

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Marec / March 2019

Letnik / Volume 8
številka / number 1

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

Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran

Service Quality at the Lebanese University: Faculty of Public Health 1

Danijela Suhodolčan, Maja Meško

Etična kultura v organizacijah javnega sektorja s področja socialne
varnosti v celjski regiji 26

Peter Zdravje

Razumevanje samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih 44

Sabina Šegula

Marketing v floristiki - pridobivanje kompetenc 69

Maruša Šega

Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v
organizaciji 89

Alen Lazič

Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacij 99

Service Quality at the Lebanese University: Faculty of Public Health

Katia Saliba

Faculty of Public Health Branch IV, Lebanese University, Karak, P.O.Box 8443, Zahle,
Lebanon
katia@saliba.ws

Annmarie Gorenc Zoran*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia
a.zoran.@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): With the tremendous changes in the flow of global knowledge, higher education institutions are facing the questioning of its quality from the perspective of its primary customers, the students. The research question asks whether there are differences in service quality regarding expectations and perception and which dimensions need improvement. Service quality is one of the main perspectives that need to be integrated into the total quality strategies in higher education institutions for evidence of excellence and accreditation purposes.

Purpose: This research aims to evaluate service quality at the faculty level, to keep up with the changing needs of students and integrate the needs and expectations into the quality improvement strategies at the higher education level. This study will attempt to set the path and identify factors for improvements and their prioritization.

Method: SERVQUAL instrument was used for the GAPS model assessment of quality services and Improvement-Performance Analysis for prioritizing attributes as strategic goals for improvement. The data were collected at the Lebanese University (LU) at the Faculty of Public Health branch IV.

Results: Quality service dimensions that have the most need for improvement are the dimensions of Empathy and Tangibles. Whereas, the specific attributes that indicated the need of improved Performance and high Importance were: hearing and understanding students' specific needs, providing suitable timing of services, using up-to-date equipment and technology, showing honest interest in solving a student's problem, and providing services as promised.

Organization: Lebanese University will have the improvement strategies that are needed in its improvement plan for accreditation. At the faculty level, it can set a standard of operation based upon the results and reassess the evaluation for evidence of effective changes when completed.

Society: Quality service from the perspective of students will sustain the competency and assurance of the public higher education institutions in comparison to private ones. Public university's well being is the supportive pillar for the education of all students from different social status.

Originality: This study will be the first to assess service quality at LU. It is hoped to be the trigger for further similar and continuous series of assessments for all faculties that can gather a precise view of the needed improvements and set them as strategies in LU strategic plans.

Limitations / further research: Service quality is dynamic. It changes with changing generations and with differing backgrounds. Continuous measurement and use of the scale will provide a better, more accurate view of the situation.

Keywords: Service Quality, Higher Education, SERVQUAL, Gap Analysis, Importance-Performance Analysis, Lebanese University Faculty of Public Health Branch IV.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 28. november 2018; revidirano: 30. november 2018; sprejeto: 14. december 2018. /

Received: 28th November 2018; revised: 30th November 2018; accepted: 14th December 2018

1 Introduction

1.1 Description of the Research Question

Public higher education institutions, similar as private higher education institutions, need to assess their service quality from the perspective of their customer's and that their service quality meets their expectations (Jones & Shandiz, 2015, p. 67). The legacy of the high quality of education of some well-known higher education institutions (HEIs) nowadays is no longer unquestionable. The dynamic change in the field of education led to an unlevelled ground of uncertainty of its quality and effectiveness. To determine its high quality, evidence has to be presented. Excellence in quality has become an essential objective in higher education (Abdullah, 2006). A wave of implementing quality assurance, quality management, and accreditation are striking the universities in Lebanon to ensure their quality excellence. This is also applicable to the Lebanese University, the only public university in Lebanon. In the meantime, the Lebanese University is in its early steps towards this wave.

The Lebanese University was founded in 1952 and ever since, it has been in constant growth and dispersion through the five Lebanese provinces. It shares half of all of the Lebanese students with the 52 private universities in Lebanon. It has 79,000 students. The study presented in this paper was conducted in one of the faculty branches, the Faculty of Public Health branch IV (FPH IV) in the Bekaa region.

The Lebanese University is in its early process of acquiring quality management and aiming towards quality excellence through the process of institutional and program accreditation. Higher education quality under the umbrella of total quality management (TQM) peruses the improvement of all work procedures and establishes a standardized output including services (McNabb & Sepic, 1995, p. 382).

Research studies evaluate the service quality as a part of the targeted quality management goal (Yildiz & Kara, 2009, p. 412). In the process, students' perceptions are integrated in the quality improvement marathon the university is planning. Consequently, engaging students' perspective towards service quality contributes to the improvement of service quality.

Service quality evaluation and understanding the different factors that contribute to the service quality are the pillars of designing service quality at any institution including higher education (Abdullah, 2006, p. 46).

To obtain the afore-mentioned objectives, SERVQUAL, a service quality management framework was used. SERVQUAL is an instrument of a gap model that measures quality in the service sector as perceived by customers. It originates from a comparison of expectations of the service to be received and the perception of service performance of the service provider (Jones & Shandiz, 2015, p. 67). Expectations in SERVQUAL framework as explained by Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1991) is not what the customers is satisfied or glad about but what the customers see as an excellent service provider would do or be. SERVQUAL is a

service quality management framework developed in the mid-1980s by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, 1988) to measure quality in the service sector (Jones & Shandiz, 2015; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

Hossain (2014, p. 82) states that SERVQUAL appraises the functional aspect of service quality, customer-employee interaction, and not the technical aspect. In HEIs the technical aspect of educational outcomes is not assessed by SERVQUAL. However, the functional aspect of the service quality is measured, i.e., of how service is presented. The service measures that are identified as critical in an institution are either already standards of operation of the institution or key variables that could provide provision for the creation of further service standard of operations (Swersey, 2013, p. 60). When these key variables or standards are identified of high importance during a SERVQUAL assessment, they are set as a priority to begin improvement.

The factors of key variables or standards of high importance are then prioritized individually by a complementary tool for SERVQUAL called Importance-Performance Analysis (IPA). IPA decides for each factor or attributes its order for contributing to service quality efficiently. The order of importance of factors or attributes can be used to design management strategies to improve higher education's service quality.

1.2 Purpose and Goal of the Research

Higher education institutions need to assess their quality through the perspective of its customers. They need to proclaim that they had incorporated quality in their services as perceived by customers, i.e., students. The outcome of this approach can be used in three main benefits for the quality in the higher education at FPH IV.

- (1) At the Lebanese University level, the results of this study will contribute with the decisive improvement factors or attributes that can be used as quality improvement strategies. They will be integrated towards quality assurance accreditation.

Understanding the customer is a basic tenet for supporting decision makers in making the appropriate decisions. It can begin from the Faculty of Health Sciences branch IV, together with the results of similar studies from other faculties, which are then integrated for decision-making purposes of top management to pursue improvements at the Lebanese University.

- (2) At the level of the faculty, more specifically with FPH IV, service quality will be examined and evaluated, prioritizing the results and setting the way for improvements. It will assist to understand how students receive a service. It will set the base for standardizing the service procedures that are needed and expected from students.
- (3) The study also will act as a reference evaluation. Any change or improvements completed at the faculty targeting quality of service, the study can be replicated to

evaluate the improvement or change that took place by re-measuring of service quality using SERVQUAL. The performance of the faculty employees in the services that have met expectations could be changed into standards of operation and standardized at the faculty level across other branches.

In this research study, we are trying to determine the quality service dimensions that are considered a shortcoming regarding students' perception from their expectations, in general, and which quality service attributes, specifically, are in need to be prioritized and require emphasized attention for improvement.

2 Theoretical framework

2.1 Theoretical Framework of the SERVQUAL Tool

In evaluating service quality in an organization, more specifically, to measure the quality performed is not a simple task. Service is not a tangible product or good that has specific dimensions or specifications. Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) identified these problems as the specialized uniqueness of a service, its intangibility (no substance), inseparability (provider and consumer), heterogeneity (variability) and perishability (no stock). These will render the measurement with dimensions challenging to determine. Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) studied service quality and established the GAPS model. The model is used as a framework in services research. It is grounded on the disconfirmation of expectations paradigm conducted by Oliver (1980, 1997). It mainly illustrates how the customer perceives the service quality as a confirmation or disconfirmation of the service by comparing their expectation and outcome performance of the service. The GAP Model describes the market relationship between the marketer and the consumer. Specific Gaps are identified existing between different kinds of transactions. The GAP Model developer identified five of these gaps (see Figure 1). The sum of the transactions in the model are collected and in the final step is gap number five. It is the gap that constitutes the difference between the final expectation of the consumer and their perception of the outcome performance of a service. Gap five is the gap in which the measurement is taking place (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

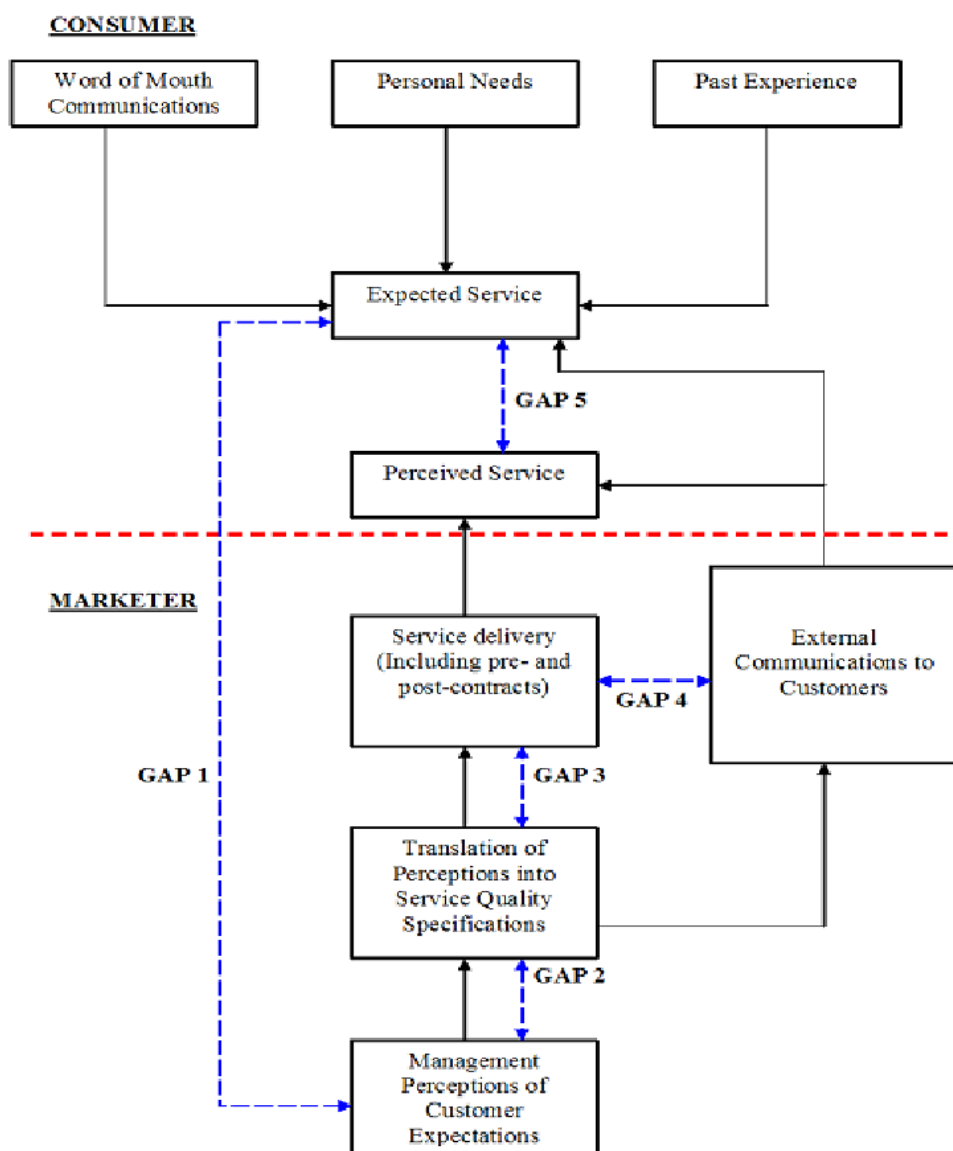


Figure 1. GAPS Model, Service quality model. Adapted from “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, by A. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and L. L. Berry, 1985, *Journal of Marketing*, 49(4), p. 44.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) explored that there are specific equivalent criteria that consumers used to describe any service quality perceived. These criteria were grouped into key categories that are called “service quality determinants.” The categories were later modified and regrouped in later studies by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988); Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1991). Consumers perceive quality in multiple dimensions and factors relevant to the context (Jones & Shandiz, 2015, p. 67).

The recent and most used are five categories, which each constitute several criteria. These categories are now well known as “quality service dimensions”. These service quality dimensions are not universal. They are compromised according to contextual service quality and have individual variations that can be modified (Buttle, 1996, p. 30). Following are the five categories with their definitions according to the original authors:

- **RELIABILITY:** The ability to perform the promised service dependably and accurately.
- **RESPONSIVENESS:** The willingness to help customers and provide prompt service.
- **ASSURANCE:** The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence.
- **EMPATHY:** The caring, individualized attention provided to customers.
- **TANGIBLES:** The appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials. (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1990, p. 29)

Based upon their work on service quality and gaps analysis, Parasuraman, Zeithaml, and Berry in 1988 developed an instrument called SERVQUAL. Presently, it is the most well-known scale used for service quality evaluation. It is widely used in the literature (Ladhari, 2009, p. 197). Parasuraman, Zeithaml, and Berry first proposed the instrument as a concept in 1985, then as a tool in 1988, and modified and revised in 1991. SERVQUAL is used in diverse service sectors, private and public including higher education in many different countries. Both academics and practitioners used SERVQUAL in a variety of industries and contexts (Buttle, 1996, p. 30; Ladhari, 2009, p. 178; Lam & Woo, 1997, p. 383).

SERVQUAL is regarded as a service quality management framework. The SERVQUAL tool uses the five service quality dimensions (reliability, assurance, tangibles, empathy, and responsiveness) and their component criteria or attribute. It compares the ideal expectation of each criterion of the quality dimension with its corresponding experienced perceived service. The result obtained when applying the evaluation is a deeper understanding of the studied organization's service quality from the perspective of its customers. This enables the effective and efficient communication of quality across the organization (Jones & Shandiz, 2015, p. 67).

SERVQUAL originally consisted of 22 statements. Each one of the statements is a criterion that belongs to one of the five service quality dimensions. The criterion is situated in the customer's expectation of an organization as well as situated in the customer's perception of an organization (*N.B.:* in this paper, an organization is referred to a higher education institution, more specifically, the Faculty of Public Health branch IV at the Lebanese University). Thus, the total original statements are 44 statements. In this research study, the criteria were modified to suit the higher education context, and the number of criteria was 21 with a total of 42 statements. The assessed expectations and perceptions formed a calculated gap score. A gap score was calculated for each statement in all of the five quality dimensions. Then each of the expectation and perception statements was assessed on a five- or seven-point Likert-type scale. The result of the Expectation statement was subtracted from its corresponding Perception statement. If the result was in a negative form, it meant that the expectations were higher than the perception resulting that a shortfall of the service criteria

was present. A further average of all the results in one quality service dimension can be calculated and compared to the other dimensions. The highest result is the dimension that needs improvement the most.

$$Q_i = E_i - P_i$$

Q_i : Gap score of i

E_i : Expected assessed result of i

P_i : Perceived assessed result of i

Analysis of the gap score is the basis for further analysis. The analysis could be done using the following approaches:

- The study of the dimensions that meet expectations or not. Negative or positive results of the gap differences between expectations and perceptions of customers
- The study of the same service in the same institution over time. Any changes that took place can be seen as the effect on results
- The comparison of the same service across different institutions
- The comparison of different customer groups regarding the same service at the same institution
- Studying the important dimensions of the customers (Jones & Shandiz, 2015).

2.2 Theoretical Framework of IPM

In this research study, in addition to SERVQUAL, a supplementary, complementary tool was used. It is called the Importance-Performance Analysis (IPA). It was developed by Martilla and James (1977, p. 77). IPA evaluates a series of attributes or criteria of a service based upon their importance to the customer against the evaluation of the performance of the service. The average results of evaluation from the customers for a specific criterion are plotted on an Importance-Performance Matrix or often called the Cartesian diagram. The plotted results are the average customer's evaluation of each criterion's customer's evaluation importance versus the average customer's evaluation of performance. Importance-Performance Matrix is divided into four quadrants based on importance-performance measurement result (see Figure 2) (Tileng, Utomo, & Latuperissa, 2013, p. 27).

In this research study, IPA is used to prioritize criteria average measurement of the quality service SERVQUAL within the quality dimensions. Modifications on the IPA are executed where Performance is replaced by Perception, the experience of the performance of a service. Importance is replaced by Expectation, the level of importance of a specific criterion for the customer (see Figure 2). IPA is used to determine which criteria are included in quadrant A, B, C, and D on the Importance-Performance Matrix.

The criteria that are plotted in quadrant number 1 are indicators that these criteria are of high customers' Importance / Expectation and low customers' Performance / Perception of a service. The customers consider these criteria with high expectations (importance), but their

perception (performance) of the service they experienced is low. The criteria in Quadrant A need improvement. Concentration of attention from management on service quality should be in quadrant one, prioritizing these criteria, for improvement. The slogan of Quadrant A is “Concentrate Here.”

Quadrant B contains the criteria that are of high customer’s expectations and high customer’s perception of performance of the studied service. The criteria in Quadrant B do not need improvement. The slogan for Quadrant B is “Keep up the good work.”

Quadrant C has the criteria that possess a low expectation of the customers along with low perception of the performance of service. They are not that important and are not performed well by the service provider. Improvements in the evaluation of the performance of service for these criteria will not be effective and efficient. It is better to place attention on another criterion. The slogan of Quadrant C is “Low priority.”

Quadrant D has the slogan of “Possible overkill.” The criteria in this quadrant are of low importance /expectation of the customers for the high-perceived performed service. The effort and resources provided for these criteria maybe are overdone (i.e., possible overkill) by the service providers. The efficiency of the service might be low (Silva & Fernandes, 2011b; Tileng, Utomo, & Latuperissa, 2013, p. 29).

Expectation / Importance	QUADRANT A Concentrate Here High Expectation /Importance Low Perception/ Performance	QUADRANT B Keep up the good work High Expectation /Importance High Perception/ Performance
	QUADRANT C Low Priority Low Expectation /Importance Low Perception/ Performance	QUADRANT D Possible Overkill Low Expectation /Importance High Perception/ Performance
	Perception / Performance	

Figure 2. Expectation/Importance Perception/ Performance Analysis Chart. Adapted from “Analysis of Service Quality Using SERVQUAL Method and Importance Performance Analysis (IPA) in Population Department, Tomohon City” by M. Y. Tileng, W. H. Utomo, and R. Latuperissa, R., 2013, *International Journal of Computer Applications*, 70(19) p. 24.

The research context was situated at the Lebanese University, FPH IV to evaluate and measure the service provided to students using the SERVQUAL instrument. The results were plotted on the IPA matrix to prioritize the evaluated criteria and set strategies for improvements. The main purpose was to prioritize dimensions for FPH IV to work on- and to include them in their improvement strategy plan (Tileng, Utomo, & Lauperissa, 2013, p. 28) It will also act as a data baseline when the implementation of quality management is completed. (Tileng, Utomo, & Latuperissa, 2013, p. 29)

3 Method

3.1 Data Collection

This study focused on the Faculty of Public Health Branch four (FSH IV) of the Lebanese University in Lebanon located in the Bekaa province. The Faculty is composed of eight majors mainly in the fields of medicine and public health. It supplies the local hospitals and other industries with the needed hospital practical nurses, physiotherapist, medical laboratory, and radiology technologists, medical social assistance, and midwives. Currently, 570 students

are studying in the different fields at this Faculty, and the total number of academic staff and employees is 190.

The data for this study were collected in classrooms, sending questionnaires to students who attended undergraduate degree programmes at FSH IV. Practically, all the students from the undergraduate level of the selected faculty constitute the population of this research study.

The survey was conducted during April and May of 2018, in the second semester of the 2017/2018 Academic Year. A total of 500 valid questionnaires were received, which represents 87.7% of the total population (N = 570 students). The sample size resulted in a sampling error of 3,7%, assuming a 95% confidence level (Silva & Fernandes, 2011b). As a rule of thumb, a sample size between 30 and 500 are considered effective sample sizes (Chui & bin Ahmad, 2016; Sekaran, 2003), and as such, we were able to continue with the study.

3.2 Theoretical Model of the Research and Data Analysis

Gaps analysis and Importance-Performance Analysis models are used to study the evaluation of the service assessing students' expectation and perception of service quality provided at FPH IV. The methodology of the empirical research was articulated in the following main steps:

- 1) Variables that are studied are the criteria and attributes of expectation and perception of students based on the work of Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, 1988) and Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1991). Selection and adaptation of criteria for the education sector was determined based on the review of literature of similar studies (Brochado, 2009; Çerri, 2012, 2014; Datta & Vardhan, 2017; De Oliveira & Ferreira, 2009; Legčević, 2010; Mansour, Fathelrahman, Diab, Mohamed, & Eljelly, 2015; Mohammadi & Mohammadi, 2014; Pariseau & McDaniel, 1997; Rasli, Shekarchizadeh, & Iqbal, 2012; Ulewicz, 2014; Yousapronpaiboon, 2014; Zeshan, Afridi, & Khan, 2010).

The selected criteria constructed the statements of the questionnaire of the SERVQUAL instrument used in the study, building the five service quality dimensions: (1) Tangibles with four criteria; (2) Reliability with five criteria; (3) Responsiveness with four criteria; (4) Assurance with four criteria, and (5) Empathy with four criteria. The total number of questionnaire statements for the expectation and perception sections was 42.

- 2) The data collected for this research was based on the SERVQUAL instrument, which used a Likert-type scale, which ranged from 1–5 (1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Moderate, 4 = Agree, 5 = Strongly Disagree.)
- 3) The data analysis was conducted using gaps analysis of the quality service provided. The analysis enables the identification of criteria or dimensions that need

improvement. Then the results were analyzed using the Importance-Performance Analysis instrument to prioritize the needed criteria to be improved (Putri & Anggraini, 2018).

3.3 Reliability and Validity of Data Constructs

Reliability refers to measure consistency across items, over time and across different researcher studies. Smithson (2000) defines reliability as “reliability as the extent to which a measure is free of random measurement error” (p. 34). In our research, reliability is to ascertain that the questionnaire we are using is an indicator of the variables (Tharenou, Donohue, & Cooper, 2007). A questionnaire’s data is reliable if the student will be answering it consistently repeatedly even when completing it at different time intervals. For data analysis, we used SPSS version 24 for Windows. Cronbach’s Alpha was calculated to measure the data’s reliability. According to Nunnally (1960), Cronbach’s Alpha of a construct at > 0.60 is reliable.

The SERVQUAL scale was developed to be applied in the most varied services, as its structure may be adapted or complemented in order to cater to the specific needs of an individual organization (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). For this reason, the scale was widely used to measure the perceived service quality in several sectors, including the educational sector (Abdullah, 2006; AlHarbi, Heavin, & Carton, 2016; Brochado, 2009; Çerri, 2014; Datta & Vardhan, 2017; De Oliveira & Ferreira, 2009; Ulewicz, 2014; Yousapronpaiboon, 2014; Zeshan, Afridi, & Khan, 2010).

A five-point Perception/Expectation questionnaire with 54 statements was prepared and pre-tested upon 40 students. The pilot test revealed that four statements were confusing to the students, and eventually deleted from the questionnaire. After revising the questionnaire, construct reliability of the instrument was tested based on Cronbach α for the items perception and expectation of students for the data collected by the questionnaire. Cronbach’s Alpha value was calculated at .926 for expectation and .898 for perception (see Table 1 and Table 2). Thus, the coefficients indicate that the questionnaires were reliable.

Table 1. Cronbach’s Alpha Value for Expectation

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.923	0.926	21

Table 2. Cronbach's Alpha Value Perception

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.871	0.898	21

Test for data validity is used to measure legitimate constructs. Validity means the instruments measure what it is supposed to measure. More specifically, in this study, the significance level of 5%, $\alpha = 0.05$ was set. When the p -value is less than the significance level ($\alpha = 0.05$), we can state that the item is valid. To determine the critical values for Pearson's Correlation Coefficient, we first need to calculate $df = n - 2$ (df = degrees of freedom, n is the sample size number). The sample obtained for this study was 500 as such the $df = 500 - 2$. If the count value of r (i.e., Corrected Item-Total Correlation) in the analysis is greater than r and is positive than the questions or indicators are valid (Tileng, Utomo, & Latuperissa, 2013). The critical values for Pearson's correlation coefficient was determined based on the table outlined by Sugiyono (1999; see Table 3) where n is used instead of df and as such we have the following values $r = .088$, $n = 500$, $p = .05$.

Table 3. Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient

<i>r</i>			<i>r</i>			<i>r</i>			<i>r</i>			<i>r</i>		
<i>n</i>	5%	1%	<i>n</i>	5%	1%	<i>n</i>	5%	1%	<i>n</i>	5%	1%	<i>n</i>	5%	1%
	p=.05	p=.01		p=.05	p=.01		p=.05	p=.01		p=.05	p=.01		p=.05	p=.01
3	0.997	0.999	17	0,482	0,606	31	0,355	0,456	45	0,294	0,380	95	0,202	0,263
4	0.950	0.990	18	0,468	0,590	32	0,349	0,349	46	0,291	0,378	100	0,195	0,256
5	0.878	0.959	19	0,456	0,575	33	0,344	0,442	47	0,288	0,372	125	0,176	0,230
6	0.811	0.917	20	0,444	0,581	34	0,339	0,436	48	0,284	0,368	150	0,159	0,210
7	0.754	0.874	21	0,433	0,549	35	0,334	0,430	49	0,281	0,364	175	0,148	0,194
8	0.707	0.834	22	0,423	0,537	36	0,329	0,424	50	0,279	0,361	200	0,136	0,181
9	0.688	0.798	23	0,413	0,526	37	0,325	0,418	55	0,266	0,345	300	0,113	0,148
10	0.632	0.765	24	0,404	0,515	38	0,320	0,413	60	0,254	0,330	400	0,098	0,128
11	0.602	0.735	25	0,396	0,505	39	0,316	0,408	65	0,244	0,317	500	0,088	0,115
12	0.576	0.708	26	0,388	0,496	40	0,312	0,403	70	0,235	0,306	600	0,080	0,105
13	0.553	0.684	27	0,381	0,487	41	0,308	0,398	75	0,227	0,296	700	0,074	0,097
14	0.532	0.661	28	0,374	0,478	42	0,304	0,393	80	0,220	0,286	800	0,070	0,091
15	0.514	0.641	29	0,367	0,470	43	0,301	0,389	85	0,213	0,278	900	0,065	0,086
16	0.497	0.623	30	0,361	0,463	44	0,297	0,384	90	0,207	0,270	1000	0,062	0,081

Note: Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient. Adapted from *Statistik non parametris*, by D. Sugiyono, 1999, Alfabeta: Bandung.

As we are examining the Expectation and Perception variables, we first need to determine validity. Hence, when examining the attribute students' expectations, the value of the *r* count (i.e., in Table 4 under column Corrected Item-Total Correlation) for each of the Expectation items (i.e., E1–E21) were greater than .088. As such, each item is valid. Similar results are evident for students' perception. Based on the analysis it revealed that the *r* count (i.e., in Table 5 under column Corrected Item-Total Correlation) for each of the Perception items (i.e., P1–P21) was also greater than .088.

Table 4. Result Data Processing for Expectation

Expectation Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	85.92	106.208	.418	.923
E2	86.11	105.342	.402	.924
E3	86.00	103.980	.481	.922
E4	86.03	104.100	.569	.920
E5	85.74	104.792	.552	.921
E6	86.03	104.500	.459	.923
E7	85.82	102.864	.609	.919
E8	86.00	102.732	.653	.919
E9	85.85	102.688	.616	.919
E10	86.07	102.661	.625	.919
E11	86.14	101.718	.662	.918
E12	85.86	102.681	.695	.918
E13	85.84	102.966	.633	.919
E14	85.84	103.267	.637	.919
E15	85.84	102.045	.671	.918
E16	85.81	102.825	.710	.918
E17	85.96	103.962	.610	.919
E18	86.43	101.666	.527	.922
E19	85.75	103.741	.612	.919
E20	85.98	102.754	.593	.920
E21	85.92	103.654	.576	.920

Table 5. Result Data Processing for Perception

Perception Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	61.46	163.703	.375	.868
P2	62.05	163.651	.205	.879
P3	62.70	164.967	.403	.868
P4	61.35	160.070	.502	.865
P5	60.78	162.276	.535	.864
P6	61.02	163.548	.446	.867
P7	61.66	159.981	.606	.862
P8	61.74	160.780	.536	.864
P9	61.62	155.889	.659	.859
P10	61.46	161.869	.520	.864
P11	61.88	158.527	.644	.861
P12	61.30	157.685	.671	.860
P13	61.09	160.568	.514	.864
P14	60.97	162.416	.534	.864
P15	61.17	161.563	.528	.864
P16	61.27	157.512	.659	.860
P17	60.96	162.003	.162	.889
P18	61.85	156.933	.352	.873
P19	62.02	159.372	.452	.866
P20	61.96	156.047	.671	.859
P21	61.85	154.694	.661	.859

The model validation was supported by the analyses of results obtained, through the application of the questionnaire in a sample of 500 participants who evaluated the services of FPH Branch IV. As such, we proceeded with the study.

4 Results

4.1 General Characteristics of Student Participants

It is important to mention that the response rate from the total number of students registered at the faculty is 500 out of 570. That represents 87.7 % of total students who responded. The responses from students included 88.9 % females. In general, the health sectors usually attracts more females than males. Most students belonged to the age group of 20–25 years of age. Three disciplines have the most students: nursing and medical-social assistant majors. The students were equally distributed across the three academic years. Noting that the fourth year of studies is not required for all disciplines, only for two. The highest proportion of

students came from the area of Middle Bekaa, where the university is located. See Table 6 for more demographic characteristics of the participants included in the research study.

Table 6. General Characteristics of Student Participants

Variable	Number	%
<u>Gender</u>		
Female	433	88.9
Male	54	11.1
<u>Age</u>		
<20	195	40.9
20-25 years	281	58.9
26-30 years	1	0.2
> 30 years	0	0.0
<u>Major</u>		
Nursing English	91	18.2
Nursing French	106	21.2
Laboratory	53	10.6
Medical-social assistant	99	19.8
Physiotherapy	60	12.0
Radiology	34	6.8
Midwife	57	11.4
<u>Academic Year</u>		
1 st year	143	28.6
2 nd year	152	30.4
3 rd year	158	31.6
4 th year (certain majors)	47	9.4
<u>Residency</u>		
North Bekaa - West	42	8.6
North Bekaa - East	83	16.9
Middle Bekaa	288	58.7
South Bekaa	52	10.6
Hasbaya & Rashaya	24	4.9
Jabal	2	0.4

4.2 Gap Evaluation of Perception and Expectation

Service gap scores are measured by the difference between the expectation means (\bar{x}) of all cases on one criterion and the perception means (\bar{x}) of all cases on the SERVQUAL questionnaire. Therefore, we obtained 21 results of each of the Expectation means (\bar{x}), Perception means (\bar{x}), and Gap means (\bar{x}). All gap results had a negative value, indicating that the perception of the students on the performance of services at the Faculty were below expectations. The quality service dimensions also had an overall gap mean (\bar{x}) for each of the five dimensions, Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy (see Table 7).

The overall gap mean (\bar{x}) of each of the dimensions was ranked to reveal which of the dimensions as a whole had the most need for improvement. The ranked dimensions were as follows: (-1.54) for Empathy ranging in first place; Tangibles (-1.52) in second place;

Responsiveness and Reliability had the same overall reliability gap and rank (-1.10), and finally, Assurance in fifth place (-0.85).

Table 7. Expectation, Perception, Gap and Importance Performance Analysis

Quality Service Dimension / Criteria	Symbol/ Notificatio n	Expectatio n Means (\bar{x})	Perceptio n Means (\bar{x})	Gap	Rank	Strategy
<u>TANGIBLES</u> ▲						
- Uses up-to-date equipments and technology (computers, educational tools, laboratories....)	TQ1	4.33	3.11	-1.21	10	C
- Have visual appealing (nice looking) buildings and physical facilities	TQ2	4.11	2.54	-1.57	4	L
- Provides accommodation facilities to develop students' interests (sports, clubs...)	TQ3	4.22	1.90	-2.32	1	L
- Have materials associated with its services, such as syllables, handouts, journals, schedules, calendars..., are current, understandable and accessible.	TQ4	4.20	3.24	-0.96	15	P
<i>Overall Tangibles Gap and Rank:</i>				<i>-1.52</i>	<i>2</i>	
<u>RELIABILITY</u> ●						
- Performs teaching services in a professional way, at high level	LQ5	4.49	3.86	-0.63	19	K
- Maintain error free records	LQ6	4.22	3.61	-0.61	21	P
- Provide services as they have promised and said that they will do	LQ7	4.42	2.95	-1.47	6	C
- Provide services at time promised	LQ8	4.23	2.87	-1.36	9	L
- Show honest interest in solving a student's problem	LQ9	4.38	2.99	-1.40	7	C
<i>Overall Reliability Gap and Rank:</i>				<i>-1.10</i>	<i>3</i>	
<u>RESPONSIVENESS (responsibility)</u> ■						
- Are expected to tell their students exactly when services will be performed	RQ10	4.16	3.15	-1.02	14	P
- Give prompt quick services to students	RQ11	4.10	2.73	-1.38	8	L
- Are always willing to help students	RQ12	4.37	3.27	-1.11	11	K
- Are easily accessible when students need them	RQ13	4.40	3.52	-0.88	17	K
<i>Overall Responsiveness Gap and Rank:</i>				<i>-1.10</i>	<i>3</i>	
<u>ASSURANCE (security)</u> +						
- Have trustworthy employees	AQ14	4.39	3.64	-0.75	18	K
- Employees are consistently courteous to students and polite	AQ15	4.39	3.44	-0.95	16	K
- Enhance the feeling of safety and confidence in students in their transactions with the university	AQ16	4.42	3.31	-1.10	12	K
- Employees have the knowledge needed to answer students' questions	AQ17	4.27	3.65	-0.62	20	P
<i>Overall Assurance Gap and Rank:</i>				<i>-0.85</i>	<i>5</i>	
<u>EMPATHY</u> *						
- Give each student individual attention	EQ18	3.81	2.73	-1.07	13	L
- Provide suitable hours for lesson classes, exams, lunchtime, external training	EQ19	4.48	2.55	-1.93	2	C
- Have students' best interest at heart	EQ20	4.25	2.67	-1.59	3	L
- Hear and understand students' specific needs	EQ21	4.29	2.73	-1.55	5	C
<i>Overall Empathy Gap and Rank:</i>				<i>-1.54</i>	<i>1</i>	
<i>Overall Gap</i>				<i>-1.22</i>		

Note: Legend for Strategy based on Expectation/Importance Perception/ Performance: C = Concentrate Here; K = Keep Up the Good Work; L = Low Priority; P = Possible Overkill.

4.3 Importance-Performance Analysis

Analysis of the Expectation and Perception means (\bar{x}) were conducted a step further. The Importance-Performance Analysis (IPA) is a tool to plot attributes due to two factors, their importance and performance sometimes referred to as satisfaction. In this research study, IPA was adapted to be used in a similar way in that Expectations correspond with Importance and Perception corresponds with Performance.

The mean (\bar{x}) of the expectations is calculated as in the gap analysis where the result is the mean (\bar{x}) of all cases of the same criteria. This is similarly done for the perception mean (\bar{y}). We then have 21 criteria for each of the Expectations means (\bar{x}) and Perceptions means (\bar{y}) to be mapped on the IPA analysis chart. The formula is as follows:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum yi}{n}$$

\bar{x} : average value of customer expectations

\bar{y} : average value of customer perceptions

n : number of sample

The measured attributes or criteria are plotted on the chart of analysis. The X-axis represents the Perception results while Y-axis represents the Expectation result. The chart is divided by the median (\tilde{x}) axis parallel to X- and Y- axis producing four quadrants (see Figure 3). The median value (\tilde{x}) is the median of all of the expectations means (\bar{x}) parallel to the X-axis and the median (\tilde{y}) parallel to the Y axis is that of the median of all of the perception means (\bar{y}). The chart is divided by a median (\tilde{x}) axis and not a mean (\bar{x}) because a true interval scale may not exist and that a median (\tilde{x}) is theoretically more representable for the central tendency on the chart (Silva & Fernandes, 2011a, p. 312).

The results obtained are interpreted and analyzed according to IPA. Expectations of a service related to the level of importance in the perspective of a customer, in our case the student. Perception of service relates to the level of performance interpreted by the customer. IPA helps decision makers to reveal the needed improvements for the service provided.

According to the analysis (see Figure 3), 5 of the attributes are located in Quadrant I that need prioritized attention; 6 attributes in Quadrant B that are doing perfect and need to be standardized; 6 in Quadrant C that might need improvement but not considered as important; and 4 attributes in Quadrant D the “possible overkill” attributes that should be given extra effort and resources. The total 21 attributes were plotted according to their importance/ expectation and performance/ perception values.

