

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Junij / June 2017
Letnik / Volume 6
številka / number 2
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

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

Uredniški odbor / Editorial board:

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

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

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

Kazalo / Contents

Marta Kavšek, David Bogataj

Vpliv težkega fizičnega dela v aktivni dobi na neto sedanjo vrednost izdatkov za dolgotrajno oskrbo

The Impact of Heavy Physical Work in the Active Age on the Net Present Value of Long -Term Care Expenditures

98

Vojko Kaluža, Štefan Bojnec

Dimenzije človeškega kapitala in organizacijske klime v turističnih agencijah

Dimensions of Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies

112

Sabina Veršič

Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju

Findings in the Field of Strategy Formulation Process

133

Matej Jevšček

Kompetence za procesni menedžment

Competencies for Process Management

144

Vinko Bogataj

Role and Status of Quality Managers in Organisation of the Future

Vloga in status vodij sistemov kakovosti v organizaciji prihodnosti

159

Živa Veingerl Čič, Tjaša Štrukelj

Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo

Promoting the Values of Social Responsibility with the Organizational Culture

174

Mateja Kalan

Three Fundamental Components of the Autopoiesic Leadership Model

Tri temeljne spremenljivke avtopoietskega vodenja

186

Vpliv težkega fizičnega dela v aktivni dobi na neto sedanjo vrednost izdatkov za dolgotrajno oskrbo

Marta Kavšek*

Fakulteta za organizacijske študije, Novi trg 5, Novo mesto
marta.kavsek@gmail.com

David Bogataj

MEDIFAS – CERRISK, Mednarodni prehod 6, Vrtojba, Šempeter pri Gorici

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: V članku si zastavljamo vprašanje, kako vrednotiti vpliv težkega dela na stroške dolgotrajne oskrbe delavcev potem, ko je njihovo življenje odvisno od pomoči drugih.

Namen: V ta namen smo razvili aktuarski model neto sedanje vrednosti stroškov dolgotrajne oskrbe in proučili trajektorije mnogoterih pojemanj starostnikov, ki so delali na posebej težkih delovnih mestih in tistih, ki niso bili pri delu tako obremenjeni.

Metoda: V treh slovenskih domovih starejših občanov smo proučili starost ob vstopu v dolgotrajno oskrbo glede na življenjski slog starostnikov in še posebej v odvisnosti od teže delovnega mesta. Razvili smo model za ocenjevanje neto sedanje vrednosti (NSV) doživljenjskih stroškov dolgotrajne oskrbe (DO) obeh skupin starostnikov in v njem upoštevali v letu 2016 veljavne cenike oskrbe na domu, v varovanih stanovanjih in socialnovarstvenih zavodih.

Rezultati: Ugotovili smo, da so NSV stroškov oskrbe tistih, ki so delali na težkih delovnih mestih, pri sedanjih cenah oziroma normativih in standardih oskrbe za več kot 47% višje od stroškov oskrbe povprečnih starostnikov, ki niso delali na posebej težkih delovnih mestih.

Organizacija: Izpostavlja se vprašanje pravične premije v praksi za obvezno poklicno pokojninsko zavarovanje delavcev na posebej težkih delovnih mestih, kar je pomembno za delodajalce.

Družba: Upoštevati bi morali dejstvo, da bodo delavci potrebovali tudi dražjo dolgotrajno oskrbo in bi morali k dvigu premij za njihovo pokojninsko zavarovanje dodati tudi dvig premij za dolgotrajno oskrbo. To je pomembno za družbo v celoti.

Originalnost: To je prvi tak model, ki obravnava stroške dolgotrajne oskrbe celostno, se pravi tako zdravstveno nego, kot tudi socialno in stanovanjsko oskrbo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V modelu smo uporabili zadnje veljavne popolne tablice umrljivosti, ki jih je objavil SURS leta 2007, za obe populaciji. Potrebno bi bilo posebej proučiti, ali je umrljivost upokojencev, ki so delali na težkih delovnih mestih drugačna od povprečnih podatkov za Slovenijo, ki jih upoštevajo tablice iz leta 2007.

