

Moderacijska vloga športne rekreacije pri obvladovanju stresa managerjev

Teja Zaletelj¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: zaletelj.teja@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zavedanje pozitivnih učinkov športne rekreacije v okviru funkcije vodenja postaja čedalje pomembnejši del pri zmanjšanju stresa in izboljšanju zdravja, motiviranosti in učinkovitosti managerjev na delovnem mestu. Z opisom motivacije in predstavitvijo obvladovanja stresa na delovnem mestu bomo predstavili multimetodološko raziskavo, ki hkrati proučuje športno rekreacijo managerjev na tedenski ravni in ugodno vpliva na pozitivno ciljno usmerjenost pri delu. V multimetodološko študijo je bilo vključenih 39 managerjev, aktivnih članov Business Intelligence Centra v Sloveniji. Iz anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili 34 managerjem, za reševanje so imeli na voljo 28 dni, smo ugotovili, da športna rekreacija pozitivno vpliva na postavljeni cilj. Poleg tega redna športna rekreacija pripomore k obvladovanju stresa. Naše ugotovitve prispevajo k raziskavam na športnem področju in hkrati literaturi, s poudarkom na vzorcu slovenskih managerjev.

Ključne besede: motivacija, športna rekreacija, obvladovanje stresa, managerji

1 Uvod

Uspešnost vsakega posameznika, sledilca ali managerja, je odvisna od njegove motiviranosti za delo v podjetju. Zato je pomembno ugotoviti, kateri so tisti glavni motivatorji na delovnem mestu, ki posameznika spodbudijo in s tem zagotovijo njegovo večjo produktivnost. Določen tip motivacije je za nekoga primeren, za drugega žal ne. V današnjem aktivnem tempu življenja, ob pritiskih in stresu, ki se pojavljajo tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju, si je treba vzeti čas zase. Pomembno je, da posameznik najde tisto, kar ga sprošča in veseli. To je lahko športna rekreacija. Tovrstna rekreacija je pomemben del vsakdanjika in se izvaja med delovnim časom ali zunaj tega. Deluje tudi kot sredstvo povezovanja in navezovanja stikov. Ljudje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo, so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti na delovnem mestu. Športna aktivnost služi tudi kot blažilec stresa, pripomore h grajenju pozitivne samopodobe in splošni telesni pripravljenosti. V prispevku sta obravnavani motivacija in športna rekreacija managerjev, članov Business Intelligence Centra.

Prikazan je vpogled v njihove športne navade in del njihovega življenjskega sloga.

Motivacija je sila, ki spodbuja in usmerja človekovo vedenje. Je proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku samem ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). Skozi čas se je oblikovalo veliko različnih teorij motivacije, od mehanicističnih behaviorističnih pristopov do tistih s skoraj mističnim pogledom na človekovo aktivnost (Tušak, 2001). Motivacija je povezana z zadovoljstvom in je uresničljiva, ko posameznik uporablja svojo lastno osebnost kot motivacijski dejavnik za izpolnitev nalog in ciljev. Posamezniki so najbolj iznajdljivi, ko se počutijo zelo motivirani, kar je posledica njihovega interesa, njihovega zadovoljstva, ki ga pri tem občutijo, in odnosnega izziva samega dela, kjer ni nikakršnih vplivov iz okolja (Lockwood & Whalley, 2010).

Dognanja psihologije motivacije dajejo marsikatero pomembno spoznanje za proučevanje psihologije športa, vendar se je v zadnjih letih uveljavilo nekaj samostojnih spoznanj raziskav s področja konkretne športne aktivnosti. Za podrobnejše razumevanje motivacije v športu

je treba pristopiti s svojimi, posebej za šport prilagojenimi modeli, ki kombinirajo specifičnost določenega športa, trenažnega procesa in tekmovalni s spoznanji splošne psihologije motivacij (Tušak, 1999). V prispevku bomo v prvem delu predstavili najpomembnejše definicije in vidike motivacije, zlasti tiste, ki obravnavajo motivacijo v povezavi s športom.

Motivacija igra pomembno vlogo tudi pri športni rekreaciji, ki je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (Ur. l. RS, št. 2/2015, v nadaljevanju kratica). Športna rekreacija je aktivnost, ki se dogaja v prostem času (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Pomembno je, da je športnorekreativna dejavnost prostovoljno izbrana, da ljudje v njej uživajo, da predstavlja nasprotje različnim življenjskim obremenitvam, je nasprotna tekmovalnosti, razlog za manjši stres ipd. (Kajtna & Tušak, 2005, str. 96). Temeljni del športne rekreacije sta gibanje in osebno zadovoljstvo, ki nastane ob vključevanju v različne športne dejavnosti. Pomembno je, da smo zadovoljni sami s sabo, vzrok za to je, da smo boljše telesno pripravljene, da se dobro počutimo in imamo boljše samopodobo. Gre za pozitivne učinke gibanja na človeško telo kot celoto (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Na podlagi predhodnih raziskav je bilo ugotovljeno, da imajo ljudje dandanes boljši odnos do gibanja, kot so ga imeli pred nekaj leti, saj so seznanjeni s pozitivnimi učinki športne dejavnosti in se raje odločajo za tovrstno preživljanje prostega časa (Pori & Sila, 2010,

str. 109). Športna rekreacija igra pomembno vlogo pri obvladovanju stresa. Po nekaterih slovenskih raziskavah se tega managerji dobro zavedajo, saj so rezultati pokazali, da se več kot polovica vprašanih s športno rekreacijo ukvarja redno (Breznik, 2012).

