj enakomerne porazdelitve družbene lastnine.

V političnih in vladnih strukturah se je uveljavilo prepričanje, da Slovenci nismo dobri gospodarji in da ne znamo dobro upravljati s svojim premoženjem, zato je treba najti tuje lastnike in upravjalce. Pri tem pa ne upoštevajo uspehov naših izvoznih podjetij, ki so rezultat slovenskih delavcev in menedžerjev. Slovenci smo delovni in varčni ljudje. To dokazujejo prihranki slovenskih državljanov, ki presegajo 17 milijard evrov. Menimo, da bi

ob pravilni spodbudi slovenski državljani bili pripravljene večino svojih bančnih depozitov porabiti za nakup delnic še neolastninjenega dela družbenega premoženja.

3 Metode

Uporabljene metode v raziskavi so predvsem zbiranje mnenj in stališč različnih avtorjev o lastniški (so)udeležbi in (so)upravljanju zaposlenih, razvrščanje prevzetih mnenj in stališč, primerjava, modelov organiziranosti (so)upravljanja zaposlenih in analiza ter sinteza ugotovitev in spoznanj o možnih organizacijskih oblikah (so)upravljanja zaposlenih in drugih državljanov v kooperativah in drugih oblikah kapitalskih družb.

S kritičnim pregledom in analizo smo želeli ugotoviti oblike kooperativ v razvitih tržnih gospodarstvih in možnostih za njihovo uveljavljanje v naših razmerah dela in poslovanja. Opravljene raziskave in izkušnje v visoko razvitih državah kažejo, da so kooperative predvsem primerne oblike organiziranosti, delovanja in (so)upravljanja za področja t.i naravnih monopolov.

S pregledom in kritično analizo ter sintezo smo želeli prikazati že uveljavljene oblike lastninske (so)udeležbe in lastninskega (so)upravljanja zaposlenih in drugih državljanov v kapitalskih družbah. Raziskava je pokazala, da so v razvitem tržnem gospodarstvu že uveljavljene različne oblike lastninske (so)udeležbe in (so)upravljanja zaposlenih in drugih državljanov. V razvitih državah s tržnim gospodarstvom je močno razvito delničarstvo, družbe pooblaščenke, fiduciarne družbe in tudi družbe v popolni lasti zaposlenih.

4 Rezultati

Namen raziskave je bil ugotoviti možne oblike lastniške (so)udeležbe in s tem (so)upravljanje zaposlenih ter drugih državljanov. Na podlagi pregleda in analize literature ter izkušenj v razvitih državah tržne ekonomije smo ugotovili številne možne oblike kapitalске (so)udeležbe zaposlenih in drugih državljanov. Ena takšnih oblik so kooperative. V razvitih tržnih ekonomijah se uveljavljajo različni tipi kooperativ, kot na primer:

- **Potrošniške kooperative** - zagotavljajo članom dobavo potrošnih dobrin po nižjih cenah glede na cene na trgu.
- **Kooperative proizvodnje in dela** – omogočajo članom ekonomsko boljše delovne pogoje kot so na trgu dela.
- **Kmetijske kooperative** – ustanovijo jih kmetovalci, ukvarjajo se z vodenjem kmetovanja, komercializacijo in pridelovanjem pridelkov.
- **Stanovanjske kooperative** – gradijo stanovanjske komplekse za svoje člane.
- **Prevozniške kooperative** – združujejo prevoznike in jim zagotavljajo logistične in administrativne storitve.

- **Ribiške kooperative** - sestavljene iz članov – ribičev in slonijo na neposrednem delu članov, ali na storitveni dejavnosti v korist članov, kot je nakup potrošniškega materiala ali trajnih dobrin, prodaja ali obdelava rib.
- **Kooperative trgovcev na drobno** – so sestavljen iz članov podjetnikov, ki se ukvarjajo s trgovanjem in jamčijo članom kolektivne nakupe, finančne in administrativne storitve.
- **Socialne kooperative** – njihov cilj je zadovoljevanje potreb članov in potreb širše lokalne skupnosti, s tem da jim nudijo storitve, dobrine ali delovne ponudbe pod boljšimi pogoji kot jih nudi trg.

V EU imajo kooperative različne pravne oblike. Tudi zakonska ureditev kooperativ je v posameznih državah različno urejena.

Podatki za leto 2005 kažejo (Cooperatives, 2005-2006, str. 19), da je v EU27 preko 245.000 kooperativ s 4,7 milijonov zaposlenih. Ti podatki kažejo, da so kooperative pomembne oblike moderne tržne ekonomije. Tržni delež kooperativ je višji v razvitih tržnih ekonomijah. Kooperative prispevajo tudi k hitrejšemu gospodarskemu razvoju. V ZDA, npr. deluje 47.000 kooperativ s preko 100 milijonov članov. Skupni prihodek več kot 20 kooperativ v ZDA pa presega v teh kooperativah milijardo dolarjev (Hansman v EK, 2001, str. 6). Največ kooperativ imajo razvite evropske države, kot so Francija, Italija, Španija in Finska.

Raziskava je pokazala, da so kooperative v Sloveniji slabo prisotne. Za to kooperative predstavljajo še ne izrabljene možnosti za povečanje lastniške (so)udeležbe kooperantov in drugih državljanov ter s tem vključevanja večjega števila državljanov v (so)upravljanje družbenega kapitala.