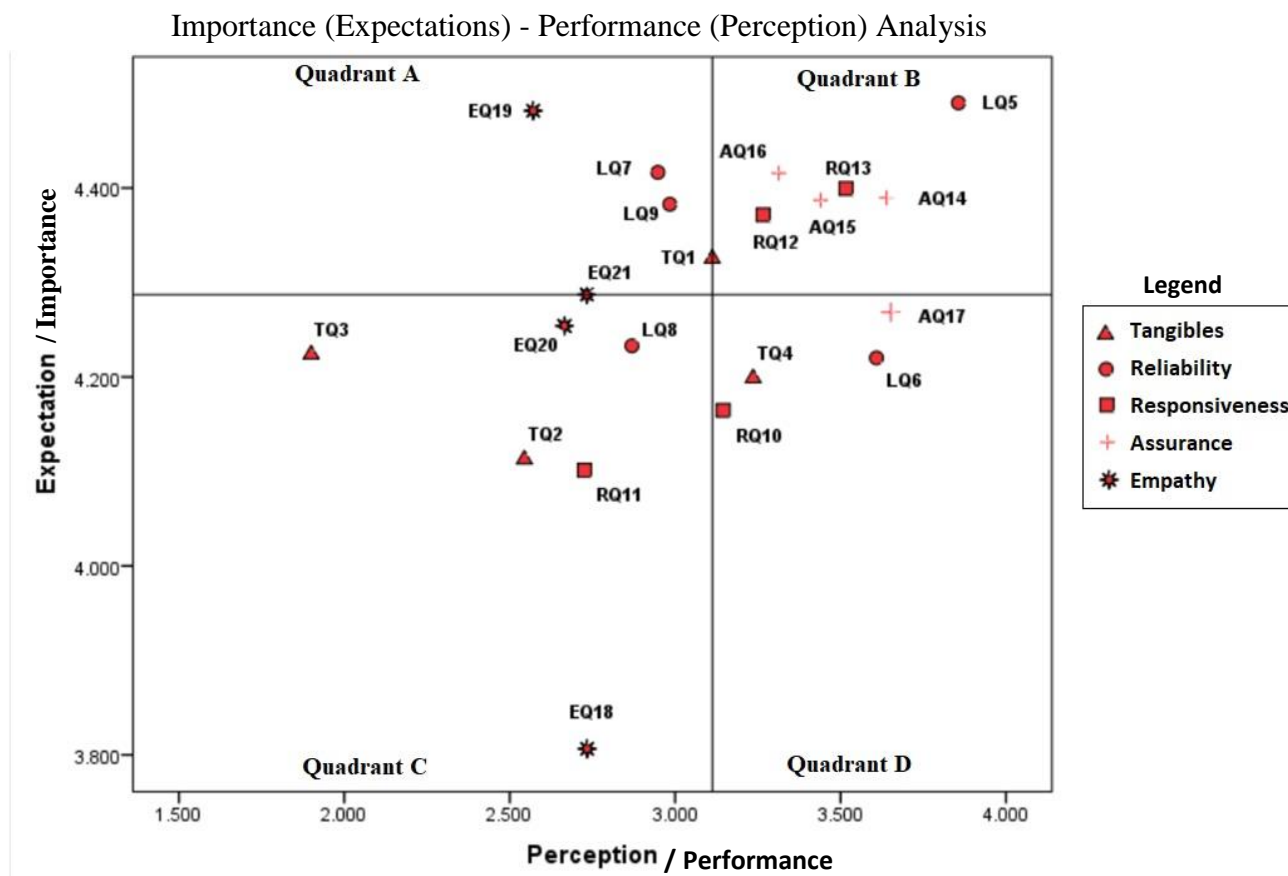


Figure 3. Expectation (Importance)- Perception (Performance) Analysis Chart.

5 Discussion

5.1 General Description of the Results

It is shown that the student's expectations of the service quality of quality dimensions considering Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy exceeded students' perceived service. The gap analysis results of all the attributes had a negative value. The results showed that the students who responded to the survey did not receive the service quality at FPH IV as they would have expected from a higher education institution of better quality. The quality service dimensions when ranked according to their magnitude based on the negative results showed that the attribute Empathy seemed to be in rank number 1 with a score of -1.54 and Tangibility in second with a close score of -1.52. In general, the gap score ranges from -1.54 to -0.85. The attribute Empathy as a quality service dimension showed that it needed the most attention for improvement.

Importance-Performance Analysis unfolds the specific important attributes that needs improvement. Five out of 21 (around 24 %) of the attributes lay in the upper left quadrant that

needs attention for improvement from management. Two of these criteria belong to the Empathy dimension, two to the Reliability dimension, and one for the Tangible dimension.

5.2 Discussing the Results & Accepting the Research Questions

In the process of analyzing the obtained results, SERVQUAL measures the direction of gap between customer's expectation and perception of service quality. The ultimate measure is when the perception exceeds the expectation and has a positive gap value. In our study, the gap value is negative in all attributes of the SERVQUAL indicating that the students who responded in the survey did not perceive service quality from FPH IV as they would have expected. The gap measures the needed improvement that management needs to consider.

In the gap analysis of the results, the quality service dimension Empathy ranked first with the most significant gap difference. As a public university, this dimension is expected. According to the findings of Karl and Sutton (1998), public service employee have less empathy (i.e., sympathy) than employees working at private sectors. Private employees tend to be under pressure to gain satisfaction from their students to preserve their competence in sustaining tuition-paying students. The authors further elaborate that public sector employees do not have such pressure and do not pursue students' wellbeing to such an extent as in the private sector. The Empathy dimension consists of the attributes that the HEI provides each student with individual attention, provide classes that are at more appropriate hours, exams, lunchtime, external training, that have students' best interests, and understand students' specific needs (measured in Table 7). These attributes need improvement to match students' expectations of these services. As is shown in Table 6, almost 90% of the students are females. They tend to be more interested in emotional and empathetic attitude from employees and people around them. Arguing that this is true, then it is no surprise that the dimension of Empathy ranked first. Second in ranking is the Tangibles dimension. Tangibles dimension included the physical layout of the buildings, equipment, facilities and communication tools. One of the attributes, which stands out as a high gap difference is the item concerning the availability of facilities for sports and entertainment. Currently, in Lebanon, the public university does not have the marketing competence and physical appearances is the least of its concern. However, in the absence of student facilities, such as cafeterias, sports halls, and other supplementary facilities this is a concern that the management needs to examine and consider in future decision-making.

The other remaining dimensions that ranked the last are to less of an extent in need of improvement. Reliability and Responsiveness both ranked in third place. While Assurance ranked last, these results indicate that the student participants did view the service they experienced as a sense of belonging to the university and felt assurance and security. The students participating in the study to some extent trust employee's judgment and responsibility to execute their work.

In the gap analysis, service is considered with respect to each of the five dimensions of service quality. In this regard, the magnitude level of Expectation and Perception is not considered in the analysis, but only the width difference between them. However, in the IPA analysis, the magnitude of expectation of an attribute is represented on the chart as well as its perceived level. IPA gives an individualized presentation of each attribute taking into consideration its expected and perceived level, not the difference in-between. As explained above, the mapping of the 21 attributes on the chart, determines the improvement strategy that is needed giving managers in the service sector predetermined areas that need improvement.

The results of the IPA analysis showed five attributes that need attention from management. They are located inside Quadrant A and are considered of high expectation/importance and low perception/performance. Two of these attributes are that of Empathy EQ19 and EQ21. They are regarding hearing and understanding students' specific needs and providing services as promised. Students are in urgent need from the service provider to take into consideration their specific needs. The employees need to not only do their jobs as they see suitable and as required by management but need to be courteous and helpful. Service is not provided according to students' specific needs. They also need to provide services, which they have promised and, which are expected from them. Management needs to set standard procedures of how to deal with students. Employees need to obtain training of how to provide services to students considering their wellbeing.

The other two attributes in Quadrant A are from the Reliability dimensions LQ7 and LQ9. They are "show honest interest in solving a student's problem" and "provide suitable timing for their service." The faculty is overwhelmed in organizing lessons for students in terms of academic lectures and practical training at hospitals. Many things need to be considered in scheduling the most appropriate time that suits everyone, from the teachers, trainers, the most suitable hospital locations, the diverse students' hometowns (Table 6), and the kind of training they need to have. The results of this study showed that this problem has the highest need to be resolved. Suitable timing and scheduling considerations would enhance this quality dimension service.

The fifth attribute in Quadrant A is a Tangible one. It is the "up-to-date equipment and technology." This public university has limited resources, and better management in providing such services is needed. FPH IV consists of several laboratories and workshops for in-faculty training. The needed recourses are much higher than any other academic faculties. The efficient management and creative resource provision are needed. The Faculty of Public Health, in general, is an expensive faculty to manage. It may also be that high-tech generations are enrolling and as such would expect a high-tech environment. Both the equipment and applications of high technology are needed.

5.3 Authors' Opinions

To place these findings into perspective, the needed improvement on service quality is tremendous. All quality service dimensions need revision and improvement. IPA did set a path for improvement which will result in reciprocal results. In applying the perspective of Vilfredo Pareto, an Italian economist (Pareto & Schvier, 1927), 80% of results come from 20% of causes. It is called Pareto's Principle or the 20/80 rule. In the quality management world, it indicates focusing on 20% of causes will result in 80% of improvements (Koch, 2011).

IPA identified 24% of all 21 attributes that are important and have a high expectation in the opinion of student participants. Giving the required effort for improving the "C" attributes, this will effectively result in 80% improvements that will affect other attributes as well.

Another strong conviction is the implementation of such a quality management system will render these efforts systematically. As stated, this study as stated will trigger the improvements needed in the implementation process that the university is taking albeit in incremental steps. Improvements and homogenizing the findings of this study in standardized operating procedures are the fundamentals of total quality management in the functional aspect (cf. not the technical aspect) of quality service in higher education.

6 Conclusion

The international awareness of the importance of quality assurance in higher education has set the Lebanese University's switching gears in trying to catch up with current trends. Its diversity, wide geographical dispersion in all the Lebanese provinces, made such an aim an important target to attain. The results of this study will contribute towards improvement attributes that can be used as a strategy design for achieving quality assurance.

The gap analysis findings revealed that the Empathy and Tangibles quality service dimensions as the most ranked dimensions that have the widest gap of the difference of expectation and perception of students. All dimensions, in general, require improvements. The IPA chart had 5 attributes that are in the "Concentration" quadrant. The attempts to develop a service improvement strategy can be based on these findings to set an efficient plan. The attributes are (1) hearing and understanding students' specific needs, (2) providing suitable timing of services, (3) using up-to-date equipment and technology, (4) showing honest interest in solving a student's problem, and (5) providing services as promised.

In terms of contribution to the field, in using the SERVQUAL tool for measuring service quality in a new environment, it further postulates whether the tool is useful in measuring service quality in other sectors. Providing strategic improvement suggestions also assists other higher education institutions to do something similar in improving quality service.

Quality service from the perspective of students will sustain the competency and assurance of public universities with respect to private universities. Public universities wellbeing is the supportive pillar for the education of all students with different social status.

Managers of service quality at FSH IV have begun the initiative that assists in the quality improvement strategy needed. The Lebanese University can set forth similar studies to generalize the tool to other faculties to set an efficient quality strategy for improvements. FSH IV can start the improvements needed and set forth the standardization of the operating procedures of quality procedures at the faculty.

Service quality is dynamic. It changes with different generations with different backgrounds. Students' expectations of service quality depend upon their previous knowledge about the quality and expectations of a higher education institution. Their prior orientation of how an excellent higher education institution needs to be, could be diverse and transformed depending upon the source of their view, either due to information received from a friend, sibling, or any other avenue. Continuous measurement and use of the scale will provide a better and more accurate view of the situation.

In the quest of seeking quality assurance and accreditations, quality seeking tools would be a never-ending quest. SERVQUAL could be done in further measuring effective changes that are implemented, as well as longitudinally. The tool could also be used as a comparative assessment with other faculties or other branches.

References

1. Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 31–47. doi:10.1108/02634500610641543
2. AlHarbi, A., Heavin, C., & Carton, F. (2016). Improving customer oriented decision making through the customer interaction approach. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), 50–63.
3. Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *MIT Sloan Management Review*, 31(4), 29–38.
4. Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 174–190.
5. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8–32.
6. Çerri, S. (2012). Assessing the quality of higher education services using a modified SERVQUAL scale. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 14(2), 664–679.
7. Çerri, S. (2014). Service Quality in Higher Education a Students' perspective. In *ICRAE2014 Conference- Paper Proceedings*. Paper presented at the The 2 nd International Conference on Research and Education - "Challenges Toward the Future" (ICRAE2014). Shkodra,, Albania: University of Shkodra "Luigj Gurakuqi". Retrieved from <http://konferenca.unishk.edu.al/icrae2014/cd/pdfdoc/333.pdf>
8. Chui, T. B., & bin Ahmad, M. S. (2016). Evaluation of service quality of private higher education using service improvement matrix. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 132–140.

9. Datta, K. S., & Vardhan, J. (2017). A SERVQUAL-Based Framework for Assessing Quality of International Branch Campuses in UAE: A Management Students' Perspective. *SAGE Open*, 7(1), 1–9. doi:10.1177/2158244016676294
10. De Oliveira, O. J., & Ferreira, E. C. (2009, May). Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education. In *Proceedings of POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida USA*. Paper presented at the Proceedings of POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida USA.
11. Hossain, M. M. (2014). Pervasiveness of SERVQUAL and its potential for the standards for functional quality of service. *International Journal of Services and Standards*, 9(1), 67–83.
12. Jones, J. L., & Shandiz, M. (2015). Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL Dimensions from Different Nonprofit Constituent Groups. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 48–69.
13. Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515–527.
14. Koch, R. (2011). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less: Updated 20th anniversary edition of the productivity and business classic*. Hachette UK.
15. Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International journal of quality and service sciences*, 1(2), 172–198.
16. Lam, S. S., & Woo, K. S. (1997). Measuring service quality: a test-retest reliability investigation of SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 39(2), 381–396.
17. Legčević, J. (2010). Quality gap of educational services in viewpoints of students. *Ekonomika Misao i Praksa*(2), 279–298.
18. Mansour, D., Fathelrahman, I. H., Diab, D. M., Mohamed, H. E., & Eljelly, A. (2015). Graduate Students' Assessment of Educational Services Quality in Sudan. *The Proceedings of the International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education*, 1984–1972, University of Sharjah, UAE. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2611537>
19. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *the Journal of Marketing*, 77–79.
20. McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 369–385.
21. Mohammadi, A., & Mohammadi, J. (2014). Educational Service Quality in Zanjan University of Medical Sciences from Students' Point of View. *World Journal of Education*, 4(5), 86–93. doi: <https://doi.org/10.5430/wje.v4n5p86>
22. Nunnally, J. (1960). The place of statistics in psychology. *Educational and Psychological Measurement*, 20(4), 641–650.
23. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460–469.
24. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: Irwin-McGraw-Hill.
25. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420–450.
26. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. doi 10.2307/1251430
27. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL-A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12–40.
28. Pareto, V., & Schiavier, A. S. (1927). *Manual of political economy Tr. by Ann S. Schiavier*. London: Macmillan.
29. Pariseau, S. E., & McDaniel, J. (1997). Assessing service quality in schools of business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 204–218. doi:10.1108/02656719710165455
30. Putri, N. T., & Anggraini, L. (2018, March). Improving student satisfaction of Andalas University Dormitory through Service Quality and Importance Performance Analysis. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 319(1), 1–7. IOP Publishing. doi:10.1088/1757-899X/319/1/012063

31. Rasli, A., Shekarchizadeh A., & Iqbal, M. J. (2012). Perception of Service Quality in Higher Education: Perspective of Iranian Students in Malaysian Universities *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 1(1), 10–25.
32. Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
33. Silva, F. H., & Fernandes, P. O. (2011a). Importance-performance analysis as a tool in evaluating higher education service quality: the empirical results of ESTiG (IPB). In *In the 17th International Business Information Management Association Conference*, 306–315. Khalid S. Soliman.
34. Silva, F. H., & Fernandes, P. O. (2011b). Importance-satisfaction model for quality improvement: the case of higher education. Creating Global Competitive Economies: A 360-degree Approach In *Proceedings of The 17th International Business Information Management Association Conference*, 269–276, University of Pavia. Milan, Italy. ISBN: 978-0-9821489-6-6. doi: <http://hdl.handle.net/10198/7115>
35. Smithson, M. (2000). *Statistics with Confidence: An Introduction for Psychologists*: SAGE.
36. Sugiyono, D. (1999). *Statistik non parametris*. Alfabeta: Bandung.
37. Swersey, A. J. (2013). The service quality platform. *Quality Progress*, 46(12), 56–61.
38. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods*: Melbourne: Cambridge University Press.
39. Tileng, M. Y., Utomo, W. H., & Latuperissa, R. (2013). Analysis of service quality using servqual method and Importance Performance Analysis (IPA) in population department, Tomohon City. *International Journal of Computer Applications*, 70(19), 23–30.
40. Ulewicz, R. (2014). Application of Servqual method for evaluation of quality of educational services at the university of higher education. *Polish Journal of Management Studies*, 9, 254–264.
41. Yildiz, S. M., & Kara, A. (2009). The PESPERF scale: An instrument for measuring service quality in the School of Physical Education and Sports Sciences (PESS). *Quality Assurance in Education*, 17(4), 393–415.
42. Yousapronpaiboon, K. (2014). SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088–1095.
43. Zeshan, M., Afridi, T., & Khan, S. M. (2010). Assessing service quality in business schools: Implications for improvement. *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 2(8), 33–42.

Povzetek:

Kakovost storitve na Libanonski univerzi: Fakulteta za javno zdravje

Raziskovalno vprašanje (RV): S spremembami v toku globalnega znanja se visokošolski zavodi soočajo z vprašanjem svoje kakovosti z vidika svojih primarnih strank, študentov. Raziskovalno vprašanje sprašuje, ali obstajajo razlike v kakovosti storitev v zvezi s pričakovanji in dojemanjem in katere storitvene dimenzije je treba izboljšati. Kakovost storitev je ena od glavnih perspektiv, ki jih je treba vključiti v skupne strategije kakovosti na visokošolskih zavodih za dokazovanje odličnosti in nadaljnje akreditacije.

Namen: Namen te raziskave je oceniti kakovost storitev na ravni fakultete, spremljati spreminjajoče se potrebe študentov in integrirati potrebe in pričakovanja v strategiji za izboljšanje kakovosti na visokošolski ravni. Ta študija bo poskušala določiti pot in opredeliti dejavnike za izboljšave in njihovo prednostno razvrstitev.

Metoda: Instrument SERVQUAL je bil uporabljen za oceno kakovosti storitev po GAPS modelu ter orodje za analizo Izboljšanj-Učinkovitosti pri določanju prednostnih atributov kot strateški cilji za izboljšave. Podatki so bili zbrani na Libanonski univerzi (LU) na Fakulteti za javno zdravstvo enota IV.

Rezultati: Kakovostne dimenzije storitev, ki najbolj pripomorejo k izboljšanju, so dimenzije Empatije in Oprijemljivosti. Specifični atributi, ki so pokazali potrebe po izboljšanju učinkovitosti visokega pomena so bili: poslušanje in razumevanje specifičnih potreb študentov, zagotavljanje ustreznega časovnega razporeda storitev, uporaba sodobne opreme in tehnologije, izkazovanje poštenega zanimanja za reševanje študentskih problemov in zagotavljanje obljubljenih storitev.

Organizacija: Libanonska univerza bo imela strategije izboljšav, ki so potrebni v načrtu izboljšanja za nadaljnje akreditacije. Na ravni fakultete se na podlagi rezultatov lahko določi standard delovanja in ponovno ovrednoti oceno učinkovitih sprememb.

Družba: Kakovostna storitev z vidika študentov bo ohranila kompetentnost in zagotovitev javnih visokošolskih zavodov v primerjavi z zasebnimi. Kakovost javnih univerz je podporni steber za izobraževanje vseh študentov iz različnih družbenih slojev.

Originalnost: Ta študija je prva ocenila kakovost storitev na Libanonski univerzi. Pričakuje se, da bo sprožila nadaljnje podobne in neprekinjene serije ocen za vse fakultete, ki bodo zbrale natančen pregled potrebnih izboljšav in jih določile kot strategije v načrtih Libanonske univerze.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Kakovost storitev je dinamični proces. Spreminja se s spreminjajočimi se generacijami z različnimi izkušnjami. Neprekinjeno merjenje in uporaba merilnega instrumenta zagotavljata boljši in natančnejši pregled stanja.

Ključne besede: Kakovost storitev, visokošolsko izobraževanje, SERVQUAL, analiza razhoda, Analiza pomembnosti in uspešnosti, Libanonska univerza, Fakulteta za javno zdravje enota IV.

Katia Saliba is a Registered Medical Laboratory Technologist who lives currently in Beirut, Lebanon and works as an instructor in the Lebanese University at the Faculty of Public Health. She is a Quality Auditor with the Ministry of Public Health of Lebanon for Hospitals and Pharmaceutical warehouses as an independent assessor. Katia is a member of the Canadian IQMH Institute for Quality Management in Healthcare and had participated in the updating of the Lebanese accreditation standards for Hospitals as an expert. She is an active part of the quality team for the accreditation of the Lebanese University. Katia is currently following her studies in PhD of Science in the field of Quality Management at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia.

Annamarie Gorenc Zoran, PhD is an Associate Professor at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto as well as teaches distance learning courses at the University of South Florida. She has published book chapters, numerous articles, and presented at international, national, and regional conferences. Her research interests are interdisciplinary in quality education, knowledge transfer, language learners in the classroom, competences, research methodology, teaching methods, and distance learning).

Copyright (c) Katia SALIBA & Annmarie GORENC ZORAN



Creative Commons License

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

Etična kultura v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji

Danijela Suhodolčan*

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, Območna enota Celje,
Opekarniška cesta 15c, 3000 Celje, Slovenija
danijela.suhodolcan@zpiz.si

Maja Meško

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva ulica 5, 6000 Koper,
Slovenija
maja.mesko@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali se posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji in ali se le-te razlikujejo glede na vrsto organizacije s področja socialne varnosti?

Namen: Namen raziskave je bil preučiti dimenzije etične kulture v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji ter ugotoviti, ali se posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih ter ali se le-te razlikujejo glede na vrsto organizacije s področja socialne varnosti.

Metoda: Za potrebe raziskave je bila uporabljena kvantitativna paradigma raziskovanja. Podatki so bili zbrani s strukturiranim anketnim vprašalnikom po tipologiji Muela Kapteina. V vzorec so bili zajeti zaposleni na Centru za socialno delo, Zavodu za zaposlovanje, Zavodu za zdravstveno zavarovanje in Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Celje.

Rezultati: Ugotovili smo, da glede na delovno mesto zaposlenih in izobrazbo ni statistično značilnih razlik v ocenah dimenzij etične kulture. Glede na vrsto organizacije zaposlenih obstaja statistično pomembna razlika pri dimenzijah jasnosti, skladnosti vodstva, podpornosti, možnosti diskusij ter predvidenih posledicah.

Organizacija: Raziskava opozarja na pomembnost in nujnost zavedanja vodstva, da bodo z lastnim etičnim delovanjem, spoštovanjem tako zaposlenih kot tudi strank lahko dober zgled. Rezultati raziskave pripomorejo k boljšemu razumevanju in zavedanju o dejanskem stanju, ki prevladuje v njihovih organizacijah ter ponuja možnost za razmislek in izboljšave.

Družba: Neetično delovanje predvsem nadrejenih in samega vodstva ima negativen vpliv na zaposlene. Le-ti se zaradi tega večkrat znajdejo v stresnih situacijah, kar se odraža v odnosu tako do sodelavcev kot tudi do strank. Stresne situacije privedejo tudi do daljših odsotnosti, kar posledično podaljšuje sam upravni postopek ter privede do nezadovoljstva strank.

Originalnost: Prvi smo ugotavljali, ali se dimenzije etične kulture po Kapteinu razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave se kaže v slabi oziroma manjši odzivnosti zaposlenih ter da je raziskava potekala samo na območju območnih enot Celje.

Ključne besede: organizacije javnega sektorja, etika, organizacijska kultura, etična kultura, etična klima, etične vrednote.

1 Uvod

Etičnost organizacij Treviño s sodelavci (1998) predstavi z dvema večdimenzionalnima konstruktoma, etično klimo in etično kulturo, ki predstavljata del organizacijske kulture organizacije.

Etična kultura kot ključni dejavnik uspešnosti organizacije je »prizadevanje k etično dovoljenemu in sigurno krepostnemu delovanju in ravnanju podjetja. Je poskus ne samo doseganja ciljev, ampak tudi razumevanja, kaj ti dosežki pomenijo za podjetje, za njegove udeležence in za njegovo celotno okolje« (Belak et al., 2014, str. 71). Etična kultura je običajno opredeljena kot tisti del organizacijske kulture, ki stimulira etično vedenje (Kaptein 2008, str. 923). Treviño s sodelavci (1998) etično kulturo definira kot del kulture podjetja, ki predstavlja multidimenzionalno interakcijo med različnimi formalnimi in neformalnimi sistemi kontrole vedenja, ki so sposobni promovirati etično ali neetično vedenje.

Za etično klimo velja, da je tisti del organizacijske kulture organizacije, ki se nanaša na njene etične vrednote. Opredeljena je kot skupek razumevanj o tem, kaj je pravilno vedenje in kako ravnati/delovati ter kako se lotiti in kako razreševati etična vprašanja. Etična klima določa način odločanja na vseh ravneh organizacije in v vseh okoliščinah. (Lasthuizen, Lawton in Rayner, 2013, str. 76)

Etična klima lahko služi kot eden od načinov, ki pomaga posamezniku vedeti, razumeti, katere vrste (ne)etičnega vedenja so (ne)sprejemljive v delovnem okolju. Prav tako zagotavlja ključ, namig posameznikom, kaj drugi v delovnem okolju štejejo za sprejemljivo vedenje. Te zaznavne akcije in odnosi drugih dajejo informacijo in imajo za posledico razmišljanje posameznikov o tem, kakšno vedenje je pomembno, primerno in verjetno nagrajeno in kakšno vedenje ni.

Etična klima v organizaciji zagotavlja posamezniku vedenje o primernem vedenju v organizaciji. V kolikor je etična klima usmerjena k poudarjanju etičnih ukrepov, bodo zaposleni manj verjetno pokazali neetično vedenje. Iz tega gre sklepati, da ima etična klima močan vpliv na (ne)pravilno vedenje v organizaciji. (Mayer et al., 2010, str. 9)

Ravnanje, ki odraža spoštovanje do sočloveka, bi morali pričakovali od vseh, predvsem pa bi se morali tega držati sami. Ravnanje v skladu z etičnimi načeli in spoštovanje vrednot vsakega posameznika pa bi moral biti ključni vodnik še posebno za tiste, ki so zaposleni v organizaciji javnega sektorja. Sploh, če ta organizacija deluje na področju socialne varnosti. Ljudje, ki takšne organizacije, zavode, centre obiskujejo, velikokrat najraje ne bi bili radi tam. Občutljive tematike zahtevajo sočutne, pozorne in potrpežljive ljudi, delavce. In ni pomemben samo odnos do strank. Prav tako je zelo pomemben odnos, ravnanje vodstva in nadrejenih do zaposlenih in zaposlenih med seboj. Nenazadnje tudi zaposlenih in nadrejenih do vodstva. Kovanec ima vedno dve plati.

V članku je predstavljena raziskava etične kulture, v kateri smo, za namen merjenja dimenzij etične kulture, uporabili vprašalnik Muela Kapteina (2011, str. 845), s pomočjo katerega se lahko ocenijo dimenzije etične kulture in s tem njenih vedenjskih učinkov. Obravnave etične kulture smo se lotili, ker menimo, da je spoštovanje sočloveka, njegovih vrednot ter spoštovanje in upoštevanje etičnih načel na vseh nivojih organizacije ter ljudi izrednega pomena. Zadnje čase se, predvsem v medijih, veliko poroča o t.i. spornih odločitvah javnih uslužbencev, kar je lahko tudi posledica pomanjkanja ustrezne etične kulture v organizacijah. Napačno vedenje oz. neetične odločitve se velikokrat sprejemajo s strani vodstvenega kadra. Neetično vedenje se v organizacijah pojavlja, ker se te večkrat znajdejo v specifičnih situacijah, kot so časovna stiska, primanjkljaj denarja, nejasno določene meje med etičnim in neetičnim vedenjem, nevidnost neetičnega vedenja javnosti (Šalamon in Meško, 2016). Poleg tega pa velikokrat organizacije naj ne bi imele nobene koristi od etičnega vedenja (Morris et al., 2002). Namen raziskave je bil preučiti dimenzije etične kulture v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji ter ugotoviti, ali se posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji in ali se le-te razlikujejo glede na preučevane organizacije.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Kultura, etika

Lasthuizen, Lawton in Rayner (2013, str. 72) organizacijsko kulturo opredeljujejo kot niz osnovnih predpostavk, izraženih po vrednostih, kar ima za posledico sprejete načine dela v organizaciji. Nadalje menijo, da je etična klima tisti del organizacijske kulture, ki se nanaša na njene etične vrednote. V kulturnem relativizmu je etično obnašanje določeno s kulturnim kontekstom (v državi kot državljani) in je verjetno za javni sektor in s tem javne uslužbenke najpomembnejše: etični imperializem, v katerem eno različico vrednosti in etike na ostale prenašajo tisti, ki imajo moč in avtoriteto, da lahko naredijo spremembo.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot »skupne predpostavke, prepričanja in „normalno“ obnašanje (norme) neke skupine« (Križman in Tavčar, 2002, str. 31). Organizacijska kultura predstavlja t.i. „osebnost“ organizacije. Le-ta v velikih organizacijah ni ena in enotna. Obstaja več glavnih dejavnikov, ki ustvarjajo kulturo in nanjo vplivajo: obnašanje menedžerjev (razmišljanje in obnašanje menedžerja se običajno zrcali v velikem številu zaposlenih), izbira zaposlenih, narava posla (v katerem je organizacija), zunanja kultura (kultura okolja lahko močno vpliva na notranjo kulturo organizacije). Ključne značilnosti organizacijske kulture so »celovitost, kolektivna narava, zgodovinska določenost, emocionalna obarvanost, družbena kreacija, inherentna simboličnost in dinamičnost«. (Bezovšek, 2004, str. 24-25)

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 46) navajajo, da sta koncepta etike in kulture delno povezana. Če se koncept etike nanaša na študij vsega, kar je pravičnega in dobrega za

Ljudi, se poslovna etika ukvarja z raziskovanjem poslovnih običajev v luči človeških vrednot. Etika je široko področje proučevanja splošne narave morale in posebnih moralnih odločitev, ki jih sprejme posameznik v svojem odnosu z drugimi.

Tavčar (2002, str. 208) navaja, da je odločanje v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno. Govorimo lahko o moralnem odločanju in etičnem ravnanju. Etiko deli na več ravni:

- »etika menedžerjev,
- etika posameznika, njegove vrednote, kako trdno se po teh ravna,
- etika menedžmenta: etika vseh menedžerjev v podjetju, katerih vrednot se držijo,
- etika organizacije: kako organizacija ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku,
- poslovna etika: kako podjetje v poslovanju s posamezniki in ostalimi podjetji spoštuje prevladujoče vrednote v okolju in
- etika družbe: presojanje, kakšne vrednote imajo posebno veljavo«.

Na podlagi etičnih vrednot, ki so povezane s tem, da delamo „kar je prav“, temeljijo etične odločitve. Odgovornost, spoštovanje, sočutje, empatija, poštenost in pravičnost so ene izmed najpomembnejših etičnih vrednot. Etične vrednote imajo v življenju pomembno vlogo.

Zaposleni etične kulture organizacije ne doživljajo enako. Doživljanje je odvisno od vsakega posameznika. Nedavne raziskave kažejo, da se v organizacijah z učinkovitimi, vrednotnimi etičnimi programi in programi skladnosti poročanja zaposlenih o nepravilnostih povečajo. Pomemben element etične kulture je ton na vrhu, ki se nanaša na etično okolje, ki ga na delovnem mestu ustvarja vodstvo organizacije. Etični ton ustvarja osnovo za standarde vedenja, ki postanejo del etičnega kodeksa. Ton, ki so ga določili vodje, vpliva na to, kako se zaposleni odzivajo na etične izzive. Ko se vodje dojemajo kot zaupanja vredni, se poveča zaupanje zaposlenih. (Mintz, 2015)

2.2 Etično delovanje in vedenje

Ramovš (1996, str. 73-74) je pri raziskovanju doživljanja in njegovega odnosa z vedenjem prišel do dveh ugotovitev, in sicer, da se vsako doživljanje na nek način odraža v vedenju in vedenje, zlasti doživeto, vzvratno vpliva na doživljanje. Ugotovitev, da se doživljanje izraža v vedenju, je za poklicno etično ravnanje odločilna. Če namreč človek prav doživlja svoje delo, svoj poklic, druge ljudi, s katerimi in za katere delo opravlja, družbo, samega sebe kot človeško osebo z notranjim dostojanstvom in povezanost svojega poklicnega dela s celotno stvarnostjo, bo njegovo doživljanje porajalo tudi smiselno ali etično poklicno ravnanje.

Huntin in Vitellov etični model (1986, 5-16) kaže, da lahko na etične odločitve vplivajo osebne značilnosti in izkušnje, kot so vrednote in prepričanja, organizacijsko, industrijsko in poklicno ter tudi kulturno okolje.

Po Lasthuizen, Lawton in Rayner (2013, str. 77) pa na etično ravnanje oziroma bolj natančno na etične odločitve, predvsem v javnem sektorju, vplivajo zunanji dejavniki, kot so zakoni ter notranji dejavniki, kot so osebni interesi/morala, organizacijski cilji, operativne prakse, prijateljstva, interesi ekipe, pravila in standardni postopki, vodstvo, struktura in politika organizacije, spodbujevalni sistemi, postopki odločanja in neformalne norme. Slednji vidijo neetično klimo, kadar se dopušča nezakonito ali neetično ravnanje; demoralizirano osebje; pomanjkanje skrbi in podpore sodelavcem, strankam ali državljanom; izvajanje lastnih interesov posameznikov ali ožjih skupin; perverzni sistem nagrajevanja, ki temelji na ozkih kazalnikih uspešnosti, kot npr. število pritožb in/ali čas, potreben za obravnavanje pritožb; ko v organizaciji ni vodilnega, ki bi bil vzor in prelaganje odgovornosti na druge. Nadalje so mnenja, da bodo rezultati etičnega ozračja vplivali na pripadnost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, stres zaposlenih in njihovo psihološko blaginjo, pretok zaposlenih, njihovo zmogljivost ter učinkovitost. (2013, str. 78)

Skrb zbuja joče je, da lahko takšna neetična dejanja še tako etičnega zaposlenega privedejo do tega, da tudi sam prične ravnati neetično.

Ramovš (1996, str. 77-78) osebnostne meje pri etičnem ravnanju deli v štiri skupine:

- lastne zmožnosti (znanje, spretnosti, poklicne veščine, ozaveščenost glede poklicnih dolžnosti, osebni razvoj),
- skupno znanje in izkušnje (raven družbenega znanja in izkušenj-raven družbenega razvoja),
- zmožnost in svobodno odločanje drugih ljudi (osebno človeško dostojanstvo drugih) in
- smisel celote (zgodovinska izkušnja, objektivni strokovni, zakonski in etični predpisi).

Visoki etični standardi v organizacijah javnega sektorja so zelo pomembni, saj so le-ti ključni za splošno delovanje in blaginjo družbe. Poštena uprava je steber demokracije. Rezultati raziskave, izvedene v Evropski uniji, kažejo, da je večina članic nedavno uvedla deklaracije ali kodekse ravnanja za spodbujanje etičnih standardov organov javnega sektorja. Zakonodaja je temelj, na katerem temeljijo temeljna načela dobre in trajnostne uprave v javnem sektorju v mnogih državah po svetu. (Riivari et al, 2012, str. 311)

Ameriška raziskava je pokazala, da je kar 56% zaposlenih opazilo vsaj en primer neetičnega vedenja. Kar ena tretjina od teh jih neetično vedenje ni prijavilo, skoraj polovica jih je bilo „povabljenih“ k neetičnemu (so)delovanju in kar 14% anketiranih je odgovorilo, da so bili pri svojem delu prisiljeni ogrožati etične standarde. Neetično vedenje je vključevalo laganje uradnim osebam, žaljivo/nepriumno vedenje, nepravilno sporočanje o opravljenih delovnih urah, zloraba interneta, kršenje varnostnih standardov, diskriminacijo, krajo in spolno nadlegovanje. Visokih 45% javnih uslužbencev pa je bilo mnenja, da vodstva ne vzdržujejo visokih standardov poštenja in integritete. (Hassan et al, 2014, str. 333; Mayer et al, 2010, str. 7). Slednji se ob teh alarmantnih rezultatih sprašujejo, kakšno vlogo ima vodstvo v povezavi z neetičnim delovanjem zaposlenih.

O konceptu teorije integritete se je razpravljalo ne samo na področju etike, ampak tudi na drugih področjih, kot so organizacijsko vedenje, upravljanje s človeškimi viri, psihologija in vodstvo. V organizacijskem smislu se integriteta ali etično vedenje ne nanaša zgolj na korupcijo in goljufijo, ampak na kvaliteto oz. karakter posameznika in s tem njegovega delovanja in delovanja organizacije. Slednje predstavlja kakovostno delovanje, delovanje v skladu z moralnimi vrednotami, standardi in pravili, ki je sprejemljivo tako družbi kot organizaciji sami. Integriteta spodbuja zaposlene k sodelovanju in pomaga pri vgrajevanju vrednot, ki podpirajo predanost etičnemu delovanju. Da bi zagotavljali odgovornost in preudarnost v organizaciji, je integritetni sistem zelo pomemben. (Aziz et al, 2015, str. 165)

Nesporno je, da je vloga vodstva ključnega pomena, zlasti pri obravnavanju zadev, ki se tičejo javnega sektorja in kjer nadrejeni posedujejo etične in višje moralne vrednote. (Aziz et al, 2015, str. 167)

V Sloveniji je že od leta 2001 v uporabi Kodeks ravnanja javnih uslužbencev ter od leta 2011 Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Slednji ima deset vodil, ki pravijo, da javni uslužbenci:

- ravnajo zakonito, delujejo transparentno in družbeno odgovorno,
- si prizadevajo za dobro Slovenije,
- delujejo odgovorno do naravnega in družbenega okolja,
- ravnajo pošteno, s svojim delom in ravnanjem skrbijo za njihov ugled, delujejo spoštljivo, zaupanja vredno in častno,
- so predani vrednotam in poslanstvu njihovega dela, delo in naloge opravljajo vestno in odgovorno in pri tem izpolnjujejo visoke standarde integritete, s strokovnostjo, odzivnostjo in dostopnostjo skrbijo za učinkovitost, uspešnost in odličnost javne uprave,
- gospodarno skrbijo za stvari, ki so jim zaupane in jih uporabljajo za opravljanje svojega dela, sredstva, podatke in druge vire uporabljajo le v za to določene namene,
- ne sprejemajo nikakršnih ugodnosti, ki bi lahko vplivale na njihove odločitve, ravnajo profesionalno, nepristransko in neodvisno od zasebnih interesov,
- skrbijo za razvoj njihove kompetentnosti na strokovnem in vseh drugih področjih, ki vplivajo na kakovost opravljanja dela,
- njihov odnos s sodelavci in strankami je zasnovan na zaupanju in sodelovanju, v vsakem položaju in do vsakogar ravnajo iskreno in zanesljivo, vzdržujejo jasne in korektne odnose, ki temeljijo na spoštovanju in osebnem dostojanstvu in
- podpirajo ravnanja vsakogar v skladu z vodili tega kodeksa.