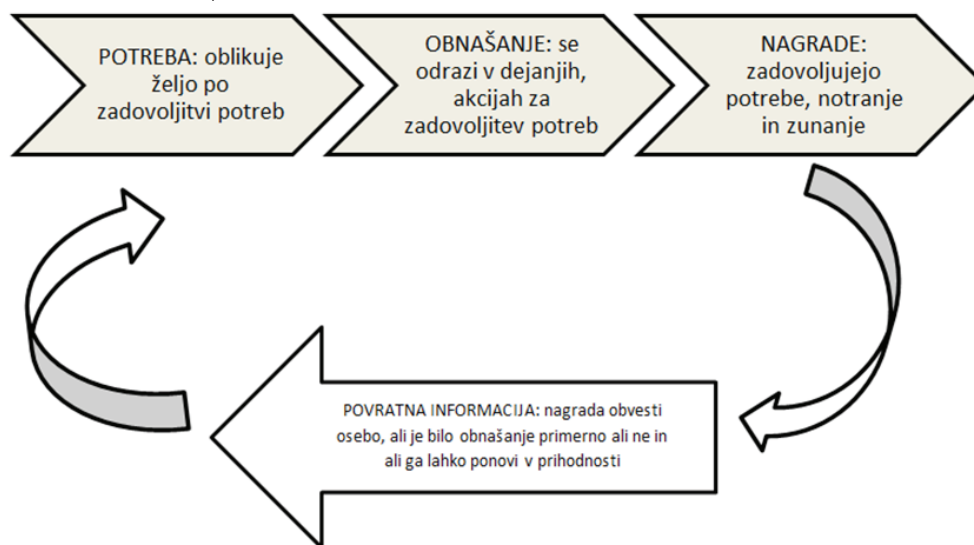
2 Motivacija in motivacijske teorije

2.1 Koncept motivacije

Motivacijo definiramo kot proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku ali v okolju, v katerem živi, na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). V prvi vrsti izhaja iz vsakega posameznika in jo je treba raziskovati, saj je in bo ta pri človeški delovni sili vedno prisoten dejavnik za vztrajno prizadevanje ter za učinkovito, uspešno in čim hitreje opravljeno delo. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski & Penger, 2008). Sledi Slika 1, ki prikazuje preprosti model motivacije.

Poznamo zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanjo motivacijo uporabimo, kadar posameznika ni mogoče notranje motivirati. Pri notranji motivaciji je pomembno zanimanje za aktivnost, kompetentnost, da nekdo uspešno in kakovostno rešuje naloge, radovednost – težnja po spoznavanju nečesa novega (Ivanko & Stare, 2007).

Slika 1: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

2.2 Motivacijske teorije

Poznamo dve skupini motivacijskih teorij, ki sta se izoblikovali in vplivata na motivacijo vsakega posameznika, in sicer vsebinske in procesne motivacijske teorije (Rozman & Kovač, 2012). Med vsebinske teorije sodijo Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb.

Maslowova motivacijska teorija opisuje človeško delovanje, ki je vedno usmerjeno navzgor po piramidi. Višje smo, bolj so ti cilji za nas privlačni. Za vsakega človeka je najprej pomembno zadovoljiti osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju (Dimovski & Penger, 2008). Teorija motivacije, ki jo je razvil Herzberg, se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Ugotovil je, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov: prvi, higienski dejavniki, vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer plačilo, politike podjetja, delovni pogoji in medosebni odnosi, in drugi, motivatorji, ki so potrebe višjega ranga in vključujejo priznanje in priložnost za rast, dosežke in odgovornost (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Nekatere vrste potreb so skozi življenje pridobljene, z njimi se ljudje ne rodimo, temveč se jih naučimo z izkušnjami, ki jih prinaša življenje. Gre za teorijo pridobljenih potreb, ki jo je razvil McClelland. Ljudi motivirajo tri potrebe, potreba po dosežkih, po vključitvi in moči. Potreba po dosežkih kaže željo biti boljši od drugih, doseči visoke standarde uspešnosti in obvladovati zapletene naloge ali prehiteti druge. Potreba po vključitvi kaže željo po oblikovanju tesnih osebnih odnosov, vzpostavitvi toplih prijateljskih odnosov in izogibanju konfliktov. Potreba po moči pa predstavlja željo vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi (Dimovski & Penger, 2008).

Med procesne teorije sodijo Adamsova teorija enakosti in Skinnerjeva teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj. Adamsova teorija enakosti se usmerja na človekovo doživetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi s preostalimi posamezniki v timu. Enakost, ki je ocenjena kot razmerje med naporom, ki ga posameznik vloži, in doseženim rezultatom, je razlog, prek katerega ljudje iščejo družbeno enakost za svoje dosežke. Ljudje menijo, da se z njimi ravna na pošten način, če dobijo podobno velike prispevke kot preostali (Dimovski & Penger, 2008, str. 135). Vroomova instrumentalna

motivacijska teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Delavec kaže svojo prizadevnost in dosežke skozi tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše. Ključen pojem je v tej teoriji pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo ta zgodil (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Iz Vroomove teorije izhaja model nagrade ali kazni kot temelj behavioristične teorije oziroma Skinnerjeve teorije okrepitve. Ta teorija je bila razvita v začetku sedemdesetih let. Posledica vpliva na prihodnje vedenje. Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka. Gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. To lahko razložimo tudi tako, da ljudje ali živali določene stvari opravljajo zaradi posledic, ki jim bodo sledile. S posledico torej okrepimo oziroma zmanjšamo neko vedenje. Če želimo spreminjati vedenje delavcev, spreminjamo posledice in tako usmerjamo aktivnosti v želeno smer (Lipičnik, 1998, str. 175).