Pomembna oblika lastniške (so)udeležbe in (so)upravljanja zaposlenih in drugih državljanov je v razvitih tržnih ekonomijah delničarstvo. Izkušnje dosedanjega lastninjenja družbenega kapitala slovenskih državljanov s certifikati so slabe. Ob prevzemu podjetij in ob preoblikovanju različnih skladov so mali delničarji bili večinoma izrinjeni iz lastniške strukture.

V političnih in vladnih strukturah se je uveljavilo prepričanje, da Slovenci nismo dobri gospodarji in da ne znamo dobro upravljati s svojim premoženjem, zato je treba najti tuje lastnike in upravjalce. Pri tem pa ne upoštevajo uspehe naših izvoznih podjetij, ki so rezultat slovenskih delavcev in menedžerjev. Slovenci smo delovni in varčni ljudje. To dokazujejo prihranki slovenskih državljanov, ki presegajo 17 milijard evrov. Menimo, da bi bili ob pravilni spodbudi slovenski državljanji pripravljeni večino svojih bačnih depozitov porabiti za nakup delnic še neolastninjenega dela družbenega premoženja. S prodajo delnic še neolastninjenega dela državnega premoženja slovenskim državljanom bi uresničili potrebo po privatizaciji, država bi dobila svoj denar, slovenski državljanji pa bi postali delničarji in si s tem zagotovili večjo socialno varnost.

V razvitih tržnih gospodarstvih so uveljavljene različne oblike družb s (so)lastništvom zaposlenih.

Zakonsko ponujena oblika družbe pooblaščenke se pri nas, žal, ni uveljavila, kar je gotovo zamujena priložnost. Morda bi kazalo z določenimi družbenimi aktivnostmi to obliko (so)lastniške družbe ponovno oživiti.

V nekaterih gospodarstvih poznajo institut fiduciarne družbe (Trust, Treuhandgesellschaft). Bistvo fiduciarne družbe je v tem, da je nanjo prenešeno in ji zaupano določeno premoženje, ki ga fiduciar upravlja po navodilih izročevalca premoženja in v skladu z zakonom. To obliko zlasti uporablja anglosaksonska praksa kot pravno obliko (so)lastništva zaposlenih. Oblika fiduciarne družbe je tudi ena od možnih oblik privatizacije družbenega premoženja.

Pri preučevanju lastništva zaposlenih je pomembno vprašanje meja, ko smatramo družbo, da je v pomembni lasti zaposlenih. Za ameriške razmere se smatra, da imajo zaposleni pomemben delež, če je ta večji od 4 odstotkov. Nekateri menijo, naj bi bil ta delež večji od 15 odstotkov (Oakeshott, 1995). Da se družba smatra v večinski lasti zaposlenih, morajo imeti zaposleni 51 odstotni delež.

Lastništvo zaposlenih je zlati razvito v ZDA, kjer se je začelo pospešeno uveljavljati po letu 1974, ko je ameriški kongres sprejel zakon ERISA (Employee Retirement Income Security Act), s katerim je bil uzakonjen in statusno opredeljen t.i. ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Kmalu je bilo po tem zakonu ustanovljenih v ZDA preko 10.000 ESOP-ov, ki so zaposlovali prek 11 milijonov zaposlenih. Ta podatek očitno kaže, da so ZDA država z največjim odstotkom lastništva zaposlenih. To obliko lastništva zaposlenih uveljavljati tudi pri nas in nadgraditi z internim pokojninskim sistemom.

Anglija je začela uvajati lastništvo zaposlenih po letu 1978, ko je bil sprejet Finančni zakon (Finance Act). Tovrstno zakonodajo so pozneje dopolnjevali in leta 1989 sprejeli t.i. Qualified Employee Share Trust (QUEST) in EBT (Employee Benefit Trust). Omenjena zakona sta močno pospešila uvajanje lastništva zaposlenih v Angliji. Izkušnje te oblike (so)lastništva zaposlenih kažejo na zanimivost te oblike tudi v naših razmerah dela in poslovanja.

Izkušnje kažejo, da so družbe v večinski lasti zaposlenih, kjer imajo zaposleni nad 51 odstotni delež lastniškega kapitala, nadpovprečno uspešne. Žal pa je takšnih družb pri nas še razmeroma malo.

Raziskave o vplivu lastništva na uspešnost podjetij kažejo, da ni pomembnih razlik med uspešnostjo podjetij v lasti zaposlenih in med družbami, ki to niso. Razlike v uspešnosti so le, če se upoštevajo tiste družbe, kjer je lastništvo povezano z razvito participacijo zaposlenih. Na tej podlagi je možno zaključiti, da je lastništvo samo po sebi nevtravno na uspešnost in da daje rezultate šele v kombinaciji s participativnim vodenjem. To spoznanje je potrebno upoštevati, ko razpravljamo o vplivu lastništva na uspešnost podjetij.

5 Razprava

Privatizacija podjetij v državni lasti poteka v Sloveniji že od sprejetja Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij leta 1992. Ta zakon in drugi podzakonski akti so omogočili določenim skupinam in posameznikom, da so si prilastili precejšen del državne lastnine v uglednih slovenskih podjetjih. Žal pa ti novi lastniki niso bili usposobljeni menedžerji, temveč so to bili politiki in visoki državni uradniki, ki so teželi k uresničevanju le svojih interesov. Posledica takšnega načina privatizacije je bila, da so prevzeta podjetja postajala vse manj učinkovita in uspešna ter vse bolj zadolžena. Neučinkovitost in neuspešnost tako privatiziranih podjetij je povzročilo nastanek splošnega prepričanja, zlasti pri politikih in visokih državnih uradnikih, da Slovenija nima usposobljenih menedžerjev, zato je treba iskati tuje lastnike, ki bodo sposobni zagotavljati učinkovitost in uspešnost prevzetih podjetij, predvsem pa zagotoviti delovna mesta slovenskim delavcem. Takšno strategijo lastninjenja so doslej uresničevale vse slovenske vlade.