Ključne besede: dolgotrajna oskrba, oskrba na domu, varovana stanovanja, institucionalno varstvo, izdatki za oskrbo, neto sedanja vrednost.

1 Uvod

Demografske spremembe zahtevajo nove institucionalne rešitve na področju dolgotrajne oskrbe. V Evropi se pričakuje nadaljevanje staranja prebivalstva zaradi demografskih premikov v starostni strukturi. Število prebivalcev, starih 65 let in več, raste in bo delež tega prebivalstva do sredine stoletja znašal skoraj 30 %. Starostna struktura prebivalstva Slovenije deli usodo starajoče se Evrope oziroma je po dinamiki staranja med hitreje se starajočimi populacijami. Medtem ko je bilo na področju sedanje Slovenije leta 1869, v času, ko so se rojevali naši pradedje in prababice, le 5 % prebivalcev starih 65 let in več, jih je bilo ob osamosvojitvi leta 1991 že več kot 11 %, leta 2013 pa smo imeli glede na podatke SURS že 17,3 % prebivalstva starega 65 in več let. V zadnjih dvajsetih letih smo zato priča vse večjim pritiskom na sistem dolgotrajne oskrbe držav starega kontinenta. Zavarovanje za dolgotrajno oskrbo, ki je v obravnavi v tem članku kot del sistema za dolgotrajno oskrbo, je razumljeno kot mehanizem za med-časovni prenos kupne moči med delovno aktivnim delom delavčevega življenja in obdobjem po upokojitvi, ko ta sredstva predstavljajo vire financiranja pomoči in postrežbe ter zdravstvene nege starostnika, ki postane odvisen od pomoči drugih. S tem prenosom se izravnava kakovost življenja na celotni življenjski trajektoriji.

Zaradi staranja prebivalstva bo moral naraščati delež novo ustvarjene vrednosti, ki ga družba nameni za ustrezno kakovost življenja starostnikov, ki so odvisni od pomoči drugih. Del ustvarjene nove vrednosti bo družba morala vlagati v sistem dolgotrajne oskrbe, oziroma vplačevati prispevke v blagajno za dolgotrajno oskrbo, ki predstavlja materialno podlago za kakovostno in vzdržno delovanje sistema dolgotrajne oskrbe. V primeru javnega financiranja dolgotrajne oskrbe to pomeni določitev primerne prispevne stopnje za zavarovanje. Ta prispevna stopnja mora biti določena v taki višini, da bo zagotovljeno trajno izvajanje storitev. Gre za tisti delež novo ustvarjene vrednosti družbe, ki ga družba nameni za ustrezno kakovost življenja starostnikov ali takoj ali pa z zakasnitvijo, ko se z naložbami za dolgotrajno oskrbo financira višja kakovost življenja. Da bi te aktivnosti in učinke lahko merili na dolgi rok, imamo na voljo principe aktuarske pravičnosti, kot ekvivalence glavnice, merjene preko neto sedanje vrednosti (NPV) denarnih tokov vplačil in izplačil iz blagajne za dolgotrajno oskrbo.

Sistemi zavarovanja za dolgotrajno oskrbo lahko temeljijo na:

- **medgeneracijski pogodbi**, kjer aktivna populacija tekoče po časovnih periodah (mesečno, letno) vplačuje v blagajno za dolgotrajno oskrbo, iz katere se istočasno izplačujejo izdatki za kritje stroškov dolgotrajne oskrbe; zato je blagajna za dolgotrajno oskrbo pretežno prazna, ali pa
- **na kapitalskem kritju**, kjer delavci vplačujejo v sklad za dolgotrajno oskrbo, ki ta sredstva ne plačuje naprej tekoči populaciji, ki je odvisna od pomoči drugih, ampak jih vlaga v različno finančno in realno premoženje ter po nastanku odvisnosti od pomoči drugih financira stroške dolgotrajne oskrbe članom načrta.