2.3 Motivacija managerjev na delovnem mestu

Manager je človek, ki vodi ljudi, obenem pa je poslovni človek in strokovnjak. Za lastni uspeh, uspeh družbe in organizacije je vodenje bistvenega pomena (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 10). Managerji se v smislu motivov bolj ukvarjajo z dejavniki, kot so dosežek, moč, status in napredovanje (Campbell, 1970). V nekaterih raziskavah je bilo ugotovljeno, da managerje najbolj motivirajo priznanje, zahvala in plača. Pomembni so tudi drugi dejavniki, kot so večja znanja in spretnosti, timsko delo, zadovoljstvo pri delu, samorazvoj. Miner je oblikoval teorijo o organizaciji, ki v motivacijo vključuje šest komponent, to so želja po tekmovanju, ugodno mnenje o oblasti, želja po usmerjanju moči in usmerjanju drugih, želja po uspešnosti, želja biti izpostavljen in v središču pozornosti, želja po izvajanju upravljaljskih nalog (Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik, Jamšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetič, Stanojevič & Merkač, 1992, str. 31). Motiviranje lahko uvrstimo med pomembne naloge managerja v procesu vodenja sodelavcev. Za managerje je pomembno, da razumejo motivacijski proces in s svojim delom prispevajo k oblikovanju takega sistema spodbud, ki bodo dale motivacijo zaposlenim (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Pomembno je, da vodja in delavec poenotita svoja pričakovanja pred začetkom dela ter da si vodja pred začetkom dela oblikuje svoje pričakovanje, saj mora

poznati cilje celotne organizacije in delovati v skladu z njimi. Jasna in prepričevalna navodila so torej orodje, s katerim delavcu ustvari enako pričakovanje, kot ga ima sam. Nato delavca usmerja in korigira ter ocenjuje njegovo uspešnost (Kaše et al., str. 74). Vsak še tako uspešen manager pa mora najti tudi čas zase, veliko se jih ukvarja s športno rekreacijo, ki jim predstavlja pobeg od aktivnega in stresnega načina življenja.

3 Športna rekreacija

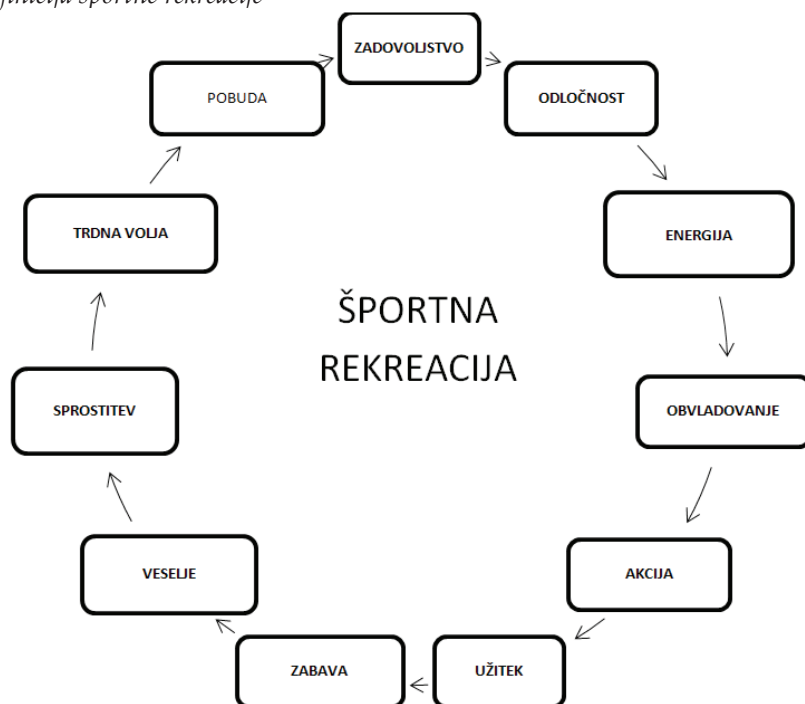
Športna rekreacija je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (22. Ur. l. RS, 2/2015). Z izrazom športna rekreacija opišemo telesne dejavnosti, ki človeka sproščajo, mu vračajo energijo in v celoti pozitivno delujejo na njegovo zdravje. Gre za prostočasno dejavnost, ki je izbrana v skladu z željami, motivi in sposobnostmi vsakega posameznika. Ni zgolj privilegij, kot je to poznano iz zgodovine, temveč dostopna vsakomur, ne glede na spol, starost ali izobrazbo (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013).

Šport v strokovnem izrazoslovju sestavljajo posamezne komponente, med katere uvrščamo

športno rekreacijo, športno vzgojo in vrhunski šport. Izraz »Šport za vse« je del gibalnih dejavnosti, ki so del kineziterapije. Nekoliko manj se uporabljata izraza rekreativni šport in šport za razvedrilo. V svojem bistvu je rekreacija dejavnost, ki se dogaja v prostem času, razen ko jo je treba vključiti v procese dela. Sicer naj bi športnorekreativno udejstvovanje ljudem popestrilo prosti čas in ugodno vplivalo na njihovo življenje (Berčič, v Kajtna & Tušak, 2005). Vuori (2002) je opredelil rekreacijo kot energijo, zabavo, veselje, zadovoljstvo, užitek, sprostitve, razvedrilo, trdno voljo, odločnost, pobudo, obvladovanje in akcijo. Sledi Slika 2, ki prikazuje Vuorijevo opredelitev športne rekreacije.