Slovenski izobraženci in tudi vse več preprostih ljudi postaja zaskrbljenih, ker se zavedajo, da nas takšna strategija vodi v ekonomsko odvisnost; vedo pa tudi, da je ekonomska neodvisnost pogoj za vse druge neodvisnosti zlasti na dolgi rok.

Vsaka zavestna in racionalna človekova aktivnost mora biti praviloma ciljno usmerjena. Za dosedanje privatizacije je značilno, da se niso odvijale v skladu z nacionalnimi interesi. Nobeni slovenski vladi doslej ni uspelo oblikovati racionalne strategije lastninskega in organizacijskega preoblikovanja družbenega in pozneje državnega premoženja oziroma podjetij. Ne glede na dejstvo, da je velik del državnih podjetij že dobilo nove tuje lastnike in gospodarje, je zadnji čas, da še razpoložljivi del državnega premoženja privatiziramo v korist slovenskih državljanek in državljanov.

V prejšnjih delih tega prispevka smo prikazali možne oblike lastninske soudeležbe zaposlenih kot so kooperative in kapitalske družbe. V nadaljevanju tega prispevka pa dajemo kritično oceno dosedanje privatizacije in nekaj predlogov lastninskega preoblikovanja državnih podjetij v korist slovenskih državljanek in državljanov.

Privatizacija se je doslej odvijala bolj ali manj stihijsko in v skladu z delnimi interesi posameznih političnih strank ali drugih družbenih skupin. Teorija in praksa nas uči, da so cilji izhodišče za smoterno usmerjanje vsake racionalne in zavestne človekove dejavnosti. Če nimamo ciljev je vsaka pot prava. Za doslej izvedene privatizacije omenjeno načelo v celoti velja. Privatizacija se je izvajala stihijsko in v skladu z delnimi interesi političnih strank ali drugih družbenih skupin. Ta ugotovitev zlasti velja za izvedene privatizacije v zadnjih letih, ko smo priče brezglavi (raz)prodaji državnega premoženja.

Odsotnost družbene (nacionalne) strategije privatizacije povzroča samovoljo posameznih političnih strank, drugih interesnih družbenih skupin, posameznih političnih veljakov in visokih državnih uradnikov, da razumejo in si prizadevajo za privatizacijo v skladu z njihovimi delnimi interesi. Svoje delne interese so politične stranke uresničevale predvsem s kadrovske politiko. Na vodilna in odgovorna mesta so predlagale (imenovale) svoje

privrženca ne glede na njihove strokovne kompetence. Tudi nadzorni organi v državnih podjetjih in drugih organizacijah so bili imenovani s strani vladajoče koalicije. Posledice takšnega kadrovanja so se kazale v neučinkovitosti upravljanja državnih podjetij in drugih organizacij in posledično v ekonomski neučinkovitosti in uspešnosti teh podjetij in organizacij.

V novejšem času je slovenska politika končno ugotovila, da je glavni problem državnih podjetij in drugih organizacij v neučinkovitem upravljanju. Končno lahko rečemo, da je prišlo v slovenski politiki do skupnega spoznanja posledic neučinkovitosti gospodarjenja z državnim premoženjem. Prizadevanja slovenske politike bi morala biti usmerjena v odpravo posledic neučinkovitega in neuspešnega gospodarjenja z državnim premoženjem. O glavnih vzrokih neučinkovitosti pa še razprave niso stekle. Odpravo posledic neučinkovitega upravljanja vidi večina sloveskih politikov in drugih družbenih akterjev v zagotovitvi sposobnih in odgovornih upravljalcev kot lastnikov ne glede na to od kod prihajajo, kakšne so njihove kompetence, kakšni so njihovi nameni in cilji.

Pogledi na nadaljnjo privatizacijo so pri slovenskih politikih in drugih družbenih akterjih zelo različni. Vsem pa je skupno stališče, da je za vsako ceno potrebno ohraniti delovna mesta, da bodo ljudje imeli delo, ustrezno plačo in da bodo plečevali davke.

Posamezne politične stranke kot tudi druge družbene skupine imajo do privatizacije še zelo različna stališča ne glede na to ali so v koaliciji ali v opoziciji. Bolj desno usmerjene stranke in njeni pristaši zagovarjajo popolno (raz)prodajo državnega premoženja. Osnovne vzroke za takšna stališča navajajo nesposobnost učinkovitega upravljanja državnega premoženja. Po njihovem mnenju Slovenija nima za upravljanje državnih podjetij in drugih organizacij z državnim premoženjem sposobnih menedžerjev. V svojih stališčih nenehno izražajo svoj dvom v sposobnost slovenskih menedžerjev in slovenske menedžerske stroke nasploh. Za menedžerje državnih podjetij in drugih organizacij, npr. banke, njihove ugotovitve povsem držijo, saj velika večina državnih podjetij in drugih organizacij povzroča izgubo, namesto dobička. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da so bili na čelu državnih podjetij in drugih organizacij z državnim premoženjem imenovani ljudje po strankarski ali drugi pripadnosti z neustreznimi kompetencami. Od takšnih ljudi je težko pričakovati uspešnost in učinkovitost. Osnovni namen delovanja takšnih menedžerjev ni bilo učinkovito in uspešno poslovanje, temveč uresničevanje interesov lastnikov oziroma oblastnikov.