Svoj Kodeks etike pa ima tudi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in velja za javne uslužbenke, ki so v njem zaposleni. Njegov namen je spodbujati in krepiti profesionalno in osebno etiko ter ustvarjanje pozitivne etične kulture.

2.3 Kepteinov model etičnih vrednot

Kapteinov model etičnih vrednot (2008, 924-927), ki je razdeljen na osem dimenzij, predpostavlja, da bi moral vsak posameznik imeti določene vrednote, da bi lahko bil etičen. V nadaljevanju bomo predstavili vsako izmed dimenzij.

Dimenzija „jasnost“ odraža, v kolikšni meri so zaposlenim normativna pričakovanja vodstva glede ravnanja in pravil razumljiva. Dobra in močna organizacija je jasna glede etičnih standardov, ki jih mora vsak spoštovati in izpolnjevati.

Dimenzija „skladnost“ odraža, v kolikšni meri nadrejeni in vodstvo delujejo v skladu z etičnimi načeli. Raziskovalci so že ugotovili, da zaposleni pogosto posnemajo ravnanje nadrejenih, zato je moralna zahteva nadrejenih, da ravnajo v skladu z etičnimi načeli in normativnimi pričakovanji.

Dimenzija „izvedljivost“ odraža, do katere mere imajo zaposleni na razpolago dovolj časa, potrebna sredstva in informacije za izpolnjevanje obveznosti. V kolikor le-teh ni dovolj, se tveganje za neetično ravnanje poveča.

Dimenzija „podpornost“ odraža, v kolikšni meri organizacija spodbuja izpolnjevanje normativnih pričakovanj in seznanjanje z etičnimi pričakovanji organizacije ter identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Dimenzija „transparentnost“ odraža, v kolikšni meri je (ne)etično ravnanje in posledice le-teh vidno tistim zaposlenim in nadrejenim, ki imajo možnost ukrepanja. Dimenzija se lahko razčleni vodoravno (vodstvo opazuje zaposlene in obratno) in horizontalno (zaposleni opazujejo zaposlene).

Dimenzija „diskusija“ odraža, v kolikšni meri imajo zaposleni možnosti, da razpravljajo o etičnih vprašanjih, prijavijo neetično delovanje, ne da bi bili ob tem „kaznovani“.

Dimenzija „sankcioniranja“ odraža, da katere mere zaposleni verjamejo, da bo neetično vedenje kaznovano in etično vedenje nagrajeno. Teorija pa določa, da bodo posledice odločitev v preteklosti vplivale na odločanje v prihodnosti.

Kot smo lahko ugotovili, več avtorjev poudarja pomen etične klime, kot tisti del organizacijske kulture, ki se nanaša na etične vrednote le-te. Etične odločitve temeljijo na etičnih vrednotah, ki so povezane s tem, da delamo, kar je prav.

Vsak javni uslužbenec bi moral ravnati, kot je prav. Ampak ker zaposleni etične kulture organizacije ne doživljajo enako, se nemalokrat zgodi, da, kar je za enega prav, za drugega ni in posledično tako tudi ravna. Ker med posamezniki obstajajo razlike v dojetju etične kulture, na etično kulturo pa vpliva tudi sama kultura organizacije, je tudi bil namen raziskave ugotoviti, ali se posamezne dimenzije etične kulture razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji in ali se le-te razlikujejo glede na organizacijo.

3 Metoda

Zavodi, ki smo jih vključili v našo raziskavo, imajo vsi status javnega zavoda. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije izvaja obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije je izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je ena izmed glavnih ustanov na trgu dela, Center za socialno delo pa je izvajalec raznovrstnih socialno varstvenih storitev in javnih pooblastil. Vsi, ne glede na področje, na katerem delujejo, delujejo v dobrobit vseh, ki se poslužujejo njihovih storitev, ne samo državljanov Republike Slovenije, ampak tudi ostalih, ki se na njih obrnejo.

V vzorec so bili zajeti vsi zaposleni na Centru za socialno delo Celje, Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, območni enoti Celje, Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, območni enoti Celje in Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, območni enoti Celje. Od vseh 166 zaposlenih, ki so se na pisno in telefonsko prošnjo za sodelovanje odzvali, smo na koncu dobili vrnjenih 65 v celoti izpolnjenih in uporabnih anketnih vprašalnikov, ki so bili primerni za statistično analizo.

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo pridobivanja podatkov. Uporabljen je bil vprašalnik M. Kapteina (2008, str. 931-937).

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz osmih sklopov. V vsakem sklopu je bilo navedenih več trditev, na katere so lahko zaposleni izrazili strinjanje na 6-stopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam, 6 pa povsem se strinjam. Posamezne dimenzije etične kulture smo izračunali kot povprečje indikatorjev posameznega sklopa.

V prvem sklopu smo zaposlene spraševali po razumevanju odgovornosti; ali jim organizacija da jasno vedeti, kako naj se obnašajo do sodelavcev in strank, kakšna je njihova odgovornost do dela, opreme in finančnih sredstev organizacije, kje dobijo vsa potrebna dovoljenja in pooblastila ter kako se soočati s konflikti interesov. V drugem sklopu smo spraševali po predstavnosti nadrejenega, kot ga vidijo sami; jim daje zgled etičnega vedenja, je prepričljiv v komunikaciji glede pomena etike in integritete; ali izpolnjuje svoje obveznosti in dela to, kar govori; je pošten in zanesljiv; ne bi nikoli odobril neetično in nelegalno vedenje za doseglo poslovnih ciljev. Tretji sklop je zajemal predstavnost vodstva, ali odraža skupne norme in vrednote; daje dober zgled glede etičnega vedenja; jasno in prepričljivo komunicira glede pomena etike in integritete; ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali nelegalnega vedenja, da bi doseglo poslovne cilje. V četrtem sklopu smo spraševali po izvedljivosti pri opravljanju nalog in dela; ali so primorani narediti kaj, kar se ne sklada z njihovo vestjo; ali morajo žrtvovati svoje osebne norme in vrednote; ali imajo dovolj časa in informacij ter virov, da odgovorno opravijo svoje delo; ali je vršen pritisk, naj prelomijo pravila. Peti sklop je zajemal predanost organizaciji, bolj natančno v neposrednem delovnem okolju; ali so vsi popolnoma predani zapisanim vrednotam organizacije; prevladuje vzajemno zaupanje; želijo vsi najboljše organizaciji; vsak

spoštuje obstoječe norme in standarde ter ali se vsak do ostalih vede spoštljivo. Preglednost in transparentnost je bilo področje šestega sklopa. Spraševali smo, ali se za storjene napake, nedovoljeno vedenje tako sodelavcev kot nadrejenih izve; se za izrečeno kritiko o vedenju drugega pridobi informacija o ukrepu; se vsi zavedajo potencialnih kršitev in incidentov; je izvedenih dovolj kontrol za zaznavanje kršitev in neetično vedenje; se vodstvo slednjih zaveda. V sedmem sklopu smo spraševali po možnosti prijav, pogovorov; ali so poročila o neetičnem vedenju preiščljeno obravnavana; ali se o neetičnem vedenju sploh pogovarjajo; obstaja možnost za prijavo; jemljejo prijave resno; je klic na zagovor opravljen na spoštljiv način; lahko izrazijo svoje mnenje; se pogovarjajo o moralnih dilemah; obstaja možnost za popravo oz. odpravo neetičnega vedenja. Zadnji, osmi sklop, je zajemal še področje odgovornosti za svoja dejanja; so zaposleni odgovorni za svoja dejanja; se etično vedenje visoko ceni in je nagrajeno; se neetično vedenje sankcionira; imajo možnost napredovanja samo ljudje z integriteto; bi bil nadrejeni sankcioniran za neetično vedenje; bi bili vsi sankcionirani pošteno in enakovredno.

Za lažjo izvedbo ankete smo uporabili spletni vprašalnik na odprtokodni aplikaciji Ika, ki je dostopna na strežniku Centra za družboslovno informatiko, Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Zaradi elektronskega vprašalnika in tako odsotnosti anketarja smo pričakovali stopnjo odgovorov od 20-40% (Flere, 2000, str. 128). Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno, prav tako je bila vsem anketirancem zagotovljena anonimnost ter uporaba rezultatov ankete zgolj za namene naše raziskave. Rezultate smo statistično obdelali s pomočjo statističnega paketa SPSS.

4 Rezultati

Dobili smo 65 v celoti izpolnjenih vrnjenih vprašalnikov. Največ udeležencev v raziskavi je zaposlenih na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, območni enoti Celje (37 %), nato v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, območni enoti Celje (32 %) ter Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, območni enoti Celje (20 %) in Centru za socialno delo Celje (11 %).

Največ udeležencev v raziskavi ima dokončano VII. stopnjo izobrazbe, specializacija po visokošolskem strokovnem programu ali univerzitetni program (24 udeležencev), sledijo tisti, ki imajo dokončano stopnjo izobrazbe VI/2, specializacija po višješolskem programu ali visokošolski strokovni programi (16 udeležencev) ter VI/1 višješolski program (do 1994) ali višješolski strokovni program (11 udeležencev), V. stopnjo, gimnazijsko, srednje poklicno - tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje (10 udeležencev) ter dokončan magistrski ali doktorat znanosti (4 udeleženci). V raziskavi je sodelovalo 6 vodstvenih delavcev in 59 strokovnih delavcev (strokovni delavec v izvajanju, strokovna služba ali administrativni delavec).

Na podlagi teoretičnih izhodišč ter osmih obravnavanih dimenzij etične kulture smo oblikovali hipoteze:

H1: Posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu se statistično pomembno razlikujejo glede na položaj zaposlenih (vodstveni, strokovni kader).

H2: Posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu se statistično pomembno razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih.

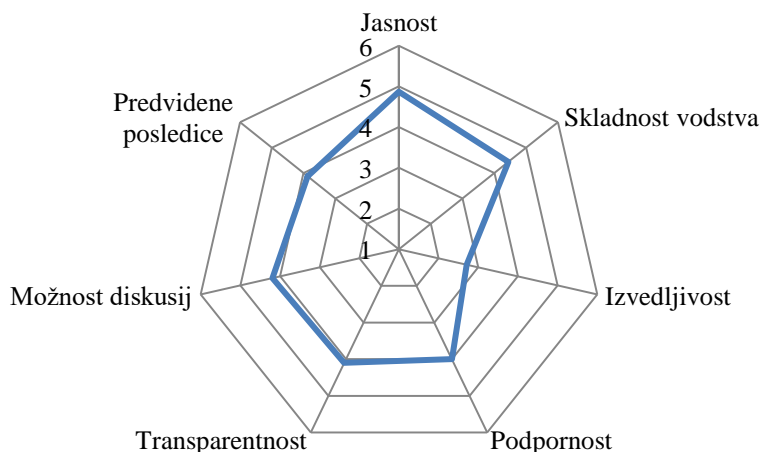
H3: Posamezne dimenzije etične kulture po Kapteinu se statistično pomembno razlikujejo glede na organizacijo, kjer so zaposleni udeleženci raziskave (ZZZS, ZPIZ, CSD, ZRSZ).

Tabela 1. Dimenzije etične kulture po Kapteinu

	N	min	max	M	SO	KA	KS
Jasnost	65	2	6	4,87	0,87	-0,96	0,71
Skladnost vodstva	65	1	6	4,44	1,33	-0,93	0,21
Izvedljivost	65	1	6	2,71	1,33	0,82	-0,02
Podpornost	65	1	6	4,00	1,16	-0,39	-0,21
Transparentnost	65	2	6	4,10	0,84	-0,50	0,52
Možnost diskusij	65	2	6	4,19	1,08	-0,94	0,39
Predvidene posledice	65	1	6	3,87	1,10	-0,32	-0,40

Legenda: N- število, min - minimalna vrednost, max - maksimalna vrednost, M - aritmetična sredina, SO - standardni odklon, KA - koeficeint asimetrije, KS - koeficient sploščenosti

V preglednici 1 so podane opisne statistike dimenzij etične kulture, ki smo jih izračunali kot povprečje posameznih indikatorjev. Najvišjo povprečno oceno ter s tem najbolj jasno izražena pričakovanja dosega jasnost (M=4,87), sledi skladnost vodstva (M=4,44) ter možnost diskusij (M=4,19). Preostale povprečne ocene so nekoliko nižje, vendar še na nivoju ocene 4, medtem ko kot najmanj izražena dimenzija opazno izstopa izvedljivost, ki dosega najnižjo povprečno oceno (M=2,71).



Slika 1. Primerjava izraženosti dimenzije etične kulture.

Opravka imamo z relativno majhnim vzorcem ($N=65$), koeficienta asimetrije in sploščenosti pa kažeta kar nekaj odstopanj od normalne porazdelitve, zato smo pred testiranjem hipotez s Kolmogorov-Smirnov testom testirali še normalnost porazdelitve skupnih spremenljivk, ki merijo sedem dimenzij etične kulture. V preglednici 2 lahko vidimo, da porazdelitev vseh spremenljivkah odstopa od normalne porazdelitve ($p > 0,05$).

Tabela 2. Test normalnosti porazdelitve skupnih spremenljivk

	N	Kolmogorov-Smirnov Z	p-vrednost
Jasnost	65	1,299	0,068
Skladnost vodstva	65	1,198	0,113
Izvedljivost	65	1,337	0,056
Podpornost	65	0,799	0,546
Transparentnost	65	0,957	0,319
Možnost diskusij	65	1,179	0,124
Predvidene posledice	65	0,661	0,775

Za nadaljnje postopke in primerjavo razlik med skupinami bomo uporabili neparametrična Mann-Whitney U test ter Kruskal–Wallis test.

Tabela 3. Rezultati za testiranje prve hipoteze - razlike v ocenah dimenzij etične kulture glede na položaj zaposlenih

	Vodstveni kader (N=6)			Strokovni in administrativni kader (N=59)			Test razlik	
	Me	M	SO	Me	M	SO	M-W U	p
Jasnost	5	5,03	0,85	5	5,00	4,85	148,500	0,528
Skladnost vodstva	5	4,85	0,95	5	4,67	4,40	145,000	0,485
Izvedljivost	2	2,22	0,83	3	2,50	2,76	148,000	0,528
Podpornost	5	4,61	1,41	4	4,00	3,94	114,500	0,160
Transparentnost	4	4,31	1,19	4	4,14	4,08	142,500	0,444
Možnost diskusij	5	4,72	1,06	4	4,30	4,13	112,500	0,147
Predvidene posledice	5	4,11	1,63	4	3,89	3,85	140,500	0,418

Legenda: Me - mediana, M - aritmetična sredina, SO - standardni odklon, M-W U - Mann-Whitney statistika, p - vrednost signifikance

Glede na delovno mesto zaposlenih ne zaznamo statistično pomembnih razlik v ocenah dimenzij etične kulture ($p > 0,05$).

Tabela 4. Rezultati za testiranje druge hipoteze - razlike v ocenah dimenzij etične kulture glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih

	IV. ali V. stopnja (N=11)			VI. ali VII. stopnja (N=50)			VIII. stopnja ali več (N=4)			Test razlik	
	Me	M	SO	Me	M	SO	Me	M	SO	K-W	p
Jasnost	5	4,67	0,78	5	4,92	0,89	5	4,83	0,94	1,315	0,518
Skladnost vodstva	5	4,32	1,31	5	4,44	1,37	5	4,83	1,23	0,569	0,752
Izvedljivost	3	2,64	1,16	2	2,74	1,41	2	2,46	0,84	0,019	0,991
Podpornost	4	3,98	1,09	4	4,00	1,18	5	4,13	1,30	0,193	0,908
Transparentnost	4	3,94	0,67	4	4,15	0,87	5	3,96	1,12	0,858	0,651
Možnost diskusij	5	4,19	0,78	4	4,17	1,15	5	4,38	1,09	0,486	0,784
Predvidene posledice	4	3,88	1,04	4	3,91	1,10	4	3,31	1,38	0,695	0,707

Legenda: Me - mediana, M - aritmetična sredina, SO - standardni odklon, K-W - Kruskal-Wallis test, p - vrednost signifikance

Glede na izobrazbo zaposlenih ne zaznamo statistično pomembnih razlik v ocenah dimenzij etične kulture ($p > 0,05$).

Tabela 5. Rezultati za testiranje tretje hipoteze - razlike v ocenah dimenzij etične kulture glede vrsto organizacije zaposlenih

	ZZZS (N=13)			ZPIZ (N=27)			CSD (N=6)			ZRSZ (N=19)			Test razlik	
	Me	M	SO	Me	M	SO	Me	M	SO	Me	M	SO	K-W	p
Jasnost	5	5,08	0,95	5	4,52	0,87	5	4,93	0,77	6	5,20	0,70	9,962	0,019
Skladnost vodstva	5	4,70	1,23	5	4,22	1,33	3	2,76	1,14	5	5,12	0,92	14,072	0,003
Izvedljivost	2	2,38	1,51	3	2,96	1,40	4	3,50	1,22	2	2,32	0,99	6,010	0,111
Podpornost	4	4,35	1,05	4	3,52	1,19	3	3,28	0,53	5	4,68	0,90	17,703	0,001
Transparentnost	4	4,14	0,89	4	4,14	0,87	4	3,76	0,91	4	4,14	0,79	1,813	0,612
Možnost diskusij	5	4,23	1,20	4	4,00	1,13	4	3,35	0,98	5	4,68	0,71	9,020	0,029
Predvidene posledice	4	4,04	1,05	4	3,59	1,06	3	3,20	0,98	5	4,36	1,07	9,055	0,029

Legenda: Me - mediana, M - aritmetična sredina, SO - standardni odklon, K-W - Kruskal-Wallis test, p - vrednost signifikance

Glede na vrsto organizacije zaposlenih obstajajo statistično pomembne razlike pri ocenah dimenzij etične kulture jasnost ($p=0,019 < 0,05$), skladnost vodstva ($p=0,003 < 0,05$), podpornost ($p=0,001 < 0,05$), možnost diskusij ($p=0,029 < 0,05$) ter predvidene posledice ($p=0,029 < 0,05$).

5 Razprava

Z raziskavo, ki smo jo izvedli med zaposlenimi na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Centru za socialno delo, Zavodu za zaposlovanje in Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, na območnih enotah Celje, smo želeli ugotoviti, ali se posamezne dimenzije etične kulture razlikujejo glede na položaj ter izobrazbo zaposlenih v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji in ali se le-te razlikujejo glede na organizacijo. Ugotovili smo, da glede na delovno mesto zaposlenih in izobrazbo ne zaznamo statistično pomembnih razlik v ocenah dimenzij etične kulture. Glede na vrsto organizacije zaposlenih obstaja statistično pomembna razlika pri dimenzijah jasnosti, skladnosti vodstva, podpornosti, možnosti diskusij ter predvidenih posledicah. Pričakovali smo, da se bodo zaposleni glede na delovno mesto razlikovali po prisotnosti dimenzij etične kulture. Prav tako smo pričakovali, da se bodo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe razlikovali glede prisotnosti dimenzij etične kulture od zaposlenih z nižjo izobrazbo, saj na etično vedenje vplivata dejavniki kot sta, poleg osebnostnih značilnosti, organizacijske kulture, tudi izobrazba in vodilni položaj (Brejc, 2004, str. 79). To se v naši raziskavi ni pokazalo, saj se etična kultura pri njih ne razlikuje. Pokazale pa so se razlike med organizacijami, Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Centru za socialno delo, Zavodu za zaposlovanje in Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, na območnih enotah Celje. Vse dimenzije, ki

se statistično pomembno razlikujejo po organizacijah, to so jasnost, skladnost vodstva, podpornost, možnosti diskusij in predvidene posledice so v največji meri izražene v Zavodu za zaposlovanje, območni enoti Celje. Razloge za to bi lahko iskali v sami naravi dela, v samem področju dela in zakonodaji, ki od zaposlenih zahteva nenehno izpopolnjevanje. Res je, da vse izbrane organizacije delujejo na področju socialne varnosti, so pa njihove stranke, uporabniki storitev povsem različni. To pomeni, da vsak postopek zahteva drugačen pristop do prosilcev, zahteva različen čas obravnave, od samega začetka do končne rešitve. Pri določenih primerih je potrebno delovati ažurneje in postopke pospešiti zaradi občutljivosti zadeve, posledično pa primeri, ki so že v obdelavi, obstojijo. Vse skupaj pa lahko za seboj pusti veliko, z zamudo rešenih zahtev/vlog/prošenj, kar pa od nadrejenih zahteva, da svoje podrejene na to opozorijo, v najslabšem primeru sledijo tudi sankcije.

Analiza odgovorov dimenzije »jasnost«, kjer smo preverjali razumevanje odgovornosti zaposlenih glede uporabe opreme, izrabe delovnih ur, odgovornega ravnanja s finančnimi sredstvi, ravnanja v primeru konfliktov, ravnanja z zaupnimi informacijami, obravnave strank, glede odgovornega ravnanja na delovnem mestu, je pokazala, da so navodila vodilnih v povprečju jasna. Vloga vodilnih je ključnega pomena pri dajanju jasnih in natančnih navodil, ki rezultirajo dobre rezultate. Ugotovitev potrjujejo že obstoječe navedbe študije (Aziz et al., 2015, str. 165-167).

Pri analizi odgovorov anketirancev pri obeh dimenzijah »skladnost«, ki zajema strokovne in vodstvene delavce, smo ugotovili, da etična klima zaposlenih sledi praktičiranju etičnega ravnanja nadrejenih, saj jih po večini udeleženci v raziskavi dojemajo kot poštene in zanesljive. Lu in Lin (2013, str. 218) sta v svoji raziskavi, kjer sta raziskovala vpliv etičnega vodstva in etične klime na etično delovanje zaposlenih, ugotovila, da bodo zaposleni delovali bolj etično, v kolikor bodo nadrejene dojemali kot etične. Mayer je s sodelavci (2010, str. 13) v svoji raziskavi, kjer so raziskovali etično klimo kot mediatorja med etičnim vodstvom in (ne)etičnim delovanjem zaposlenih, ugotovil, da obstaja pozitivna povezava med etično klimo in etičnim vodstvom, da etična klima nima vpliva na (ne)etično delovanje zaposlenih, ima pa vpliv oz. je delovala kot mediator med etičnim vodstvom in delovanjem zaposlenih.

Tavčar (2002, str. 207-208) navaja, da, če želimo shajati z ljudmi, se izogibajmo ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. Pri preverjanju dimenzije »izvedljivost« smo ugotovili, da zaposleni nimajo ne dovolj časa ne dovolj resursov niti informacij, da bi lahko svoje naloge strokovno opravili. Iz odgovorov pa smo razbrali, da vodstveni delavci ne vršijo pritiskov, ki bi povzročili, da bi pri delu kršili pravila. Prav tako pri svojem delu ne žrtvujejo svojih osebnih vrednot in ne kršijo pravil etičnega in strokovnega ravnanja.

Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti iz leta 2011 ima deset vodil in eno izmed njih pravi „naš odnos s sodelavci in strankami je zasnovan na zaupanju in sodelovanju, v vsakem položaju in do vsakogar ravnamo iskreno in zanesljivo,

vzdržujemo jasne in korektne odnose, ki temeljijo na spoštovanju in osebnem dostojanstvu“ in prav to zasleduje raziskovanje dimenzije „podpornosti“. Ugotovili smo, da so vsi v neposrednem delovnem okolju predani zapisanim vrednotam in normam, da v delovnem okolju prevladuje atmosfera vzajemnega zaupanja in da vsi zaposleni želijo organizaciji najboljše.

Tavčar (2002, str. 207-208) meni, da se moramo izogibati ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z vrednotami zaposlenih. To še posebej velja za menedžerje, saj zmorejo obvladovati organizacijo, če znajo shajati z ljudmi, jih učinkovito voditi.

Dimenziji »transparentnost in diskusija« zasledujeta vprašanje, ali se vodstvo zaveda, kakšno je etično vedenje zaposlenih, in ali se zaposleni v neposrednem delovnem okolju zavedajo neetičnih vedenj in ali le-te prijavijo vodstvu. Rezultati so pokazali, da anketiranci to vedo in se o neetičnem vedenju odkrito pogovarjajo in ga običajno kritizirajo. Iz odgovorov pa smo razbrali, da le-ti niso zadovoljni z obravnavo redkih prijav in posledično odpravo težav.

Pri dimenziji »sankcioniranje« nas je zanimalo, ali so zaposleni odgovorni za svoja dejanja ali se etično vedenje visoko ceni in je nagrajeno oziroma obratno ali je neetično vedenje kaznovano. Odgovori so pokazali, da so v delovnem okolju ljudje odgovorni za svoja dejanja. Pri odgovoru o nagrajevanju in sankcioniranju (ne)etičnega vedenja so bili rezultati nad povprečjem. Pokazali so, da je etično vedenje načeloma nagrajeno in obratno neetično vedenje je sankcionirano.

6 Zaključek

Riivari in sodelavci (2012, str. 311) so zapisali, da so visoki etični standardi v organizacijah javnega sektorja zelo pomembni, saj so le-ti ključnega pomena za splošno delovanje in blaginjo družbe. Zato je večina članic EU uvedla deklaracije ali kodekse ravnanja za spodbujanje etičnih standardov organov javnega sektorja. To nakazuje, da je potrebno področju etičnega ravnanja vseh zaposlenih v organih javnega sektorja posvetiti veliko pozornosti. Potrebno je poudariti, da bi morale vodstvo omogočati izobraževanje o etičnih vrednotah in etičnem delovanju vsem zaposlenim in na vseh ravneh v organizaciji. Kot smo že večkrat poudarili, se ravnanje in delovanje nadrejenih in vodstva vse pre pogosto odraža na ravnanju in delovanju zaposlenih.

Kot največjo omejitev raziskave vidimo v obsegu, saj je bila raziskava izvedena le na območnih enotah v Celju. Drugo omejitev pa vidimo v slabši odzivnosti zaposlenih.

V nadaljevanju bi se lahko raziskave lotili posamezno, za vsako organizacijo posebej, za celotno Slovenijo (npr.: Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije). Prav tako bi se lahko raziskali povezanost in vpliv neetičnega vedenja na povečano število dni odsotnosti z dela, t.i. absentizma. Nadalje bi se bilo zanimivo lotiti raziskave in primerjati zasebni in javni sektor. Ugotoviti, kakšne so razlike v organizacijski kulturi, če sploh obstajajo, in kakšna je moč etične kulture v organizacijah javnega sektorja in kakšna v privatnem. Zanimivo bi bilo

raziskati, ali se zaposleni na vseh ravneh hierarhične lestvice obnašajo drugače in kakšne so razlike med enimi in drugimi. Tudi etična kultura je široko področje, ki bi se ga dalo raziskati v nadaljevanju.

Reference

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Aziz, M. A. A., Ab Rahman, H., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163-169.
3. Belak J., Thommen J. P., & Belak J. (2014). *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja*. Maribor: Založba MER.
4. Bezovšek, M. (2004). Različni pristopi k proučevanju upravne kulture in vrednost v javni upravi. V M. Brezovšek in M. Haček (ur.), *Upravna kultura* (str. 11-39). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
5. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta Maribor.
7. Greenbaum, R.L., Kuenzi, M., & Mayer, D.M. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16. doi: 10.1007/s10551-011-0794-0.
8. Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343. doi: 10.1111/puar.12216.
9. Hunt, S. & Vitell, S. (1986). A general Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5-16. doi: 10.1177/027614678600600103.
10. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29(7), 923-947.
11. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behaviour by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 543-869. doi: 10.1177/0018726710390536.
12. Keptein, M. (2008). Develpoing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947. doi: 10.1002/job.520.
13. *Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti* (2011). Pridobljeno s https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2017/08/kodeks_etike_ju.pdf
14. *Kodeks etike Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (b.d.)*. Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/_files/3719/kodeks_etike_ZRSZ.pdf
15. *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev* (2001). Uradni list RS, št. 8/2001 (18. 1. 2001). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2001-01-0474?sop=2001-01-0474>
16. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
17. Lasthuizen, K. & Lawtor, A. in Rayner, J. (2013). *Ethics and menedžment in the public sector*. Pridobljeno s:

- http://erl.ucc.edu.gh:8080/jspui/bitstream/123456789/2973/1/%5BAlan_Lawton%2C_Julie_Rayner%2C_Karin_Lasthuizen%5D_Ethi%28BookZZ.org%29.pdf
18. Lu, C.S. & Lin, C.C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124, 209-223. doi: 10.1007/s10551-013-1868-y
 19. Mintz, S. (2015, July 30). *Ethics, Culture, Leadership and Compliance in the Workplace*. [Web log post]. Pridobljeno s <https://www.workplaceethicsadvice.com/2015/07/ethics-culture-leadership-and-compliance-in-the-workplace.html>
 20. Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business Ethics* 40(4), 331-361.
 21. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... & Dimovski, V. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 22. Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512. doi: 10.1017/beq.2017.23.
 23. Riivari, E., Lämsä, A. M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310-331. doi: 10.1108/14601061211243657.
 24. Svetic, T. & Bertoncej, F. (2015). *Etično vodenje. Kaj moramo zares spreminiti, da ostanemo konkurenčni*. Pridobljeno na http://www.planetgv.si/application/files/4814/7637/4205/EticnoVodenje_Bertoncelj_Franka_1_.pdf.
 25. Šalamon, T., & Meško, M. (2016). Can an ethical work climate influence payment discipline?. *Journal of industrial engineering and management*, 9(1), 73-89.
 26. Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8(3), 447-476.
 27. Rus, A. (2011). *Teorija in praksa. Upravljanje podjetij v državni lasti: slovenska reforma v kontekstu vstopa v OECD*. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UEUCIJGQ/d7503803-6c6b-4569-98be-bea15d6732c5/PDF>.
 28. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.

Danijela Suhodolčan je magistrska študentka na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem. Prvič je diplomirala na UP Visoki šoli za turizem v Portorožu, drugič na UP Fakulteti za menedžment v Celju. Zaposlena je na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, območni enoti Celje. Njeni raziskovalni interesi obsegajo etični menedžment v organizacijah javnega sektorja, državnih podjetjih, ker je tudi sama vsakodnevno vpeta v delo tako s sodelavci kot tudi strankami, kjer imata etika in etično delovanje velik pomen.

Maja Meško je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot redna profesorica za področje managementa vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: menedžment, zdravstveni menedžment, psihologija v menedžmentu. Maja Meško objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

Abstract:

Ethical Culture in Public Sector Organisations in the Field of Social Security in the Region of Celje

The research question (RV): Are specific dimensions of ethical culture according to Kaptein different considering the employees' position and education in public sector organisations in the field of social security in the region of Celje, and do they differ according to the type of organisation in the field of social security?

Purpose: The purpose of the research was to study dimensions of ethical culture in public sector organisations in the field of social security in the region of Celje and establish whether specific dimensions of ethical culture according to Kaptein are different considering the employees' position and education and whether they differ according to the type of organisation in the field of social security.

Method: For the purpose of the study quantitative research paradigm was used. The data were collected on the basis of a structured questionnaire according to Muel Kaptein's typology. All employees at Social Work Centre, Employment Service, Health Insurance Institute, Pension and Disability Insurance Institute of Celje were placed in the research sample.

Results: It was established that there were no statistically significant differences according to employees' workplace and education in dimensions of ethical culture evaluations. When considering the type of organisation where workers are employed, there are statistically significant differences in dimensions of clarity, compliance management, support, discussion opportunities and intended consequences.

Organisation: The study points to the importance and urgency of directing staff awareness in order to be a good example with their ethical behaviour and their respect to the clients and employees. The survey results aim at better understanding and awareness of the actual situation that prevails in their organisations and furthermore offers the opportunity for improvements and considerations.

Society: Unethical behaviour of predominantly superiors and directing staff has a negative impact on the employees since they often find themselves in stressful situations which influence on their relationship to co-workers and clients. Stressful situations lead to longer absences from work which consequently extends the period of administration procedure and clients' dissatisfaction.

Originality: We were the first to find out whether the dimensions of ethical culture according to Kaptein are different considering the employees' position and education in public sector organisations in the field of social security in the region of Celje.

Limitations/further research: The study limitation is reflected in the employees' smaller degree of responsiveness and the fact that the research was carried out only in Celje Regional Unit.

Keywords: public sector organisation, ethics, organisational culture, ethical culture, ethical atmosphere, ethical values.

Copyright (c) Danijela SUHODOLČAN & Maja MEŠKO



Creative Commons License

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

Razumevanje samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih

Peter Zdravje*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
peter@zdravje.in

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali samoupravljanje ali soupravljanje danes deluje v slovenskih podjetjih?

Namen: Raziskujemo razumevanje samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih, da bomo dobili odgovore ali delujeta obe obliki upravljanja in kakšna je njuna povezava z avtopoietsko organizacijo oziroma podjetjem. Namen je analizirati in opredeliti razlike med samoupravljanjem in soupravljanjem in njihovo delovanje na osnovi lastništva v slovenskih podjetjih danes. Posreden namen je tudi podati nekaj pojasnil o razliki med samoupravljanjem in soupravljanjem tistim, ki ne poznajo samoupravljanja iz življenja ali vsaj iz teorije.

Cilj prispevka je prikazati, kakšna je povezanost oblik lastništva z načini upravljanja in povezanost z avtopoietskim razvojem podjetja.

Metoda: Kvalitativna analiza je osnova za anketo. Z anketo pridobljene podatke smo statistično obdelali s programom LISREL. Anketa je izvedena na majhnem vzorcu slovenskih gospodarskih podjetij različnih velikosti in dejavnosti, kjer ni tujega lastništva.

Rezultati: z metodo triangulacije smo iz kvalitativne analize pridobljene pojme vnesli v anketo .in z rezultati ankete smo s programom LISREL prikazali strukturni model spremenljivk. S statističnimi metodami smo izračunali poprečne ocene in standardne odklone odgovorov, kar smo analizirali tudi grafično.

Organizacija: Obstajajo razlike med samoupravljanjem in soupravljanjem; dodana vrednost članka je ozaveščanje v slovenskih podjetjih o samoupravljanju in soupravljanju kot oblikah notranje izboljšave delovanja in vpliva zaposlenih na vodenje podjetij in njunega prispevka razvoju avtopoietske organizacije. To bi bile pridobitve za celotno družbo.

Družba: Raziskava bo prispevek ozaveščanju lastnikov, menedžerjev, zaposlenih in širše družbe o socialni odgovornosti in možnosti razvoja v samoupravno avtopoietsko ekonomijo.

Originalnost: Dodana vrednost članka je v opredelitvi razlik med samoupravljanjem in soupravljanjem v slovenskih podjetjih na osnovi lastništva in navezavo na razvoj avtopoietske organizacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je z anketiranjem izvedena na majhnem številu slovenskih podjetij različnih velikosti. V raziskavo so zajeta podjetja brez tujih lastništva, niso upoštevana javna podjetja in podjetja v večinski državni lasti, ni finančnih institucij.

Predlagamo nadaljnjo raziskavo na večjem vzorcu podjetij različnih velikosti; raziskavo razvoja samo/so-upravljanja v avtopoietsko organizacijo. Prav tako predlagamo raziskavo v javnem sektorju. Pri nadaljnjem raziskovanju predlagamo dodatno kvalitativno analizo z več intervjuji.

Ključne besede: samoupravljanje, soupravljanje, lastništvo, avtopoietska organizacija.

1 Uvod

V času po drugi svetovni vojni se je začelo razvijati upravljanje lastnine v nekdanji federalno urejeni državi Jugoslaviji na novih osnovah. Z nacionalizacijami zasebne lastnine se je ustvarjala družbena lastnina. Nosilec upravljanja družbene lastnine je bila družba v celoti in

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 30. junij 2018; revidirano: 10. julij 2018; sprejeto: 1. september 2018. /
Received: 30. June 2018; revised: 10. July 2018; accepted: 1. September 2018.

razvilo se je samoupravljanje. Vsi državljani so bili lastniki vse lastnine. Skozi desetletja razvoja in skozi generacije se je lastništvo družbene lastnine utrdilo v zavesti ljudi kljub mnogim kritičnim pogledom na tako obliko (ne)odgovornega upravljanja družbene lastnine. Po osamosvojitvi Slovenije je hitro prišlo do denacionalizacijskih postopkov in razvoja privatne lastnine. Posledica je bila spremenjena lastniška struktura. Nekdanja družbena lastnina je bila razdeljena med državljane in družbena lastnina ni več obstajala. Upravljanje podjetij so prevzeli ljudje, ki so hoteli delati drugače, po vzoru zahodnega kapitalizma, a je bilo še vedno veliko ostankov samoupravljanja. Predvsem so bile razlike upravljanja na osnovi lastnine. Razvilo se je notranje lastništvo, ki pa ni bilo temelj uspešnejšega in učinkovitejšega gospodarjenja.

Kot vedno v zgodovini razvoja družbe, nikoli ne pride do družbenih in ekonomskih sprememb nenadoma in tako, da novo popolnoma nadomesti staro, ki z nastankom novega popolnoma ugasne. Traja nekaj časa, da se staro popolnoma umakne novemu. Do sedaj v našem družbeno ekonomskem prostoru še ni popolnoma ugasnil samoupravni sistem. Vendar pa s pojavom solastništva, soupravljanja novih notranjih in zunanjih lastnikov, je samoupravni sistem dobil negativen predznak, kot nekaj, česar se je treba bati, je nekaj nazadnjaškega, ipd. Vprašanje se pojavlja, koliko razumejo samoupravljanje in soupravljanje današnji menedžerji in kako je današnje delovanje podjetij povezano z avtopoiezo. Teorija avtopoieze pravi, da je samoupravljanje eden od elementov avtopoieze (Balažic-Peček, Lauc, Železnikar, & Bukovec, 2016, str. 120). Predvidevamo, da v primeru, da samoupravljanje ne deluje, da je v zatonu, avtopoieza še vedno deluje.

2 Teoretična izhodišča

Sistem **samoupravljanja** zasledimo prvič v delih utopičnih socialistov v začetku 19. stoletja: Henri de Saint Simon, Charles Fourier in Robert Owen. Utopisti so razvijali sistem samoupravljanja v obdobju, ko delavski razred še ni bil oblikovan kot politična sila.

Henri de Saint Simon (1760–1825) je razmerja med državo in ekonomijo med drugim utemeljil na postavkah, da je edini smiselni cilj industrije proizvodnja človeku koristnih izdelkov; da je človeška družba v bistvu družba delavcev, ki jih je definiral širše od proletariata, in sicer kot vse tiste, ki nekaj delajo. Prvi je zagovarjal ukinitve zasebne lastnine in družbeno lastnino ter plansko ekonomsko politiko. Friedrich Engels ga je razglasil za prvega anarhista (Nikolić, 1989, 12).