Na področju športne rekreacije je lahko aktiven vsak, ne glede na spol, starost, stan, socialni status, versko pripadnost, psihofizične sposobnosti in skladno s svojim zdravstvenim stanjem (Berčič, 1980). Mladini naj bi bile bližje intenzivnejše aktivnosti, na primer športne igre, starejšim pa predvsem ponavljajoče se, krožne aktivnosti, ki jih je mogoče izvajati z manj napora (Starc & Sila, 2007). Ugodni učinki športne dejavnosti se lahko kažejo v izboljšanju funkcionalne sposobnosti, znižanju krvnega tlaka, ohranjanju primerne telesne teže, zmanjševanju stresa, zadovoljstvu s samim seboj, izboljšanju gibalnih sposobnosti in zadovoljevanju želje po socializaciji (Pori & Sila, 2010, str. 109).

Slika 2: Vuorijeva definicija športne rekreacije



Vir: povzeto po: I. Vuori, *The need and value of collaboration of multiple partners in National and International promotion of sport for all*, 2002. str. 61–62.

Športnorekreativna dejavnost je v tesni povezavi z vsebinskim in organizacijskim oblikovanjem ter smotrnim izkoriščanjem prostega časa. Temeljna značilnost športne rekreacije je razvedrilo in zabava. Prav tako je pomembno omeniti prednosti rekreativnega športnika, ki se od gibalno neaktivnega človeka razlikuje v mnogih presežnostih, saj je športnik močnejši, gibljivejši, odpornejši, spretnější, ima več energije, lepše oblikovano postavo, boljši apetit in bolje spi (Mišigoj-Duraković & Medved, 2003).

Športna rekreacija pozitivno vpliva na duševno zdravje, saj povečuje odpornost proti stresnim dogodkom, bolj dejavni tudi višje ocenjujejo kakovost svojega življenjskega sloga. Športna rekreacija zmanjšuje pogostost pojavljanja znakov depresije in stresa ter dviguje splošno zadovoljstvo z življenjem, hkrati pa imajo telesno dejavni večjo samozavest in samopodobo (Pori et al., 2013, str. 22). Zmanjšanje občutkov tesnobe, povečanje človekove pripravljenosti za učinkovitejše spopadanje z vzroki za nastanek tesnobe in občutkov depresivnosti so pozitivni učinki redne telesne aktivnosti, saj se po športni vadbi pomembno izboljša posameznikovo počutje (Burnik, Potočnik & Skočič, 2003).

4 Raziskava

4.1 Multimetodološki raziskovalni pristop

Raziskava o motivaciji in športni rekreaciji managerjev je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, kombinaciji tako kvalitativne kot kvantitativne raziskovane sekvence.

Zanesljivost smo zagotovili z metodološko in teoretično transparentnostjo. Potrebno je bilo zagotavljanje zanesljivosti pri izvedbi intervjuja, saj je bilo treba natančno in pravilno zapisati odgovore ter predstaviti rezultate. Izvedba transkripcije intervjuja in priprava opomnikov za sodelujoče sta hkrati tudi direkten test zanesljivosti raziskave (Boeije, 2010). Veljavnost obeh konstruktov smo zagotovili tako, da smo predhodno določili merske mehanizme, s katerimi smo nato izvedli raziskavo. Veljavnost multimetodološke raziskave zagotovimo z izvedbo triangulacije. Za pravilnost rezultatov poskrbimo s pravilnim načinom zbiranja podatkov in validacijo sodelujočih v raziskavi (Silverman, 2006). Validacijo sodelujočih zagotovimo tako, da podamo povratno informacijo direktorici Business Intelligence Centra in sodelujočim članom BIC-a.

4.2 Zasnova raziskave, zajem podatkov in vzorec

Raziskavo smo izvedli med managerji, člani Business Intelligence Centra (*v nadaljevanju BIC*). BIC je najhitreje rastoči poslovni center v Sloveniji. Ima tri sekcije: Poslovni klub, Poslovno izobraževalni center in Mednarodno sekcijo IAMPRO. Deluje kot iskalec sinergij in povezovalac znotraj gospodarske sfere, s poudarkom na lokalnem in mednarodnem mreženju, povezovanju poslovnih ljudi, organizaciji inovativnih poslovnih forumov, srečanj in konferenc. Člani BIC so posamezniki, direktorji, managerji, podjetniki, predsedniki uprav. V zameno za članarino imajo člani BIC zagotovljene redne medsebojne stike, dogodke s poudarkom na izobraževanju, mreženju in zanimivih poslovnih priložnostih. Direktorica BIC je Danila Bervar Kotolenko, ki podjetje uspešno vodi že leto in pol.

Na podlagi proučevanja motivacije in športne rekreacije smo postavili tezo, ki se glasi, *da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev, in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje stresa močnejši, ko je raven športne rekreacije višja*. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravilnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja. Razvili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Literatura na temo motivacije in športne rekreacije ter obvladovanja stresa na delovnem mestu je obsežna. Ferlič (2007) je v svojem delu raziskoval športno rekreacijo in njen vpliv na storilnost. Raziskavo je delal v treh različnih podjetjih oziroma organizacijah ter jo razdelil med vse zaposlene. Ugotovil je, da bolj ko so zaposleni v dobri fizični kondiciji, večja je njihova učinkovitost na delovnem mestu, bolj so ljudje učinkoviti, hitreje rešujejo probleme. Njihovo splošno počutje se izboljša. Murn (2009) je v raziskavi proučeval športno dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih. Tisti delavec, ki je zdrav, se na delovnem mestu tudi bolje počuti, je manj utrujen, njegova produktivnost pa je

večja. Ugotovil je, da na managerje najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in vodstvom. Poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