Pri obeh izvedbenih različicah je ključnega pomena sposobnost ohranjanja kupne moči zavarovancev na celotni življenjski trajektoriji, od prve zaposlitve do smrti, kar pa lahko traja tudi osemdeset let in več. Zneski prispevkov v blagajno za dolgotrajno oskrbo ali sklad za dolgotrajno oskrbo se merijo v denarju, ki je zakonito plačilno sredstvo suverene države, ki organizira, določa regulativo, izvaja in nadzoruje sisteme za zavarovanje in izvajanje dolgotrajne oskrbe na svojem teritoriju. Sedanje pravice dolgotrajne oskrbe (DO) iz zdravstvenega zavarovanja ne zagotavljajo zadostnih sredstev za kritja izdatkov, kot jih določa Modra knjigo standardov in normativov v zdravstveni in babiški negi in oskrbi (Razširjeni strokovni kolegij za zdravstveno nego Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije, 2013). To je povzročilo nezaupanje v institucije zavarovanja za DO. Zaupanje je potrebno ponovno vzpostaviti, to pa zahteva vzpostavitev novega, preglednega, varnega in dolgoročno vzdržnega sistema dolgotrajne oskrbe, ki bo zagotavljal kritje dejanskih potreb oseb, ki so odvisne od pomoči drugih. Takšne potrebe je izrazila tudi Evropska komisija v svoji publikaciji *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society* (EK, 2014, str. 10; Costa, 2011, str. 3–14). Odgovori na ta vprašanja so še popolnoma odprti. Od uspešnosti rešitve tega problema je odvisna kohezivnost evropskih starostnih kohort in s tem evropskega političnega sistema.

Temeljni cilj članka je razviti razumljiv in pregleden model v podporo odločanju, ki bo deležnikom sistema dolgotrajne oskrbe celostno pokazal vpliv sprememb posameznih odločitvenih spremenljivk modela na višino NSV izdatkov za dolgotrajno oskrbo, pri čemer tu razlikujemo med tistimi, ki so delali na posebej težkih delovnih mestih in ostalimi starostniki.

2 Teoretična izhodišča

Poskušali smo ugotoviti, ali težko fizično delo v aktivni dobi kot poseben življenjski slog vpliva na starost ob vstopu v dolgotrajno oskrbo in posamezne kategorije oskrbe ter kako to nadalje vpliva na skupne izdatke za oskrbo. Ti podatki so pomembni tudi pri oblikovanju projekcij povpraševanja po storitvah dolgotrajne oskrbe, na temelju katerih se dela projekcija prostorskih in oskrbnih kapacitet DO, potrebnih človeških virov in grajenega prostora za zagotavljanje kakovostne oskrbe oseb, ki so odvisne od pomoči drugih. Vprašanje življenjskega sloga spremlja vprašanje vlaganj v sistem dolgotrajne oskrbe v širšem kontekstu institucionalne in skupnostne organizacije DO. Ta sistem je v Sloveniji in drugih evropskih državah eden od najnovejših in najkompleksnejših institucij, ki se šele dobro razvijajo. Staranje prebivalstva zahteva vedno večji delež sredstev v BDP, namenjen zagotavljanju DO oseb, ki so odvisne od pomoči drugih. Za zagotavljanje kakovostne oskrbe mora družba poiskati nove vire in nove organizacijske oblike, ki bi zagotavljale želeno kakovost življenja v pozni starosti. Potrebno se je zavedati, da je dolgotrajna oskrba eden najbolj ranljivih sistemov sodobne družbe, saj je njegovo delovanje odvisno od usklajenosti vseh deležnikov - uporabnikov, izvajalcev, davkoplačevalcev in regulatorjev. Za kakovostno izvajanje storitev dolgotrajne oskrbe mora družba nameniti ustrezna sredstva oziroma ustrezen delež v BDP. Delež, namenjen financiranju javnega dela dolgotrajne oskrbe, ki se trenutno financira s