Zagovorniki vsesplošne privatizacije pri vsem tem pozabljajo, da slovenski menedžerji zagotavljajo konkurenčno proizvodnjo in izvoz slovesnega gospodarstva v obsegu preko 30 milijard evrov. Ne priznavanje tega dejstva pomeni veliko sprenavedanje in žalitev slovenskih menedžerjev in slovenske menedžerske stroke nasploh. Privatizacijo zamišljajo v iskanju odgovornih in sposobnih menedžerjev oziroma lastnikov, ki bi bili sposobni učinkovitega upravljanja prevzetih podjetij in drugih organizacij. Sposobni in odgovorni (zlasti tuji) lastniki naj bi zagotavljali Slovincem le delovna mesta, da bi bili ti sposobni plačevati davke in služiti tujim gospodarjem. Takšna stališča so odsev nepoznavanja in nerazumevanja vloge in pomena lastnine. Lastnina namreč pomeni pravico neomejenega razpolaganja z njo in sprejemanje vseh z njo povezanih odločitev, zlasti na dolgi rok, ne

glede na obveze in obljube njenih lastnikov. Omenjena opcija ponujajo torej strategijo hlapčevskega odnosa in odvisnost Slovencev od tujih gospodarjev.

Socialno usmerjena opcija vidi rešitve v boljšem upravljanju državne lastnine in je v bistvu proti privatizaciji državnega premoženja. V bistvu zagovarja »status quo«. Rešitve vidi v ohranjanju državne lastnine in v njenem boljšem upravljanju. Prizadeva si za uresničevanje preživelega koncepta upravljanja državnega premoženja. Zgodovina nas uči, da država ni dober gospodar. Doslej uresničevani koncepti, temelječi na družbeni ali državni lastnini, so se pokazali za neučinkovite in so propadli. Na podlagi zgodovinskih dejstev in izkušenj moramo strategijo ohranjanja državne lastnine smatrati kot neprimerno in zgodovinsko preseženo.

Vladajoča koalicija nadaljuje začete procese privatizacije prejšnje vlade. S tem želi ohraniti kredibilnost in verodostojnost slovenske države. Vlada sicer priznava, da je bil seznam petnajstih podjetij za privatizacijo prejšnje vlade narejen prehitro, nepremišljeno in brez pravih argumentov, pa kljub temu namerava ta podjetja tujcem prodati. Pri tem se sklicuje na kredibilnost in verodostojnost do evropske Komisije, njenih institucij in obljube tujim investitorjem češ, dane obljube je treba izpolniti. Vlada torej ravna dopadljivo do EU, njenih institucij in potencialnih tujih kupcev. Pri tem pa pozablja, da je osnovna naloga vsake vlade, da deluje predvsem v korist blaginje svojega naroda. Vlada tudi priznava, da je seznam petnajstih podjetij za privatizacijo ena od napak prejšnje vlade. Namen nove vlade je tudi v tem, da odpravi napake prejšnje vlade ali da vsaj oblaži posledice njenega delovanja. Vztrajanje na privatizaciji obljubljenih podjetij, kljub storjenim napakam in škodljivosti za slovensko državo, je odsev dopadljivosti do evropske Komisije, njenih institucij in tujih multinacionalk. Strategija slepega sledenja napakam prejšnje vlade je gotovo škodljiva in podcenjevalna do vseh tistih, ki so ustvarjali in ustvarili to premoženje, ki se sedaj namerava (raz)prodati. Vlada bi morala biti sposobna narediti revizijo obstoječega seznama neracionalne in za Slovenijo škodljive privatizacije in se na podlagi poglobljene analize škodljivih posledic (raz)prodaje odločiti, katera podjetja s tega seznama je smotrno prodati in komu prodati. Pri vsem tem pa ne bi smela pozabiti na slovenske državljanke in državljenice in dejstvo, da so prav ti ustvarili sedaj t.i. državno premoženje.

Upoštevati je treba tudi dejstvo, da je sedanja vlada pod številnimi pritiski za nadaljevanje procesov privatizacije. Številna omrežja, lobiji, različne interesne skupine in vplivni posamezniki zahtevajo nadaljevanje privatizacije obljubljenih podjetij, ker imajo pri tem svoje interese. Različne domače in tudi tuje svetovalne organizacije imajo svoje interese, da dobijo čim večje honorarje za svoje svetovalne storitve, nekatera koruptivna in vplivna omrežja pričakujejo donacije ali druge materialne koristi, nekateri skurompirani politiki in vplivni visoki državni uradniki pričakujejo od privatizacije določene provizije ali druge bonitete.

Ne glede na številne pritiske po nadaljevanju privatizacije obljubljenih podjetij mislimo, da bi sedanja vlada kot tudi naslednja vlada morala upoštevati dejstvo, da je Slovenija, kljub veliki zadolženosti, še vedno suverena država in da kot taka lahko sprejema odločitve, ki so v

interesu slovenske države, državljanov in državljanek Slovenije, ne pa sprejemati odločitve v interesu tujih držav, tujih interesnih skupin, raznih špekulantov in lovcev po zasluhkih.