4.3 Merski instrument

Najprej smo uporabili *vprašalnik*, sestavljen za polstrukturirani globinski intervju. Intervju smo opravili z izbranimi člani Business Intelligence Centra. Za oblikovanje zanesljivega in veljavnega merskega instrumenta, ki se nanaša na motivacijo in športno rekreacijo, smo uporabili predhodno preverjene spremenljivke in teorijo: (1) Dimovski & Penger (2008) z naslovom *Temelji managementa*; (2) Kajtna & Tušak (2005), z naslovom *Psihologija športne rekreacije* ter Jakovljevič (2013). Zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika se je začelo 17. aprila 2016 in je trajalo do 14. maja 2016. Z metodo triangulacije smo izpolnili kriterije veljavnosti in zanesljivosti rezultatov. Opravili smo pet intervjujev, od tega štiri s pripadnicami ženskega spola in enega s pripadnikom moškega spola. Intervjuji so potekali v pisarnah oziroma na delovnih mestih, kjer managerji opravljajo svoje delo. Pri intervjuju smo uporabili vprašanja odprtega tipa, da intervjuvanec ni bil omejen pri odgovarjanju. Tak tip vprašanj je značilen za nestrukturirani intervju. Pri intervjuju je bila ugotovljena visoka stopnja odgovorov kljub veliki raznolikosti vprašanj. Pogovor z intervjuvanci je bil sproščen. Prvi intervju smo opravili 20. aprila 2016 z gospo Ireno Grofelnik iz podjetja Spiriton, 22. aprila 2016 z gospo Melanijo Šober, kreativno managerko iz podjetja Elan, tretji intervju smo opravili z gospo Anjo Žagar iz podjetja VA LI DO, d. o. o., in sicer 3. maja 2016, 4. maja 2016 z gospo Tamaro Štader iz podjetja Taman, d. o. o., zadnji intervju pa smo 5. maja 2016 izvedli z gospodom Roqom Qeverjem, Sales in Development managerjem v podjetjih 4see, d. o. o., in Sports, d. o. o. Intervjuji so trajali od 15 do 20 minut, saj smo intervjuvancem postavljali tudi podvprašanja, ker so nas zanimali njihovi pogledi in razmišljanja.

Na podlagi pregleda literature o motivaciji in športni rekreaciji smo oblikovali spletno anketo prek spletnega programa Survey Monkey. Za proučitev trenutnega stanja in oblikovanje predlogov za izboljšave je bilo treba analizirati odgovore članov Business Intelligence Centra na spletne anketne vprašalnike. Rezultati so predstavljeni v treh sklopih, kot je bil sestavljen tudi vprašalnik. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi

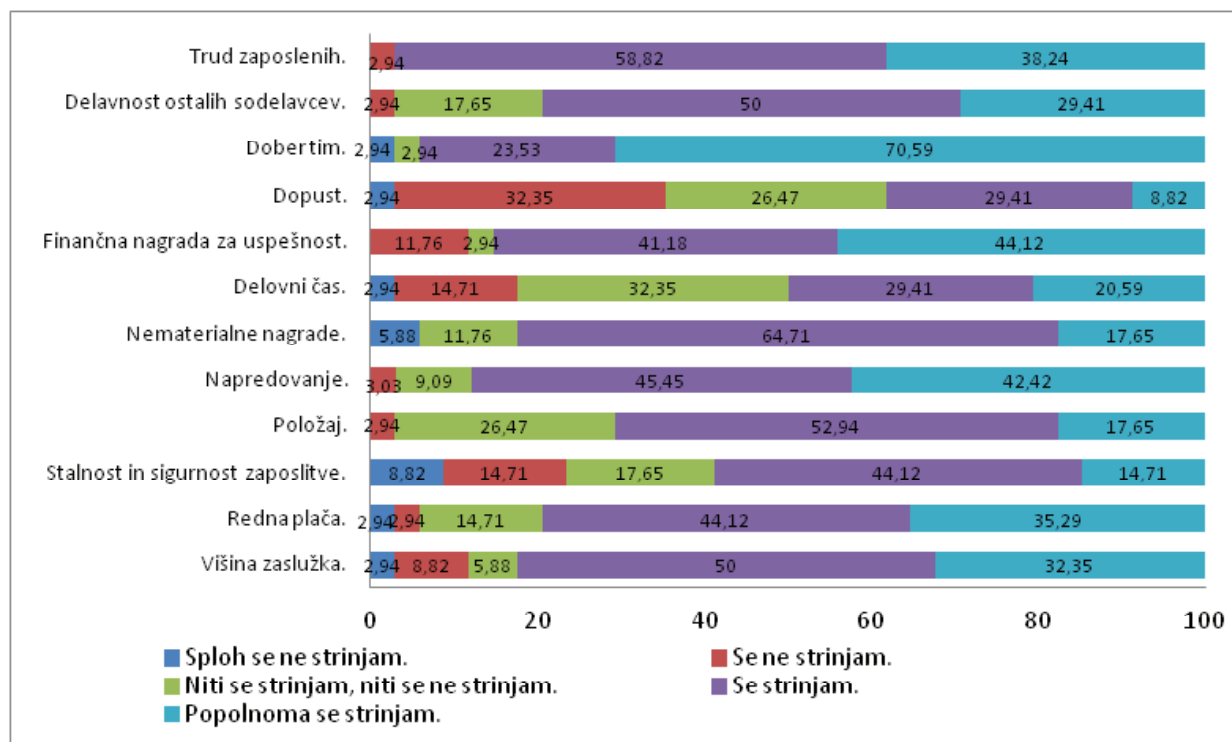
sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, tretji sklop se je nanašal na vprašanja o anketirancih. V vzorec je bilo zajetih 34 članov Business Intelligence Centra, ki so izpolnili spletni vprašalnik. Ta jim je bil poslan prek NoviČnika v podjetju na njihov elektronski naslov, ki ga je posredovala direktorica Daniela Bervar Kotolenko prek poslovnega omrežja LinkedIn in Facebooka. S pomočjo vprašalnika smo poleg podatkov o motivaciji in športni rekreaciji pridobili tudi podatke o anketirancih.