prispevki v zdravstveno blagajno, pokojninsko blagajno in preko davkov, določajo pogajanja med socialnimi partnerji. Vsak od socialnih partnerjev skuša od novo ustvarjene vrednosti, ki jo ustvari rastoča produktivnost družbe, zagotoviti zase največ. Nasprotja, ki pri tem nastajajo, lahko pripeljejo do upada kohezivnosti družbe in nezaupanja v družbene institucije, kar ima negativne posledice za osebe, ki so odvisne od pomoči drugih. Zato je potrebno na reševanje problematike DO gledati dolgoročno in meriti učinke sprememb parametrov preko kriterialnih funkcij, ki tako dolgoročnost zajamejo.

V treh slovenskih domovih starejših občanov smo zato proučili starost ob vstopu v dolgotrajno oskrbo glede na življenjski slog starostnikov in še posebej v odvisnosti od teže delovnega mesta. Razvili smo model za ocenjevanje neto sedanje vrednosti (NSV) doživljenjskih stroškov dolgotrajne oskrbe (DO) obeh skupin starostnikov in v njem upoštevali v letu 2016 veljavne cenike oskrbe na domu, v varovanih stanovanjih in socialnovarstvenih zavodih. Upoštevali smo vse stroške, od nastanitvenih stroškov in stroškov socialnih storitev do zdravstvene nege v skladu z normativi in standardi oskrbe.

V nadaljevanju bomo pokazali, da je možna meritev dolgoročnih učinkov preko ugotavljanja neto sedanje vrednosti aktivnosti v sistemu DO nekega gospodarstva in da je mogoče preko te kriterialne funkcije proučiti motivacije za dolgoročno kohezivno obnašanje družbe, v kateri vsak socialni partner skrbno varuje svoje interese in pridobljene pravice. Zgodovina nas uči, da preživijo družbe, ki so sposobne najti notranje rezerve in zajemanju le-teh dati institucionalne okvire, kar da materialno podlago družbi za prilagoditev novim izzivom. Pri reševanju problematike DO se bodo morali temu posvetiti vsi socialni partnerji - tako delodajalci in delavci kot tudi država sama.

3 Metoda

Anketirali smo starostnike v treh slovenskih domovih za starostnike (100 anketiranih oseb) o njihovem življenjskem slogu in starosti ob vstopu v socialnovarstveni zavod. Anketirance smo ločili v skupino, ki je delala na težkih fizičnih delovnih mestih in na tiste, ki niso delali na težkih fizičnih delovnih mestih. Na temelju opazovanj smo ocenili verjetnosti prehodov v nova stanja za vsak življenjski slog posebej. Pri tem smo upoštevali ekonomske danosti oziroma ekonomsko in institucionalno okolje, ki omogoča lažje ali težje prehode.

Sedanjo vrednost prenumerando letnih izplačil letnih zneskov oskrbe (LZO), ki se izplačuje za kritje dolgotrajne oskrbe zavarovanca do njegove smrti, od trenutka pridobitve pravice do dolgotrajne oskrbe za osebo staro x let, zapišemo $NSVDO_x$ in izračunamo po naslednji formuli (Gerber, 1996, str.48):

$$NSVDO_x = \sum_{j=0}^{100-x} {}_j p_x \cdot v^j \cdot LZO_{x+j} \quad (1)$$

Kjer je: ${}_j p_x$ verjetnost, da oseba stara x let preživi j let in je v - diskontni faktor in LZO_{x+j} letni znesek oskrbe v starosti $x+j$ let.