Slovenija potrebuje strategijo svojega nadaljnega razvoja. Ta strategija mora dati odgovore, kaj so naše naravne danosti, kako bomo z njimi gospodarili, kako bomo izrabili svoj geostrateški položaj v tem delu Evrope, katere nove dejavnosti bomo razvijali in kako se namerava Slovenija umestiti v skupini držav EU. Brez skupno dogovorjene strategije, sprejete po poti splošnega nacionalnega konsenza, si je težko predstavljati nadaljnji razvoj in ustvarjanje blagine za vse ljudi naše mlade države. Dokler Slovenija ne bo imela ustrezne strategije svojega nadaljnega razvoja, bodo odločitve in poti nadaljnega razvoja in delovanja »prave« ali pa povsem »napačne«. Odsotnost strategije nudi tudi prostor za uresničevanje delnih interesov vplivnih posameznikov in določenih družbenih skupin ter tudi njihovo neetično delovanje.

Nekateri slovenski politiki, nekatere politične stranke in druge družbene skupine razglašajo svoja izkrivljena stališča češ, da Slovenija nima usposobljenih menedžerjev in drugih poslovnih voditeljev in da je zaradi tega potrebno slovenska podjetja prodati tujcem, ker so ti bolj sposobni upravljati in voditi podjetja in druge organizacije (banke, zavarovalnice in druge velike poslovne sisteme). To je veliko omalovaževanje in podcenjevanje slovenskih menedžerjev in vodij, saj številni od njih uspešno menedžirajo in vodijo naša podjetja in druge organizacije ter dosegajo odlične poslovne rezultate v konkurenčnem boju na zunanjih trgih. Razumljivo je, da ti delujejo brez neposrednega vmešavanja politike v upravljanje in poslovanje teh podjetij. Uspešno poslovanje številnih slovenskih podjetij je dokaz, da ima Slovenija dovolj sposobnih ljudi za upravljanje in vodenje podjetij in drugih organizacij. Potrebno je le ustvariti pogoje za njihovo uspešno delovanje brez vmešavanja politike in politikov v upravljanje in poslovanje teh podjetij.

Doslej izvedene privatizacije, zlasti nekaj zadnjih primerov, kažejo, da so bile storjene nepopravljive napake. Prodaja Mercatorja tujcem, ki jo je izvedla prejšnja vlada, je katastrofalna napaka z nepopravljivimi posledicami. S to prodajo je Slovenija prepustila strategijo razvoja agroživilstva in celotne slovenske prehrambene industrije tujcem. Poslovni sistem Mercator je povezoval najpomembnejše proizvajalce in predelovalce slovenskega agroživilstva. Po nepreverjenih podatkih je Mercator zagotavljal preko 100.000 delovnih mest. S kupoprodajno pogodbo se je tuji kupec sicer obvezal, da ne bo krčil obsega poslovanja in števila zaposlenih. Takšne obveze in obljube so sicer pomembne s kratokoročnega vidika. Na dolgi rok pa so brezpredmetne, saj lahko lastnik sprejema odločitve o delu in poslovanja svojega zasebnega podjetja, ki mu zagotavljajo optimizacijo poslovanja. To se v konkretnem primeru že kaže v izvajanju pritiska na slovenske dobavitelje prehrambenih izdelkov, težnji po nadaljnjem prevzemu še preostalih slovenskih trgovskih podjetij (Era Velenje in druga) in v dezinvestiranju Mercatorja. Na prodajnih policah Mercatorja je vedno več izdelkov tujega izvora, kar je sicer v redu za popestritev ponudbe, kar pa pomeni manjšo prodajo slovenskih izdelkov. Podobno se dogaja tudi v Fructalu, kar na dolgi rok pomeni uničenje proizvodnje sadja celotne vipavske doline. Dosedanja dogajanja pri omenjenih podjetij tujcem opozarjajo, da je bila prodaja teh podjetij škodljiva za državo

Slovenijo. Slovenska vlada in drugi akterji prodaje omenjenih podjetij niso upoštevali dejstva, da je proizvodnja in distribucija hrane strateškega pomena za vsako državo.

Nobena dosedanja vlada ni bila sposobna racionalnega upravljanja in gospodarjenja z družbenim in pozneje z državnim premoženjem. Storjene so bile usodne napake. Vse to je povzročilo, da smo se brezglavo zadolževali in ustvarjali blaginjo na račun bodočih generacij. Opravičila za neracionalne in za državo škodljive odločitve smo iskali v svetovni finančni in gospodarski krizi.

Normalno je, da se ljudje iz svojih napak nekaj naučijo. Vztrajanje na nadaljevanju škodljive privatizacije v bistvu pomeni, da se iz svojih napak nismo kaj dosti naučili. Opravičevanja za nadaljevanje začete škodljive privatizacije sedanja vlada opravičuje in temelji na obljubah prejšnje vlade, da bo Slovenija privatizirala petnajst podjetij. V zvezi s tem se postavlja vprašanje, komu je slovenska vlada bolj odgovorna in komu mora predvsem služiti. Ali je vlada bolj odgovorna evropski Komisiji in njenim institucijam, ali pa Slovencem in Slovenkam, ki so sedanje državno premoženje ustvarjali več desetletij. Odgovor je povsem jasen. Vlada je odgovorna predvsem svojemu narodu za vsa svoja dejanja, ne pa tujcem, tuji politiki in njenim institucijam. Takšno ravnanje sedanje vlade kaže na to, da Slovenija ni več suverena država. Takšno stališče vlade za slovenske državljane ni sprejemljivo. Slovenija je še suverena država. Kaj kmalu pa se lahko zgodi, da bo Slovenija zaradi nepremišljenega in škodljivega ravnanja in delovanja svojih vlad postala odvisna in nesuverena država. Tega pa si Slovenci in Slovenke ne želijo.