5 Rezultati raziskave

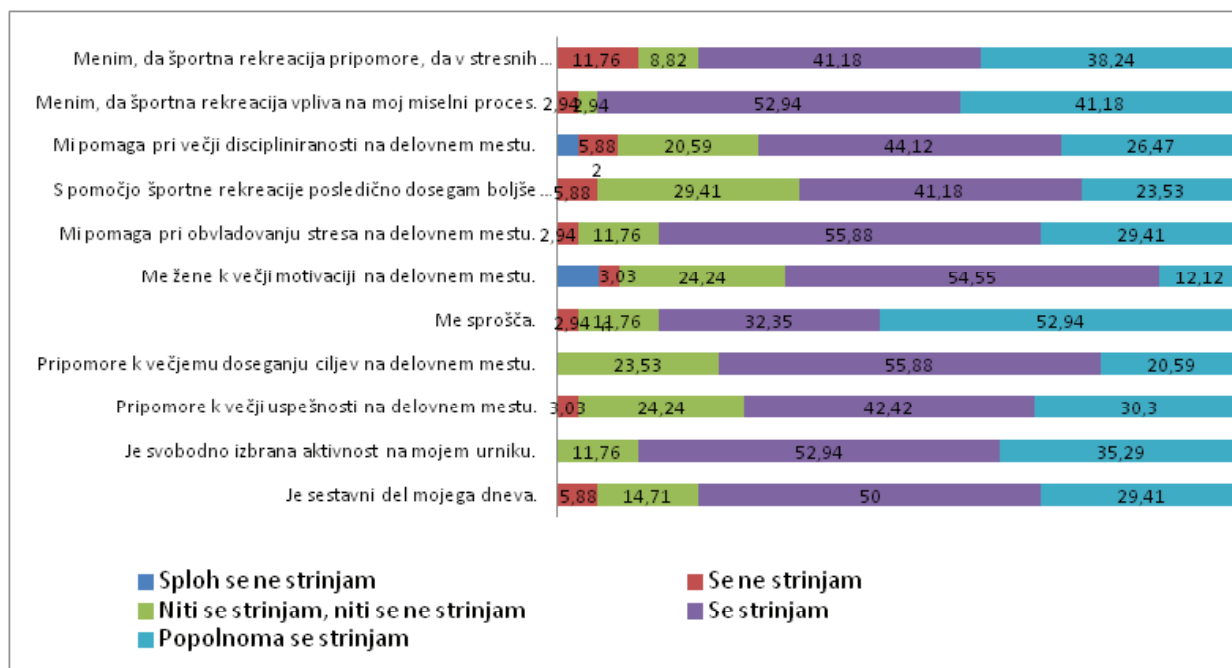
Anketirancem smo v prvem delu anketnega vprašalnika podali trditve in postavili vprašanja, ki se nanašajo na konstrukt motivacije. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, tretji je vseboval demografska vprašanja. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Na vprašanja o motivaciji in športni rekreaciji so zaposleni morali odgovoriti na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Največ managerjev, kar 44 %, se popolnoma strinja, da jih na delovnem mestu motivira finančna nagrada za uspešnost. Kar 58,82 % jih motivira trud zaposlenih. Skupaj kar 97,06 % managerjev se popolnoma strinja ali vsaj strinja, da jih motivira trud zaposlenih. 94,12 % managerjev se popolnoma ali pa vsaj strinja, da jih na delovnem mestu motivira dober tim. 87,87 % managerjev se popolnoma strinja ali vsaj strinja, da jih motivira napredovanje. V drugem delu smo raziskovali, kaj managerjem pomeni športna rekreacija. Glede na trditve »Rekreacija je:« lahko razberemo, da se največ managerjev, kar 55,88 %, strinja s trditvijo, da jim športna rekreacija pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu ter pripomore k večjemu doseganju ciljev, največ managerjev, 52,94 %, se popolnoma strinja, da jih športna rekreacija sprošča. Sledita Slika 3 in Slika 4, ki predstavljata rezultate trditve.

V tretjem delu predstavljamo demografske podatke. Z demografskimi vprašanji smo preverili glavne lastnosti anketirancev glede posamezne demografske skupine v odnosu do proučevane tematike. Zanimali so nas podatki o njihovem spolu in starosti. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 34 članov Business Intelligence Centra. Največ anketirancev je moškega spola, in sicer 20, in predstavljajo 60,61 % vseh anketiranih, medtem ko je bilo žensk, ki so odgovorile na vprašalnik, 13 in predstavljajo 39,39 % vseh anketiranih. Znotraj ankete smo oblikovali pet starostnih skupin, v

Slika 3: Analiza trditve »Na delovnem mestu me motivira« v %



Slika 4: Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« v %



katere smo razdelili managerje. V prvi starostni skupini (od 23 do 30 let) je bilo zajetih 6 managerjev, kar predstavlja 17,65 % managerjev, članov BIC, ki so izpolnili vprašalnik. Znotraj druge starostne skupine (od 30 do 35 let) je bilo zajetih 11 managerjev, kar predstavlja 32,35 % vseh, v tretjem starostnem razredu (od 35 do 45 let) je bilo zajetih 14 managerjev,

kar predstavlja 41,18 % vseh članov BIC, v četrtem starostnem razredu (od 45 do 50 let) sta sodelovala 2 managerja, kar predstavlja 5,88 % vseh, in v petem starostnem razredu (nad 50 let) je bil zajet 1 manager, kar predstavlja 2,94 % vseh anketirancev. Največji delež anketirancev sodi v tretji starostni razred, najmanjši pa v petega.