Charles Fourier (1772–1837) si je zamislil velike samooskrbne kooperative ali falansterije, v katerih bi skupaj bivalo natanko po 1620 ljudi (300 do 400 družin), kolikor je izračunal, da obstaja različnih kombinacij oziroma tipov osebnosti. Falansteriji so organizirani kot kooperativne delniške družbe, ekonomsko urejene na agrarni dejavnosti, a sposobne razvijati svojo industrijo. Njegov sistem samoupravljanja je odmaknjen od revolucionarnega načela enakosti, saj se namesto tega osredotoča na harmonično sobivanje razlik, celo spolnih razlik.

Robert Owen (1771–1858) je Fourierjev koncept obrnil na glavo: iz izkušenj je oblikoval svojo utopično teorijo. V škotski vasi New Lanarck je podjetje reorganiziral, racionaliziral in humaniziral ter vas kmalu vodil kot komuno. Blagostanje delavca je neposredno koristilo podjetju, ki je z ustvarjenim dobičkom večalo blagostanje skupnosti. Nadaljnji njegovi večji projekti v praksi so bili neuspešni.

Najpomembnejši teoretik samoupravljanja v Franciji v 19. stoletju je bil Pierre Joseph Proudhon (1809-1865). Najbolj znano je njegovo delo »Kaj je lastnina?«. Trdi, da je lastnina kraja. Vzajemnost, solidarnost in moralo je izpostavljal kot rešitve za vse probleme. Pripadal je skupini anarhistov, kamor so se prištevali tudi Buharin, Rid, Bruse in še drugi. Proudhon (Ivanko, 2015, str. 561) je menil, da je anarhija osnova popolno razvite družbe, tako kot je hierarhija princip primitivne družbe. Zagovarjal je zasnovo anarhije, kjer sta poudarjeni nevladna prvina in družbena ureditev, v kateri vsa sredstva za proizvodnjo, zemlja in posest pripadajo tistim, ki proizvajajo.

Dopisoval si je z Marxom in vplivala sta drug na drugega, a sta se kasneje ločila. Proudhon je izrazil zahteve, da je treba vse ekonomske aktivnosti prepustiti svobodnemu vplivu ekonomskih zakonitosti, obenem pa je treba vse ekonomske odločitve prepustiti delavskim zvezam, oziroma gospodarskim subjektom, ki naj bi delovali po načelu vzajemne pravične menjave dobrin. Nikolić ga kritično komentira: »Proudhon je v kritiki države storil enako napako kot še mnogi za njim in tudi še mnogi danes pri nas: namesto da bi rojstvo države videl v blagovni proizvodnji, je državo obravnaval kot neodvojeno od gospodarstva, proces njenega odmiranja pa kot proces golega ukinjanja nekaterih političnih funkcij in organov, se pravi kot predvsem organizacijsko-tehnični proces« (Nikolić, 1989, st. 17). Svoje zmote je spoznal tudi Proudhon in dopustil obstoj države. Samoupravljanje je umestil v delavsko podjetje, njegovi lastniki pa so delavci. Delavsko podjetje deluje javno transparentno, toda v pogojih konkurenčne tržne ekonomije. V času Proudhona so taka podjetja v resnici nastajala v Franciji. Vendar pa po mnenju Proudhona delavska podjetja niso več delovala javno transparentno. Očital jim je zapiranje vase in da so se delavci lastniki pogospodili. Na osnovi slabih izkušenj je Proudhon sklepal, da bi bilo za učinkovito uveljavitev samoupravljanja potrebno dvoje: zagotoviti določeno raven izobrazbe deležnikov v procesu in kolektivizirati lastnino, ki bi jo posamezni kolektivi samo uporabljali, ne da bi si jo lastili (Proudhon, 1967, 129–131).

Karl Marx (1818-1883) se je strinjal s tezo, da je za uvedbo samoupravljanja potrebno, da delavski sloj najprej prevzame politično oblast in spremeni politične strukture. Nedvomno je ravno Marx s svojimi deli, predvsem z delom Kapital najbolj vplival na kasnejši razvoj komunistične ideje in razvoj samoupravljanja.

V slovenskem prostoru najdemo najzgodnejše samoupravne zamisli pri Andreju Gosarju (1887-1970), krščanskem socialistu in sicer v njegovem delu Za nov družbeni red, izdan v letu 1933. V svojem delu se izreče za samoupravljanje. Njegovo je prepričanje, da je »tudi lokalna oblast izvorna, kakor je izvorna državna oblast« (Gosar, 1994, 213), čeprav zagovarja avtoriteto države

. Venomer postavlja vprašanja, kaj je najboljše za narodno gospodarstvo in za človeka. Tako pristaja na zasebno lastnino zemljiških posesti, podjetij in kapitalskih dohodkov, a z omejitvami, da so koristi za narodno gospodarstvo in za tiste, ki nimajo ali ne dovolj lastnine za spodobno življenje.

Samoupravno obdobje v Jugoslaviji je bilo mišljeno kot tranzicija od komunistične avantgarde do diktature proletariata. Samoupravljanje v Jugoslaviji je temeljilo na podružbljanju lastnine. Delavci razpolagajo s proizvodnimi sredstvi in odločajo o delitvi dohodkov. Samoupravljanje se širi v vse sfere življenja v Jugoslaviji po letu 1950. Primarni teoretik jugoslovanskega samoupravljanja je bil Edvard Kardelj (1910-1979).

Razlogi za začetek samoupravljanja so bili začetki destalinizacije. Nikolić (1989, str. 45) vidi nekoliko kritično samoupravljanje kot »nasledek zloma jugoslovanskega stalinizma in poskus ponovne krepitev oblasti komunistične elite, kar je v nasprotju s Titovo napovedjo ob uvedbi samoupravljanja, da bo samoupravljanje vodilo tudi v odmrte države kot končni cilj tega družbenega eksperimenta«.

Ustava iz leta 1974 in Zakon o združenem delu iz leta 1976 sta utemeljila družbenoekonomsko ureditev Socialistične federativne republike Jugoslavije (SFRJ). Temelji (Ivanko, 2015, str. 584) socialističnega samoupravno organiziranega združenja so bili po Zakonu o združenem delu: oblast delavskega razreda in vseh delovnih ljudi, družbena lastnina proizvodjalnih sredstev, pravica dela z družbenimi sredstvi, samoupravni položaj delavca, družbeni značaj dela, demokratično samoupravno odločanje o delu in družbeni reprodukciji in zasnovanost skupščin družbenopolitičnih skupnosti na sistemu samoupravne demokratične organiziranosti združenega dela.

V samoupravnem družbenem sistemu ima ljudstvo neposredno kontrolo nad vsemi organi državne oblasti in uprave. (Kardelj, 1979a, str. 70) Zato ta sistem ne potrebuje političnih strank. Ljudje, oziroma občani so tisti, ki odločajo skladno s svojimi interesi. Te pa uresničujejo v delegatskem sistemu. Kardelj (1979b, str 299-300) trdi, da so ti interesi tako bolj povezani s samimi člani družbe, kot »katerakoli oblika strankarskega političnega pluralizma, ki družbo kot celoto odtuja od konkretnega človeka in državljana, čeprav baje odloča v imenu državljana.« V samoupravljanju so vsi posamezniki v istem razredu in vsi posamezniki soodločajo o političnih in ekonomskih vprašanjih.

Osnova samoupravne socialistične demokracije je delegatski sistem. Interesi ljudi so zastopani na skupščinah. Delegati so izbrani neposredno iz temeljnih organizacij združenega dela (TOZD), iz krajevnih skupnosti, kmetijskih in drugih posameznih proizvajalcev, interesne skupnosti (npr.: Zveza socialistične mladine), Zveze komunistov in Socialistične zveze delovnega ljudstva. TOZD je osnovna enota, v kateri so združeni delavci neke organizacije, podjetja in je to osnovna oblika svobodnega združevanja dela in sredstev. To je lahko eno samo

podjetje, ali pa enota, oddelek v podjetju. Rezultat njihovega dela se odraža samostojno na trgu ali znotraj ene organizacije, podjetja.

Vsak delavec ima možnost soodločati z drugimi delavci na delavskem ali kakem drugem organu. Zato morajo biti delavci dobro obveščeni. Ne gre za to, da bi delavci obravnavali, proučevali in iskali optimalne ekonomske, tehnološke in druge rešitve, ampak za to, da s strinjanjem ali nestrinjanjem odločajo na osnovi predlogov strokovnih služb znotraj podjetja ali zunanjih sodelavcev.

V socialističnem samoupravnem sistemu so vsa proizvodna sredstva v lasti vseh delavcev. Obstaja torej družbena lastnina. Delavci so svobodni pri upravljanju sredstev, nadzoru in upravljanju ekonomske politike plana podjetja. Interes delavcev je, da je produktivnost čim višja, ker so plačani po učinku dela. Ta se odraža kot dohodek iz trenutnega dela in pri dobičku, s katerim svobodno razpolagajo.

Neto dohodek temeljne organizacije vsebuje sredstva za razširjeno reprodukcijo, za skupno porabo in za osebne dohodke delavcev. Ta dohodek vsebuje dodano vrednost, oziroma presežno delo, ki je v kapitalizmu v lasti lastnika kapitala. V samoupravljanju pa s tem dohodkom razpolagajo delavci. Profit predstavlja v samoupravljanju merilo izkoriščanja proizvodnih sredstev, ki so v družbeni lastnini, s katero pa upravljajo delavci. V samoupravljanju je namen delitve presežne vrednosti zagotavljanje razvoja tehnologije, rasti življenjskega, socialnega, in vsakršnega drugega standarda.

Motivacija delavca v samoupravljanju je torej povsem drugačna od motivacije delavca, ki prispeva ustvarjanju profita v kapitalističnem sistemu. V samoupravljanju je načelo pridobivanja prihodka in delitve dohodka po vloženi sredstvih in delu garancija za pravično delitev dohodka, za enake pravice, obveznosti in medsebojne odgovornosti delavcev. Delitev minulega dela pa je določena s samoupravnim sporazumom o združevanju dela in sredstev.

V razmišljanju o samoupravljanju je bilo prepričanje, da se v kapitalizmu interes delavcev osredotoča le na materialni standard, a življenje kaže na to, da materialni standard ni vse, ampak se potrebe delavcev povečujejo.

»Ni naključje, da se zdaj v razvitih zahodnih državah toliko razpravlja o tako imenovanih »človeških odnosih« in celo o samoupravljanju v podjetjih. To je znamenje, da kapitalistični sistem dejansko že izčrpava zadnje rezerve, da bi se ohranil z materialnimi stimulansi delavskemu razredu, in da na vrata vse odločneje trka nujnost, da se družbena struktura spremeni.« (Kardelj, 1979c, str. 413-418)

V resnici je sistem samoupravljanja privabljal v Jugoslavijo mnoge tuje strokovnjake, na primer iz Španije in Holandije (proučevanje zadružništva) in iz nordijskih držav, kjer imajo na teh osnovah danes zelo dobro razvito socialno dejavnost (na primer zdravstvo).

V 80. letih je postalo očitno, da je samoupravljanje pripomoglo k usodni slabitvi komunistične stranke, ni prišlo do odmrtnja države, slabila je federalna ureditev.

Temeljna pravica delavcev do **soupravljanja** je izkazana v 75. členu Ustave RS (Ur.l. RS, št.: 33/91). Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je bil sprejet leta 1993 in nato dvakrat dopolnjen: 2001 in 2007. Zakon določa pogoje in način sodelovanja pri upravljanju podjetij ne glede na lastnino.

»Upravljanje družbinega premoženja pomeni sprejemanje vseh odločitev v imenu in za račun družbe, povezanih z denarjem, stvarmi in pravicami, ki tvorijo skupnost stvari, ki se kot premoženje izkazuje na aktivni strani bilance. Pri tem vodenje poslov obsega sprejemanje prav vseh odločitev v zvezi s tem, razen tistih, ki so po zakonu ali statutu pridržane drugim organom družbe » (Bohinc, R. & Ivanjko, Š., 1999, str. 27).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, oziroma podjetij je delavsko soupravljanje in je del širšega koncepta delavske participacije. Božičeva (2012, str. 11) povzema avtorja Gostiša (prav tu), ki opredeli delavsko participacijo kot obliko sodelovalnega ali udeležbenega načina upravljanja oziroma vodenja podjetij.

»Delavska participacija se lahko uveljavlja kot (Franca, 2008, str. 53):

- *Sodelovanje delavcev pri upravljanju* ali *delavsko soupravljanje* v širšem smislu, pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavnik delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse oblike in načine sodelovanja, ki se jih delavci poslužujejo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev.
- *Finančna* participacija delavcev pomeni udeležbo delavcev v finančnem rezultatu oziroma dobičku družbe (ang. profit sharing) ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja stroškov poslovanja (ang. gain sharing).
- *Lastniška* participacija delavcev (notranje lastništvo) je način udeležbe delavcev pri dobičku, izplačanem v obliki lastniškega deleža (najpogosteje so to delnice) družbe. Od programov lastništva delavcev je zelo poznan sistem ESOP (ang. Employee Stock Option Ownership Program).«

Na osnovi slovenske zakonodaje je odločitev zaposlenih samih, če se bodo in kako bodo sodelovali pri upravljanju podjetij. Torej je odločitev, ali bo tako soupravljanje zaživel, ali ne, odvisna od zaposlenih samih. Zakonodaja ne nalaga nobenih obveznosti menedžmentu pri ustanavljanju predstavništev zaposlenih. Istočasno pa menedžment ne sme ovirati takega organiziranja zaposlenih v podjetjih. Božičeva (2012, str. 3) navaja, da je raven uresničevanja soupravljaljskih pravic sodelavcev je odvisna od strategije in načinov delovanja sveta delavcev. Za razumevanje soupravljanja zaposlenih je potrebno razlikovati med notranje organizacijskimi soupravljaljskimi razmerji in kolektivnimi delovnimi razmerji, navaja Božičeva (2012, str. 13).

V notranje organizacijskih soupravljaljskih razmerjih zastopa interese zaposlenih svet delavcev, kolektivna delovna razmerja pa sindikati.

Zaposleni imajo možnost sodelovanja pri upravljanju podjetij v različnih oblikah. Ureditve soupravljanja so po svetu različne. Za 28 članic EU (plus Norveška) Gostiša (2017, str. 1) ugotavlja različno zakonsko urejenost in sicer: skupino desetih držav, kjer ni predstavnikov delavcev v organih družb (Belgija, Bolgarija, Ciper, Estonija, Italija, Latvija, Litva, Malta, Romunija in Velika Britanija), skupino šestih držav, kjer je zastopanost omejena le na državno lastništvo ali privatizirana podjetja (Češka, Grčija, Irska, Poljska, Portugalska in Španija) in na skupino trinajstih držav, ki zakonsko zagotavljajo predstavništvo v organih zasebnih družb, ko dosežejo določeno velikost (Avstrija, Hrvaška, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Madžarska, Luksemburg, Nizozemska, Norveška, Slovaška, Slovenija in Švedska). Prag števila zaposlenih za predstavništvo je v velikosti podjetja v razponu od 25 zaposlenih na Švedskem do 1.000 v Franciji. V Sloveniji je ta prag za družbe z nadzornim svetom in družbe z enotirnim sistemom nad 50 zaposlenimi, v majhnih podjetjih pa delavska predstavništva v organih družb niso obvezna

Kratek pregled razvoja samoupravljanja pokaže, kdaj in kako se je začela razvijati ideja samoupravljanja, se razvila v sistem samoupravljanja, ki smo ga živeli nekaj desetletij. Sistem je doživel svoj konec s spremembo družbeno ekonomskega sistema konec 80 letih prejšnjega stoletja. Lahko rečemo, da je bil to naraven tok razvoja in zatona sistema samoupravljanja. Sistem samoupravljanja je bil sam v sebi zelo intenzivno delujoč, sam v sebi je ohranjal svojo lastno bit, a se je moral povezovati z zunanjimi sistemi. Sistem samoupravljanja je bil samosvoj, zaprt sistem, a za svoj razvoj in preživetje je moral biti povezan z zunanjimi sistemi. Balažic in Bukovec (2017, str. 43) navajata avtorja Ovsenikovo in Ambroža, ki govorita, da je način, s katerim notranja organizacija ohranja svojo lastno identiteto, z značilnostjo vzdrževanja sebe s samo-dejnim nenehnim udejanjanjem *avtopoietski sistem*. To je sistem, ki neprestano postvarja svoje meje in sebe v vzajemno delujoči mreži. V principu je samoobnovljiv in samozadosten sistem, ki je sposoben preživetja brez odvisnosti od zunanjih elementov. Tak je bil samoupravni sistem. Vendar pa so podjetja, ki so osnovne celice gospodarstva, neodvisno od upravljanja in lastništva, življenjsko odvisna od zunanjega okolja.

Začetnika teorije o avtopoezi sta biologa Maturana in Varela (1980), ki v svoji teoriji o delovanju živega organizma razkrivata, da je izvor živega v celici kot osnovni enoti, ki proizvaja živo materijo. Balažičeva (2018, str. 30) navaja njuno spoznanje, da gre »za splošno zaprto strukturo samo-proizvodnje in samo-organizacije«. Biologa razkrivata **avtopoiezo** kot sistem naravne krožne organizacije živih sistemov. Torej je avtopoietska enota celica.

»Teorijo avtopoieze (Maturana & Varela, 1980, str. 6) nadgrajujeta s spoznavanjem, kako so organizmi prilagojeni svojemu »okolju« in da je organizacija tisto okolje, v katerem živi in se skozi evolucijo spreminja.« (Balažic 2018, str. 32). Pionirja avtopoieze povzema tudi Morgan (2004, str. 224 v Balažic, 2018, str. 30) in pravi, da avtopoietski sistem zahteva razumevanje

delovanja posameznega elementa, kako se istočasno povezovati, da se ohrani samega sebe z ohranjanjem drugih.

Razumemo, da predstavlja avtopoieza živo organizacijo, ki ni zaprt in samozadosten sistem, ampak je v stiku z zunanjim okoljem, odziva se na dražljaje iz okolja.

Povzeto iz te teorije na osnovi spoznanj iz sveta narave je enako videti tudi ekonomijo. Posamezna organizacija je kot celica ekonomskega prostora oziroma narodnega gospodarstva. Organizacije se ustanovljajo, razvijajo znotraj sebe in v odvisnosti od okolja in so ustanovljene z namero neskončnega delovanja.

Sistem avtopoieze razumemo kot usmerjanje navzven v ekonomsko in socialno okolje in je družbeno odgovorno in odgovorno do trajnostnega razvoja.

Iz teoretičnega pregleda samoupravljanja, soupravljanja in avtopoieze lahko sklepamo, da se lastniki slovenskih podjetij zavedajo, da je sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij pomembno. Kljub temu, da so proizvodna sredstva v lastništvu lastnikov in ne zaposlenih, lastniki upoštevajo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij. Sprašujemo se, ali je to sodelovanje v obliki samoupravljanja ali soupravljanja? Ali obstaja bistvena razlika v poznavanju in izvajanju soupravljanja in samoupravljanja v slovenskih podjetjih? Če lastniki dovoljujejo sodelovanje pri upravljanju, v kolikšni meri in kakšni obliki ga dovoljujejo? Zato postavimo hipotezi:

H 1: V slovenskih podjetjih ne obstaja bistvena razlika v razumevanju med samoupravljanjem in soupravljanjem.

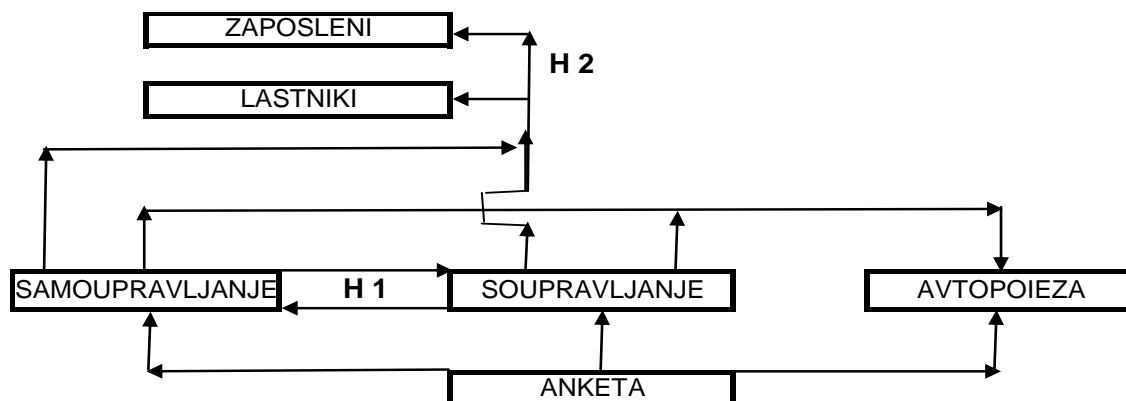
Samoupravljanje in soupravljanje sta si zelo podobna v svojem delovanju. Samoupravljanje ima pri nas dolgo obdobje delovanja in posledično vzbuja zelo slabe spomine. Vendar je pomembno, da se lastniki in udeleženci zavedajo razlik. Od razumevanja razlik je odvisna uspešnost sodelovanja med lastniki in zaposlenimi v upravljanju podjetij.

H 2: Lastniki podjetij dovoljujejo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij.

Lastniki podjetij lahko dovoljujejo sodelovanje zaposlenih v podjetju, a ne kar povprek vsakemu. Že zakonodaja (ZGD-1) v Sloveniji predpisuje mejo 20 zaposlenih v podjetju (mikro podjetju), do katere ni potrebno organizirati predstavnikov zaposlenih v svet delavcev, preko katerega bi zaposleni sodelovali pri upravljanju podjetja. Dodatna možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja so sindikati.

S potrditvijo ali zavrnitvijo hipotez dobimo odgovor na raziskovalno vprašanje, ki smo si ga postavili.

V modelu raziskave grafično predstavljamo pristop in delovanje raziskave.



Slika 1. Grafični prikaz modela raziskave v povezavi s hipotezami.

3 Metoda

Za namen raziskave smo sistematično proučili več člankov in drugih znanstvenih in strokovnih del v lokalnem jeziku. Posebno so izstopali članki: Franca, V. (2008), Gostiša, M. (1999 in 2017), Božič, M. (2012) in Balažic-Peček, T., Lauc, A., Železnikar, A.P. & Bukovec, B. (2016). Iz člankov smo povzeli pojme, ki so nas zanimali za raziskavo. Znotraj vsakega dela smo pregledali vsebino, ki se nanaša na samoupravljanje, soupravljanje, lastnino, avtopoiezo in vsebinske povezave s temi pojmi.

S pridobljenimi pojmi smo sestavili anketna vprašanja v medmrežno anketo 1 KA. Vprašanja so v Prilogi 1. Vendar v anketnih vprašanjih nismo uporabili besed »samoupravljanje«, »soupravljanje« in »avtopoieza«. S temi besedami v vprašanjih bi morda preveč vplivali na odgovore respondentov. Anketa je bila poslana naključno izbranim podjetjem, pri katerih smo upoštevali naše omejitve. Omejitve smo preverjali preko javno dostopnih informacij AJ PES. Elektronske naslove oseb v podjetjih, ki bi najbolj odgovorno odgovarjali na vprašanja, smo pridobili s telefonskimi klici v izbrana podjetja. Odgovori na anketna vprašanja bila anonimna. Raziskavo smo izvedli z metodo triangulacije člankov, ankete in statistične obdelave anketnih rezultatov. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili program LISREL. Anketa je izvedena na manjšem vzorcu slovenskih gospodarskih podjetij različnih velikosti in dejavnosti, kjer ni tujega lastništva in ob upoštevanju ostalih omejitev.

S pridobljenimi podatki smo pojasnili prisotnost samoupravljanja in soupravljanja v podjetjih respondentov. Po analitični obravnavi rezultatov smo ugotovitve z metodo sinteze poskušali predstaviti različnost upravljanja podjetij in povezave z avtopoiezo. Dobljene rezultate smo primerjali z našimi hipotezami.

4 Rezultati

Anketa je bila poslana naključno izbranim podjetjem po elektronski pošti na znanega respondenta – osebo v podjetju, ki je izpolnila anketo Pomeni, da smo pred pošiljanjem telefonsko pridobili v vsakem izbranem podjetju elektronski naslov najbolj primerne osebe za odgovore. Po poslani anketi smo telefonsko preverjali, če so odgovorili na anketo in jih še dodatno spodbujali za odgovore. Pridobljenih je bilo 23 uporabnih odgovorov na anketna vprašanja, kar je 29% odzivnost.

V Sloveniji je približno 2.000 delujočih gospodarskih podjetij z več kot 10 zaposlenimi in odgovarjajo našim omejitvam (niso v državni večinski lasti, nimajo tujega kapitala, niso finančne institucije, niso javna podjetja) (Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, avgust, 2018). Ker je v naši raziskavi majhen vzorec teh podjetij, so rezultati raziskave upoštevanji istočasno kot odgovor na vprašanje, ali je mogoče opraviti temeljitejšo raziskavo delovanja samoupravljanja in soupravljanja v praksi. Relativno dobri rezultati kažejo na to, da je smiselno nadaljevati z raziskavo in najti tiste gradnike samoupravljanja, ki lahko dopolnjujejo gradnike soupravljanja in tako pripomorejo soupravljanju lastnikov in zaposlenih.

V tabeli 1 so prikazani odgovori, ki so odgovorjeni opisno. Prva anketna vprašanja so zahtevala od respondentov opis njihovega podjetja. Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) je razdelitev velikosti podjetij na osnovi poprečnega števila zaposlenih, prihodkov od prodaje in aktive bilance stanja. V raziskavi nas je zanimalo za velikost podjetja le število zaposlenih. Ostala pogoja sta bila za to raziskavo nepomembna.

Po ZGD-1 je mikro podjetje s poprečnim številom zaposlenih do 20, majhno podjetje z do 50, srednje podjetje z do 250 in veliko podjetje s poprečno več kot 250 zaposlenimi.

Odgovori o lastništvu kažejo podatek, da je menedžer in/ali njegov menedžment edini lastnik podjetja (8 podjetij, oziroma 34,8% vseh odgovorov), v ostalih so še drugi lastniki, predvidevamo da so to zunanji, a ni tujega kapitala. Družbam s tujim lastništvom nismo pošiljali anket. Lastništvo smo preverjali po podatkih AJPES.

Družbe pooblaščenke so družbe kot posebna oblika organiziranja notranjih delničarjev. Družbo pooblaščenko lahko ustanovijo le delničarji delniške družbe, ki je nastala na podlagi lastninskega preoblikovanja po zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP).

Tabela 1. Rezultati ankete

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Delež
Število zaposlenih	mikro	3	13,0
	majhna	9	39,1
	srednja	9	39,1
	velika	2	8,7
Ste vi in/ali vaš menedžment edini lastnik(i) podjetja	DA	8	34,8
	NE	15	65,2
Ste družba pooblaščenka	DA	2	8,7
	NE	21	91,3

Razen prvih treh vprašanj, ki so opisna, je ostalih 12 vprašanj ponujalo odgovore v razponu od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično) – Priloga 1.

V teh vprašanjih nismo uporabili izrazov »samoupravljanje«, »soupravljanje«. Vprašanja so bila sestavljena tako, da smo vedeli, s katerimi sprašujemo po samo-/so-upravljanju.

Področje soupravljanja: Q1, Q2, Q3, Q4, Q11, Q12.

Področje samoupravljanja: Q5, Q6, Q7, Q8.

Tabela 2. Anketni vprašalnik

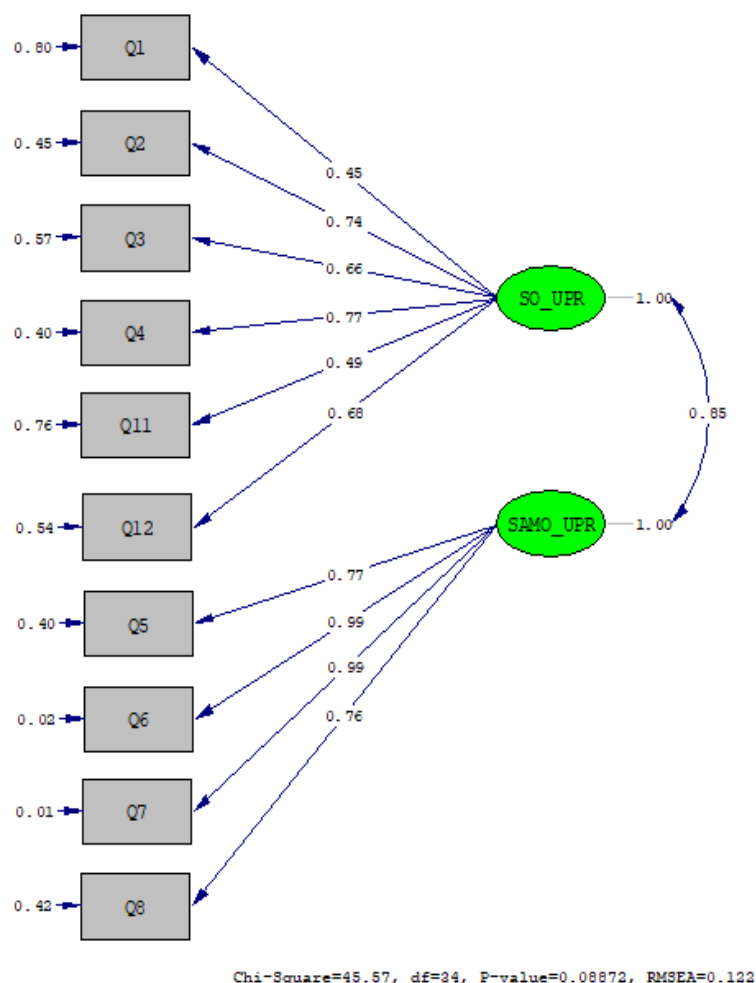
Vprašanje	N	M	SD
Q1) kakšen je vpliv notranjih solastnikov vašega podjetja na upravljanje podjetja:?	23	3,52	1,238
Q2) ali imajo solastniki vašega podjetja odločilno besedo pri sestavi nadzornega sveta?	23	3,57	1,376
Q3) kako ocenjujete soodločanje zaposlenih v vašem podjetju pri odločitvah menedžmenta?	23	3,61	1,033
Q4) kakšen je vpliv zunanjih solastnikov vašega podjetja na upravljanje podjetja:?	23	3,09	1,443
Q5) ali imajo v vašem podjetju zaposleni možnost organiziranja v svet delavcev (SD)?	23	3,39	1,725
Q6) v kolikšni meri ima SD možnost pridobivanja strokovnih mnenj zunanjih svetovalcev?	23	3,13	1,604
Q7) kako ocenjujete sodelovanje vašega menedžmenta s SD?	23	3,22	1,622
Q8) v kolikšni meri ima SD možnost vplivati na izbor članov nadzornega sveta vašega podjetja?	23	2,65	1,555
Q9) kakšna je vaša ocena odprtosti vašega podjetja za zunanje poslovne ideje, razvojne spodbude?	23	4,22	0,795
Q10) ali je delovanje vašega podjetja družbeno odgovorno?	23	4,52	0,593
Q11) v kolikšni meri ste vi, menedžer ali vaš menedžment naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetja?	23	3,43	0,992
Q12) v kolikšni meri lahko vaši zaposleni, ki nimajo lastniških deležev podjetja in niso organizirani v SD ali v sindikat, vplivajo na upravljanje podjetja?	23	2,74	1,322

Legenda: N = število odgovorov; M = poprečna ocena (iz razpona od 1 do 5);
SD = standardni odklon

Anketna vprašanja z odgovori so obdelana s programom LISREL, ki nam podaja naslednji strukturni model, pri čemer imamo dve latentni spremenljivki in opazovane spremenljivke.

SO_OPR (soupravljanje), SAMO_UPR (samoupravljanje): Latentni spremenljivki

Qx: Opazovane spremenljivke (anketna vprašanja)



Slika 2. Strukturni model

Latentni spremenljivki soupravljanje in samoupravljanje imata visoko povezanost. Kovarianca je 0,85, oz. korelacija med latentnima spremenljivkama. Pomeni, da sta si spremenljivki precej podobni.

Tak rezultat je bilo mogoče pričakovati, saj je bil namen raziskave poiskati razlike med soupravljanjem in samoupravljanjem na osnovi lastnine.

S tem rezultatom **smo dokazali veljavnost hipoteze H 1** in sicer, da v slovenskih podjetjih ne obstaja bistvena razlika v razumevanju med samoupravljanjem in soupravljanjem.

Rezultati vprašanj s področja soupravljanja:

0,45 (Q1), 0,74 (Q2), 0,66 (Q3), 0,77 (Q4), 0,49 (Q11), 0,68 (Q12) so regresijski koeficienti. Če te vrednosti kvadriramo, dobimo pojasnjeno varianco: 0,20 (Q1), 0,55 (Q2), 0,43 (Q3), 0,60 (Q4), 0,24 (Q11), 0,46 (Q12), preostanek do 1 je nepojasnjena varianca 0,80 (Q1), 0,45 (Q2), 0,57 (Q3), 0,40 (Q4), 0,76 (Q11), 0,54 (Q12). Sledi, da so lastnosti proučevanih lastnosti (vprašanja) pojasnjena različno, od 0,20 do 0,60 od srednjih enot. Pomeni, da je nepojasnjena varianca relativno visoka.

Rezultati vprašanj s področja samoupravljanja:

0,77 (Q5), 0,99 (Q6), 0,99 (Q7), 0,76 (Q8) so regresijski koeficienti. Če te vrednosti kvadriramo, dobimo pojasnjeno varianco: 0,60 (Q5), 0,98 (Q6), 0,99 (Q7), 0,58 (Q8), preostanek do 1 je nepojasnjena varianca 0,40 (Q5), 0,02 (Q6), 0,01 (Q7), 0,42 (Q8). Sledi, da so lastnosti proučevanih lastnosti (vprašanja) pojasnjena različno, od 0,76 do 0,99 od srednjih enot. Pomeni, da je nepojasnjena varianca relativno nizka.

Med opazovanimi spremenljivkami in latentnimi spremenljivkami so regresijske enačbe:

$$\begin{aligned} Q1 &= 0,45 * SO_UPR & Q5 &= 0,77 * SAMO_UPR \\ Q2 &= 0,74 * SO_UPR & Q6 &= 0,99 * SAMO_UPR \\ Q3 &= 0,66 * SO_UPR & Q7 &= 0,99 * SAMO_UPR \\ Q4 &= 0,77 * SO_UPR & Q8 &= 0,76 * SAMO_UPR \\ Q11 &= 0,49 * SO_UPR \\ Q12 &= 0,68 * SO_UPR \end{aligned}$$

V tabeli 3 so izkazane statistike strukturnega modela, ki nam dajo odgovor, ali je model ustrezen, ali ni.

Tabela 3. Statistika strukturnega modela

Statistika	Vrednost	Pogoj prileganja
χ^2	45,572	Čim manjši
df	34	–
χ^2/df	1,340	< 2–3
RMSEA	0,122	< 0,08
PGFI	0,486	> 0,5
PNFI	0,601	> 0,5
CFI	0,935	> 0,90–0,95
SRMR	0,095	< 0,08
NNFI	0,914	> 0,90–0,95

Opombe. χ^2 : HI-kvadrat statistika; df : prostostna stopnja; RMSEA: Root mean square error of approximation; PGFI: Parsimony goodness of fit index; PNFI: Parsimony normed fit index; CFI: Comparative fit index; SRMR: Standardised root mean square residual; NNFI: Non-normed fit index.

Nekateri pogoji so izpolnjeni: χ^2/df , PNFI, CFI, NNFI. Ostali pogoji niso izpolnjeni. Model ni najboljši. Najpomembnejše je razmerje χ^2/df ki je ustrezno, tako da je model dober.

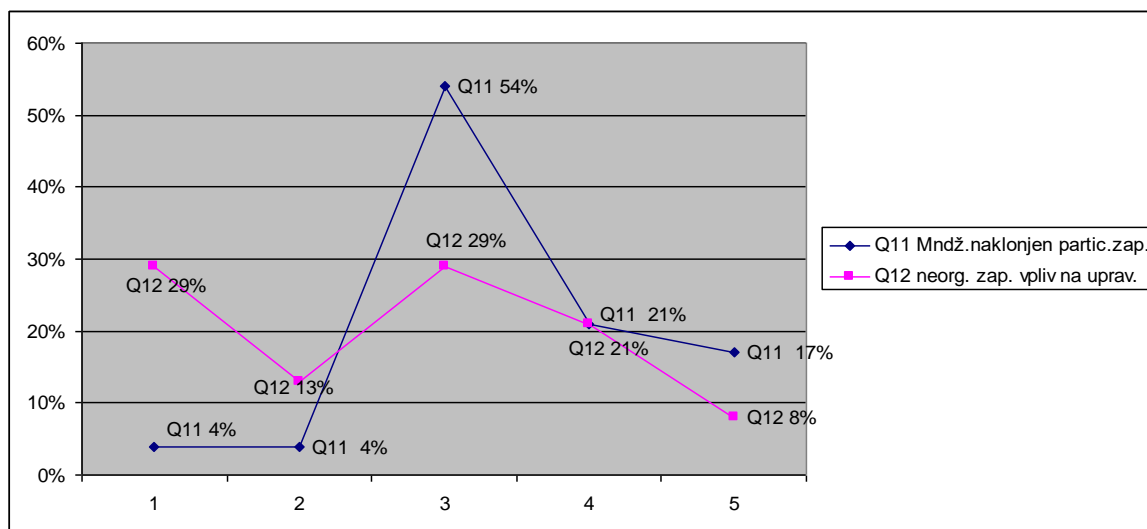
Poleg rezultatov statističnih analiz anketnih odgovorov nas je zanimal tudi sintetičen pregled rezultatov. To smo dosegli z grafično predstavitevjo rezultatov nekaterih relevantnejših anketnih odgovorov in primerjavo med njimi.

S pregledom rezultatov statističnih analiz anketnih odgovorov in njihovih grafičnih prikazov smo lahko preverili trditev hipoteze H 2.

Primerjava 1:

Q11 v kolikšni meri ste vi, menedžer ali vaš menedžment naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetja?

Q12 v kolikšni meri lahko vaši zaposleni, ki nimajo lastniških deležev podjetja in niso organizirani v SD ali v sindikat, vplivajo na upravljanje podjetja?



Slika 3. Grafična primerjava Q11 in Q12.