Storitve, ki jih je potrebno izvajati v okviru DO, smo delili na osnovne, socialne in storitve zdravstvene nege. Osnovne storitve vključujejo: bivanje, organiziranje prehrane, tehnično oskrbo in prevoz. Temeljne dnevne aktivnosti zdravstvene nege vključujejo: kopanje, oblačenje, hranjenje, polaganje v posteljo in vstajanje iz nje, gibanje, uporabo stranišča in intervencije po naročilu zdravnika, kot so: previjanje ran, protibolečinska terapija, delitev zdravil, spremljanje vitalnih funkcij in drugo. Podporna dnevna opravila (IADL) so predvsem priprava hrane, pranje perila, prevozi in čiščenje. Metodologijo za določanje splošnih elementov za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev ob današnjih organizacijskih in bivalnih oblikah opredeljuje Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev v nadaljevanju (PMOCSS, 87/2006) in smo jo v celoti upoštevali. Ta namreč na enoten način določa vse stroške, ki se lahko upoštevajo kot elementi za oblikovanje cen in način oblikovanja cen storitev. Stroški storitve pomoči na domu, ki se upoštevajo kot elementi za oblikovanje cene, so: stroški dela, stroški materiala in storitev, stroški amortizacije, stroški investicijskega vzdrževanja in stroški financiranja.

Starostnik ima v trenutku, ko postane odvisen od pomoči drugih, zagotovljene bivalne pogoje za življenje v svojem lastnem domu. Zaradi starosti, invalidnosti ali kronične bolezni se ne more oskrbovati in negovati sam, njegovi svojci pa take oskrbe in nege pogosto ne zmorejo. Organizirana oblika praktične pomoči in opravil na domu vsaj za določen čas nadomesti potrebo po institucionalnem varstvu v zavodu. Storitve, ki jih potrebuje starostnik, so pomoč pri temeljnih dnevni opravilih, gospodinjstva pomoč pri pripravi obroka, pomivanje posode, osnovno čiščenje bivalnega prostora.

4 Rezultati

4.1 Simulacija upadanja funkcionalnih zmožnosti osebe, ki je delala na težkih fizično zahtevnih delovnih mestih, s pripadajočo NSV doživljenjske dolgotrajne oskrbe po sedaj veljavnih normativih

Izhajali smo iz povprečnih vrednosti parametrov oskrbe, ki temeljijo na sedanjih pravilnikih in statističnih podatkih o oskrbovancih. Glede na tako izvedene povprečne vrednosti smo simulirali doživljenjske izdatke za dolgotrajno oskrbo upravičenca, ki je opravljal v življenju težka fizična dela in je star 68 let v trenutku nastanka odvisnosti od pomoči drugih, kar je pričakovana vrednost glede na statistične podatke v naši analizi. Upoštevali smo naslednje vrednosti parametrov kot srednje vrednosti naše proučevane populacije: upravičenec prejema starostno pokojnino 600,00 €. Prve tri leta, od dopolnjene starosti 68 do dopolnjene starosti 71 let, prejema socialno varstveno pomoč na domu. Dve leti od dopolnjene starosti 68 let do dopolnjene starosti 70 let potrebuje pomoč eno uro na dan, kar stane 16 € na dan. Od tega plača oskrbovanec 8 € in občina 8 €. Tretje leto, od dopolnjene starosti 70 do dopolnjene starosti 71 let, pa 2 uri na dan, kar ga stane 32 €, od tega krije oskrbovanec 16 € in občina 16 €. Patronažna služba obišče upravičenca kot kroničnega pacienta 4 x mesečno, kar stane ZZS 93,60 € na mesec. Stroški prehrane glede na povprečje v naših analizah stanejo 200,00 € na mesec. Stroški osnovne, socialne in zdravstvene oskrbe v prvih letih znašajo 773,60 € na