Umno ravnanje slovenske sedanje vlade in tudi bodočih vlad bi bilo, da bi zaustavila začeto (raz)prodajo državnega premoženja, dokler ne bi izoblikovala strategije nadaljnjega razvoja Slovenije in s tem povezane privatizacije. V predvolilni kampaniji so predstavniki sedaj vladajoče najmočnejše koalicijske stranke obljubljali, da se bodo zavzemali za nadzorovano in premišljeno privatizacijo. To je bila obljuba volilcem. Čas bi bil, da bi te svoje obljube izpolnili. S tem bi uresničili svojo kredibilnost in verodostojnost do svojih volilcev. Odgovornost, kredibilnost in verodostojnost do svojih volilcev in slovenskih državljanov bi morala biti večja in močnejša kot pa zahteve tujih akterjev, čeprav skupne združbe evropskih držav.

Zgodovina nas uči in slovenska praksa to potrjuje, da je država v večini primerov slab gospodar. S privatizacijo državnega premoženja moramo nadaljevati in najti odgovorne in kompetentne lastnike in upravljalce državnega premoženja, ki bodo znali in hoteli upravljati in poslovati po načelih »dobrega« gospodarja, zagotavljati razvoj in ustvarjati nova delovna mesta z visoko dodano vrednostjo.

Za nadaljnjo privatizacijo državnega premoženja Slovenija potrebuje skupno s konzensom dogovorjeno strategijo vseh odgovornih nosilcev političnih in strokovnih funkcij. V nadaljevanju bo prikazanih nekaj izhodišč za oblikovanje takšne strategije (Ivanko, 2018, str. 165-166).

Zamisel privatizacije elektrogospodarstva. Elektro-energetski sistem je kompleksen poslovni sistem. Sestavlja ga več zaključenih podsistemov. Ti podsistemi so proizvodnja

električne energije, distribucija električne energije in prenos električne energije. Proizvodnja električne energije sestavljajo še pod sistemi: proizvodnja hidro električne energije, proizvodnja termo električne energije, proizvodnja nuklearne elektrike in proizvodnja električne energije iz drugih obnovljivih virov. Pri takšnem poslovnem sistemu kot je elektro gospodarstvo se vprašamo, kateri pod sistem je z nacionalnega vidika najpomembnejši in ki zagotavlja uspešno delovanje in poslovanje vseh drugih pod sistemov tega sistema. To je gotovo pod sistem prenosa električne energije. Skrb za normalno delovanje sistema prenosa električne energije ni le problem ene države, temveč večih držav, ki so vključene v širši prenosni sistem električne energije. Organiziranje in upravljanje sistema prenosa električne energije je skrb države. Država mora imeti vpliv na organiziranje in upravljanje tega pod sistema. Rečemo lahko, da je to njen nacionalni interes. Zato ga praviloma ne more prepustiti zasebni iniciativi in ga privatizirati. Država naj ostane njegova lastnica.

Pod sistemi elektro-energetskega sistema kot so proizvodnja električne energije in distribucija pa se brez bojzani lahko prevatizirajo. Njihova izgradnja in delovanje se lahko prepusti zasebni iniciativi, seveda v mejah skupne (državne) strategije oskrbe z električno energijo oziroma elektro energetske bilance države. Proizvodnjo električne energije država praviloma prepusti zasebnemu kapitalu, domačemu ali tujemu. Ustvariti mora le pogoje za investiranje zasebnega kapitala v izgradnjo elektroenergetskih zmogljivosti. V svetu se uveljavlja koncept izgradnje majhnih elektroenergetskih proizvodnih enot (IPP-independent power producers) za oskrbo mesta, vasi ali večjega ali manjšega okoliša. Izgradnja takšnih manjših enot je nadomestilo za velike ekološko oporečne zmogljivosti. Distribucija električne energije se prav tako lahko prepusti zasebnemu kapitalu.

Privatizacija železniškega gospodarstva. Železniško gospodarstvo je sestavljen poslovni sistem. Sestavlja je predvsem iz dveh pod sistemov, to je železniške infrastrukture in transportne dejavnosti. Železniška infrastruktura je pomembna za vsako državo. Omogoča, zlasti je to omogočala v preteklosti, hitrejši razvoj gospodarstva in celotne družbe. Za Slovenijo so železnice še toliko bolj pomembne, ker je Slovenija tranzitna država. Železniška infrastruktura predstavlja proge, nadgradnjo prog in vse potrebne objekte ter druge potrebne naprave. Skrb za razvitost in operabilnost železniške infrastrukture je praviloma nacionalni interes vsake države. Država mora skrbeti, da je njena železniška infrastruktura, to je gradnja in nadgradnja prog vse do »podvozja« čim bolj sodobna, varna in prepustna. Sodobna železniška infrastruktura mora biti nacionalni interes pametne države. Ostati mora v državni lasti.