Grafično smo oblikovali odgovore na zgornji vprašanji, ki sta s področja soupravljanja, a bi jih lahko upoštevali tudi za področje samoupravljanja.

Odgovori Q11 imajo poprečno oceno 3,43 (tabela 2). Menedžerji so naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetja, celo v primerih, ko zaposleni nimajo lastniških deležev. Odgovori Q12 imajo poprečno oceno 2,74 (tabela 2). Če zaposleni niso nikakor organizirani, potem menedžerji ne dajo velikega vpliva zaposlenim na upravljanje podjetja.

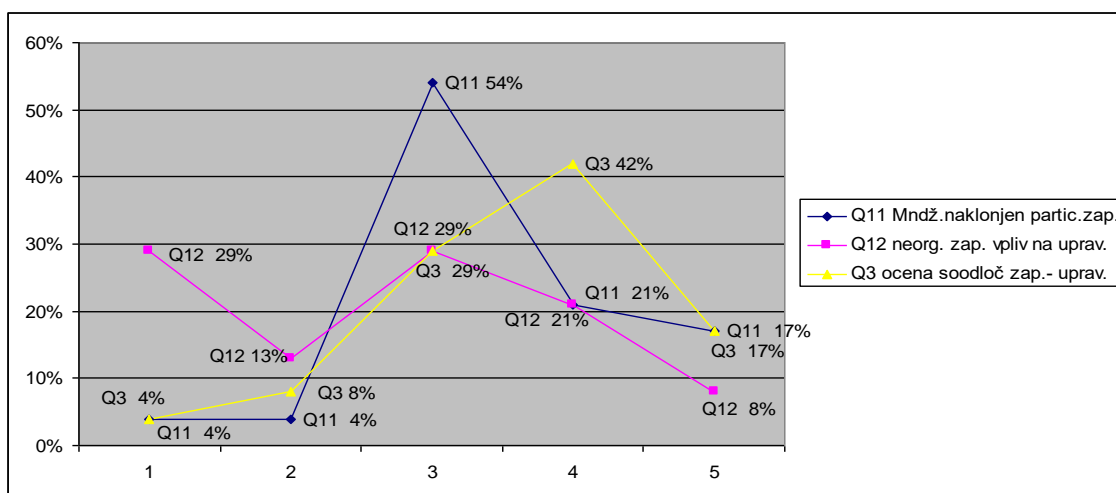
Sklepamo lahko, da menedžerji so naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetij, čeprav zaposleni nimajo lastniških deležev, a so temu menedžerji bolj naklonjeni, če so zaposleni organizirani (n.pr.: v SD, sindikate).

Primerjava 2:

Q11 v kolikšni meri ste vi, menedžer ali vaš menedžment naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetja?

Q12 v kolikšni meri lahko vaši zaposleni, ki nimajo lastniških deležev podjetja in niso organizirani v SD ali v sindikat, vplivajo na upravljanje podjetja?

Q3 kako ocenjujete soodločanje zaposlenih v vašem podjetju pri odločitvah menedžmenta?



Slika 4. Grafična primerjava Q11, Q12 in Q3.

Odgovorom na vprašanji Q11 in Q12 smo dodali v grafu odgovore na vprašanje Q3, ki spada v področje soupravljanja, a bi bilo lahko tudi s področja samoupravljanja.

Odgovori Q3 imajo poprečno oceno 3,61 (tabela 2), ki jo v anketi kasnejši odgovori na vprašanje Q11 potrjujejo, saj sta poprečni oceni odgovorov zelo podobni. Menedžerji dajejo relativno visoko stopnjo ocene soodločanja zaposlenih pri odločitvah menedžmenta.

Sklepamo lahko, da menedžerji ocenjujejo, da zaposlenim dajejo relativno visoko stopnjo sodelovanja pri upravljanju podjetja in skupnem sprejemanju odločitev, a če zaposleni niso organizirani, je ta vpliv zaposlenih na zelo nizki stopnji. Organiziranost zaposlenih vodi k večjemu vplivu zaposlenih na soupravljanje podjetij.

Odgovori na vprašanji Q11 in Q12 neposredno odgovarjajo, da so menedžerji naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetij, čeprav zaposleni nimajo lastniških deležev. Statistični rezultati teh vprašanj so regresijski koeficienti 0,49 (Q11), 0,68 (Q12), pojasnjeni varianci 0,24 (Q11) in 0,46 (Q12).

Odgovori na vprašanje Q3 neposredno odgovarjajo, da menedžerji dajejo relativno visoko stopnjo soodločanja zaposlenim pri soupravljanju. Statistični rezultati tega vprašanja so regresijski koeficient 0,66 (Q3), pojasnjena varianca 0,43 (Q3).

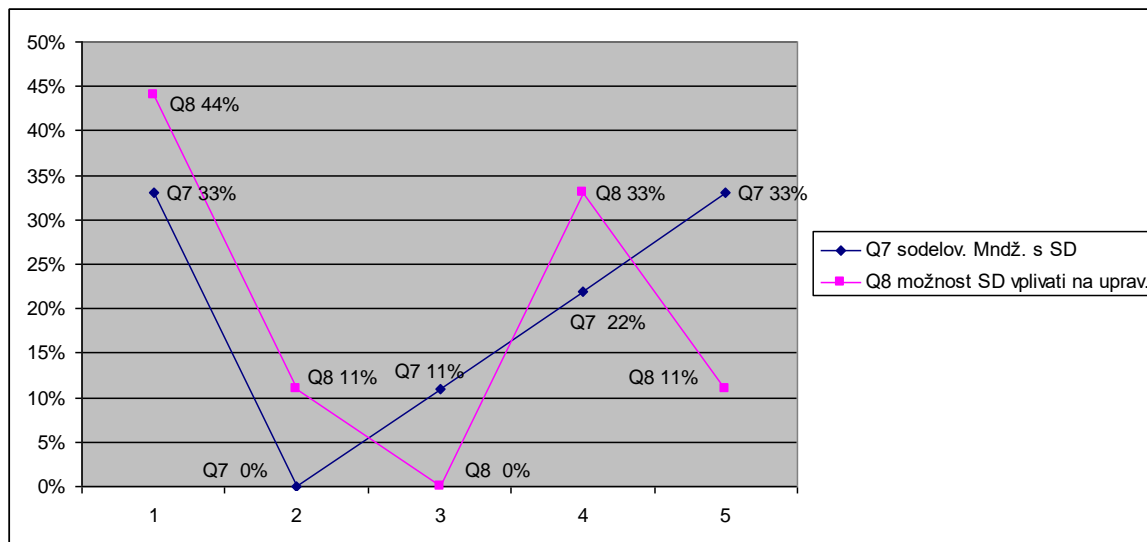
Ob upoštevanju statističnih rezultatov in grafičnih prikazov rezultatov anketnih odgovorov **smo dokazali veljavnost hipoteze H 2**, da lastniki podjetij dovoljujejo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij.

Ob tem pa ne smemo mimo ugotovitev iz anketnih odgovorov, da so lastniki bolj pripravljeni na soupravljanje zaposlenih, če so zaposleni v podjetju organizirani v svet delavcev ali / in v sindikate (odgovori na vprašanje Q12).

Primerjava 3:

Q7 kako ocenjujete sodelovanje vašega menedžmenta s SD?

Q8 v kolikšni meri ima SD možnost vplivati na izbor članov nadzornega sveta vašega podjetja?



Slika 5. Grafična primerjava Q7 in Q8.

Vprašanji sta s področja samoupravljanja. Svet delavcev (SD) je zelo podoben delavskim svetom v času samoupravnega sistema. V obeh delujejo predstavniki zaposlenih. Razlika je v tem, da so imeli nekoč delavski sveti izjemno veliko moč upravljanja. V sedanjem času pa je zakonsko določena meja, ko podjetju ni potrebno imeti SD, če ni najmanj 20 zaposlenih.

Odgovori Q7 imajo poprečno oceno 3,22 (tabela 2). Vendar kar 33 odstotnih točk zavzemajo odgovori na stopnjah Zadostno, Dobro in Zelo dobro. Menedžerji ocenjujejo sodelovanje s SD kot Odlično le v 33%.

Odgovori Q8 imajo poprečno oceno 2,65 (tabela 2). Tudi krivulja kaže le en vrh relativno dobrih možnosti SD vplivati na upravljanje podjetij, in sicer na stopnji Zelo dobro v 33%. Stopnji Zadostno in Odlično je skupaj 22 odstotnih točk.

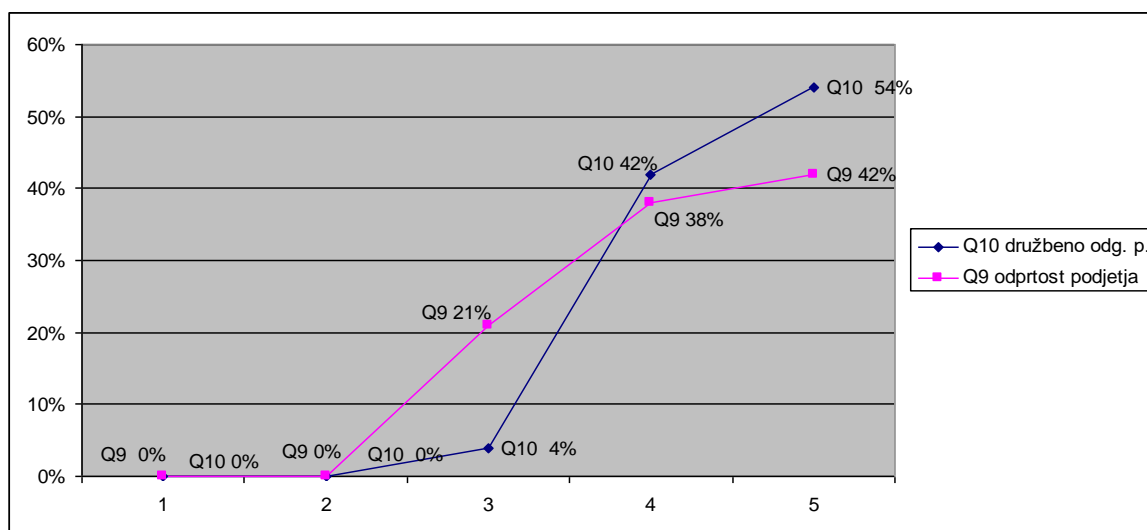
Visoki stopnji odgovorov Nezadostno na vprašanji Q7 in Q8 ne vključujemo v obravnavo, ker so tam tudi odgovori tistih podjetij, ki nimajo SD in so odgovorili pač z odgovorom Nezadostno.

Sklepamo lahko, da sodelovanje menedžmenta s SD ni ravno med najboljšimi odnosi. Morda je vmes možnost razlage za tako stanje tudi v tem, da so marsikje predstave o samoupravljanju zelo negativne.

Primerjava 4:

Q9 kakšna je vaša ocena odprtosti vašega podjetja za zunanje poslovne ideje, razvojne spodbude?

Q10 ali je delovanje vašega podjetja družbeno odgovorno?



Slika 6. Grafična primerjava Q9 in Q10.

Vprašanji sta s področja odprtosti delovanja in družbene odgovornosti. Vsenbini vprašanji se dotikata avtopoieze.

Odgovori Q9 imajo poprečno oceno 4,22 (tabela 2). Odgovori Zelo dobro in Odlično skupaj predstavljajo kar 80 odstotnih točk. Respondenti so prepričani v odprtost delovanja svojih podjetij.

Odgovori Q10 imajo poprečno oceno 4,52 (tabela 2). Poprečni oceni obeh odgovorov sta najvišji med vsemi. Respondenti so tudi pri vprašanju o družbeni odgovornosti delovanja njihovega podjetja zelo pozitivno prepričani, saj znašajo odgovori Zelo dobro in Odlično kar 96 odstotnih točk.

Sklepamo lahko, da respondenti niti ne vedo, kaj pomeni vsebina enega in drugega vprašanja, oziroma, kaj naj bi pomenili njihovi odgovori. Nedvomno bi bilo to vprašanje primerno za raziskavo na nekem drugem področju menedžmenta.

5 Razprava

Začetne poskuse prehoda iz tlačanskega kapitalizma v boljše družbene odnose so začeli utopisti. Ti poskusi so bili že poskusi samoupravljanja in so bili že veliko pred Marxom, ki je skupaj z Engelsom teoretično utemeljil prestop iz kapitalizma v socializem. Utopisti in anarhisti so razumeli državo in njene institucije kot izkoriščevalsko tvorbo v oblasti vladajočega razreda. Podobno mnenje sta imela tudi Marx in Engels, ki sta predvidevala ukinitve države prevzem oblasti s strani delavcev – proletariata in prevzem proizvodjalnih sil. Kot navaja Ivanko (2015, str. 565), je marksistična teorija prekinila utopični socializem in Marx in Engels sta pripravila

teorijo za prestop iz kapitalizma v socializem. Nastopilo bi obdobje brezrazredne družbe in vsi bi imeli oblast nad proizvodjalnimi silami in skupaj odločali o razvoju družbe.

V naši družbi se je sredi 20. stoletja začela uresničevati ta ideja z razvojem socializma. Proizvajalna sredstva in ostalo premoženje je bilo družbeno, razen zasebnega premoženja, kamor je spadalo zelo malo manjših osebnih proizvodjalnih sredstev. »Vladavina nad ljudmi se spremeni v rokovanje s stvarmi in upravljanje s proizvodnimi procesi. Država tako ni ukinjena, ampak preprosto odmere«. (Engels v Ivanko, 2015, str. 566)

Socialističen sistem je zašel v resne težave v 80. letih preteklega stoletja. Samoupravljanje je bilo pretežno usmerjeno v upravljanje posameznih gospodarskih in javnih subjektov in državnih institucij. Gospodarjenje na osnovi dogovorne ekonomije ni prinašalo ustreznih rezultatov, država ni odmrla, slabila je tudi federalna ureditev države. Že nekaj let pred osamosvojitvijo Slovenije je prihajalo v naprednejših delih gospodarstva do »suspensa« samoupravljanja in začelo se je lastniško prevzemanje podjetij z odkupi deležev podjetij. Po osamosvojitvi je bila zakonsko določena možnost soupravljanja na osnovi lastnine podjetij. V obdobju do danes se je še poglobljalo odtujevanje proizvodnih sredstev od delavcev. Poglobljale so se in se še tudi socialne razlike.

V raziskavi smo ugotavljali razumevanje samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih. Čeprav smo opravili raziskavo le na majhnem vzorcu slovenskih podjetij (izključena so podjetja s tujimi lastniškimi deleži, podjetja z večinskim državnim lastništvom, javna podjetja, finančne institucije), lahko iz rezultatov raziskave sklepamo, da v podjetjih ni zelo velike razlike v razumevanju samoupravljanja in soupravljanja, saj je korelacija med njima (kovarianca) zelo visoka, kot latentnimi spremenljivkami 0,85. Ta rezultat daje relativno dober odgovor na raziskovalno vprašanje Pomeni, da v slovenskih podjetjih ne razlikujejo bistveno med samoupravljanjem in soupravljanjem.

Postavili smo si hipotezi H 1 in H 2. Anketna vprašanja smo obdelali s programom LISREL. S statističnimi rezultati obdelave in grafičnimi prikazi rezultatov smo potrdili:

H 1: smo dokazali veljavnost hipoteze in sicer, da v slovenskih podjetjih ne obstaja bistvena razlika v razumevanju med samoupravljanjem in soupravljanjem.

H 2: smo dokazali veljavnost hipoteze, da lastniki podjetij dovoljujejo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij

V raziskavi se jasno kaže, da lastniki sicer nimajo velikih nasprotovanj soupravljanju zaposlenih, a le, če so ti organizirani v SD ali sindikate, ali če imajo solastniške deleže. Ko so zaposleni organizirani v SD, morda tudi v sindikate v podjetjih, so lastniki pripravljeni na veliko boljše sodelovanje pri upravljanju podjetij. Toda glede na odgovore respondentov (vprašanja Q7 in Q8) lahko sklepamo, da sodelovanje lastnikov s SD ni ravno med najboljšimi odnosi. Morda je vmes možnost razlage za tako stanje tudi v tem, da so marsikje predstave o samoupravljanju zelo negativne.

Menimo, da tu prihaja do različnih interesov lastnikov in zaposlenih. Eden najpomembnejših ciljev lastnikov v kapitalističnem sistemu, ki je po osamosvojitvi Slovenije tudi naš družbeno ekonomski sistem, je donos na kapitalske vloške. V samoupravljanju je načelo pridobivanja prihodka in delitve dohodka po vloženih sredstvih in delu garancija za pravično delitev dohodka, za enake pravice, obveznosti in medsebojne odgovornosti delavcev. Motivacija zaposlenih v samoupravljanju je povsem drugačna od motivacije zaposlenih, ki prispeva ustvarjanju profita v kapitalističnem sistemu. Takega samoupravnega načina delitve si sedanjí lastniki ne želijo. Zaposleni imajo celo po slovenski zakonodaji, ki daje možnost soupravljanja zaposlenih, možnost odločitve če se bodo in kako bodo sodelovali pri upravljanju podjetij. Participacija zaposlenih pri upravljanju podjetij je lahko v obliki določenih organov (svet delavcev, delavski zaupnik), udeležba v finančnem rezultatu (v dobičku) ali lastniška participacija (udeležba v dobičku, izplačana v lastniškem deležu). Iz odgovorov respondentov in tudi iz prakse se kaže relativno nizka toleranca do participacij soupravljanja zaposlenih. Interesi zaposlenih v sedanjem času niso bistveno drugačni, kot so bili v samoupravljanju: vloški zaposlenih niso kapitalski vloški (razen izjemoma), ampak zaposleni vlagajo svoje znanje in veščine. Za te svoje vloške zahtevajo plačilo in tudi delitev profitov. Za to imajo interes soupravljanja. V samoupravljanju so to možnost dobili že ob zaposlitvi, v sedanjem sistemu pa si morajo priboriti možnost participacije soupravljanja.

Kot kažejo odgovori, so respondenti prepričani, da so njihova podjetja odprta za zunanje poslovne ideje, razvojne spodbude, in v njihovih podjetjih delujejo družbeno odgovorno. Nastopi vprašanje, če se respondenti zavedajo vseh razsežnosti opredelitve odprtega in družbeno odgovornega podjetja. Dvome o njihovem razumevanju sproži že dejstvo, da relativno slabo podpirajo sodelovanje zaposlenih pri poslovnih odločitvah. Ker zaposleni v večini primerov nimajo možnosti soupravljanja in soodločanja o delitvi ustvarjenih rezultatov poslovanja, imajo lastniki s tem velik vpliv na družbo in njen razvoj. Podjetja so osnovne celice gospodarstva in morajo biti povezane z okoljem, z družbo.

»Teorija avtopoietske organizacije navaja, da je človek »dirigent« organizacije, znotraj katere nastopajo ustvarjalni timi.« (Balažic-Peček, Lauc, Železnikar, & Bukovec, 2016, str. 127) Samoupravljanje je povsem naraven način delovanja človeka, saj gre pri tem tudi za samonadzor na osnovi samorefleksije, odločitve upravljanja s samim seboj ali s timom. Tudi avtorji Balažic-Peček, Lauc, Železnikar, & Bukovec (2016, str. 127) menijo, »da je samoupravljanje element avtopoietske organizacije, saj se samoorganizira in zato lahko govorimo o organizaciji, ki se samo-upravlja.« Vendar pa je za doseganje takih evolucijskih napredkov potrebno razvijati povezave med aktivnostmi, med sodelovanjem, upravljanjem. Če ni tega zavedanja, potem ni pogojev za samoupravljanje ali soupravljanje. Iz raziskave lahko sklepamo, da prihaja do soupravljanja na osnovi lastniških deležev in zaradi organiziranosti zaposlenih. Pravzaprav na osnovi zakonskih določil, ne pa na osnovi svobodne volje in zavesti o boljšem razvoju podjetij, večji družbeni odgovornosti in s tem trajnostnega razvoja družbe. Samoupravljanje pa zavračajo.

Povzeto iz teorije avtopoieze, na osnovi spoznanj iz sveta narave je enako videti tudi ekonomijo. Posamezna organizacija je kot celica ekonomskega prostora oziroma narodnega gospodarstva. Organizacije se ustanovljajo, razvijajo znotraj sebe in v odvisnosti od okolja in so ustanovljene z namero neskončnega delovanja.

Sistem avtopoieze razumemo kot usmerjanje navzven v ekonomsko in socialno okolje in je družbeno odgovorno in odgovorno do trajnostnega razvoja. Če je celica avtopoietična enota, je človek v organizaciji kot celica in organizacija je sistem več celic, in tako naprej. V ljudeh je potrebna usmeritev v delovanje organizacij in njihovo družbeno odgovornost in trajnostni razvoj. Ta sistem ni avtomatski, ne deluje brez zavesti ljudi. Samoupravljanje kot avtopoietična organizacija temelji na humanosti človeka, samo-spoznanjih in etično-moralnih vidikih, menijo avtorji Balažic-Peček, Lauc, Železnikar, Bukovec (2016, str. 128).

6 Zaključek

Iz kratke zgodovine smo obudili razvoj samoupravljanja. Z raziskavo smo ugotovili, da je lastnina zelo pomembna za sodelovanje pri upravljanju podjetij. Ivanko navaja (2017, str. 154), da je solastništvo zaposlenih sicer potreben, vendar ne zadosten pogoj za uspešno delovanje podjetja. Pomembnost lastnine potrjuje tudi naša raziskava.

Z metodo triangulacije smo iz kvalitativne analize pridobljene pojme vnesli v anketo .in z rezultati ankete smo s programom LISREL prikazali strukturni model spremenljivk. S statističnimi metodami smo izračunali poprečne ocene in standardne odklone odgovorov, kar smo analizirali tudi grafično.

V raziskavi smo dobili odgovor na naše raziskovalno vprašanje. Menimo, da samoupravljanje ne deluje v naših podjetjih. Vendar pa so očitni nekateri gradniki samoupravljanja tudi v sedanjem sistemu, kot v primeru SD, kot ostanka oblike organiziranosti zaposlenih za soupravljanje iz obdobja socialističnega samoupravljanja. Pa še tu ni ravno vzorno sodelovanje med lastniki in predstavniki zaposlenih v SD. V naši družbi ima taka oblika sodelovanja pri upravljanju še vedno negativen predznak, čeprav je organiziranost zaposlenih v SD razvita tudi drugje po svetu. V naših podjetjih deluje soupravljanje, ki temelji pretežno na lastniški udeležbi zaposlenih.

Zastavljenima hipotezama H 1 in H 2 smo dokazali veljavnost.

Hipotezo H 1 smo dokazali in sicer, da v slovenskih podjetjih ne obstaja bistvena razlika v razumevanju med samoupravljanjem in soupravljanjem. S programom LISREL smo ugotovili, da imata latentni spremenljivki soupravljanje in samoupravljanje visoko povezanost. Kovarianca, oz. korelacija med latentnima spremenljivkama je 0,85, kar pomeni, da sta si spremenljivki precej podobni.

Hipotezo H 2: smo dokazali, da lastniki podjetij dovoljujejo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij. To smo dokazali ob upoštevanju statističnih in grafičnih prikazov rezultatov anketnih odgovorov. Dodali smo pripombo, da lastniki sicer nimajo velikih nasprotovanj soupravljanju zaposlenih (tudi zakonodaja jim ne dovoljuje onemogočanja), a le, če so ti organizirani v SD ali sindikate, ali če imajo solastniške deleže. Ko so zaposleni organizirani v podjetjih, so lastniki pripravljeni na boljše sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij. Toda glede na odgovore respondentov (vprašanji Q7 in Q8) lahko sklepamo, da lastniki ne podpirajo pozitivno takega sodelovanja. To se izkazuje pri vpogledu v analizo odgovorov Q7 in Q8. Odgovori Q7 imajo poprečno oceno 3,22 (tabela 2). Vendar kar 33 odstotnih točk zavzemajo odgovori na stopnjah Zadostno, Dobro in Zelo dobro. Menedžerji ocenjujejo sodelovanje s SD kot Odlično le v 33%. Odgovori Q8 imajo poprečno oceno 2,65 (tabela 2). Tudi krivulja kaže le en vrh relativno dobrih možnosti SD vplivati na upravljanje podjetij, in sicer na stopnji Zelo dobro v 33%. Stopnji Zadostno in Odlično je skupaj 22 odstotnih točk.

Z rezultati raziskave smo podali prispevek razumevanju samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih v današnjem času. Dodana vrednost članka je v opredelitvi razlik med samoupravljanjem in soupravljanjem v slovenskih podjetjih in navezavo na razvoj avtopoietske organizacije. Ugotovitve raziskave so pomemben prispevek razumevanju lastnikov in menedžmenta o samoupravljanja in soupravljanja v slovenskih podjetjih. Razumevanje razlik oziroma podobnosti gradnikov samoupravljanja in soupravljanja naj bi vodilo v uspešnejše sodelovanje pri poslovnih odločitvah med lastniki in zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Take raziskave niso bile izvedene in je ta raziskava kot začetna zato pomembna kljub majhnemu številu respondentov.

Rezultati raziskave so upoštevani tudi kot odgovor na vprašanje, ali je mogoče opraviti temeljitejšo raziskavo delovanja samoupravljanja in soupravljanja v praksi. Vsekakor je potrebno nadaljevati in razširiti raziskavo na večje število slovenskih gospodarskih podjetij brez tujega lastništva, na javna podjetja, na podjetja z večinskim državnim lastništvom.

Premik v boljše sporazumevanje, sodelovanje med lastniki, menedžerji in ostalimi zaposlenimi, v boljše delujoče organizacije bo mogoč šele z razvojem moralne in etične zavesti. V družbeno odgovornejše delovanje in s tem v trajnostni razvoj bo premik možen z obuditvijo in razvojem moralnega in intelektualnega kapitala.

Reference

1. Balažič-Peček, T., Lauc, A., Železnikar, A.P. & Bukovec, B. (2016). *Samo-upravljanje kot element avtopoietske organizacije*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteteta u Banjoj Luci.
2. Balažič-Peček, T & Bukovec, B. (2017). Razsežnost principa „autopoiesis” v organizaciji in družbi. *Revija za univerzalno odličnost*. 6(1), 39-54.
3. Balažič-Peček, T. (2018). *Gradniki avtopoieze v 4.0 organizaciji*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
4. Bohinc, R., & Ivanjko, Š. (1999). *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Božič, M. (2012). *Uresničevanje delavskega soupravljanja in strateško delovanje sveta delavcev – študija primera*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.
6. Franca, V. (2008). *Vloga in položaj managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.
7. Gosar, A. (1994). *Za nov družbeni red*. Celje: Mohorjeva družba.
8. Gostiša, M. (1999). *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
9. Gostiša, M. (2017). *Zastopanost delavskih predstavnikov v organih družb v EU*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
10. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
11. Ivanko, Š. (2017). *Vpliv lastništva na soupravljanje slovenskih podjetij*. Izbrane teme organizacije in managementa: monografija. Ljubljana: Slovenska akademija za management.
12. Kardelj, E. (1979a). *Komunistična partija Jugoslavije v boju za novo Jugoslavijo, za ljudsko oblast in socializem*. Samoupravljanje 1. knjiga, str. 67-82. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Kardelj, E. (1979b). *Smeri razvoja političnega sistema socialističnega samoupravljanja*. Samoupravljanje 4. knjiga, str. 189-434. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Kardelj, E. (1979c). *Sistem socialističnega samoupravljanja v Jugoslaviji*. Samoupravljanje 1. knjiga, str. 411-454. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Maturana, H.R., & Varela, F.J. (1980). *Autopoiesis and cognition. The realization of the Living*. London: D. Reidel Publishing Company.
16. Nikolić, M. (1989). *Razvoj teorije in prakse samoupravljanja*, Ljubljana.

Priloga 1: Anketna vprašanja

→ Število zaposlenih:

→ Ste vi in/ali vaš menedžment edini lastnik(i) podjetja: DA NE

→ Ste družba pooblaščenka: DA NE

1. kakšen je vpliv notranjih solastnikov vašega podjetja na upravljanje podjetja?:

(ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

2. ali imajo solastniki vašega podjetja odločilno besedo pri sestavi nadzornega sveta? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

3. kako ocenjujete soodločanje zaposlenih v vašem podjetju pri odločitvah menedžmenta?

(ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

4. kakšen je vpliv zunanjih solastnikov vašega podjetja na upravljanje podjetja?:

(ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

5. ali imajo v vašem podjetju zaposleni možnost organiziranja v svet delavcev (SD)? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

6. v kolikšni meri ima SD možnost pridobivanja strokovnih mnenj zunanjih svetovalcev?

(ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

7. kako ocenjujete sodelovanje vašega menedžmenta s SD? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

8. v kolikšni meri ima SD možnost vplivati na izbor članov nadzornega sveta vašega podjetja?

(ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

9. kakšna je vaša ocena odprtosti vašega podjetja za zunanje poslovne ideje, razvojne spodbude? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

10. ali je delovanje vašega podjetja družbeno odgovorno? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

11. v kolikšni meri ste vi, menedžer ali vaš menedžment naklonjeni participaciji zaposlenih pri upravljanju podjetja? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

12. v kolikšni meri lahko vaši zaposleni, ki nimajo lastniških deležev podjetja in niso organizirani v SD ali v sindikat, vplivajo na upravljanje podjetja? (ocenite od 1 do 5)

nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično
1	2	3	4	5

Peter Zdravje, univ. dipl. ekon., Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Status: upokojenec/doktorand. :

V strokovnem delu je deloval na področju vodenje, finance, računovodstvo in predavateljstvo. Začetki (1980, Kompas MTS) so bili na področju financ, reorganizacije podjetja, novega nagrajevanja, uvedbe IT Nadaljeval je v tujih multinacionalkah (1993-2004) v Sloveniji kot računovodja, (Rothmans of Pall Mall), finančni in IT direktor (GlaxoWellcome, Schneider Electric), svetovalec za kontroling (2005, Hödelmayr). S habilitacijami predavatelja je na višjih in visokih strokovnih šolah predaval (2005-20015): računovodstva, ekonomijo, ekonomiko. V letu 2012 je vpisal doktorski študij na Fakulteti za organizacijske študije.

Peter Zdravje, University Bachelor of Economics, Faculty of Economics, Ljubljana. Status: retired / doctorand: His professional work he worked in the field of management, finance, accounting and lecturing. The beginnings (1980, Kompas MTS) were in the field of finance, company reorganization, new rewards, the introduction of IT He continued in foreign multinationals (1993-2004) in Slovenia as Accountant (Rothmans of Pall Mall), Financial and IT Director (GlaxoWellcome, Schneider Electric), Controlling Advisor (2005, Hödelmayr). He lectured was habilitation Lecturer at higher and vocational colleges (2005-20015): accountings, economy, economics. In 2012, he enrolled in doctoral studies at the Faculty of Organizational Studies.

Abstract:

Understanding of self-management and co-management in Slovenian companies

Research Question (RQ): Is self-management or co-management function in Slovenian companies today?

Purpose: We are exploring the understanding of self-management and co-management in Slovenian companies so that we can get answers or work both forms of management and what is their connection with the autopoietic organization or company. The aim is to analyze and define the differences between self-management and co-management and their operation on the basis of ownership in Slovenian companies today. The indirect purpose is also to provide some explanations of the difference between self-management and co-management for those who do not know self-management from life, or at least from theory, The purpose of the paper is to illustrate the relationship between ownership and management methods and the connection with the autopoietic development of the company.

Method: Qualitative analysis were the basis for the survey. The surveyed data were statistically processed with the LISREL program. The survey were carried out on a small sample of Slovenian economic companies of different size and activities, where there is no foreign ownership.

Results: Using the triangulation method, we obtained from the qualitative analysis the acquired concepts in the survey, and with the results of the survey, the LISREL program showed the structural model of the variables. Using statistical methods, we calculated the average estimates and standard deviations of answers, which we also analyzed graphically.

Organization: There are differences between self-management and co-management; the added value of the article is to raise awareness in Slovenian companies about self-management and co-management as forms of internal improvements in the operation and influence of employees on the management of companies and their contribution to the development of autopoietic organization. These would be acquisitions for the whole company.

Society: The research will be a contribution to raising awareness among owners, managers, employees and the general public about social responsibility and the potential for development into a self-managing autopoietic economy.

Originality: The added value of the article is in defining the differences between self-management and co-management in Slovenian companies on the basis of ownership and the connection to the development of autopoietic organization.

Limitations/Future Research: The survey was conducted on a small number of Slovenian companies of different sizes. The survey covers companies without foreign ownership, not included public enterprises, no financial institutions. We propose a further survey on a larger sample of companies of different sizes; research into the development of self / co-management in autopoietic organization. We also propose a survey in the public sector. In further research we propose additional qualitative analysis with several interviews.

Keywords: self-management, co-management, ownership, autopoietic organization.

Copyright (c) Peter ZDRAVJE



Creative Commons License

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

Marketing v floristiki - pridobivanje kompetenc

Sabina Šegula*

Floweracademy.si, Vrbnje 1a, 4240 Radovljica, Slovenija
akademija.cvetja691@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako izobraziti kompetentne ljudi, ki bodo uspešni v marketingu v floristiki? Katere kompetence so pomembne, da lahko cvetličar, florist uspešno samostojno vodi projekt? Katere izkušnje so v procesu izobraževanja najbolj pomembne?

Namen: Namen raziskave je analiza skupine kandidatov, ki so uspešni in imajo različne poti izobraževanja s skupnim ciljem – biti uspešni v floristiki.

Metoda: Oblikovali bomo večparameterski odločitveni model z računalniškim programom DEX, kjer bomo parametre obtežili po pomembnosti, kako vplivajo na razvoj posameznika. Obtežitve posameznih parametrov bomo določili na podlagi 17-letnih izkušenj delovanja iz področja floristike. Obtežitve so določene po konzultaciji mednarodnih strokovnjakov iz Švedske, Finske, Italije, Slovaške, Hrvaške in Slovenije, ki skupaj sodelujejo v mednarodnem projektu katerega cilj je mednarodni učbenik floristike.

Rezultati: Model je pokazal, da ima največji vpliv na kandidate izobraževanje v okviru katerega opravijo mednarodni izpit FlorCert. Hkrati je izjemno pomembno sodelovanje v različnih florističnih projektih. Taki kandidati so uspešni v marketingu v floristiki, so samostojni in zaposljivi. Samostojno vodijo manjše skupine v projektih in nanje prenašajo svoje znanje po neformalni poti.

Organizacija: Ta raziskava je potrdila pravilno odločitev Floweracademy.si, da se je včlanila v konzorcij FlorCert in tako nadaljuje z izobraževanjem na mednarodni ravni. Ravno tako je pomembno, da se stalno sledi novostim v floristiki, saj se le tako lahko kandidati uspešno plasirajo na mednarodnih projektih.

Družba: družba s tem pridobi odgovorne, kompetentne cvetličarje, floriste, ki nudijo kakovostne storitve. Zaradi članstva v FlorCertu sledijo trajnostnemu razvoju stroke in so družbeno odgovorni pri uporabi različnih materialov.

Originalnost: Oblikovali smo edinstven model pomembnosti pridobivanja kompetenc na različnih ravneh cvetličarskega področja, ki ga bomo v prihodnosti še bolj poglobili. S pomočjo tega modela lahko mentor ali delodajalec bolje oceni primernost kandidata za sodelovanje v projektih ali za zaposljivost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Trenutna raziskava je narejena na skupini kandidatov, ki imajo različna predznanja in so vsak po drugačni izobraževalni poti prišli do opravljenega mednarodnega FlorCert izpita. Vsi kandidati so iz Slovenije, v prihodnje pa bomo ta model testirali tudi na kandidatih iz tujine.

Ključne besede: floristika, kompetenca, FlorCert, marketing, samostojnost, zaposljivost.

1 Uvod

Glavno raziskovalno vprašanje je, katere so ključne kompetence, ki oblikujejo na trgu delovne sile konkurenčne cvetličarje. Katera znanja so potrebna, da cvetličar uspešno vodi projekte in se aktivno vključi v proces soupravljanja v cvetličarni oziroma večjem podjetju.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 23. april 2018; revidirano: 25. april 2018; sprejeto: 21. november 2018. /
Received: 23. april 2018; revised: 25. April 2018; accepted: 21. November 2018.

Ključnega pomena je pri tem raziskava vpliva mednarodnega konzorcija FlorCert, kjer aktivno sodelujemo že od leta 2011. Glavni cilj konzorcija, ki ima partnerje v različnih državah EU (Švedska, Finska, Italija, Hrvaška, Slovaška, Slovenija) je poenotenje osnovnega nivoja – temeljnih znanj, kompetenc. Kandidati, ki uspešno opravijo mednarodni FlorCert izpit, pridobijo certifikat, ki je na trgu delovne sile v EU prepoznaven. Tako delodajalci vedo, kakšne kompetence ima kandidat za zaposlitev.

Na podlagi večletnega lastnega dela in izkušenj in v sodelovanju z mednarodnimi strokovnjaki, smo prvič oblikovali večparametrski odločitveni model različnih nivojev izobraževanj, ki kandidatom omogočajo pridobitev različnih kompetenc. To je prvič uporabljeni odločitveni model, na podlagi katerega se lahko delodajalci odločijo o zaposljivosti kandidata. Model je narejen za področje floristike, vendar se lahko na podoben sistem oblikuje model za katerokoli drugo zaposlitveno področje. Pri oblikovanju modela smo uporabili računalniški program DEX.

Oblikovali smo 5 različnih variant – 5 različnih profilov kandidatov, in na podlagi teh variant preverili hipotezo, da ima FlorCert pomembno vlogo pri oblikovanju kompetenc konkurenčnega cvetličarja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Učni proces – pridobitev ustreznih kompetenc

Leta 2008 je Evropski svet v Lisboni potrdil, da je kreativnost nedvomno pokazatelj zmogljivosti za razvoj inovacij. Glede na te ugotovitve in glede zaposljivosti delovne sile je bila dana pobuda po strukturnih reformah izobraževanja, katerih cilj naj bi bil konkurenčnost in socialna kohezija. Poleg formalno pridobljenih znanj so veljavo dobila tudi neformalno pridobljena znanja, ki omogočajo prožnost delovne sile (Lorenz & Lundvall, 2010, str. 1-26).