mesec. V tretjem letu, ko oskrbovanec potrebuje več neposredne pomoči, se stroški povečajo na 1.253,60 € na mesec. Naslednji dve leti, v starosti od leta 71 do 73 let, se upravičenec preseli v oskrbovano stanovanje, kjer se mu stroški povečajo za stroške najemnine 185,00 € na mesec. To mesečno poveča izdatek za osnovno, socialno oskrbo in ZN na upravičenca na 1.438,60 € na mesec. V petem letu, ko dopolni 73 let starosti, se glede na povprečja v naših analizah upravičenec preseli v DSO. Stroški osnovne oskrbe znašajo 485,40 €, stroški socialne oskrbe znašajo 0 €, stroški oskrbe skupno znašajo 725,10 € na mesec, pri čemer so stroški ZN 1 239,70 € na mesec. V 76. letu se zaradi upada funkcionalnih zmožnosti, povečajo potrebe po storitvah ZN, zato se oskrbovanca razporedi v kategorijo ZN 2, kjer ZN stane 350,10 € na mesec, strošek socialne oskrbe znaša 138,30 € na mesec, stroški osnovne oskrbe znašajo 485,40 €, kar poveča skupne stroške na 973,80 €. Oskrbovanec je upravičen do dodatka za pomoč in postrežbo po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju v višini 146,06 € od dopolnjenega 77. leta dalje. V 77. letu oskrbovancu dodatno upadejo funkcionalne zmožnosti, tako da je razporejen v kategorijo ZN 3, kjer znaša strošek zdravstvene nege 491,10 €, strošek socialne oskrbe 287,40 € in strošek osnovne oskrbe 485,40 € na mesec, kar poveča celotne stroške oskrbe na 1.263,90 € na mesec in to stanje traja do dopolnjenega 85. leta starosti. V 85. letu starosti oskrbovancu upadejo funkcionalne zmožnosti do te mere, da je popolnoma odvisen od pomoči drugih, tako da znaša osnovna oskrba 485,40 € na mesec, socialna oskrba 417,90 €, od tega je DPP 146,06 €, ostalo uporabnik doplača v višini 271,84 € na mesec, ZN v kategoriji 3 znaša 491,10 €, kar predstavlja mesečni strošek oskrbe 1.394,40 € na mesec. V tabeli 1 je podana dinamika stroškov za prvih 7 let, v zadnjih vrsticah pa so izračuni NSV za celotno obdobje življenja takega starostnika (šifra BO68(68)). Povzetek primerjave neto sedanje vrednosti doživljenjske oskrbe med dvema uporabnikoma dolgotrajne oskrbe z značilno različnim življenjskim slogom je torej, kot sledi. Iz Tabele BO68 (68) sledi, da je za moškega, ki je opravljal težka fizična dela v aktivni delovni dobi in se upokojil v starosti 65 let, ko si je zagotovil mesečni pokojninski prejemek 600 €, pričakovati, da bo prva tri leta sposoben popolne samooskrbe, zato bo živel neodvisno v svojem lastnem domu, v katerem je živel pred upokojitvijo in se v njem tudi upokojil. Mogoče je pričakovati, da mu bodo funkcionalne zmožnosti po treh letih upadle tako, da bo potreboval oskrbo na domu. V primeru, da bo prvi dve leti potreboval oskrbo trideset ur mesečno, tretje leto šestdeset ur mesečno, se bo po treh letih zaradi omejitve grajenega prostora preselil v varovano stanovanje, kjer bo živel 2 leti, po dveh letih pa se bo moral preseliti v institucionalno oskrbo v domu starejših občanov. Pričakovana življenjska doba in pripadajoči denarni tok se računata skladno s popolnimi tablicami umrljivosti v Republiki Sloveniji iz leta 2007(SURS, 2009).