Managerji in managerke, s katerimi smo opravili intervjuje, se vsi v svojem prostem času ukvarjajo s športno rekreacijo. Nekateri zanjo porabijo tudi več kot 10 ur tedensko oziroma so aktivni skoraj vsak dan. Vsem športna rekreacija pomeni sprostitev, pobeg od vsakodnevnih službenih aktivnosti. Pomaga jim obvladovati stres na delovnem mestu, jim da fizično energijo, vztrajnost, pogum, vzdržljivost, fokus, disciplino in ciljno usmerjenost. Večina jih meni, da športna rekreacija pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu, ne bi pa je vsi uvrstili na urnike svojih zaposlenih. Nekateri bi uvedli aktivnosti za zaposlene zunaj njihovega delovnega časa ali pa bi celo uvedli masaže in jogo.

6 Razprava s priporočili

Skozi celotno raziskavo smo ugotovili, da managerje najbolj motivirajo dober tim, delavnost zaposlenih in uspešno izpeljani projekti. Eno izmed priporočil za nadaljnje raziskovanje je tudi, da se primerja, kaj motivira zaposlene in kaj vodje različnih podjetij, kje so podobnosti, razlike, kaj jim je skupnega.

Raziskovalno vprašanje 1: Se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

S pomočjo multimetodološke raziskave na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra, na podlagi raziskave ugotavljamo, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo v povprečju vsaj trikrat tedensko. So tudi nekateri ekstremi, ki se s športno rekreacijo ukvarjajo skoraj vsak dan. Managerji namenijo športni rekreaciji v povprečju eno uro na dan. Tudi v anketi se je s trditvijo »Športna rekreacija je sestavni del mojega dneva« strinjalo skoraj 80 % anketirancev. Na podlagi pridobljenih rezultatov ugotavljamo, da se managerji kljub aktivnim urnikom ukvarjajo s športno rekreacijo, saj s tem razbremenijo sebe, naredijo nekaj zase ter poskrbijo za boljše počutje in sprostitev. Na podlagi rezultatov sklenemo, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Današnji stil življenja je zelo hiter. Ves čas smo obremenjeni s skrbmi, stresom in odgovornostmi. Višji ko je položaj človeka na delovnem mestu, bolj odgovorno je delo. Po navadi se ljudje v takem tempu življenja niso pripravljeni ukvarjati s športno rekreacijo ali pa zanjo nimajo časa.

Zanimalo nas je, kako na to gledajo managerji, ali menijo, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu. Vsi intervjuvanci menijo, da ima športna rekreacija veliko vlogo pri motivaciji na delovnem mestu. Vse pa je odvisno od tega, kako jo človek sprejema. Športna rekreacija jim da večjo zagnanost, zato so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti. Tudi 67 % anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da jih »športna rekreacija žene k motivaciji na delovnem mestu«. Iz odgovorov sklenemo, da športna rekreacija pripomore k motivaciji managerjev na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Intenzivni in dolgotrajni pritiski iz okolja se izražajo v nizu fizičnih, doživljajskih, psihičnih ter socialnih motenj, kar imenujemo stres (Tušak & Faganel, 2004, str. 53). Iz odgovorov na postavljeno vprašanje je razvidno, da imajo intervjuvanci različna mnenja. Trije menijo, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa, dva sta na vprašanje odgovorila s trditvijo, da tudi športna rekreacija lahko predstavlja napor. Kar 85 % anketirancev se je strinjalo s podano trditvijo. Zaključimo, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 4: Je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Na podlagi odgovorov intervjuvancev smo ugotovili, da managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, uspešno izpeljani projekti in dober tim. V anketi je kar 97 % managerjev odgovorilo, da jih najbolj motivira delavnost zaposlenih, 94 %, da jih motivira dober tim, ter 90 %, da jih motivira napredovanje. Če povzamemo, managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, dober tim, uspešno izpeljani projekti ter napredovanje.

S člankom prispevamo k pregledu literature, k primerjavi ter kompilaciji ugotovitev raziskovalcev na področju povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev. Raziskava odgovarja na klic raziskovalcev (Pori & Sila, 2010, str. 109) o integraciji raziskovanja pozitivnih učinkov športne dejavnosti na obvladovanje stresa. Rezultati raziskave potrjujejo tezo, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev, in sicer na način, da je vpliv motivacije

na obvladovanje močnejši, ko je raven športne rekreacije višja. Poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravilnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

Med najpomembnejše omejitve raziskave uvrščamo veliko zasedenost managerjev in usklajevanje terminov za intervjuje, subjektivni pogled managerjev na obravnavano problematiko in osebno poznavanje anketirancev.