Claro in Ananiadou (2009, str. 1-33) sta prišla do zaključka, da je izjemnega pomena kakovost učiteljevega poučevanja. Omogočiti je potrebno sistemsko rešitev permanentnega izobraževanja kadra, ki poučuje, hkrati pa bi bilo smotno sistemsko opredeliti ocenjevanje kompetentnosti učiteljev. Opozorila sta na situacijo, ko zunanji sistemi (organizacije) izvajajo kontrolo kakovosti izobraževalnih inštitucij. ECVET (Evropski kreditni sistem za poklicno izobraževanje in usposabljanje) prispeva k boljši transparentnosti izobraževalnih procesov v EU. Dolžnost vsakega učitelja in predavatelja pa je, da nadgrajuje svoje kompetence, saj s svojim poslanstvom oblikuje generacije prihodnosti.

Vsako znanje, ki ga delavec pridobi v delovnem procesu na lastno željo ali po navodilih vodstva, je dodana vrednost k njegovemu delu, saj ima boljše instrumente za delo, več znanj, več veščin (Saje, 2015, str. 1-8).

Nizozemski trg cvetja je med prvimi v svetovnem merilu in trend sprememb na trgu delovne sile in ponudbe cvetja so že napovedali v začetku enaindvajsetega stoletja. V raziskavi (Kras,

1999, str. 401-405) je bilo postavljeno vprašanje prodaje rezanega cvetja glede na spremembe povpraševanja. Tako veletrgovci spreminjajo svojo ponudbo in že plasirajo na tržišče oblikovane cvetlične dekoracije in šopke, ki se vedno bolj množično prodajajo v supermarketih. Iz tega vidika se pojavlja potreba po novih kompetencah cvetličarjev, ki imajo na svojem tržišču novo konkurenco. Strategija razvoja floristike ima pomembno vlogo pri oblikovanju ponudbe storitev, saj se zahteve potrošnikov spreminjajo (Wijnands & Hack, 2000, str. 545-552). Ekonomska kriza vpliva na potrošnje rezanega cvetja, zato so veletrgovci zaznali tržno nišo v večji, cenovno bolj ugodni prodaji kakovostnega cvetja v supermarketih.

Kaj želijo delodajalci? Da se učitelji, predavatelji vrnejo na trg, v podjetja in spremljajo spremembe na trgu in s tem spremembe v podjetjih. Učni načrti bi se morali bolj prilagajati nenehnim spremembam potreb delodajalcev. Potrebno bi bilo te spremembe učnih načrtov uskladiti na nacionalni ravni. Tudi učitelji, predavatelji bi morali imeti certifikatni sistem stalnega spopolnjevanja novih znanj na njihovem področju. Na področju poučevanja učiteljev, predavateljev bi bilo lahko več ponudnikov, ki bi nudili neformalna permanentna izobraževanja, ki sledijo novostim. Le tako bi lahko imeli učne programe, ki bi zadovoljili potrebe delodajalcev in bi tako dobili nove kadre z željenimi kompetencami (Smith & Kemmis, 2010, str. 214-225).

Inštitut za raziskave potreb delovne sile na trgu (Labour Market Observatories – LMO) kritično opazuje spremembe na področju globalnega zaposlovanja in med 20 najbolj iskanimi kompetencami na svetovnem trgu delovne sile so tudi učitelji, predavatelji in profesorji strok s konkretnimi izkušnjami in ažurnim znanjem iz terena (Rutkowski, Paz, Levin, 2018, str. 1-5).

Učni proces je uspešen, ko dijaki in študentje aktivno sodelujejo in pridobijo kompetence, ki jih delodajalci potrebujejo za uspešnost svojega podjetja. Na družbene, kulturne, emocionalne in kognitivne dimenzije, ki jih moramo upoštevati v vsakem pedagoškem procesu, vpliva telesna aktivnost, motorika in šport. Rezultat učnega okolja z bio-psihosocialno paradigmo fizičnih, motoričnih in športnih aktivnosti, pozitivno vpliva na učni proces in doseganje učnih ciljev v kurikulumu (D'Isanto in sod., 2017, str: 66-70).

Deming (2017, str. 1593-1640) je v svojih raziskavah potrdil, da so socialne kompetence med delodajalci vse bolj cenjene. Eden od razlogov je, da so računalniški programi pri simulaciji človeške interakcije še vedno pomanjkljivi. Človekova interakcija je pri timskem delu nenadomestljiva. Zato je razvoj socialnih kompetenc v času odraščanja in v učnem procesu izredno pomemben, saj so te kompetence ključnega pomena pri zaposlovanju. Če ima posameznik, ki ima visoko akademsko znanje, pomanjkljive socialne kompetence, je kljub akademskemu znanju težje zaposljiv.

Pita je s sodelavci (2014, str. 767-786) ugotovil, da se na področju moderne ekonomije in zaposlovanja vse bolj zahteva več znanja oziroma kompetenc za vse nivoje izobraževanj. Na nižjih poklicnih nivojih je potrebno več akademskega znanja, kot na primer znanje jezikov

zaradi globalizacije, medtem ko na višjih nivojih delodajalci zahtevajo poleg ustrezne akademske izobrazbe več praktičnih znanj.

Chai s sodelavci (2017, str. 129-142) je potrjuje, da razvoj tehnologij zahteva pridobitev novih kompetenc, ki jih delodajalci potrebujejo za konkurenčnost podjetja. Pedagogi enaindvajsetega stoletja morajo slediti napredku in razvoju IKT (informacijsko komunikacijske tehnologije). Statistično potrjene so povezave uporabe IKT tehnologije pri poučevanju, kot pri nadaljnji rabi v življenju. Napredni učitelji z uporabo novih IKT tehnologij razvijajo ob poučevanju stroke pri svojih slušateljih večji nabor kompetenc in jim s tem omogočijo znanje, ki je pomembno pri novih zaposlitvah.

Treniranje oz. poučevanje je orodje s katerim naredimo ljudi odgovornejše in jih naučimo, da imajo realna pričakovanja. Pri tem je izjemno pomembno, kako lahko posamezniki ravnajo s svojimi čustvi, jih doživljajo, kontrolirajo in izražajo. To je del socialnih kompetenc, ki vplivajo na posameznikov sklop kompetenc, ki so potrebne pri delu s strankami (Salmon, 2018, str. 19-21).

2.2 Dizajn kot mišljenje

Ko oblikovalci razvijajo izdelek, se najprej fokusirajo na njegov videz, nato pa to oblikovanje združijo s funkcionalnostjo. Imajo prav poseben pristop pri reševanju problemov in ta pristop je edinstven tudi pri reševanju večjih kompleksnih problemov v podjetjih. Najboljši začetek njihove kariere poti je, da gredo v svet, opazujejo in si pridobijo aktualne izkušnje z improvizacijo. Najboljši učni inkubatorji so dane učne situacije na terenu, lahko so to projekti, delo na kmetiji ali v šoli, kjer je potrebno dnevno reševati probleme z improvizacijami. Drug pomemben mejnik v njihovem razvoju je mišljenje. Ob opazovanju začnejo v mislih raziskovati, analizirati in reševati probleme. Rešitve so običajno inovativne ideje, ki jih je v zaključni fazi potrebno selekcionirati in izluščiti učinkovite rešitve (Brown & Wyatt. 2010, str. 31-35).

Metoda dizajn kot mišljenje je izviren pristop reševanja problemov, ko so ti posegli v kulturo podjetja, torej v sam management. Rezultati raziskav so pokazali, da je to zelo uspešno orodje iskanja različnih rešitev, ki vodstvu izboljša razumevanje potreb zaposlenih v delovnem procesu in obratno. Uporaba tega orodja je izkustveni proces, ki oblikuje razmišljanje v organizacijah in s tem podpira razvoj organizacijske kulture, kjer je poudarek na sodelovanju, tveganjih in učenju na vseh ravneh organizacije (Elssbach & Stigliani, 2018, str. 1-33).

Pri proučevanju različnih modelov reševanja problemov z vidika kognitivne pristranskosti vpletenih v probleme, so ugotovitve potrdile, da je model dizajn kot mišljenje («Design thinking») izboljšal inovativne rezultate - rešitve z ublažitvijo znane zbirke kognitivnih napak: ljudje velikokrat dojemajo projekt kot svoj, se omejujejo z možnimi rešitvami in ignorirajo podatke, ki jim niso všeč (Liedtka, 2014, str. 925-938).

Študija pedagoškega pristopa, ki uporablja model dizajn kot mišljenje, pri poučevanju podjetništva je potrdila to metodo kot model, ki temelji na pravičnosti, enakosti, konstruktivizmu, uporabi humorja in igranja vlog. Vseh pet ključnih kompetenc je za pedagoški proces pomembnih, saj te kompetence vplivajo na pozitiven odnos do podjetništva (Huq & Gilbert, 2017, str. 155-170).

Model dizajn kot mišljenje je lahko nov pristop poučevanja, ki reši tudi nove potrebe študentov v učnem procesu. Na šestih avstralskih univerzah so raziskovali metode poučevanja v povezavi z disciplinsko problematiko. Ugotovili so, da je nova generacija študentov bolj zahtevna, podajanje informacij v procesu izobraževanja ni več dovolj, saj študenti dobijo te informacije na spletnih straneh. Tako je potrebno načine predavanj preoblikovati. Ko so nekateri predavatelji združili teoretična predavanja z delom na terenu in dopustili študentom večjo vpetost v samem procesu poučevanja, se je to odražalo tudi na zmanjšanju disciplinske problematike (Cameron, 2017, str. 69-84).

Kreativnost, dizajn kot mišljenje in interdisciplinarnost so trije koncepti, ki se pojavljajo na področjih teorije in prakse, ki sta si različni, vendar na koncu komplementarni. Ko je pri reševanju problemov pozitivna klima, so ljudje odprti, stopijo ven iz okvirjev vsakdanjika, začno sodelovati, se povezujejo, so kreativni. V takem trenutku so vsi trije koncepti v resonanci in interdisciplinarno reševanje problemov vodi do rešitev. To je glavni trend reševanja problemov v družbi enaindvajsetega stoletja. Pri takem delovanju je nujen dialog med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom, ki deluje po principu štirih ključnih kompetenc: komunikacije, sodelovanja, kritičnega mišljenja in kreativnosti. Na različnih gospodarskih forumih so delodajalci poudarili, da so za delovna mesta v prihodnosti pomembne ključne kompetence: sposobnost reševanja kompleksnih problemov, sposobnost usklajevanja z drugimi, pogajanja, kognitivna fleksibilnost oz. čustvena inteligenca. Gre za drugačno razmišljanje, v ospredju delovanja je sodelovanje, ustvarjalnost in interdisciplinarnost tako v akademskih raziskavah, kot pri delu v podjetju (Darbellay in sod., 2017, str. 6-22).

2.3 Timsko delo

Timsko delo je v družbi ključnega pomena. Ni razlik ali gre tu za tim, ki prodaja, ali za posadko v pilotski kabini. Ko so člani v skupini pri svojem delu uglašeni, zaupajo drug drugemu, potem poteka timsko delo nemoteno in je uspešno. V daljšem časovnem obdobju razvijejo člani tima pripadnost. Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju tima ima vodstvo, ki v organizaciji oblikuje politiko vrednot, od katere je odvisna tudi učinkovitost tima. Kljub timskemu delu je pomembno, da ima posameznik v organizaciji svojo veljavo in da je v organizaciji učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih (Kozlowski, Ilgen, 2006, str. 77-124).

Da ima čustvena inteligenca signifikantno vlogo pri delovanju tima potrjujejo Stubbs Koman in Wolff (2005, str. 1-41), zato bo moralo vsako napredno vodstvo v prihodnosti vlagati sredstva v razvoj čustveno inteligentnega vodstva na različnih ravneh, v razvoj čustveno

inteligentnih delovnih skupin – timov in nenazadnje v spodbujanje in podpiranje čustvene sposobnosti celotne organizacije. Dokazala sta, da vodja kot posameznik vpliva na čustveno inteligenco delovne skupine in le ta na njeno učinkovitost.

Jevšček (2017, 144-158) je ugotovil, da so najpomembnejše ključne kompetence procesnih menedžerjev:

- Usmerjenost v red, kakovost in natančnost;
- Razumevanje organizacije;
- Usmerjenost v odlične rezultate;
- Timsko delovanje in sodelovanje;
- Iniciativnost;
- Raziskovalnost;
- Timsko vodenje;
- Samoobvladovanje.

2.4 Večparametrski odločitveni model DEX

Pri metodi DEX uporabljamo kvalitativne spremenljivke in funkcije koristnosti, s pomočjo katerih se oblikujejo pravila odločanja. Tako se zagotavljajo kakovostne ocene alternativnih možnosti rešitve problema. Pri metodi DEX gradimo model z urejenimi zalogami vrednosti (od slabih k dobrim vrednostim: zmerno, normalno, visoko, previsoko ali neprimeren, primeren, zelo primeren, odličen, ipd). Pri osnovnih atributih moramo imeti čim manj vrednosti, vendar toliko, da lahko z njimi opišemo vse bistveno različne odločitvene situacije. Pri izpeljanih atributih število vrednosti počasi raste – od podrednih k nadrednim atributom, končna ocena naj bi imela pet vrednosti ali več. Numerične parametre razdelimo na intervale, nadredni parametri naj ne bi imeli več kot tri podredne. Funkcije koristnosti pa lahko definiramo neposredno, z uporabo pravila urejenosti in z uporabo uteži (Bohanec, 1999, str. 1-4).

Metodo DEX lahko izvajamo z odločitvenim računalniškim programom DEXi, ki s pomočjo multiodločitvenega drevesa pripomore k najbolj optimalnim odločitvam. Ko se v programu zamenja oz. spremeni en parameter, ga le-ta zazna in odločitveni model se spremeni (Bohanec, 2007, str. 1-4).

Računalniški program DEXi je v osnovi sestavljen iz dveh delov (Rajkovič in sod., 1999, str. 300-307):

- Pridobivanje in urejanje znanja: uporabniku pomaga pri oblikovanju drevesa kriterijev in pravil odločanja za obravnavani problem; dejansko je to proces strukturiranja odločitvenega problema in izražanja preferenc, pri čemer se konsistentnost podanih odločitvenih pravil sprti tudi računalniško preverja.
- Ocene in analize variant: pridobljeno bazo znanja uporabimo za oceno in analizo variant.

Na začetku je vsaka varianta opisana z vrednostmi kriterijev, ki predstavljajo liste drevesa. DEXi vsako varianto oceni v skladu z bazo znanja, to je z drevesom kriterijev in odločitvenimi pravili. Tako za vsako varianto dobimo oceno primernosti oziroma ustreznosti. Temu postopku sledi analiza rezultatov, ki je sestavljena iz ene ali več naslednjih aktivnosti (Rajkovič in sod. 1999, str. 300-307):

Razlaga ocene: DEXi je sposoben razložiti, kako je bila na osnovi kriterijskih vrednosti in uporabljenih odločitvenih pravil vsaka posamezna ocena pridobljena. Analiza tipa "kaj-če": izvedena je interaktivno s spremembo opisa variant, z njihovo ponovno ocenitvijo in s primerjavo dobljenih rezultatov s prvotnimi (referenčnimi) rezultati.

Selektivne razlage variant: DEXi najde tista podkriterijska drevesa, ki odražajo najmočnejše ali najšibkejše značilnosti posamezne variante in o njih poroča, s čimer izluščimo samo najbolj pomembne informacije. Pri metodi odločitvenega modela DEX gre odločevalec skozi več faz, in sicer so to: identifikacija problema, kriteriji in njihova struktura, izpeljava pravil in na koncu opis in ocena variant.

Tako lahko zaključimo, kot je ugotovil Bohanec s sodelavci (2013, str. 49-54), da je DEX računalniška programska oprema, ki se uporablja pri reševanju sodobnih zapletenih in resničnih problemov. Praktične izkušnje kažejo, da je DEX še posebej primeren za reševanje zapletenih odločitev, ki zahtevajo temeljito presojo in kakovost odločanja, ki temelji na znanju in dolgoletnih izkušnjah.

3 Metoda

3.1 Metoda zbiranja podatkov o kompetencah

Pri raziskavi smo najprej pridobili podatke o kompetencah, ki so po mnenju delodajalcev pomembne za zaposlitev v cvetličarni. Partnerji v konzorciju FlorCert smo oblikovali anketni vprašalnik in ga poslali delodajalcem v Sloveniji, Italiji, Švedskem, Finskem, Slovaški in Hrvaški. Zaradi verodostojnosti podatkov smo določili velikost vzorca in sicer minimalno 50 delodajalcev iz ene države. Na podlagi dobljenih informacij in dolgoletnih lastnih izkušenj smo skupaj oblikovali FlorCert kurikulum. Ta kurikulum predstavlja temeljna bazična znanja in kompetence, ki jih mora cvetličar znati in osvojiti. Nato smo pregledali kurikule, ki so na področju cvetličarskih in hortikulturnih programov na nacionalnem nivoju v Sloveniji.

Glede na lastne izkušnje z delom v projektih in sodelovanjem z gospodarstvom, smo naredili širši izbor dodatnih socialnih kompetenc, ki jih študentje in dijaki pridobijo na terenu. Za potrditev svojih predvidevanj smo že leta 2017 izvedli anketo o mnenju študentov, katere kompetence so pridobili na terenu.

3.2 Metoda oblikovanja modela

Skupaj z mednarodnimi strokovnjaki, ki poznajo problematiko izobraževalnega procesa v Sloveniji smo ugotavljali, v kolikšnih deležih na kompetentnost študentov oz. dijakov

vplivajo različni nivoji izobraževanj. Glede na primerjavo kompetenc, ki so potrebne za zaposlitev in kompetenc, ki jih kandidati pridobijo v okviru posameznih izobraževanj, smo oblikovali odločitvene parametre. Parametre smo uporabili v odločitvenem računalniškem programu DEXi, s pomočjo katerega smo oblikovani model preverili na 5. variantah, ki temeljijo na resničnih posameznikih.

4 Rezultati

Različni nivoji izobraževanj imajo različne kurikule. Največji problem je, da izobraževalni programi ne sledijo spremembam na trgu delovne sile in s tem potrebam gospodarstva. Vsebine kurikulumov so na spletnih straneh CPI (Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje, www.cpi.si/). Glede na sistem financiranja poklicnih programov in glede na to, da je cvetličarski program eden najdražjih, se postavlja vprašanje o kakovosti izvajanja praktičnega pouka v izobraževalnih institucijah. Ravno tako se postavlja vprašanje kompetentnosti mentorjev na deloviščih, saj so podatki raziskave delovišč pokazali, da je le 30% delodajalcev imelo ustrezno formalno cvetličarsko izobrazbo, ostali pa so pridobili znanje na različne načine, večinoma preko tečajev ali samo izobraževanj.

Prvi kriterij, ki vpliva na kompetence cvetličarja je triletno poklicno izobraževanje. To izobraževanje je lahko redno, kjer se dijak šola tri leta, lahko pa poteka to izobraževanje v okviru izobraževanja odraslih, kjer je število ur izvajanja pouka zmanjšano za dve tretjini. Drugi kriterij so ostali srednješolski programi. Ti se lahko delijo na gimnazijske ali druge srednješolske programe in na hortikulture srednješolske programe (hortikulturni tehnik (4 leta), vrtnar (3 leta), poklicno tehniški hortikulturni tehnik (3+2 leti)). Sledi tretji kriterij, ki je visoka strokovna šola (VSSŠ), lahko je hortikulture ali druge smeri. Četrti kriterij je visoka šola ali več, ki je ravno tako lahko hortikulture ali druge smeri. Na koncu je še peti kriterij – neformalno izobraževanje. Prvi štirje kriteriji spadajo v skupino formalnih izobraževanj. Pri petem kriteriju pa sta podana FlorCert in cvetličarski projekti, kot tudi delo v cvetličarni.

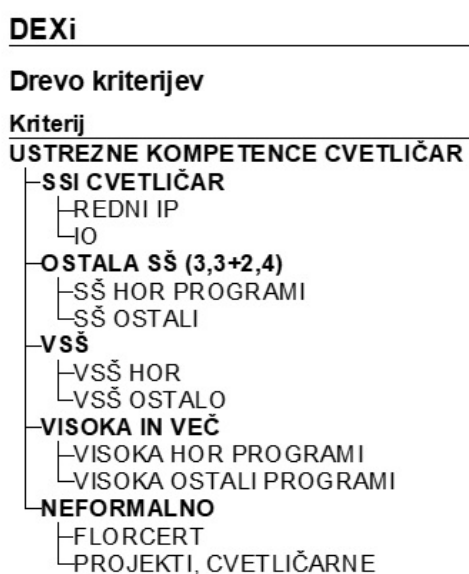
V tabeli 1 so navedene obtežitve kriterijev in njihov opis.

Tabela 1: Obtežitev kriterijev

1. RED	2. RED
SSI CVETLIČAR (32%)	REDNI IP (50%) IO (50%)
OSTALA SŠ (12%)	SŠ HOR PROGRAMI (50%) SŠ OSTALI (50%)
VSSŠ (15%)	VSSŠ HOR (50%) VSSŠ OSTALO (50%)
VISOKA IN VEČ (8%)	VISOKA HOR PROGRAMI (50%) VISOKA OSTALI PROGRAMI (50%)
NEFORMALNO (33%)	FLORCERT (50%) PROJEKTI, CVETLIČARNE (50%)

Kot je razvidno iz obtežitve kriterijev (tabela 1), formalno triletno srednješolsko izobraževanje program Cvetličar in neformalno izobraževanje največ vplivata na kompetence cvetličarjev (SSI cvetličar je ovrednoten z 32%, medtem ko je FlorCert z 33%). Kljub daljšemu trajanju formalnega izobraževanja, so kompetence, ki jih dijak dobi v izobraževalnem procesu ožjega nabora, kot jih dobijo kandidati, ki dodatno opravijo FlorCert izpit. Le ta je namreč zasnovan projektno, poleg praktičnih strokovnih veščin, mora kandidat pokazati interdisciplinarno znanje načrtovanja, organizacije, kalkulacije, IKT tehnologije in znanje tujega jezika – angleščine. Sistem poučevanja poteka po modelu dizajn kot mišljenje. V teku priprav na izpit preko mentorja pridobi socialne kompetence, inovativnost in ob izvedbi izpita tudi improvizacijo. Na mikroravni je redni program cvetličar in program, ki se izvaja v okviru izobraževanja odraslih enako obtežena. To pa zato, ker so v programu IO kandidati bolj motivirani in samoiniciativno delajo dodatne vaje v prostem času. Na področju neformalnega izobraževanja pa so na mikroravni enako ovrednoteni vplivi FlorCert izpita in cvetličarskih projektov, saj delo na terenu pomeni pridobivanje novih kompetenc.

Ostali srednješolski programi dajejo širino kandidatom, vendar tudi v hortikulturnih programih ni večjega poudarka na cvetličarskih kompetencah. Kolikor več kompetenc pridobijo kandidati pri poznavanju okrasnih rastlin v hortikulturnih programih, toliko več kompetenc iz tehniških in jezikovnih področij dobijo kandidati v drugih srednješolskih programih. Zato so na mikro-ravni srednješolski programi enakovredno obteženi. Visoke strokovne šole vplivajo v okviru 12%. Poudariti je potrebno, da se v VSŠ hortikulturni program lahko vpišejo kandidati brez predhodnega znanja hortikulture in je tako potrebno v dveh študijskih letih znanje hortikulture nadoknaditi in nadgraditi. Iz enakega razloga kot na srednješolskem nivoju so tudi tu VSŠ programi na mikro-ravni enako obteženi. Podobno vrednotenje je na visokošolskem nivoju. Tu je vpliv 8%, zaradi drugih kompetenc, ki so jih kandidati pridobili z izkušnjami.



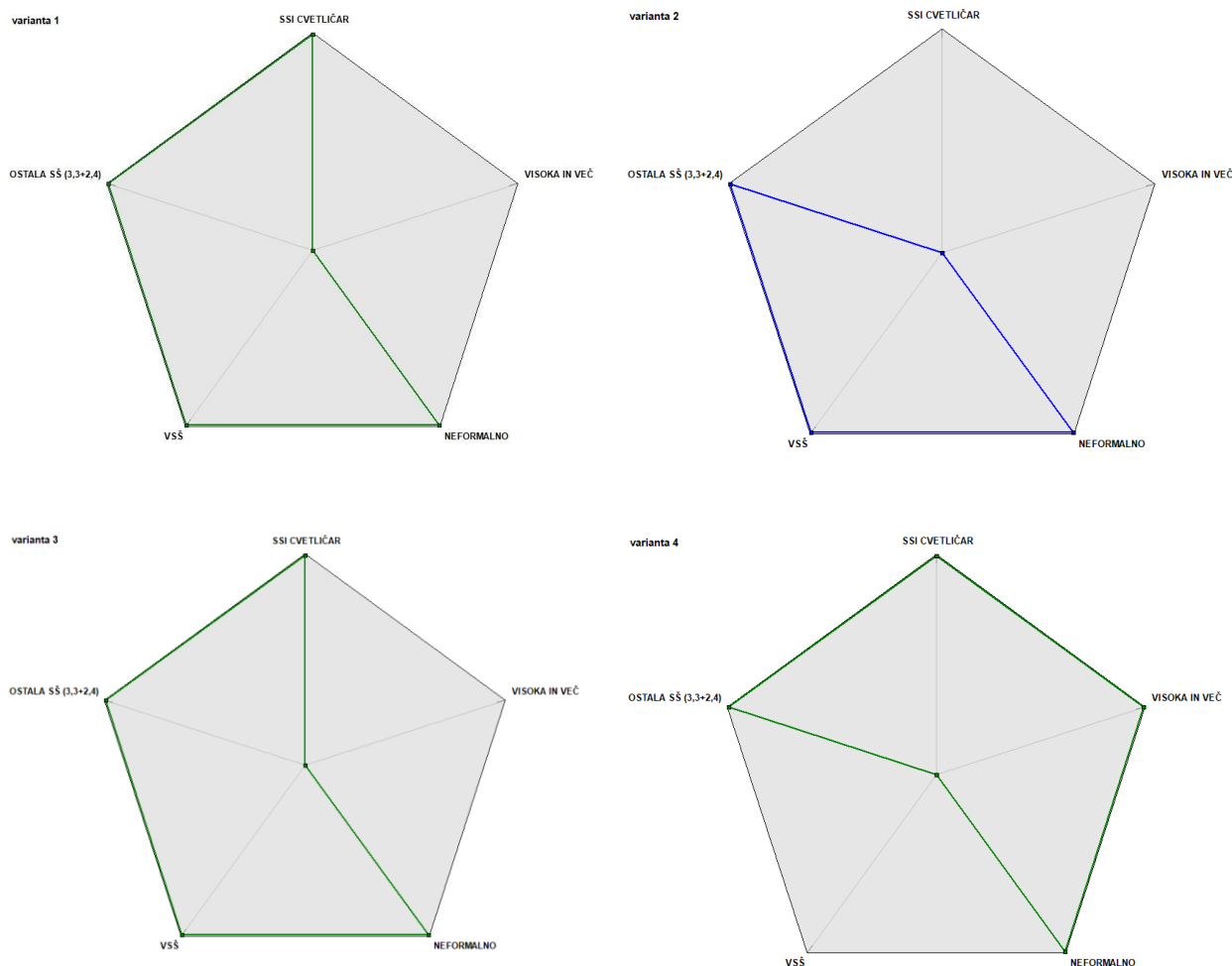
Slika 1. Odločitveno drevo.

Večkriterijalno vrednotenje variant

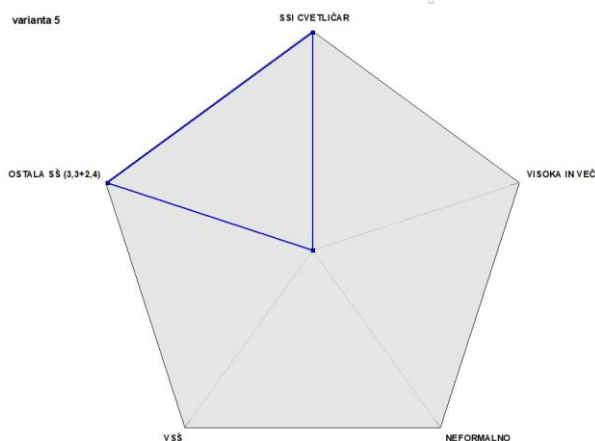
DEXi		USTREZNE KOMPETENCE CVETLIČAR MODEL				
Rezultati vrednotenja						
Kriterij	varianta 1	varianta 2	varianta 3	varianta 4	varianta 5	
USTREZNE KOMPETENCE CVETLIČAR	<i>ODLIČNE KOMPETENCE</i>	DOBRE KOMPETENCE	<i>ODLIČNE KOMPETENCE</i>	<i>ODLIČNE KOMPETENCE</i>	ZADOVOLJIVE KOMPETENCE	
-SSI CVETLIČAR	DA	NE	DA	DA	DA	
└REDNI IP	DA	NE	NE	NE	DA	
└IO	NE	NE	DA	DA	NE	
-OSTALA SŠ (3,3+2,4)	DA	DA	DA	DA	DA	
└SŠ HOR PROGRAMI	DA	NE	DA	NE	DA	
└SŠ OSTALI	NE	DA	NE	DA	NE	
-VSS	DA	DA	DA	NE	NE	
└VSS HOR	DA	DA	DA	NE	NE	
└VSS OSTALO	NE	NE	NE	NE	NE	
-VISOKA IN VEČ	NE	NE	NE	DA	NE	
└VISOKA HOR PROGRAMI	NE	NE	NE	NE	NE	
└VISOKA OSTALI PROGRAMI	NE	NE	NE	DA	NE	
-NEFORMALNO	DA	DA	DA	DA	NE	
└FLORCERT	DA	DA	DA	DA	NE	
└PROJEKTI, CVETLIČARNE	DA	DA	DA	DA	NE	

Slika 2. Vrednotenje različnih variant.

Na sliki 2 so predstavljene variante, ki smo jih preizkusili z odločitvenim modelom. Varianto 1 predstavlja študentka, ki je večkrat zmagala na mednarodnih tekmovanjih v tujini in sedaj samostojno dela v cvetličarni. Ima več ponudb zaposlitve, med drugim tudi v tujini. Varianto 2 zastopata dva študenta, ki uspešno sodelujeta v projektih, imata ponudbe o zaposlitvi, tudi v tujini. Varianta 3 predstavlja študentko, ki že ima redno zaposlitev v svojem poklicu. Večkrat sodeluje v projektih, bila je tudi uspešna na mednarodnih tekmovanjih v tujini. Varianto 4 zastopa kandidatka, ki je po izobrazbi magistra matematike, vendar je zaradi veselja opravila dodatna izobraževanja iz področja cvetličarstva. Udejestvuje se različnih uspešnih cvetličarskih projektov. Ploskovno predstavitev kompetenc prvih štirih variant vidimo na sliki 3. Kot peta varianta (slika 4) je povprečni dijak, ki zaključi svoje šolanje in je pridobil svoje znanje le v okviru rednega izobraževanja. Vidimo, da ima najslabši obseg kompetenc in je najtežje zaposljiv.



Slika 3. Primerjava ocen prvih štirih variant glede na pridobljene kompetence na različnih nivojih izobraževanj



Slika 4. Ocena pridobljenih kompetenc dijaka, ki je pridobil kompetence samo v procesu rednega triletnega srednješolskega izobraževanja.

5 Razprava

Nizozemski trg cvetja je med prvimi v svetovnem merilu in trend sprememb na trgu delovne sile in ponudbe cvetja so že napovedali v začetku enaindvajsetega stoletja. V raziskavi (Kras, 1999, str. 401-405) je bilo postavljeno vprašanje prodaje rezanega cvetja glede na spremembe povpraševanja. Tako veletrgovci spreminjajo svojo ponudbo in že plasirajo na tržišče oblikovane cvetlične dekoracije in šopke, ki se vedno bolj množično prodajajo v supermarketih. Iz tega vidika se pojavlja potreba po novih kompetencah cvetličarjev, ki imajo na svojem tržišču novo konkurenco. Strategija razvoja floristike ima pomembno vlogo pri oblikovanju ponudbe storitev, saj se zahteve potrošnikov spreminjajo (Wijnands & Hack, 2000, str. 545-552). Ekonomska kriza vpliva na potrošnje rezanega cvetja, zato so veletrgovci zaznali tržno nišo v večji, cenovno bolj ugodni prodaji kakovostnega cvetja v supermarketih.

Vseživljenjsko učenje, neformalno izobraževanje postaja obveznost preživetja. Tu se pojavi paradoks, ko mora delovna sila stalno potrjevati svojo veljavo, vendar je hkrati izobraževanje gonilna sila razvoja. Več imajo deležniki kompetenc, boljše so opremljeni z znanjem, kar pozitivno vpliva na njihovo samozavest in pripadnost organizaciji. Ko dosežejo nivo poznavanja problemov in imajo dovolj širok nabor kompetenc, potem lahko postanejo del organizacije in soodločajo o poteku delovnih procesov. Sami lahko predlagajo rešitve problemov in tako prispevajo k pozitivni ustvarjalni klimi. Poudariti je potrebno, da kljub slabši odzivnosti izobraževalnih sistemov na tržne spremembe, so sistemi, ki nadzorujejo izobraževalne programe.

Rezultati raziskav potrjujejo, da je dizajn kot mišljenje izviren pristop reševanja problemov (Elsbach, & Stigliani, 2018, str. 1-33). To mišljenje »Design thinking« je orodje, s pomočjo katerega lahko uspešno vpleteni v določen proces avtopoetske organizacije soupravljajo. Ljudje, ki imajo takšen način razmišljanja, se v dani situaciji znajdejo. Pogledajo naokrog in so usposobljeni za improviziranje. Njihove rešitve problemov so prave kreacije. To so ljudje, za katere nekateri pravijo, da so geniji, so drugače razmišljajoči, drugače živijo, se ločijo od povprečja na svojevrsten način.

To omogoča boljše povezovanje vseh deležnikov v delovnem procesu, posledica je boljša klima, ki je predpogoj za razvoj socialnih kompetenc, ki so zaželeno tako pri delodajalcih kot zaposlenih. Ko management spremeni pristop reševanja problemov in začne delovati po načelih dizajna kot mišljenja, potem omogoča sodelovanje zaposlenih pri reševanju problemov. Ko se v delovnem procesu pojavi specifični problem, ga zaposleni najbolj poznajo in lahko sami predlagajo ideje za izboljšave. To pa je način soupravljanja v podjetju, ki sledi načelom avtopoeze.

Ker metoda dizajn kot mišljenje vključuje vpetost vseh deležnikov (Liedtka, 2014, str. 925-938, Huq & Gilbert, 2017, str. 155-170), se kultura odločanja spremeni in projekt postane last vseh, ki imajo možnosti soodločanja in reševanja problemov. Celoten tim tako deluje kot samostojen organizem, ki ve, kaj je potrebno narediti za uspeh. Potrditev tega je uspeh

študentov (varianta 1 in 3) na skupinskem mednarodnem florističnem tekmovanju v Franciji, kjer so kot najmlajša ekipa dosegli odlično drugo mesto.

Trend razvoja marketinga v floristiki je v poslovanju na spletnih straneh. Cvetličar v prihodnosti bo moral poznati uporabo interneta in ostalih socialnih spletnih omrežij, saj se potrebe strank spreminjajo. Njegov posel bo v večini potekal preko IKT tehnologije. Ravno tako lahko preko IKT tehnologije pridobi pomembne informacije, ki mu bodo olajšale iskanje rešitev različnih problemov.

Tako kandidati obvezne vsebine kurikula podjetništva spoznavajo preko orodja – modela dizajn kot mišljenje in ga ponotranjijo kot dober primer prakse reševanja problemov. To so zametki potrebnega razvoja osebnosti, ki bo v prihodnosti imela ustrezne kompetence, ki ji bodo pomagale pri soupravljanju v podjetjih, projektih. Taka oseba bo sposobna timskega dela, ki je nujno potrebno pri poslovanju cvetličarjev, ko so zaposleni v večjih podjetjih ali ko morajo izvesti večjo dekoracijo – cvetlični projekt ali FlorCert izpit.

Ko cvetličar sprejme naročilo večje dekoracije kot na primer poročno dekoracijo, ki obsega poleg poročnega šopka, naprsnih korsažev in dekoracije avtomobila, še dekoracijo cerkve, dekoracije pri matičarju in dekoracijo restavracije, potem mora biti sposoben organizirati delo v celoti. To pomeni sinergijo kompetenc iz področja floristike (poznavanje cvetja in tehnik izdelave dekoracij), do naročanja cvetja in organizacije dela (transport, postavitve, pospravljanje). Na terenu se vedno zgodi kaj nepredvidljivega in mora biti sposoben tudi improvizacije. Odločitve na terenu je potrebno oblikovati skupaj s celotno skupino, saj vsak posameznik situacijo na terenu zazna drugače in je dobra rešitev problemov sinergija idej vseh vpletenih. Vsi v timu morajo biti seznanjeni s potekom projekta in njegovim ciljem. Vedeti morajo, da soodločajo o delu na terenu, kjer je mogoče (na primer urnik na porokah je fiksni in ga nihče ne more spreminjati). Ko imajo vsi deležniki ustrezne kompetence, se lahko na terenu zgodi, da se posameznik sooči s problemom in hitro sam dobi idejo za rešitev. Ko ve, da lahko soodloča in pozna projekt, sam ukrepa in reši problem brez vodje projekta. Tako tim deluje povezovalno, kot en sam organizem in s tem se razvijajo kompetence vseh vpletenih. Vsak posameznik je samo-referenčni ustvarjalca, ki deluje v nenehni povezavi sam s sabo in okoljem (Balažič Peček & Bukovec, 2017, str. 39-54).

Predavatelj v razredu mora biti mentor, vodja oziroma manager svojih študentov (Šegula, 2016, 81-89). Oblikovati mora sinergijski tim in z njim izvajati projekte, ki vsebujejo vsebine kurikula, hkrati pa jim pomaga pridobiti nove izkušnje in s tem oblikuje vrsto ključnih socialnih kompetenc, ki jih delodajalci prepoznajo in take študente zaposlijo.

Projekti na terenu vsebujejo vse tako družbene, kot tudi kulturne, emocionalne in kognitivne dimenzije (D'Isanto in sod. 2017, str. 66-70) in so še posebej blizu študentom, ki imajo posebne zahteve. To se je potrdilo v primeru kandidatov z disleksijo. V našem primeru je to pri študentki varianta 1.

Za predavatelje, ki želijo vzgojiti zaposljiv kader, je ključnega pomena delo na terenu v sodelovanju z gospodarstvom. V učnem procesu, ki poleg akademskega znanja razvija socialne kompetence (Deming, 2017, str. 1593-1640), predavatelj vpliva na razvoj študentov s širšega zornega kota. Ti študentje, ki se soočajo s projekti, za katere so soodgovorni in jih opravljajo v timu, imajo odlične dispozicije, da bodo v prihodnosti kompetentno soupravljali v podjetjih. To je konkurenčna prednost inovativnega študija, ki ga omogočajo inovativni predavatelji. Predavatelji z razmišljanjem »izven okvirjev«.