Organiziranje in delovanje železniškega transporta ne predstavlja nacionalnega interesa države. Železniški transport lahko država prepusti interesom zasebnega kapitala. Zainteresirani zasebni investitorji lahko organizirajo več transportnih podjetij za tovorni ali potniški promet. Transportna podjetja v zasebni lastnini se lahko organizirajo ali po vrsti transporta ali po posameznih koridorjih. Po vrstah transporta se lahko ustanovijo zasebna podjetja za npr. transport avtomobilov iz luke Koper, transport razsutega tovora, transport kontejnerjev idr. Tudi za potniški promet se lahko ustanovi več podjetij za posamezne relacije, npr. Ljubljana-Kamnik, Ljubljana-Novo mesto, idr.

Privatizacija železniškega gospodarstva je torej možna, vendar mora biti zdiferencirana in preiščljena. V državni lasti mora ostati železniška infrastruktura, dispečiranje in uravnavanje železniškega prometa. Transport tovornega in potniškega prometa pa se lahko prepusti interesom zasebnega kapitala.

O privatizaciji Luke Koper je v Sloveniji veliko razprav in stališč. Luka Koper je kompleksen večstoritveni poslovni sistem. Z nacionalnega vidika je pomemben njen infrastrukturni del. Infrastrukturo Luke bi morala država obdržati v svojem lastništvu. Za dejavnosti transporta pa se lahko ustanovijo številna podjetja v zasebni lasti. Takšna podjetja so lahko, npr. transport, manipulacija in uskladiščenje kontenerjev, transport, manipulacija in uskladiščenje osebnih avtomobilov, transport, manipulacija in uskladiščenje južnega sadja, vzdrževanje luške mehanizacije itn.

Privatizacija Telekoma je trenutno zelo aktualno politično in stroklovno vprašanje. Telekom je na seznamu petnajstih podjetij, za katere se je država obvezala, da jih bo privatizirala. Tudi Telekom je sestavljen poslovni sistem. Za državo je zlasti pomemben njegov infrastrukturni del. To so centrale, omrežja, kabli, idr. Glavni operaterji, uporabniki infrastrukture Telekoma, kot npr. Mobitel, Siol, ... so samostojna storitvena podjetja, ki so lahko predmet privatizacije.

Za vsak sestavljen poslovni sistem je potrebno ugotoviti njen strukturni del, ki praviloma predstavlja nacionalni interes države, in druge podsisteme, ki se lahko privatizirajo.

6 Zaključek

Dosedanje izkušnje kažejo, da so podjetja in druge organizacije v državni lasti slabo upravljane in v večini primerov namesto dobička proizvajajo izgubo. Vzroki za neučinkovitost in poslovno neuspešnost so predvsem v neustreznem kadovanju. Na vodilna in odgovorna mesta državnih podjetij in drugih organizacij so bili imenovani ljudje po strankarski in prijateljski pripadnosti, ne pa po strokovnosti in kompetentnosti za upravljanje in vodenje. Tako imenovani menedžerji niso bili in niso sposobni zagotavljati uspešnega upravljanja in poslovanja podjetij in drugih organizacij v državni lasti. Odgovorna politika smatra, da je le s privatizacijo državnih podjetij možno zagotoviti uspešno upravljanje in učinkovito ter uspešno poslovanje organizacij z državnim lastništvom. S takšnimi stališči slovenske politike se v celoti lahko strinjamo. Podjetja in druge organizacije z državnim lastništvom je potrebno privatizirati. Vprašanje pa je, kako izvesti potrebno privatizacijo?

Iskanje le tujih lastnikov in tujih upravljalcev je nedopustno in žaljivo za slovenske menedžerje in celotno menedžersko stroko. Slovenski ljudje so ustvarili državno premoženje. Prav bi bilo, da se privatizacija izvede predvsem v korist državljanov in državljanek Slovenije.

Slovenski varčevalci imajo, po sicer nepreverjenih podatkih, preko 17 milijard prihrankov v obliki depozitov pri različnih bankah. Prihranki Slovencev presegajo vrednost državnega premoženja. Ne glede na slabe dosedanje izkušnje malih delničarjev, bi gotovo veliko število slovenskih varčevalcev kupilo delnice, če bi se jim ponudile. Postali bi solastniki in bi si z

bodočimi donosi zagotovili večjo socialno varnost, kar je običajna praksa držav z razvitim tržnim gospodarstvom. Pričakovati je, da bi državljani Slovenije bili pripravljene kupiti delnice le tistih državnih podjetij, ki že sedaj ustvarjajo dobiček. Takšnih podjetij pa je tudi nekaj v Sloveniji.

Vrednost podjetij v državni lasti je sedaj močno razvrednotena. Te vrednosti so nekajkrat manjše kot so bile v predkriznim obdobjem. Zato ni čudno, da imajo tujci velik interes za nakup tako razvrednotenih podjetij. Zato preko EU Komisije in različnih institucij izvajajo pritisk na Slovesnko vlado, da je treba s privatizacijo nadaljevati ne glede na ceno. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Po tako nizki ceni z nekajkratnim diskontom bi slovenski državljani gotovo bili pripravljene kupovati delnice in varčevati v delnicah s pričakovanim večjim bodočim donosom, namesto da imajo depozite pri različnih bankah. S prodajo delnic deležev države v podjetjih bi država pridobila potrebni denar; slovenski državljani pa bi si zagotovili večjo socialno varnost in bi preprečili (raz)prodajo državnega premoženja.