Tabela 1 Izračun stroškov BO68(68) – Model neto sedanje vrednosti oskrbe

Mesto oskrbe	Nega na domu	Nega na domu	Nega na domu	Varovano stanovanje		DSO k I	DSO k I
Pokojnina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Izdatki za dolgotrajno oskrbo na dan							
Posameznik hrana+stroški	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	16,18	16,18
Posameznik socialna oskrba	8,00	8,00	16,00	16,00	16,00		
Posameznik najemnina				6,17	6,17		
ZZZS - Zdravstvena nega	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	7,99	7,99
ZPIZ - DPP							
Občina	8,00	8,00	16,00	16,00	16,00		
Skupaj na dan	25,79	25,79	41,79	47,95	47,95	24,17	24,17
Izdatki za dolgotrajno oskrbo na mesec							
Posameznik hrana+stroški	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	485,40	485,40
Posameznik soc.oskr.	240,00	240,00	480,00	480,00	480,00	0,00	0,00
Najemnina				185,00	185,00		
ZZZS - Zdravstvena nega	93,60	93,60	93,60	93,60	93,60	239,70	239,70
ZPIZ - DPP							
Občina	240,00	240,00	480,00	480,00	480,00		
Skupaj	773,60	773,60	1.253,60	1.438,60	1.438,60	725,10	725,10
Starost	68	69	70	71	72	73	74
Mesečna cena oskrbe							
NAJEMNINA				185,00	185,00		
OSNOVNA OSKRBA	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	485,40	485,40
SOCIALNA OSKRBA	480,00	480,00	960,00	960,00	960,00	0,00	0,00
ZDRAVSTVENA NEGA	93,60	93,60	93,60	93,60	93,60	239,70	239,70
Mesečni znesek	773,60	773,60	1.253,60	1.438,60	1.438,60	725,10	725,10
Letni znesek							
NAJEMNINA				2.220,00	2.220,00		
OSNOVNA OSKRBA	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	5.824,80	5.824,80
SOCIALNA OSKRBA	5.760,00	5.760,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	0,00	0,00
ZDRAVSTVENA NEGA	1.123,20	1.123,20	1.123,20	1.123,20	1.123,20	2.876,40	2.876,40
Letni znesek	9.283,20	9.283,20	15.043,20	17.263,20	17.263,20	8.701,20	8.701,20
	68	69	70	71	72	73	74
Verjetnost preživetja	0,9743	0,9719	0,9692	0,9661	0,9626	0,9586	0,9544
Verjetnost preživetja do	0,9743	0,9470	0,9178	0,8867	0,8535	0,8182	0,7809
Tekoče leto							
	1	2	3	4	5	6	7
Obrestovalni faktor	1,0062	1,0124	1,0187	1,0250	1,0314	1,0378	1,0442
Diskontni faktor	0,9938	0,9877	0,9816	0,9756	0,9696	0,9636	0,9577
Sedanja vrednost enote	1,0	0,9683	0,9353	0,9009	0,8650	0,8275	0,7884
SV NAJEMNINA				2.000,03	1.920,36		
SV OSNOVNA OSKRBA	2.400,00	2.324,03	2.244,80	2.162,20	2.076,06	4.820,05	4.592,18
SV Socialna oskrba	5.760,00	5.577,66	10.775,02	10.378,55	9.965,09	0,00	0,00
SV Zdravstvena nega	1.123,20	1.087,64	1.050,56	1.011,91	971,60	2.380,23	2.267,71
Sedanja vrednost plačila	9.283,20	8.989,34	14.070,39	15.552,69	14.933,10	7.200,28	6.859,88
NSVDO(68,68,ST) Najemnina	3.920,39						
NSVDO(68,68,ST) Osnova oskrba	62.597,49						
NSVDO(68,68,ST) Socialna oskrba	66.123,70						
NSVDO(68,68,ST) Zdravstvena nega	48.913,79						
NSVDO(68,68,ST)	181.555,36						

Iz tabele 1 sledi, da je neto sedanja vrednost celotnih stroškov dolgotrajne oskrbe za povprečnega starostnika, ki je delal na posebej težkih delovnih mestih, pri obrestni meri 0,62

%, kolikor je znašala tržna obrestna mera za 10-letne slovenske državne obveznice 30.9.2016, 181.555,36 €. Pri tem znaša NSV najemnine za neprofitna oskrbovana stanovanja 3.920,39 €, NSV osnovne oskrbe 62.597,49 €, NSV socialne oskrbe 66.123,70 € in NSV zdravstvene nege 48.913,79 €.