Suter je s sodelovci (2009, str. 41-51) ugotovil, da je prepletanje kompetenc ključnega pomena. Praktično delo je kompleksno področje, delo je večplastno. Na terenu so ključne kompetence sodelovanje, komunikacija in razumevanje naloge.

Na trgu delovne sile so v EU globalne spremembe. Že leta 2008 (Brockmann in sod., 2008, str. 227-244) so delodajalci pri zaposljivosti mladih izpostavili tri skupine ključnih kompetenc:

- teoretično znanje (zmožnost razumeti tehnologijo);
- praktično znanje (zmožnost opraviti nalogo v določenem specifičnem okolju);
- obnašanje, odnosi (zmožnost komunikacije, analizirati, poročati, ipd.).

Zato je potrebno v kurikulumu poleg strokovnih znanj dodati še socialne kompetence.

Globalizacija trga delovne sile je pripomogla k njeni mobilnosti. Mobilnost se odraža na treh segmentih:

- na nivoju podjetja – notranji trg delovne sile;
- na nivoju visoko strokovnega trga delovne sile;
- na nivoju nizko oz. srednje strokovnega trga delovne sile.

Na mobilnost poleg izobrazbe vpliva starostna struktura zaposlenih (Dekker in sod., 2002, str. 106-125). Pri zaposlovanju delodajalci iščejo ljudi, ki imajo poleg ustrezne izobrazbe tudi delovne izkušnje. Tako se nemalokrat zgodi, da so mladi za delovno mesto prve zaposlitve največkrat preveč izobraženi. Prav ta segment delovne sile pa je najbolj mobilni. Mladi investirajo vase in tako bogatijo svojo kariero usposabljanja, njihov cilj je doseči ustrezno delovno mesto na čim višji ravni, pri čemer menjava države ne predstavlja problema.

V Bristolu je potekala raziskava (Bradley & Devadason, 2008, str. 119-136) med mladimi v starostni skupini od 20 do 34 let, kjer jih je zanimalo kako se mladi vključijo na trg delovne sile, kako ekonomske spremembe vplivajo na mlade in njihovo zaposljivost ter kako bi postali za delodajalce bolj zanimivi. V raziskavo je bilo vključeno 1103 oseb, srednjega premoženjskega sloja. Rezultati so pokazali, da je kar 72% vprašanih mišljenja, da je vseživljenjsko izobraževanje nujno. Ta generacija meni, da zaposlitve niso stalnica, ampak lahko človek v svojem življenju zamenja več zaposlitev in tudi zaključi več prekvalifikacij, tako s pomočjo formalnega kot neformalnega izobraževanja. Nove generacije so po svojem mišljenju bolj fleksibilne in sledijo fleksibilnosti trga delovne sile.

Podjetja izvajajo nešteto projektov. Vendar je potrebno veliko kreativnih inovacij, da so projektu usklajeni in uspešni ter da njihovi rezultati s svojo dodano vrednostjo zadovoljijo končne uporabnike, kar je cilj vsakega podjetja. Tehnologija, znanje in sodelovanje, povezovanje (mreženje) pa so unikatni zmagovalni zbir faktorjev, ki dajejo energijo inovacijam in storitvam v organizaciji (Kandampully, 2002, str. 18-26). Stranke so zahtevnejše in pričakujejo od uspešnih organizacij vedno nove inovacije. Kako to zagotoviti je velik izziv za vodstvo, vendar je le to pot do uspešnosti organizacij na dolgi rok.

Kljub raznim političnim pobudam konec dvajsetega stoletja, da bi reformirali izobraževalni sistem in ga prilagodili potrebam gospodarstva je še vedno le malo napredka v poklicnem izobraževanju in usposabljanju. Pri analizi tržnih potreb in delovanja izobraževalnega sistema so rezultati pokazali, da izobraževanje v taki obliki ne sledi potrebam gospodarstva in tako ne prispeva k razvoju konkurenčnega gospodarstva z dodano vrednostjo (Keep & Mayhew, 1999, str. 1-15).

Pomanjkanje mehkih kompetenc je zaznati pri diplomantih, ki so tako kot delodajalci opredelili kot najpomembnejši sestavni del svoje predstavitve močne kompetence osnovne poslovne spretnosti, vendar je pomemben vidik pri njihovi zaposljivosti pomanjkanje predstavitvenih veščin (Andrews & Higson, 2012, str. 369-381).

Značilnosti koncepta vseživljenjskega izobraževanja sloni na neoliberalnih temeljih, ki s svojimi visokimi zahtevami po nenehnem izobraževanju spodbuja mlade, da se permanentno spopolnjujejo in svojo tržno vrednost na trgu delovne sile dokazujejo z različnimi certifikati. Vseživljenjsko izobraževanje dominira na področju oblikovanja delovnih karier mladih (Brezovec, 2017, str. 105-120). Vseživljenjsko izobraževanje je odgovor na izzive globalizacije, ki v življenja ljudi prinaša radikalne spremembe. Destabilizira gotovost utečenega življenja in dopušča možnosti za nenadne ekonomske spremembe, ki se odražajo na trgu dela (Ule, 2017, str. 103-120). Mladi z različnimi izobraževalnimi ponudbami in podaljševanjem študija rešujejo pritisk na trg dela. Zaradi tega se starostna struktura zaposlenih pri prvi zaposlitvi spreminja, saj je sedaj ta populacija že na meji z odraslimi. Hkrati se nekatere značilnosti mladosti, kot je izobraževanje, prenaša na celotno populacijo, ki je na trgu delovne sile.

Metoda dizajn kot mišljenje je orodje, ki ga napredni predavatelji uporabljajo pri prenosu svojih znanj. Poučevanje ne poteka v učilnicah, ampak se predavatelji povežejo z gospodarstvom in skupaj s študenti ustvarjajo projekte na terenu. Tako so vsi deležniki izpostavljeni različnim nepredvidenim situacijam, ki povzročijo nove nastale probleme. Po principu, problemov ni, so le njihove rešitve in po principu modela dizajn kot mišljenje predavatelj skupaj s študenti poišče ideje in poti do ciljev. Vsak posameznik ima veljavo in svojo vlogo pri realizaciji projekta. Timski duh in pripadnost pa odgovornost do uspešno izpeljane naloge le še povečata. Tako delovanje in nabor kompetenc pa želijo delodajalci.

Glede na vse ugotovitve, ki odražajo globalne spremembe na trgu delovne sile in prepočasnim odzivom izobraževalnih sistemov na te spremembe, je odločitveni model pri iskanju ustrezne delovne sile za delodajalce novo koristno orodje. Vse večjo veljavo dobiva neformalno izobraževanje, ki največkrat zapolni vrzeli formalnega izobraževanja. To so kompetence, ki so praktične narave, pridobivanje izkušenj, tako na strokovni ravni kot na socialni dimenziji.

6 Zaključek

Vseživljenjsko učenje, neformalno izobraževanje postaja obveznost preživetja. Tu se pojavi paradoks, ko mora delovna sila stalno potrjevati svojo veljavo, vendar je hkrati izobraževanje gonilna sila razvoja. Več imajo deležniki kompetenc, bolje so opremljeni z znanjem, kar pozitivno vpliva na njihovo samozavest in pripadnost organizaciji. Ko dosežejo nivo poznavanja problemov in imajo dovolj širok nabor kompetenc, potem lahko postanejo del organizacije in soodločajo o poteku delovnih procesov. Sami lahko predlagajo rešitve problemov in tako prispevajo k pozitivni ustvarjalni klimi. Poudariti je potrebno, da kljub slabši odzivnosti izobraževalnih sistemov na tržne spremembe, so sistemi, ki nadzorujejo izobraževalne programe.

V naši raziskavi smo identificirali problem ustreznih kompetenc na področju cvetličarstva in opredelili značilnosti obstoječih izobraževalnih programov iz tega področja. Z anketno metodo smo v mednarodnem konzorciju FlorCert raziskali potrebe delodajalcev. Na podlagi vsebin izobraževalnih programov in njihove prilagodljivosti trgu delovne sile, smo oblikovali odločitvene parametre in jih uporabili v odločitvenem računalniškem programu DEXi. Ob primerjavi različnih izobraževalnih programov in kompetenc, ki jih kandidat v izobraževalnem procesu osvoji, so najboljši rezultati pridobljeni v kombinaciji s FlorCertom. Ta sistem izobraževanja ima nov pristop, dizajn kot mišljenje, in kandidati v takem sistemu dobilo nove kompetence, ki jih delodajalci poleg strokovnega znanja iščejo. Predvsem je to prilagodljivost na nove razmere, komunikacija, improvizacija, samoiniciativnost in reševanje problemov.

rezultati raziskave so pokazali, da je tradicionalno oblikovanje izobraževalnih programov in njihovo togo izobraževanje za prihodnost pomanjkljivo. FlorCert je pedagoško orodje, ki sledi spremembam na trgu delovne cvetličarske sile in glede na razvoj stroke, bi bilo priporočljivo, da se integrira v obstoječe toge izobraževalne procese. Odličnost take integracije bi se odražala v pridobivanju širšega spektra kompetenc tako kandidatov v izobraževanju, kot tudi učiteljev oz. predavateljev. Celoten šolski sistem na poklicnem nivoju je potrebno spremeniti na področju praktičnega izobraževanja. Učitelji, ki niso delali v gospodarstvu na področju svojega področja poučevanja, ne morejo nuditi dovolj praktičnih ustreznih znanj in posledično kandidati niso dovolj usposobljeni za delo. Delodajalci bi v bodoče za svoje ustrezne kadre morali bolj aktivno sodelovati v izobraževalnem procesu.

V raziskavi nismo vključili potrošnikov in njihova pričakovanja, kaj naj bi jim v cvetličarnah uspešni cvetličarji nudili, kakšne so njihove potrebe. Cvetličarji v Sloveniji ne dajejo večje

pozornosti raziskavam trga in potrošnikom in iz tega vidika bi bilo potrebno raziskati še ta vidik potrebnih kompetenc, ki naj bi jih imel uspešen cvetličar.

Problem v raziskavah, ko so deležniki cvetličarji pa je nezainteresiranost za sodelovanje. Omejitev pri raziskavi trga je tudi največkrat neodzivnost potrošnikov na sodelovaje pri izpolnjevanju anket.

Vsekakor je potrebno za razvoj cvetličarske stroke spremeniti način poučevanja, če želimo, da bodo ob koncu šolanja kandidati zaposljivi ne samo v Sloveniji ampak v Evropski uniji.

Reference

1. Andrews, J. & Higson, H. (2010) Graduate employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business knowledge: A European Study. *Journal Higher Education in Europe*. 33(4) 411-422. doi: 10.1080/03797720802522627
2. Balažič Peček, T. & Bukovec B. (2017). Razsežnost principa "avtopoiesis" v organizaciji in družbi. (Dimension of the »Autopoiesis« Principle in Organization and Society). *Revija za univerzalno odličnost*, 6(1), 39-54.
3. Bohanec, M. (1999). Metoda DEX. 1-4. Pridobljeno na: http://kt.ijs.si/MarkoBohanec/MSPO/MSPO_7_DEX.pdf
4. Bohanec, M. (2007). DEXi Tree: A program for pretty drawing of trees. Ljubljana, Jožef Stefan Institute, 1-4. Pridobljeno na: http://kt.ijs.si/MarkoBohanec/pub/IS2007_DEXiTree.pdf
5. Bohanec, M., Žnidaršič, M., Rajkovič, V., Zupan, B., Bratko, I. (2013). DEX Methodology: Three Decades of Qualitative Multi – Attribute modeling. *Informatica* 37(1), 49-54.
6. Bradley, H. & Devadason, R. (2008). Fractured Transition: Young Adults' Pathways into contemporary Labour markets. *Sociology* 42(1), 119-136. doi: 10.1177/0038038507084828
7. Brezovec, L. (2017). Mladi v ujetništvu vseživljenjskega učenja. *Andragoška spoznanja*. 23(3), 105-120. doi: 10.4312/as,23.3.105-12
8. Brockmann, M., Clarke, L., Méhaut, P., Winch, C. (2008). Competence-based Vocational Educational and Training (VET): the cases of England and France in a European perspective. *Vocations and Learning* 1, 227-244. doi: 10.1007/s12186-008-9013-2
9. Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Development Outreach* 12(1) 31-35. doi: 10.1596/1020-797x_12_1_29
10. Cameron, L. (2017). How learning designs, teaching methods and activities differ by discipline in Australian universities. *Journal of learning design*. 10(2) 69-84. ERIC: EJ1134651
11. Chai, C., Tan, L., Deng, F., Koh, J. H. (2017). Examining pre – service teachers' design capacities for web-based 21st century new culture of learning. *Australasian Journal of Educational technology*. 33(2), 129-142. doi: 10.14742/ajet.3013
12. Claro, M. & Ananiadou, K. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*. 41, 1-33. doi: 10.1787/218525261154
13. CPI – Izobraževalni programi – kurikulum. Pridobljeno na: <http://www.cpi.si/izobrazevalni-programi/novi-in-prenovljeni-studijski-ter-izobrazevalni-programi.aspx>

14. Darbellay, F., Moody, Z., Lubart, T. (2017). Introduction: Thinking Creativity, design and Interdisciplinarity a Changing World. *Creativity in the Twenty First century*. 6-22. doi: 10.1007/978-981-10-7524-7
15. Dekker, R., Grip, A., Heijke, H. (2002.) The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market. *International Journal of Manpower*. 23(2), 106-125. doi: 10.1108/01437720210428379
16. Deming, D. J. (2017.) The Growing importance of Social Skills in the labour market. *The Quartely Journal of Economics*. 132(4) 1593-1640. doi: 10.1093/qje/qjx022
17. D'Isanto, T., Altavilla, G., Tafuri, D. (2017). Physical and sport activity and the relation to the eight key competences of the recommendation of the European parliament and of the council. *Sport Science*. 10(1) 66-70.
18. Elssbach, K. D. & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*. 1-33. doi: 10.1177/0149206317744252
19. Jevšček, M. (2017). Kompetence za procesni menedžment. *Revija za univerzalno odličnost*. 6(2) 144-158. Pridobljeno na: <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-C4KDJSVA/6644f6d5-072e-49a1-b42a-71873bca2984/PDF>
20. Kandampully, J. (2002). Inovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European journal of Innovation management*. 5(1) 18-26. doi: 10.1108/14601060210415144
21. Keep, E. & Mayhew, K. (1999). The assesment: knowledge, skills, and competitiveness. *Oxford review of economic policy*. 15(1) 1-15. doi: 10.1093/oxrep/15.1.1
22. Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psihological science in the public interest*. 7(3) 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030
23. Kras, J. (1999). Marketing of cut flowers in the future. *ISHS Acta Horticulturae*. 482, 401-405. doi:10.17660/ActaHortic.1999.482.58
24. Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2010). Accounting for creativity in the European Union: A multi-level analysis of individual competence, labour market structure, and systems of education and training. *Cambridge Journal of economics*. 1-26. doi: 10.1093/cje/beq014
25. Liedtka, J. (2014) Perspective: Linking Design Thinking with innovation Outcomes through Cognitive Bias reduction. *The Journal of Product innovation management*. 32(6) 925-938. doi: 10.1111/jpim.12163
26. Méhaut, P. & Winch, C. (2012) The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge? *European Educational research Journal*. 11(3) 369-381. doi: 10.2304/eerj.2012.11.3.369
27. Huq, A. & Gilbert, D. (2017). All the world's stage: transforming entrepreneurship education through design thinking. *Education and Training*. 59(2) 155-170. doi: 10.1108/ET-12-2015-0111
28. Pita, C., Eleftheriou, M., Fernández-Borrás, J., Goncalves, S., Mente, E., Santos M. B., Seixas, S., Pierce, G. J. (2014). Generic skills needs for graduate employment in the aquaculture, fishers and related sectors in Europe. *Aquacult Int*. 23, 767-786. doi: 10.1007/s10499-014-9843-x
29. Rajkovič, V., Bohinc, R., Černetoč, M. (1999). Večkriterijsko modeliranje in kakovost kompleksnih sistemov zdravstva in šolstva. Civilna družba v Sloveniji in Europi-stanje in perspective: zbornik razprav, Ljubljana, 300-307.
30. Rutkowski, J., Paz, C., Levin, V. (2018). Labour market Observatories: Critical Success. *Jobs notes* 4, 1-5. Pridobljeno na: <http://hdl.handle.net/10986/29594>

31. Saje, K. (2015) Izobraževanje delavcev – med pravico in dolžnostjo. *Journal of Inovative Business and Management* 7(2) 1-8. Pridobljeno na:
http://journal.doba.si/repec/pdf/7_2015_2_izobrazevanje.pdf
32. Salmon, M. (2018). Triple action: The power of empathy + happiness + optimism for student performance. *Coaching Perspectives* (16) 19-21. Pridobljeno na:
<http://uralresearchonline.arts.ac.uk/12341/>
33. Smith, E & Kemmis, R. B. (2010). What industry wants: employers' preferences for training. *52(3)*. Pridobljeno na: <http://www.emeraldinsight.com/0040-0912>, 214-225.
34. Stubbs Koman, E. & Wolff S. B. (2005). Emotional Intelligence Competencies in the team and Team leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Team performance. *Journal of management development*. 27(1) 1-41. doi: 10.1108/02621710810840767
35. Suter, E., Arndt, J., Artur, N., Parboosingh, J., Taylor, E., Deutschlander, S. (2009) Role understanding and effective communication as core competences for collaborative practice. *Journal of interprofessional care*. 23(1) 41-51. doi: 10.1080/13561820802338579
36. Šegula S. (2016). Predavatelj – menedžer študentom. *Šesta konferenca »Kakovost v višjih strokovnih šolah«*, Bled, 30. november 2016. Skupnost višjih strokovnih šol RS, Celje, 81-89. Pridobljeno na: http://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2015/12/Zbornik_Kakovost-v-vi%C5%A1jih-strokovnih-%C5%A1olah_6.-konferenca_2016.pdf
37. Ule, M. (2017). Vloga identitetnih kapitalov v razvoju aktivne odraslosti v globaliziranih družbah. *Andragoška spoznanja* 23(4), 103-120. doi: 10.4312/as.23.4.103-120
38. Wijnands, J. & Hack, M. (2000). Dutch flower business: Competitiveness and marketing strategies. *ISHS Acta Horticulturae*. 536, 545-552. doi:10.17660/ActaHortic.1999.482.58

Dr. Sabina Šegula je bila rojena 10. 12. 1968 v Kranju. Leta 2012 je na Univerzi v Ljubljani na Biotehniški fakulteti končala znanstveni doktorat. V podiplomskem študiju se je posvetila ekonomiji pridelave okrasnih rastlin v Sloveniji. V tem času je tudi zaključila pedagoško–andragoško izobraževanje in mednarodno certifikatno šolanje Wellantcollege iz Nizozemske in pridobila naziv Evropski florist 1 stopnje, opravila izpit na mednarodnem izobraževanju v Boerma Instituut Aalsmeer, Nizozemska in pridobila naziv Masted Dutch Floral Design. Končala je specializacijo iz poročne floristike pri svetovno znani Wally Klett, Nemčija. Sodeluje v mednarodnem florističnem projektu FlorCert, je koordinatorica za Slovenijo, skupaj s strokovnjaki iz 5 držav piše mednarodni učbenik za floristiko. Hortikulturo poučuje že 18 let. Napisala je potrjen učbenik za VŠŠ Pridelava okrasnih zelnatih rastlin in knjigi Osnove oblikovanja v cvetličarstvu ter Pogoste sobne rastline v Sloveniji. Udeležuje se mednarodnih znanstvenih konferenc, poučuje na srednji šoli, je predavateljica na višji šoli in raziskovalka. Strokovne in poljudne članke piše v različne slovenske revije in je tudi odgovorna urednica slovenske floristične revije. Kot mentorica se z dijaki in študenti udeležuje različnih aktivnosti, tekmovanj, razstav in aktivno sodeluje z gospodarstvom).

Ph. D. Sabina Šegula was born on 10. 12. 1968 in Kranj. In 2012 I finished my PhD studies at the Biotechnical College at the University of Ljubljana. In my post-bachelor studies, I focused on the economic aspect of decorative plant productions in Slovenia. Meanwhile I also finished the course of pedagogy and andragogy studies and accomplished the international certificate education of Wellantcollege in the Netherlands from which I attained the title of First Degree European Florist. I also passed the international exam Masterd Dutch Floral Design at Boerma Instituut Aalsmeer, the Netherlands and specialized at Wedding floristics learning from the world-famous florist Wally Klett in Germany. I take part in an international florist project FlorCert at which I am also the coordinator for Slovenia. Together with other professional florists from 5 different countries we are currently writing an international course book for floristics. I have been a teacher of horticulture for 18 years now. I wrote a course book for vocational college *Pridelava okrasnih zelnatih rastlin* (The Cultivation of Decorative Herbaceous Plants) and books *Osnove oblikovanja v cvetličarstvu* (The Basics of Floristic Design) and

Pogoste sobne rastline v Sloveniji (Common Indoor Plants in Slovenia). I am taking part in many scientific international conferences aside from being a high school teacher, a college professor, researcher and executive of BC Naklo research team. I am also the executive of VIVUS conference review committee at BC Naklo. I am writing professional and popular articles for various Slovenian magazines and am the Editor-in-Chief at Slovenian floristics magazine *Floristika* (Floristics). As a mentor, I take part in various activities, competitions, exhibitions with my students. We also cooperate with several companies working in the field of floristics.

Abstract: **Marketing in Floristics – Gaining Competences**

Research question (RQ): How to educate competent individuals who will be successful in marketing in the field of floristics? Which competences are important for a florist to independently lead a project? Which experiences are the most important in the process of education?

Purpose: The goal of our research was to analyse a group of successful candidates which walked different education paths but with a common goal – become successful in the field of floristics.

Method: We designed a multiparameter decision-making model using a computer programme DEXI, in which we assigned different weight of importance to individual parameters regarding the effect they have on participants. We assigned different weight to individual parameters based on 17-year experiences in floristics. Weighting was determined after consulting international professionals from Sweden, Finland, Italy, Slovakia, Croatia and Slovenia who are cooperating in an international project in order to produce an international school textbook of floristics.

Results: The model showed the biggest influence of education, during which the candidates passed FlorCert exam. Cooperating in various florist projects also showed to be of great importance. Candidates with this experiences are successful in marketing, independent and employable. The independently lead small project teams, to which the informally pass their knowledge.

Organization: This research confirmed the correctness of the decision to affiliate Floweracademy.si with FlorCert consortium, to further continue education on an international scale. It is also important to track novelties in floristics to enable the placement of candidates in international projects.

Society: This way the society gains responsible, competent florists, who offer quality services. Being members of FlorCert they are following the sustainable development of floristics and are socially responsible with the use of various materials.

Keywords: floristics, competence, FlorCert, marketing, independence, employability.

Copyright (c) Sabina ŠEGULA



Creative Commons License

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

Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji

Maruša Šega*

Trg 21, 8216 Mirna Peč
marusa.sega@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi smo si s pomočjo izbranih člankov, zastavili raziskovalno vprašanje, ali je od vodij odvisna ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v organizaciji.

Namen: Preučitev, kakšen vpliv imajo vodje s svojim vedenjem in vodenjem, glede na spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih v organizacijah. S svojimi pristopi namreč lahko zaposlenim pomagajo do ustvarjalnega razmišljanja.

Metoda: Kot metodo smo uporabili kvalitativno analizo, 10 strokovnih člankov in iz njih izluščili bistvo in ugotovitve.

Rezultat: Dober vodja mora imeti dobro razvit čut za timsko delo, biti mora samozavesten in prepričljiv. Znati mora ostati miren v vseh situacijah, saj mu bodo zaposleni le tako zaupali. Dober vodja mora biti dober komunikator in usmerjevalec.

Organizacija: Raziskava bo vodje seznanila, na kakšen način lahko oni pripomorejo k boljši ustvarjalnosti in inovativnosti.

Družba: Vodja je tisti, ki mora v podjetju veliko truda vložiti v svoje zaposlene. Saj bodo le tako dosegli zastavljen cilj.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Da bi se lahko bolj približali ugotovitvam avtorjev, bi bilo potrebno izvesti anketni vprašalnik tako med zaposlenimi, kot med njihovimi vodji. Omejili smo se na že izvedene raziskave v izbranih člankih.

Ključne besede: vodje, ustvarjalnost, inovativnost, organizacija.

1 Uvod

Živimo v času večnih sprememb in stalnega tehnološkega napredka, kjer je konkurenca med podjetji zelo velika, potrebe potrošnikov pa se dnevno spreminjajo. Zato je pomembno, da so podjetja vse bolj inovativna in ustvarjalna, saj jim le to omogoča merjenje s konkurenco, ustvarjati dobiček, ter si pridobiti čim večji tržni delež. (Kramar, 2011, str. 8)

Organizacija je skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000, str. 785).

Torej bi lahko rekli, da je organizacija skupina ljudi, katerih pogoj je, da morajo biti med seboj zelo povezani, saj le tako lahko dosežejo zastavljeni cilj. Ustvarjalnost in inovativnost sta izrednega pomena za doseganje učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 4. februar 2019; revidirano: 13. februar 2019; sprejeto: 19. februar 2019. /

Received: 4. February 2019; revised: 13. February 2019; accepted: 19. February 2019.

Vemo, kako pomembno je, da vsak vodja v svoji organizaciji razvije določeno kulturo vodenja, ta pa mora biti fleksibilna, kajti v nasprotnem primeru, zaposleni ne bodo upoštevali navodil, niti ne bodo želeli prostovoljno sodelovati pri reševanju problemov, s svojimi predlogi izboljšav. Zato se od vodje pričakuje, da izbere način vodenja, ki bo zaposlenim dal možnost, da pokažejo vse svoje potenciale ustvarjalnosti.

Pri vsakem reševanju problemov pa pride do tako imenovanih ovir ustvarjalnosti, krivci pa so vsi dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost posameznika. Tukaj štejemo strah pred neuspehom, rutinsko delo, slaba nagrada za ustvarjalnost, slabi medsebojni odnosi v organizaciji.

Organizacije, tako vodje kot ostali zaposleni, katere se zavedajo, kako pomembno je spodbujanje ustvarjalnosti, so dosti bolj konkurenčne tako na kratki kot na dolgi rok.

Iz strokovne literature je jasno, da je vedno več organizacij, ki so pripravljene prisluhniti novim idejam svojih zaposlenih in jih pri tem spodbujajo. S tem se vidno izboljšajo medsebojni odnosi ter tudi ustvarjalnost se povečuje. Kot pa smo že omenili, tukaj veliko vlogo nosijo vodje, saj je le od njih odvisno, kako bodo zaposleni motivirani za ustvarjalnost. Vodje morajo znati uporabiti različne metode, ki zaposlene spodbudijo k večji ustvarjalnosti, saj le tako bodo pripravljene izraziti svoje ideje in predloge.

Namen je preučiti, kakšen vpliv imajo vodje s svojim vedenjem in vodenjem v organizacijah. S svojimi pristopi namreč lahko zaposlenim pomagajo do ustvarjalnega razmišljanja. S pravočasno ugotovljeno metodo lahko odkrijejo ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih.

Cilj raziskave je ugotoviti kakšen mora biti dober vodja, da ga bodo zaposleni sprejeli in spoštovali ter posledično tudi upoštevali.

2 Teoretična izhodišča

Dobro vodenje je pravilno vplivanje, spodbujanje in usmerjanje zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev.

Vodenje je ena od glavnih funkcij podjetja, zato je bistvo, da vodja s svojim vodenjem in vedenjem ustvarja dobro klimo, stremi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in skupaj z njimi dosega zastavljene cilje. (Naumoska, 2014, str.1)

Edino ustvarjalno bitje, ki je usmerjeno v prihodnost je človek. Nova spoznanja, ideje, odkritja in stvaritve, ki se mu nenehno porajajo, povzročajo napredek tako duhovni kot tudi materialni, saj je bistvo ustvarjalnosti preseganje že ustvarjenega. (Mayer, 1991, str.3)

Vodja izbere stil vodenja, ki podrejene čim bolj privabi k učinkovitemu sodelovanju pri doseganju zastavljenih ciljev. Izbira stila vodenja je odvisna od dejavnikov, kot so: medsebojni odnosi v družbi, motiviranost in strokovnost sodelavcev, organizacijska kultura, osebne lastnosti vodje, zahtevnosti delovnih nalog in seveda časa, ki je na voljo.

V tabeli 1, so prikazani vsi stili vodenja, to pa so ukazovalni, avtoritativni, očetovsko/materinski, demokratični, narekovalni in inštruktorski. Naloga dobre vodje je, da glede na situacijo v podjetju, izbere, kateri stil vodenja se bo najbolje obnesel v določeni situaciji.

Ukazovalni stil vodenja, je v večini najmanj učinkovit. Podrejeni se počutijo nespoštovane, saj njihove ideje niso uslišane. Smiselna uporaba je le v redkih primerih, npr. kadar je podjetje v krizi.

Avtoritativni stil vodenja pa velja za enega najbolj učinkovitih stilov vodenja. Vodja svoje zaposlene motivira za delo, da jim vedeti, da je njihovo delo pomembno.

Očetovsko/materinski na prvo mesto postavlja posameznika, njegova čustva, šele potem pridejo na vrsto cilji podjetja. Vodja si prizadeva, da so zaposleni zadovoljni.

Demokratični stil vodenja je najbolj primeren, kadar vodja potrebuje ideje in nasvete svojih zaposlenih. Tudi pri vodjih z močno vizijo je demokratičen stil uporaben, saj pripomore k pridobivanju svežih idej za doseganje ciljev.

Pri narekovalnem stilu vodenja ima vodja izjemno visoke standarde za svoje zaposlene. Mnogi od njih se ob tem počutijo preobremenjene in njihova delovna vnema začne padati. Ta stil vodenja deluje, kadar so vsi zaposleni motivirani, strokovno usposobljeni in potrebujejo le malo usmeritve pri delu.

Inštruktorski stil vodenja zaposlenim pomaga odkriti njihove prednosti. Vodja svoje zaposlene spodbuja k vzpostavitvi dolgoročnih razvojnih ciljev in jim pomaga narediti plan za njihovo uresničitev. Ta stil vodenja se ne uporablja pogosto, saj v današnjem svetu vodje nimajo časa za počasen način učenja ljudi.

Tabela 1. Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo (Vir: Goleman, julij 2000, str. 34-35).

	Ukazovalni	Avtoritativni	Očetovsko/ materinski	Demokratski	Narekovalni	Inštruktorski
Slog vodenja	Zahteva takojšnjo izpolnitev	Mobilizira ljudi v smeri vizije	Ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi	Ustvarja soglasje med sodelovanje vseh	Določi visoka merila poslovne uspešnosti	Usposabljanje ljudi za prihodnost
Fraza sloga	»Naredi, kar ti rečem«	»Pojdi z mano«	»Ljudje so prvi«	»Kaj misliš?«	»Naredi tako kot jaz, takoj«	»Poskusi naslednje«
Osnovne sposobnosti, čustvene inteligence	Želja po doseganju rezultatov, samonadzor.	Samozavest, sočutje, katalizator sprememb.	Sočutje, razvoj odnosov, komunikacija.	Sodelovanje, skupinsko vodstvo, komunikacija.	Vestnost, želja po dosežkih.	Razvijanje drugih, sočutje, samozavedanje.
Kdaj se najbolj obnese?	Pri krizah, na začetku sprememb vodstva ali pri problematičnih zaposlenih	Kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar potrebuje jasne smernice.	Da popravimo razkole v skupini, motiviramo ljudi med stresnimi situacijami.	Da razvijamo sprejemljivost, soglasje ali dobimo predloge sposobnih delavcev.	Da pridemo do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini.	Pomoč zaposlenemu, da izboljša svoje delo in sposobnosti.
Splošen vpliv na vzdušje	Negativen.	Zelo pozitiven.	Pozitiven.	Pozitiven.	Negativen.	Pozitiven.

Brčar in Lah, (2011, str. 264) menita, da je vodja tisti, ki je dolžan zaposlene motivirati in spodbujati za ustvarjalnost.

Za vsako ustvarjalno delo v organizaciji, je potrebno upoštevati ideje ter predloge zaposlenih, komunikacija mora potekati enakopravno, odprti medsebojni odnosi. Le takšna dejanja bodo zaposlenim sporočala, da jim je vodja vedno pripravljen prisluhniti. (Mayer, 2004, str. 61)

Krajnc (2012, str.60-61) navaja: »Vsi ljudje dobro opravljamo stvari, katere radi počnemo, jih naredimo s srcem in vemo, da imajo nek smisel.« Zato je pomembno, da so vodje tisti, ki vplivajo na motiviranost svojih zaposlenih, saj bo s tem tudi njihovo razmišljanje pozitivno, in delo produktivno.

Bučar in Stare (2003, str. 15) sta mnenja, da se inovacijo opredeljuje kot povečanje ponudbe izdelkov oziroma storitev ter povezanih trgov.

Božidar Lenarčič (2012, str.103), v svojem članku navaja svojo ugotovitev hipoteze, ki jo je potrdil s pomočjo opravljene ankete: »Višina inovacijske nagrade vpliva na število inovacij. Približno 72% anketirancev je mnenja, da višina inovacijske nagrade spodbuja k številu inovacijskih predlogov«.

Z raziskavo izbranih člankov torej želimo preveriti, ali vodje podjetja s svojim vodenjem in vedenjem, vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

3 Metoda

Kot metodo smo uporabili strokovno in znanstveno literaturo. Podatke smo pridobili s pomočjo analiziranja desetih člankov iz revije RUO, s katerimi smo pridobili rezultate raziskav, ki se nanašajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Iskanje virov (člankov) je potekalo v digitalni knjižnici (dLib) ter s pomočjo Google.

Pri iskanju smo uporabili ključne besede: ustvarjalnost, inovativnost in organizacija. Ostala literatura pa je bila pridobljena s pomočjo knjig raznih avtorjev.

Članki, ki smo jih uporabili pri raziskovanju so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam uporabljenih člankov

Avtor (letnica)	Naslov članka
Andreja Kušar (2014)	<i>Kako motivirati zaposlene?</i>
Mateja Bogovič (2014)	<i>Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X</i>
Uroš Bižal (2013)	<i>Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini</i>
Božidar Lenarčič (2012)	<i>Vpliv inovativnosti v odnosu kupec – dobavitelj na konkurenčno prednost</i>
Milan Simončič (2013)	<i>Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji</i>
Vesna Janković (2012)	<i>Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja</i>
Povše Petra(2015)	<i>Usmerjenost v samopreseganje in dosežke – vodenje samega sebe</i>
Jasmina Žnidaršič (2013)	<i>Znanje je eden od glavnih dejavnikov za ustvarjalne dosežke posameznika.</i>
Hermína Pezdirc Žulič (2012)	<i>Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah</i>
Marjanca Krajnc (2012)	<i>Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost</i>

4 Rezultati in razprava

4.1 Rezultati

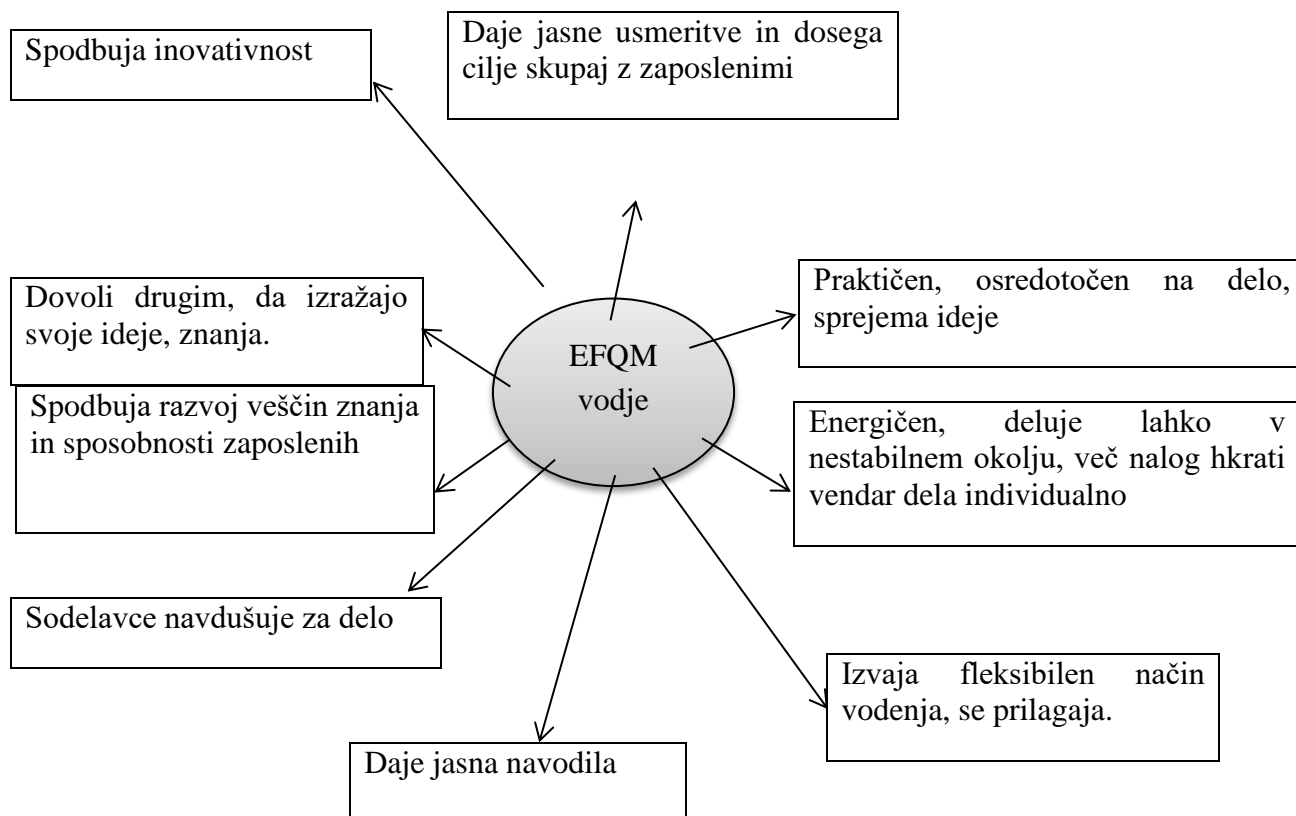
Skozi študijo desetih člankov smo v spodnji tabeli zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev pri razlagi uspešnosti in inovativnosti organizacije ter karakteristike dobrega vodenja organizacije.