Eden od virov za nakup delnic privatiziranih državnih podjetij bi lahko bil tudi denar Slovencev, ki je bil prenesen v različne finančne oaze. O višini skritega denarja v različnih oazah krožijo različne govorice. Nekateri govorijo, da je tega denarja za več milijard ali celo več deset milijard. To so seveda nepreverjeni podatki. Ne glede na točnost teh podatkov, obstaja verjetnost, da je tega skritega denarja kar precej. Država bi morala imeti interes, da bi se tega denarja čim več vrnilo nazaj v Slovenijo. To bi lahko naredila s posebno amnestijo imetnikov denarja v finančnih oazah, s tem da se jih ne bi spraševalo, od kod jim denar in država ne bi izvajala nikakršnih sankcij. Povrnjen denar bi njegovi imetniki lahko porabili za nakup delnic privatiziranih državnih podjetij. Posameznikom ne bi zaradi možnosti prevzema smeli dovoliti nakupa delnic preko ene četrte celotne vrednosti privatiziranih državnih podjetij.

Za uresničitev omenjene strategije privatizacije državnih podjetij naj bi slovenska vlada pripravila seznam podjetij za prodajo svojim državljanom. Na seznam naj bi vključila že sedaj donosna in perspektivna podjetja. V prvi fazi pa naj bi ponudila nakup delnic podjetij, kot so Krka, Telekom, Zavarovalnica Triglav, Elektro in ostala gospodarska podjetja in morda še kakšno.

S prodajo delnic slovenskim državljanom bi zagotovili, da bi čim več Slovencev postalo lastnikov svojega minulega dela in da bi ostali gospodarji na svoji Zemlji!

Reference

1. Bandelj, Z. (2007) Kooperative v sodobnem gospodarstvu:QAAA Primerjava med Španijo in Italijo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Cooperatives Europe (2005-2006):ActivityReport Dostopno na http://www.coopseurope.coop/IMG/pdf/RAPPORT_ACIVITE_FINAL_EN-3.pdf(15.junij2007).

3. Hansmann, Henry (2006) *Laproprietà dell'impresa cooperativa*. Dostopno na <http://www.cslegacoop.coop/allegati/Documenti/Documenti/Cooperative/Henry%20Hansmann.pdf> (15. junij 2007).
4. Ivanko, Š. (2018) *Izbrane teme organizacije in managementa*, Društvo slovenska akademija za management, Monografija ob 90-letnici rojstva prof. dr. Staneta Možine, str. 152-169.
5. Ivanko, Š. (2015) *Zakaj ne bi podjetij prodali državljanom?* *Manager* št. 1, str. 14.
6. Ivanko, Š. (1992) *Organizacijsko in lastninsko preoblikovanje podjetij*, Cubus image d.o.o. Kamnik.
7. Ivanko, Š. (1994) *Teorija "O" kot izziv sodobnemu managementu*, EPF Maribor 1994.
8. Ivanko, Š. (1992a) *Modeli lastninskega preoblikovanja po Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij*, Cubus image d.o.o. Kamnik.
9. Shafer, Thilo (2001): *Mondragon reaps the dividends of a co-operative approach: The Basque group revels in not being tied to shareholders.* *FinancialTime* 26/6/2001, 31. Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=278&did=74627566&SrchMode=3&sid=3&Fmt=3&VInst=PRO&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=117509834&clientId=16601&aid=4#fulltext#fulltext> (15. junij 2007).

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

Abstract:

Ownership (Co) Management

Research Question (RQ): The effectiveness of the success of companies and other organizations depends primarily on successful management and governance. Throughout the entire period of independent of Slovenia, the fact is that the state is a bad master is confirmed. The exit from this is the privatization of state property. Forms in privatization methods may vary. In the paper we will investigate and try to answer the question of the extent to which an effective and successful privatization of state assets can be made by selling shares or stakes to employees and to what extent ownership can affect the efficiency and effectiveness of business operations.

Purpose: The purpose of the article is to answer the question of whether internal ownership is compatible with the efficiency and effectiveness of enterprises, whether internal ownership is derived from a humanistic belief, whether the internal ownership is only appropriate for smaller companies, or whether internal ownership can be reproduced, is internal ownership less generally successfully compared to other forms of ownership and what are the unexplained possibilities of our companies compared to the developed market economy.

Method: By means of a comparative analysis of foreign and domestic experience, we will try to confirm the thesis that the influence of internal ownership can be positive if certain conditions are met.

Results: Based on the results of the research, an organizational and operational model of an enterprises will be proposed with the internal ownership of employees associated with participatory management.

Organization: Organizations with (co)ownership of employees are economically more successful if the co-ownership is related to participatory management. Employees in such organizations are more motivated and feel more affiliated with the organization, and they are more committed to efficient and successful operation and the development of the organization where they are employed.

Society: By selling shares to Slovene citizens, we would ensure that as many Slovenes as possible would become owners of their past work and that they would remain to be the masters on their companies! With certainty we can expect employees to become socially more responsible as co-owners of their companies.

Originality: : The value of state-owned enterprises is now heavily depreciated. It would be rightis that the state would offer the sale of shares to its citizens. At such low prices, Slovenian citizens with a big discounts would be ready to buy shares and saving in shares with expected higher future returns instead of deposits in different banks. By selling shares of state-owned companies, the state would .obtain the necessary money; while Slovenian citizens would provide their greater social security and prevent the irrational sale of state property only to foreigners.

Limitations / further research: The results of this research should encourage further research on forms and ways of (co)ownership and (co)management and their integration with the pension system.

Keywords: property, ownership transformation, privatization, governance, shares, management.

Copyright (c) Štefan IVANKO



Creative Commons License

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