7 Sklep

Športnorekreativna dejavnost je v današnjem hitrem tempu življenja čedalje pomembnejša, zato je ključno, da si ljudje na vodilnih položajih znajo vzeti čas zase in za športno dejavnost. Športna rekreacija v njihovo življenje prinaša sprostitev, deluje kot sredstvo povezovanja in navezovanja stikov ter jih motivira in spodbudi, da so na svojem delovnem mestu bolj aktivni in učinkoviti. Vsaka oblika športne rekreacije ni primerna za vsakogar, temveč je izbrana v skladu z njegovimi cilji, interesi in željami. Izvaja se zunaj delovnega časa, športnorekreativne dejavnosti pa so usmerjene k dobremu zdravstvenemu stanju ter kakovosti življenja posameznika. Sklenemo lahko, da športna rekreacija pozitivno vpliva na posameznikovo življenje, mora pa biti izbrana pravilno in z ustreznim mero motivacije.

Viri in literatura

- Berčič, H. (2003). Športna rekreacija v Sloveniji. *Telesna vadba in zdravje: znanstveni dokazi, stališča in priporočila* (str. 263–394). Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Burnik, S., Potočnik, S. & Skočič, M. (2003). Stres. *Šport* 51(1), 21–23.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušan, B. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Članstvo v Business Intelligence Centru. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu: www.bi-center.eu.
- Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Durkin, K. (2010). Want to better motivate your workers? Ask them for ideas. *Las Vegas Business Press*, 27(29), 23.
- Ferlic, J. (2007). *Športna rekreacija in vpliv na storilnost* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jakovljevič, M. (2013). *Osnove športne rekreacije*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje*.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lockwood, B. & Whalley, J. (2010). Carbon - motivated Border Tax Adjustments: Old Wine in Green Bottles. *The World Economy*, 33(6), 810–8196.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetič, A., Stanojevič, M. & Merkač, M. (1994). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Murn, A. (2009). *Športna dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Pichot, L., Pierre, J. & Burlot, F. (2009) "Management practices in companies through sport", *Management Decision*, 47(1), 137–150.
- Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenec, A., Tomažin, K., Štirn, I. & Majerič, M. (2013). *Športna rekreacija*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Pori, M. & Sila, B. (2010). S katerimi športnorekreativnimi dejavnostmi se Slovenci najraje ukvarjamo? *Šport*, 58(½)105–107.
- Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tušak, M. (1999). Motivacija in šport. Ključ do uspeha. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Tušak, M. & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M. & Faganel, M. (2004). *Jaz – športnik*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela 2: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
- Vuori, I. (2002). The need and Value of Collaboration of multiple partners in National and International Promotion of Sport for all. Zagreb: Faculty of Kinesiology.

Teja Zaletelj, magistra poslovnih ved in diplomirana kineziologinja, je samostojna podjetnica in kreatorka škatlic presenečenja Surprise me sweet. Gre za škatlice, namenjene vsem generacijam in obema spoloma, ki rešujejo ljudi brez ideje za darilo ali pa pozabljivce, ki pozabljajo kupiti darilo. Julija 2016 je uspešno zagovarjala magistrsko nalogo na podiplomskem študiju Podjetništvo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, za katero je prejela odlično oceno.

Izr. prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 150 magistrskih delih ter 1 doktorskemu delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v SSCI revijah. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso.

Technical-technological capability and research & development capability deployment: a case of energy sector

Mojca Lozej
Lidija Breznik

Dynamic capabilities view (DCV) is the latest perspective trying to explain and guide firms regarding how they can achieve and sustain a competitive advantage. The objective of this paper is to explore the notion of dynamic capabilities, focusing on technical-technological capability and R&D capability in energy sector. Building on qualitative data from a representative case study, the results point out how important it is to understand and exploit firm capabilities in line with dynamic capabilities disaggregation. To bolster our study, we provide insights into good practices that underpin technical-technological capability and R&D capability. Our paper highlights the importance of the dynamic capabilities perspective as a field of study in today's dynamic environment, and exposes the importance of ensuring a continuous commitment to the sense, seize and reconfigure capabilities as part of dynamic capabilities.

Key words: competitive advantage, dynamic capabilities, technical-technological capability and R&D capability, energy sector, case study

The role of postal services in e-commerce

Tina Vukasovič
Marko Grden

Postal services are an important part of e-commerce value chain, however, their impact on the e-commerce value chain has not been explored sufficiently to date. The research investigates the

Slovenian internet users' attitude with regard to the e-commerce and the influence that postal services have on the on-line shopping decision. The results of quantitative research have shown that Internet users in Slovenia believe that postal services have significant impact on the on-line shopping decisions and that it is important for them which postal operator will provide the delivery services. Based on the research results, a number of proposals have been prepared for the development of new postal services and customization of services to the needs of online retailers and shoppers.

Key words: e-commerce, postal services, logistics, parcel delivery, e - retailer, e - shopper

Writing of professional and scientific papers

Rudi Rozman

Very often authors publish the results of their professional and research work in different written forms like reports, articles, papers, monographs, master theses and doctoral dissertations. Each analysis and research follows some determined logic processes which enable and assure their quality. For this reason they prepare the plan or synopsis of their work and try to follow it. Therefore, we expect that already in the introduction to their writings they will present the problem of their study, study's purpose, method applied and its goals, and ground the structure of the writing. Although this sounds reasonable, still, especially in the practice many deficiencies can be found. They point at the possibility that the analysis and the research could not be appropriate and of good quality. As a consequence also the writings could be inappropriate and of poor quality. It is the purpose of the author to show most common deficiencies in writings and discuss the reasons and consequences.

Key-words: analysis, research, professional and research writings, problem, purpose, method, goals