Tabela 3. Sumarna tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Najpomembnejša ugotovitev
Andreja Kušar (2014)	Bistvo je, da sama motivacija izhaja iz osebnega zadovoljstva. Motiviran zaposlen, veliko prej zadovolji cilje podjetja kot nemotiviran.
Mateja Bogovič (2014)	Zaposleni v organizaciji, bodo s pomočjo motiviranosti in možnosti ustvarjalnosti, začutili večjo pripadnost organizaciji.
Uroš Bižal (2013)	Saj ustvarjalnost zaposlenih omogoča, da se organizacija lahko prebija skozi konkurenco na trgu.
Božidar Lenarčič (2012)	Zaposleni so veliko bolj motivirani, če so s strani vodje nagrajeni za svoje inovacije.
Milan Simončič (2013)	Zaposleni, katerim je dovoljena ustvarjalna svoboda, so pri delu bolj motivirani, sproščeni, pripravljeni na sodelovanje, ter so pozitivno naravnani.
Vesna Janković (2012)	Dober vodja je tisti vodja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v svoji organizaciji.
Povše Petra (2015)	V vsaki organizaciji je zelo pomembno, da tako delavec kot tudi vodja razumeta vsak svojo vlogo. Saj bosta le tako lahko uspešno sodelovala.
Jasmina Žnidaršič (2013)	Znanje je eden od glavnih dejavnikov za ustvarjalne dosežke posameznika.
Hermina Pezdirc Žulič (2012)	Vsaka organizacija, ki želi biti čim bolj uspešna in učinkovita, mora biti tudi ustvarjalna in inovativna.
Marjanca Krajnc (2012)	Ljudje, motivirani za delo, bodo delo opravljali kvalitetnejše, hitreje in z večjim veseljem.

4.2 Razprava

V organizaciji je zelo pomembno, da vodje pravočasno prepoznajo ustvarjalni in inovativni potencial svojih zaposlenih (Pezdirc Žulič, 2012, str.85). Kajti vsaka organizacija, ki želi biti čim bolj uspešna in učinkovita, mora biti tudi ustvarjalna in inovativna.



Slika 1. Grafični prikaz lastnosti vodje v modelu odličnosti (Povzeto, »Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja«, Vesna Janković, 2012).

Slika 1 prikazuje, EFQM dobre vodje. Torej lahko rečemo, da dober vodja ni tisti, ki samo kontrolira zaposlene, ter čas, ki ga porabijo za delo. Naloga vodje je, da mora na pravi način spodbujati inovativnost, dajati mora jasna navodila brez prisilnega in nestrpnega vodenja. Zaposlene mora znati navdušiti za delo. Tudi v manj prijetnih situacijah mora ostati miren in ne konflikten ter se pravilno lotiti reševanja nastalega problema.

Fatur in Likar (2009, str. 13) navajata, da »inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu v obliki inovacije izdelka ali storitve ali uporabi v okviru postopka ali procesa in se izkaže za koristno. Pri tem morajo izdelek, storitev ali postopek predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu«.

Raziskava je pokazala, da so dobri vodje tisti, ki spodbujajo inovativnost, dajejo povsem jasne usmeritve svojim zaposlenim, spodbujajo njihove ideje in predloge in znajo zaposlene navdušiti za delo.

Na raziskovalno vprašanje lahko na podlagi izbranih člankov odgovorimo pritrdilno. Vodje s svojim vodenjem zelo vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v organizaciji.

Možina (1994, str. 4) navaja kratko razlago vodenja. Meni, da se vodenje nanaša na ljudi – kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi se nalog lotevali s čim večjim zadovoljstvom.

Namen vodenja je oblikovanje vedenja posameznika ali skupine oseb pri doseganju organizacijskih ciljev.

Domnevamo, da kdor hoče postati dober vodja, mora z zaposlenimi imeti dobre odnose. Vodje morajo biti svojim podrejenim zgled s svojo zagnanostjo in delom, ki ga opravijo. Menimo, da vodja z neustreznim vodenjem pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih, to pa lahko vodi k slabemu poslovanju podjetja. Vodje morajo na svoje zaposlene vplivati pozitivno, saj so zaposleni ključ do uspeha vsakega podjetja.

4.3 Primer dobre prakse

Kot primer dobre prakse bom navedla primer dveh vodij v podjetju X. Opisano podjetje je večje, vendar znotraj razdeljeno na več manjših oddelkov.

Oddelek A. Njihov vodja je v komunikaciji zelo direkten, ne sprejema kritik svojih podrejenih, do njih je zelo vzvišen. Pri delu svojih zaposlenih pogosto išče napake, s tem posledično zavira njihovo ustvarjalnost. Vse to se opazi tudi pri njegovih podrejenih. Napetost na oddelku je očitna, ljudje med seboj ne sodelujejo, si ne pomagajo.

Vodja svoje delo sicer opravlja, vendar pri tem ne želi pomoči drugih. Posledica tega je, da za določena dela porabi veliko preveč časa. Ukvarja se s stvarmi, katere bi lahko prepustil komu drugemu. Skratka vodja je svoje obnašanje povsem prenesel na svoje zaposlene. Klima na oddelku je slaba.

Na drugi strani pa imamo oddelek B in vodjo, ki je polna energije. Jutro na oddelku prične z obiskom zaposlenih na svojem oddelku, jih povpraša kako so, kaj danes počnejo. Vedno nasmejana, pripravljena prisluhniti.

Velikokrat si vzame čas in se pogovori s svojimi zaposlenimi. Vedno je odprta za nove ideje in predloge. Spodbuja izobraževanja svojih zaposlenih, jih usmerja. Tukaj je občutna razlika tako pri vodji kot pri zaposlenih. Nobenega pritoževanja, več komunikacije med zaposlenimi, delo poteka timsko. Klima na tem oddelku je odlična. Zaposleni so nasmejani, sproščeni. Tudi pri opravljanju nadurnega dela, ni nikoli problemov, vedno se znajo dogovoriti med seboj.

Zaposleni oddelka B, svojo vodjo vidijo kot samozavestno osebo, ki izraža zaupanje v cilj in v vsaki situaciji ostane mirna. Podrejeni ji zaupajo, saj vedo, da bo tudi v primeru negotovosti ostala pozitivno naravnana.

Za zaključek bi lahko povzela besede Nelson Mandela: »Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.«

5 Zaključek

S pomočjo člankov, smo prišli do zaključka, da na kakovostno poslovanje podjetja vpliva veliko dejavnikov, kot so uspešno voditeljstvo, komunikacija, motiviranje zaposlenih, timsko delo, delovno okolje. Iz vseh izbranih strokovnih člankov smo razbrali, da najpomembnejši dejavnik za motiviranje in vpeljavo inovacij v podjetje pa je sam je vodja podjetja.

Za zaključek lahko rečemo le, da dober vodja mora biti zaposlenim zgled. Zaposleni mu morajo zaupati, saj tako občutijo večjo pripadnost organizaciji. So bolj motivirani, inovativni in ustvarjalni.

Satler (2010, str. 22) navaja »kljub dejstvu, da je človek dandanes individualno bitje, pa je še vedno močno povezan z družbo. Prav ta povezanost oziroma pripadnost k družbi, se kaže v različnih organizacijah kot so družina, podjetje in država. V podjetjih je povezanost med zaposlenimi izrednega pomena, saj ustvarja sinergijo med njimi in vpliva na njihovo skupno učinkovitost pri delu«.

Organizacija mora vedeti da je motiviranje zaposlenih izrednega pomena. Boljša kot je motiviranost zaposlenih, boljši so poslovni rezultati, produktivnost je višja in zaposleni so bolj zadovoljni. Za veliko mero odgovornosti za ustvarjalnost, motiviranost in inovativnost pri delu so zadolženi vodje. Ko se zavedajo truda, ki ga v delo vlagajo njihovi podrejeni, takrat bodo tudi delavci dosegali izjemne delovne rezultate.

Menim, da se morajo vodje, za dosego uspešnosti v podjetju, vedno več časa in denarja nameniti izobraževanju svojih zaposlenih in tudi svoje znanje sprotno izpopolnjevati.

Reference

1. Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. *FOŠ - RUO*, okt. 2013, letnik 2, št. 3, str. 117-128.
2. Bogovič, M. (2014). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X. *FOŠ - RUO*, feb. 2014, letnik 3, št. 1., str. 34-43.
3. Brcar, F., & Lah, S. (2011). *Vloga službe kakovost v organizacijah*. Organizacija, 44(6), 258-266.
4. Državna založba Slovenije. Pridobljeno na <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
5. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
6. Jankovič, V. (2012). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *FOŠ - RUO*, jun.2012, letnik 1, str.73-84.
7. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija
8. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *FOŠ - RUO*, jun. 2012, letnik 1, št. 2, str. 60-72.
9. Kramar, S. (2011). *Vzpostavljanje sistema inovativnosti v trgovskem podjetju: študija primera* (Diplomsko delo).
10. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *FOŠ - RUO*, feb.2014, letnik 3, št. 1., str. 10-21.

11. Lenarčič, B. (2012). Vpliv inovativnosti v odnosu kupec – dobavitelj na konkurenčno prednost. *FOŠ - RUO*, okt. 2012, letnik 1, št. 3, str. 95-105.
12. Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*
13. Mayer, J. (2001). *Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima*
14. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
15. Naumoska, N. (2014). *Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju sonček*. (Diplomsko delo).
16. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *FOŠ - RUO*, okt. 2012, letnik 1, št.3, str. 85-94.
17. Povše, P. (2015). Usmerjenost v samopreseganje in dosežke – vodenje samega sebe. *FOŠ - RUO*, dec. 2015, letnik 4, št. 4, str.183-193.
18. Satler, I. (2010). *Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti* (Delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Simončič, M. (2013). Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji. *FOŠ - RUO*, okt. 2013, letnik 2, str. 98-107.
20. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*
21. Žnidaršič, J. (2013). Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji *FOŠ - RUO*, okt. 2013, letnik 2, št. 3, str.108-116.

Maruša Šega je leta 2011, diplomirala na Fakulteti za policijsko varnostne vede v Ljubljani. Od leta 2012 je zaposlena v podjetju Krka, d.d. Novo mesto, kot referent na oddelku za upravljanje kakovosti. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

Abstract:

Leaders' Characteristics to Promote Creativity and Innovation in the Organization

Research Question (RQ): In the survey, with the selected members, we asked the research question whether creativity in the innovation of employees in the organization depends on the manager.

Purpose: Examining the impact of leaders with their behavior and management, in view of the promotion of the creativity of employees in organisations. With their approaches, they can help employees get creative thinking.

Method: As a method, we used a qualitative analysis, 10 professional articles and derived the essence and findings from them.

Result: A good leader, must be an employee example. It is one of the main factors for innovation and creativity in the company.

Organization: Research will inform the leaders how they can contribute to better creativity and innovation.

Society: The leader is the one who has to put a lot of effort into the company in his employees. They will only achieve this goal.

Limitations/Future Research: In order to get closer to the findings of authors, a questionnaire should be conducted both between employees and their managers. We rely on research already done in selected articles.

Keywords: heads, creativity, innovation, organisation .

Copyright (c) Maruša ŠEGA



Creative Commons License

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

Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacij

Alen Lazič*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako naj podjetja uresničujejo trajnostno naravnost oz. ustvarjajo trajnostno prihodnost?

Namen: Ugotoviti, kaj je trajnostno poslovanje z usmeritvijo ustvarjanja trajnostne prihodnosti in kaj je trajnostna strategija. Določiti model ustvarjanja trajnostne prihodnosti, kakšna je vloga najvišjega vodstva organizacije pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti ter ugotoviti, kako se meri trajnostna uspešnost.

Metoda: Kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana je strokovna in znanstvena literatura na tematiko trajnostne prihodnosti.

Rezultati: Ustvarjanje trajnostne prihodnosti omogoča enakovreden poudarek na družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti. Ob pravilnem načrtovanju in usklajenosti ter ustrezno komunikacijsko podprtostjo vseh treh vodi v finančno uspešnost podjetja.

Organizacija: V članku so opredeljene naloge najvišjega vodstva kot ključnega uresničevalca trajnostne poslovne strategije. Usmerjenost v trajnostno prihodnost organizacije vodi v finančno uspešnost organizacije.

Družba: Odzive deležnikov na uresničevanje trajnostne prihodnosti je možno obvladovati na različne načine; priporoča se že v začetni fazi.

Originalnost: Predstavitev pregleda na ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Gre za pregled obstoječih člankov. Raziskava ni bila narejena.

Ključne besede: trajnostna prihodnost, družbeni učinki, ekonomski učinki, okoljski učinki, vodenje trajnostne strategije, deležniki, finančna uspešnost.

1 Uvod

Razvoj človeka je skozi zgodovino povzročil napredek in dvig življenjskega standarda, istočasno pa tudi negativne posledice v naravnem in socialno kulturnem okolju. Ljudje smo s svojim načinom življenja že zdavnaj presegli mejo vzdržnosti, škoda v naravnem okolju je postala prevelika. Posledice industrializacije in številnih ekoloških nesreč postavljajo problematiko varovanja okolja in družbene odgovornosti na vse višje mesto v družbi.

Zaradi nakopičenih družbenih, okoljskih in ekonomskih težav se je začela krepiti zavest o ustvarjanju trajnostne prihodnosti – prihodnosti, kjer so uravnoteženi družbeni, okoljski in ekonomski učinki.

Številne organizacije so se že lotile ustvarjanja trajnostne prihodnosti, ene bolj, ene manj uspešno. Kako se naj organizacija loti uspešnega ustvarjanja, kaj je trajnostna strategija, kakšen je model ustvarjanja trajnostne prihodnosti, kakšna je vloga najvišjega vodstva organizacije pri

tem in kako se meri trajnostna uspešnost so ključna vprašanja, na katera odgovarjam v tem članku.

Zaradi vse večjih poudarkov na področju družbenih in okoljskih vprašanj ter skrbjo deležnikov si organizacije vse bolj prizadevajo, da postanejo boljše in uglednejše. Vodstvo organizacij se zaveda, da brez usmerjenosti v trajnostno prihodnost oz. okoljsko in družbeno trajnostno rastjo njihova dolgoročna gospodarska rast ni možna. Ravnovesje med gospodarskim napredkom, družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja lahko vodi v konkurenčno prednost organizacije (Epstein, 2008, str. 12).

2 Teoretična izhodišča

Trajnostno poslovanje (angl. corporate sustainability) izvira iz koncepta trajnostnega razvoja (angl. sustainable development), ki pomeni tak okoljski, družbeni in ekonomski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljšo kakovost življenja (WCED v Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10). Ko ta ‚makro‘ koncept prenesemo na ‚mikro‘, torej podjetniško raven, pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti je zelo bistveno, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti (angl. economic performance) ne zamenjamo s finančno uspešnostjo podjetja (angl. financial performance), ki je obvladovanje stroškov, rast prihodkov od prodaje, rast dobička in podobno. Nasprotno, kot sta okoljska in družbena uspešnost podjetja usmerjena v neposredne koristi deležnikov podjetja (zdravo naravno okolje, zadovoljne lokalne skupnosti, zavzeti zaposleni), tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje ustvarjanje novih delovnih mest (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Ta ‚trojček‘, družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, kratko imenujemo tudi trajnostna uspešnost (angl. sustainability performance). Trajnostna uspešnost ni isto kot trojni dobiček (angl. triple bottom-line, tudi people – planet – profit) (Elkington v Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10). Trojni dobiček namreč vključuje le družbeno in okoljsko uspešnost, ne pa tudi ekonomske uspešnosti; vsebuje pa finančno uspešnost (dobiček). Trajnostna uspešnost pa daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja. V stroki temu rečemo tudi t.i. sustainability business case (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Trajnostna strategija (angl. sustainability strategy) torej predstavlja poslovno strategijo, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa večja poslovno uspešnost organizacije.

Nekateri od načinov, kako uresničujemo trajnostno strategijo oz. kateri so trajnostni izzivi, so (Rejc Buhovac, 2018, str. 36):

- vključevanje v krožno gospodarstvo (snovne tokove),
- trajnostni (zeleni) izdelki,
- logistika z nizkim ogljičnim odtisom,
- podpiranje pravične trgovine,
- domišljeno sponzoriranje,
- varna in ergonomična delovna mesta,
- vzpostavitev infrastrukture za spodbujanje lokalnih podjetnikov,
- transparentno trajnostno in poslovno komuniciranje,
- zaposlovanje lokalnih kadrov,
- donacije različnim lokalnim skupnostim.

Tema trajnostne prihodnosti je zelo široka, v nadaljevanju sledi razprava o raziskovalnem vprašanju: Kako naj podjetja uresničujejo trajnostno naravnost oz. ustvarjajo trajnostno prihodnost?

3 Metoda

Uporabljena je bila kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana je bila strokovna in znanstvena literatura na tematiko trajnostne prihodnosti. Glavni vir člankov so bile različne raziskovalne revije, ki so dostopne preko spleta. Izbrane so bile ključne besede, po katerih so bili članki izbrani. To so trajnostna prihodnost, družbeni učinki, ekonomski učinki, okolijski učinki, vodenje trajnostne strategije. Analiza vključuje ključne ugotovitve iz pregledane literature. V razpravi so bila uporabljena tudi mnenja iz drugih virov (monografije, strokovna in znanstvena dela).

Pregledana literatura je predstavljena v Tabeli 1.

Tabela 1. Seznam uporabljene literature

Avtor	Naslov
Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2003)	A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy.
Delgado-Ceballos, J. in drugi (2012)	The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies.
Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2014)	Solving the sustainability implementation challenge.
Fenwick, T. (2007)	Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective.
Haugh, H. M., Talwar, A. (2007)	How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?
Hespenheide, E. in drugi (2010)	Accounting for sustainability performance: Organizations that manage and measure sustainability effectively could see benefits to their brand and shareholder engagement and retention as well as to their financial bottom line.
Kassinis, G., Vafeas, N. (2006)	Stakeholder Pressures And Environmental Performance.
Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008)	Conceptualizing a “Sustainability Business Model.”
Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B. (2015)	Corporate Sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises.
Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017)	Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands.

4 Rezultati in razprava

Pregled literature je pokazal, da na ustvarjanje trajnostne prihodnosti vpliva več različnih dejavnikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani. Ugotovili smo, da imajo ključno vlogo vodstvo organizacije, ki z uresničevanjem trajnostne strategije in svojim delovanjem ter kreiranjem trajnosti naravnane organizacijske kulture uspešno dosegajo cilje. Največjo nevarnost predstavlja premajhna integriranost trajnostne naravnosti med zaposlenimi; slednja mora biti razširjena med vsemi zaposlenimi, organizacije to lahko dosežejo s stalnim učenjem in prenašanjem strategije navzdol po organizacijski strukturi. Uspešnost uresničevanja trajnostne prihodnosti se meri s KPI (ključnimi kazalniki uspeha), rezultati se kažejo v izboljšanju procesov, kakovostnejšemu kadru, boljšimi odnosi z javnostmi, povečani konkurenčnosti ter posledično finančni uspešnosti organizacije. Izkazalo se je še, da so

organizacije različno odvisne od svojih deležnikov ter da to odvisnost upoštevajo pri oblikovanju trajnostne politike, še posebej na področju naravnega okolja. Hkrati se izpostavi še etična dilema vodstva - interesi deležnikov vs. lastni interesi vodstva.

V tabeli 2 so zbrane ključne ugotovitve avtorjev iz različne pregledane literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti.

Tabela 2. Pregled literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti

Vir / Literatura	Glavne ugotovitve
Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2014). Solving the sustainability implementation challenge.	Za ustvarjanje trajnostne prihodnosti postavitev trajnostne strategije organizacije še zdaleč ni dovolj. Podjetja jo morajo podpirati z ustrežno organizacijsko strukturo, razvijati sisteme merjenja in poročanja ter vodenje usmeriti h krepitvi teh ciljev v celotni organizaciji. Ključno vlogo ima organizacijska kultura, ki motivira trajnostno odločanje in obnašanje.
Fenwick, T. (2007). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective.	Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti se postavlja veliko izzivov. Najpogosteje so to slabo razumevanje in nizka podpora zainteresiranih strani, nezadostna usmerjenost vodstva in vključevanje v strategijo organizacije, ter neustrezna analiza stroškov in koristi (t.i. cost – benefit analiza).
Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.”	Organizacije lahko ustvarjajo trajnostno prihodnost samo v primeru, da preoblikuje (in ne samo dopolnjuje) neoklasični poslovni model, in sicer s socialnimi in okoljskimi prioritetami. V t. i. trajnostnem poslovnem modelu (SBM – sustainability business model) so trajnostni koncepti gonilna sila organizacije in odločanja vodstva. Organizacije morajo uvesti bistvene organizacijske spremembe v strukturi in kulturi organizacije ter sodelovanje s ključnimi deležniki, da uresničijo trajnostno prihodnost.
Haugh, H. M., Talwar, A. (2007). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?	Ukrepi organizacij za ustvarjanje trajnostne prihodnosti jasno predvidevajo, da se vodstvo in zaposleni zavedajo in uresničujejo trajnostno politiko in postopke. Pri tem pa spregledajo, da se mnogi ali celo večina zaposlenih ne zavedajo vprašanj in koncepta trajnostnega delovanja organizacije, z njim niso ustrezno seznanjeni ali se ne zavedajo trajnostnega delovanja organizacije izven njihove neposredne delovne odgovornosti. Zato morajo organizacije izvajati stalno učenje vseh zaposlenih za ustvarjanje trajnostne prihodnosti, in sicer tehnično, akcijsko in socialno učenje.
Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18	Raziskava na Nizozemskem je pokazala, da je kljub naraščanju zavesti o pomenu trajnostnega delovanja organizacij dejansko vključevanje v njihove poslovne procese še vedno problematično. Kljub temu, da imajo vedno več certifikatov za sisteme vodenja, pa dejansko vključevanje ne sledi stopnji rasti teh sistemov.

»nadaljevanje«

small and medium sized
enterprises in the Netherlands.

Kassinis, G., Vafeas, N. (2006).
Stakeholder Pressures And
Environmental Performance.

Avtorji so empirično testirali povezanost notranje heterogenosti deležnikov z okoljsko uspešnostjo ter pozitiven odnos med pritiski interesnih skupin v skupnosti in okoljsko uspešnostjo organizacije. Dokazali so, da različne značilnosti interesnih skupin različno vplivajo na različne ravni okoljske uspešnosti. Poleg tega vodstvo poudarja, da so njihove organizacije različno odvisne od svojih deležnikov ter da to odvisnost upoštevajo pri oblikovanju trajnostne politike, še posebej na področju naravnega okolja.

Hespenheide, E. in drugi (2010).
Accounting for sustainability
performance: Organizations that
manage and measure
sustainability effectively could
see benefits to their brand and
shareholder engagement and
retention as well as to their
financial bottom line.

KPI-ji (ključni kazalniki uspeha) trajnostne prihodnosti morajo biti ključne komponente strategije organizacij in tudi kriznega upravljanja. Vključenost trajnostne prihodnosti v strategijo omogoča izboljšanje procesov, privablja talente in kvaliteten kader, izboljšuje odnose z javnostmi, povečuje preglednost poslovanja in njegovo skladnost z zakonodajo. Pritegne tudi dobavitelje in vlagatelje, povečuje konkurenčnost, kar rezultira v izboljšanju organizacije v vseh vidikih.

Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B.
(2015). Corporate Sustainability
and economic performance in
small and medium sized
enterprises.

Trajnostna strategija in ekonomska uspešnost organizacije sta komplementarni. Kljub temu morajo podjetja stalno uravnati ekonomsko uspešnost z družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja.

Vodstvo z ustvarjanjem ustreznega delovnega okolja ter podpiranjem inovativnosti in investiranjem v človeški kapital bistveno vplivajo na trajnostno prihodnost organizacije in s tem nadalje na finančno uspešnost podjetja.

Delgado-Ceballos, J. in drugi
(2012). The effect of internal
barriers on the connection
between stakeholder integration
and proactive environmental
strategies.

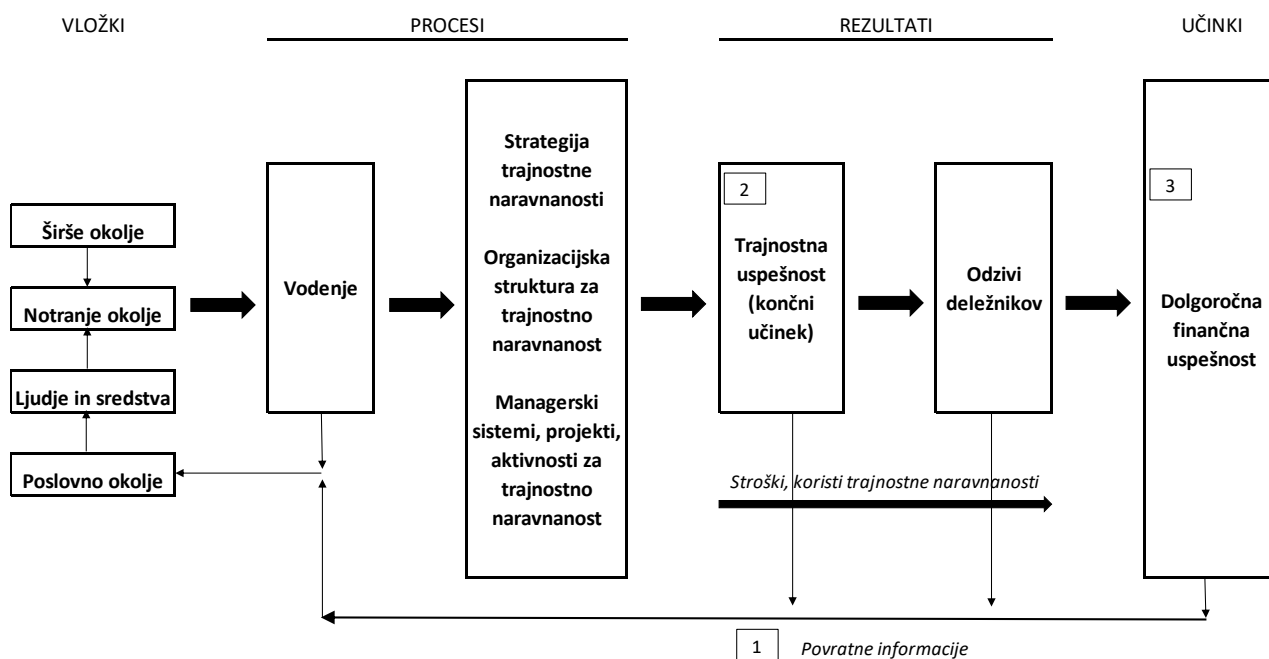
Vključevanje deležnikov pozitivno vpliva na proaktivne okoljske strategije organizacije. (teorija interesnih skupin), vendar samo v primeru, da se vodstvo organizacije zaveda notranjih ovir ter jih odpravlja. Izpostavi se tudi etična dilema vodstva – interesi deležnikov vs. lastni interesi vodstva.

Aragón-Correa, J. A. & Sharma,
S. (2003). A contingent resource-
based view of proactive corporate
environmental strategy.

Nepredvidljivi dogodki, dinamične zmožnosti in usmerjenost na naravno okolje vplivajo na razvoj dinamične in proaktivne okoljske strategije organizacije. Določene značilnosti splošnega poslovnega okolja, kot so negotovost, kompleksnost in velikost, lahko izboljšajo razmerje med dinamično sposobnostjo proaktivne okoljske strategije in konkurenčno prednostjo.

Vir: Avtor

Organizacije ustvarjajo trajnostno prihodnost na različne načine. Najbolj znani model je model trajnostne naravnosti podjetja po Epsteinu (Slika 1). Izhaja iz modelov dejavnosti in je sestavljen iz vložkov, procesov, rezultatov in učinkov.



Slika 1. Model trajnostne naravnosti podjetja
Povzeto iz »Solving the sustainability implementation challenge.«, po
Epstein & Rejc Buhovac, 2010, *Organizational Dynamics*, 39, str. 307.

Vložki predstavljajo danosti, v katerih oz. s katerimi podjetje posluje (širše in ožje okolje, notranje okolje z obstoječo poslovno strategijo, organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo, razpoložljivi resursi in ljudje).

Najpomembnejši proces je Vodenje. Vodje morajo biti usmerjeni v trajnostno prihodnost, ki mora biti vključena v strategijo podjetja, v strateške dokumente in jo promovirati med zaposlenimi. Podpirati jo morajo z zgledom in poslovnimi odločitvami.

Drugi procesi vključujejo oblikovanje trajnostne strategije, vzpostavitev organiziranosti, ki podpira trajnostno naravnost poslovanja, ter oblikovanje sistemov za merjenje uspešnosti in nagrajevanje, ki bodo zaposlene usmerjali v trajnostno naravnost. Procesni vključujejo tudi vzpostavitev različnih projektov in aktivnosti za prispevek k trajnostnemu razvoju.

Uspešno izvedeni procesi pomeni, da podjetje doseže zelene rezultate na področju ustvarjanja trajnostne prihodnosti. Trajnostna uspešnost se izkazuje z npr. manjšo porabo naravnih virov, manjšo količino ustvarjenih odpadkov, več »zelenih« izdelkov in storitev, večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlovanje itd.

Vse vidike trajnostne uspešnosti (nižji okoljski odtis, manj škodljivih odpadkov, okolju prijazni izdelki in storitve,..) je potrebno komunicirati preko različnih medijev in

komunikacijskih poti, da dosežejo različne deležnike (zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost...). Kot odzivi so to lahko večje zadovoljstvo zaposlenih in njihova nižja neto fluktuacija, večje zadovoljstvo kupcev oz. manj njihovih pritožb, več naročil, boljši ugled, boljši odnosi z lokalnimi deležniki.

Kot posledica večje zavzetosti zaposlenih, večjega povpraševanja kupcev, bolj naklonjenih odzivov lokalnih skupnosti itd. podjetje lažje obvladuje stroške, ustvarja večje prihodke in boljši poslovni izid. Dolgoročno to pomeni večjo finančno uspešnost poslovanja organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 306).

V modelu trajnostne naravnosti poslovanja se razvijejo trije temeljni vplivi. Na Sliki 1 označba 1 povezuje procese s finančno uspešnostjo in prikazuje, da lahko preko modela spremljamo stroške in koristi trajnostno naravnega poslovanja. Označba 2 povezuje procese s trajnostno uspešnostjo in prikazuje, da je lahko trajnostna uspešnost (družbena, okolijska in ekonomska uspešnost) tudi končni učinek oz. cilj podjetja. Oznaka 3 ponazarja poslovno logiko trajnostne naravnosti poslovanja, kjer je trajnostna naravnost instrument za doseganje večje finančne uspešnosti. Povratne informacije pa zagotavljajo smotrno inoviranje procesov, izdelkov in storitev.

Ustvarjanje trajnostne prihodnosti se prične pri vodstvu organizacije. Prepričanost in predanost vodstva tej usmeritvi se razvije v poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije. Vendar to še ne zadostuje za uspeh. Slednji je zagotovljen samo v primeru, da zaposleni na vseh ravneh delijo isto miselnost. Šele takšno poslovanje v vsakodnevnih procesih povečuje vrednost podjetja.

Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti ima najpomembnejšo vlogo najvišje vodstvo organizacije, in sicer so njihove vloge naslednje (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 46 – 50):

- kot pobudnik in vzornik
- kot strateg
- kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije
- v dialogu z lastnikom: promotor trajnostnih priložnosti.

Uspešnost ustvarjanja trajnostne prihodnosti se meri preko ključnih dejavnikov, in sicer (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 309-312):

- Uravnoteženost finančnih in trajnostno naravnanih ciljev (npr. nasprotja med družbenimi, okolijskimi, ekonomskimi in finančnimi cilji niso več tako velika; okolijski izzivi se rešujejo na inovativne načine);
- Oblikovanje trajnostno naravnega poslovnega modela, ki vključuje dosledno podporo trajnostni naravnosti s strani vodstva; menedžer za trajnostno naravnost ima podporo vodstva in pristojnosti za delovanje v celotnem podjetju;
- Vodenje: jasno komuniciranje trajnostnih strategij, politike vodenja in ciljev; vodenje z zgledom; inovativnost, ustvarjalnost, podjetnost in prostovoljstvo kot osnovni gradniki organizacijske kulture;

- Organizacijska kultura: odprtost, avtonomija, samoiniciativnost; močna inovativna kultura, sodelovanje in trajnostna naravnost kot osebna lastnost zaposlenih.

Finančni učinki ustvarjanja trajnostne prihodnosti so v največji meri odvisni od odzivov ključnih deležnikov. Na njihove odzive je možno obvladovati, in sicer tako da se z deležniki sodeluje že v fazi snovanja trajnostne poslovne strategije (kateri trajnostni vidiki so jim pomembni in zakaj), jih vključevati v poslovne odločitve (zlasti zaposlene in poslovne partnerje) in ves čas spremljati, kako se odzivajo.

Moje mnenje je podobno, kot so ugotovitve iz analiziranih člankov. Ustvarjanje trajnostne prihodnosti se prične pri vodstvu organizacije. Le-to z razvijanjem ustrezne organizacijske kulture, ki motivira trajnostno odločanje in obnašanje, izboljšujejo procese, pridobivajo kvaliteten kader, izboljšujejo odnose z javnostmi, povečujejo konkurenčnost in preko družbene, okoljske in ekonomske uspešnosti povečujejo finančno uspešnost podjetij. Mislim, da največji izziv predstavljajo ustrezna integracija trajnostne strategije med vsemi zaposlenimi v organizaciji, odzivi ključnih deležnikov, ki v končni fazi določajo finančne učinke ustvarjanja trajnostne prihodnosti ter, po moje, največja etična dilema vodstva organizacij – zasledovati interese deležnikov (in tudi katerih) ali lastne interese.

5 Zaključek

Pričujoči pregled literature je pokazal, da ustvarjanje trajnostne prihodnosti omogoča enakovreden poudarek na družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti. Ob pravilnem načrtovanju in usklajenosti ter ustrezno komunikacijsko podprtostjo vseh treh vodijo v finančno uspešnost podjetja.

Uresničevanje trajnostne prihodnosti pomeni za organizacijo bistvene spremembe. Glavno vlogo ima najvišje vodstvo organizacij, ki je ključni uresničevalec trajnostne poslovne strategije, in sicer: kot pobudnik in vzornik, kot strateg, kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije in v dialogu z lastnikom kot promotor trajnostnih priložnosti.

Spremembe predstavlja tudi na družbenem področju. Odzive deležnikov, ki določajo učinke ustvarjanja trajnostne prihodnosti (družbeni, ekonomski in okoljski učinki) je možno obvladovati s sodelovanjem že v fazi snovanja trajnostne poslovne strategije, vključevanje v poslovne odločitve in stalno spremljanje njihovih odzivov.

Originalnost članka je v predstavitvi pregleda na ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Omejitev postavlja omejen pregled obstoječe literature s področja ustvarjanja trajnostne prihodnosti raziskava ni bila narejena.

V nadaljevanju raziskovanja bi bilo smiselno podrobneje raziskati vlogo različnih interesnih skupin pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti organizacij.

Reference

1. Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88. doi: 10.5465/amr.2003.8925233
2. De Lange, D. E., Busch, T., Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 110 (2), 151 – 156. doi: 10.1007/s10551-012-1425-0
3. Delgado-Ceballos, J. in drugi (2012). The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281 - 293. doi: 10.1007/s10551-011-1039-y
4. Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39, 306-315.
5. Epstein, M.J. (2008). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic impacts. *Greenleaf Publishing Limited*.
6. Fenwick, T. (2007). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal* 28(7), 632-645. doi: 10.1108/01437730710823888
7. Hahn, T., Aragón-Correa, A. (2015). Toward Cognitive Plurality on Corporate Sustainability in Organizations: The Role of Organizational Factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255–263. doi: 10.1177/1086026615604446
8. Haugh, H. M., Talwar, A. (2007). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education* 9 (3). doi: org/10.5465/amle.9.3.zqr384
9. Hespenheide, E. in drugi (2010). Accounting for sustainability performance: Organizations that manage and measure sustainability effectively could see benefits to their brand and shareholder engagement and retention as well as to their financial bottom line. *Financial Executive*, 52.
10. Kassinis, G., Vafeas, N. (2006). Stakeholder Pressures And Environmental Performance. *Academy of Management Journal*, 49 (1). doi: 10.5465/amj.2006.20785799
11. Rejc Buhovac, A., in drugi (2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi (priročnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
12. Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. doi: 10.1177/1086026608318042
13. Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B. (2015). Corporate Sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108(A), 603-612. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.106
14. Vrhovšek, M. (2016). Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih (Magistrsko delo). Ljubljana: *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*.
15. Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528-538. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.027

Alen Lazič je leta 2006 diplomiral na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo in pridobil naziv Diplomirani varnostni inženir. Od leta 2014 je zaposlen v podjetju Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d.o.o., kjer opravlja delo samostojnega inženirja za varnost in zdravje pri delu ter je imenovan koordinatorski inženir izgradnje HE Brežice. Od leta 2018 nadaljuje podiplomski študij Menadžmenta kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract: **Creating a Sustainable Future in Organizations**

Research Question (RQ): How should companies implement a sustainable strategy or create a sustainable future?

Purpose: To find out what is sustainable business with the direction of creating a sustainable future and what is a sustainable strategy. Define the model of achieving a sustainable future, what the role of the highest management of the organization in achieving a sustainable future is, and how to measure sustainable performance.

Method: A qualitative method based on analytical study. Expert and scientific literature on the subject of a sustainable future has been analyzed.

Results: Achieving a sustainable future enables an equal emphasis on social, environmental and economic performance. With proper planning and coherence and the proper communication support of all three, they lead to the financial performance of the organization.

Organization: the article defines the top management roles as a key implementer of a sustainable business strategy: as an initiator and role model, as a strategist, as a implementer of a sustainable business strategy and in dialogue with the owner as a promoter of sustainable opportunities.

Society: The responses of stakeholders that determine the effects of achieving a sustainable future (social, economic and environmental impacts) can be managed through cooperation already in the phase of designing a sustainable business strategy, integrating into business decisions and constantly monitoring their responses.

Originality: The originality is presented in the presentation of a review of the realization of a sustainable future.

Limitations / Further Research: This is an overview of existing articles. The survey was not done.

Keywords: sustainable future, social effects, economic effects, environmental effects, sustainability strategy, role of management, stakeholders, financial performance.

Copyright (c) Alen LAZIČ



Creative Commons License

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