4.2 Simulacija upadanja funkcionalnih zmožnosti osebe, ki ni delala na težkih fizično zahtevnih delovnih mestih, s pripadajočo NSV doživljenjske dolgotrajne oskrbe po sedaj veljavnih normativih

Podobno kot v tabeli 1 smo simulirali tudi doživljenjske izdatke za dolgotrajno oskrbo povprečnega upravičenca, ki je bil zaposlen na delovnem mestu, kjer ni opravljal težka fizična dela. Ta je po naših statistikah v povprečju star 72 let v trenutku nastanka odvisnosti od pomoči drugih. Povprečni upravičenec prejema starostno pokojnino 600,00 €. Prve tri leta, od dopolnjene starosti 72 do dopolnjene starosti 75 let, prejema socialno varstveno pomoč na domu. Dve leti, od dopolnjene starosti 72 let do dopolnjene starosti 74 let, potrebuje pomoč eno uro na dan, kar ga stane 8 €, dodatnih 8 € pa doplača občina, katere rezident je. Tretje leto, od dopolnjene starosti 74 do dopolnjene starosti 75 let, pa potrebuje 2 uri oskrbe na dan, kar ga stane 16 €, 16 € pa doplača občina, katere rezident je. Patronažna služba obišče upravičenca kot kroničnega pacienta 4 x mesečno, kar stane ZZZS 93,60 € na mesec. Stroški prehrane predvidevamo, da stanejo 200,00 € na mesec. Stroški osnovne, socialne in zdravstvene oskrbe v prvih letih znašajo 773,60 € na mesec. V tretjem letu, ko potrebuje več neposredne pomoči, se stroški povečajo na 1.253,60 € na mesec. Naslednji dve leti, v starosti od 75 do 77 let, se upravičenec preseli v oskrbovano stanovanje, kjer se mu stroški povečajo za stroške najemnine v višini 185,00 € na mesec. To mesečno poveča izdatek za osnovno, socialno oskrbo in ZN na upravičenca na 1.438,60 € na mesec. V petem letu, ko dopolni 77 let starosti, se upravičenec preseli v DSO.

Stroški osnovne oskrbe znašajo 485,40 €, stroški socialne oskrbe znašajo 0 € in stroški ZN v kategoriji 1, skupno znašajo 725,10 € na mesec. Od tega znaša strošek ZN, ki ga pokriva ZZZS, 239,70 € na mesec. Oskrbovanec je upravičen do dodatka za pomoč in postrežbo po Zo pokojninskem in invalidskem zavarovanju v višini 146,06 €. V 80. letu se zaradi upada funkcionalnih zmožnosti, povečajo potrebe po storitvah ZN, zato se oskrbovanca razporedi v kategorijo ZN 2, kjer ZN stane 350,10 € na mesec, strošek socialne oskrbe znaša 138,30 € na mesec, stroški osnovne oskrbe znašajo 485,40 €, kar poveča skupne stroške na 973,80 €. V 81. letu oskrbovancu dodatno upadejo funkcionalne zmožnosti, tako da je razporejen v kategorijo ZN 3, kjer znaša strošek zdravstvene nege 491,10 €, strošek socialne oskrbe 141,34 € in strošek osnovne oskrbe 485,40 € na mesec, kar poveča celotne stroške oskrbe na 1.263,90 € na mesec in to stanje traja do dopolnjenega 89. leta starosti. V 89. letu starosti oskrbovancu upadejo funkcionalne zmožnosti do te mere, da je popolnoma odvisen od pomoči drugih, tako da znaša osnovna oskrba 485,40 € na mesec, socialna oskrba 417,90 €, od tega je DPP 146,06 €, ostalo uporabnik doplača 271,84 € na mesec, ZN v kategoriji 3 491,10 €, kar predstavlja mesečni strošek oskrbe 1.394,40 € na mesec. Iz tabele 2 sledi, da je neto sedanja vrednost celotnih stroškov DO za povprečnega starostnika, ki je delal na posebej težkih delovnih

mestih, pri obrestni meri 0,62 %, kolikor je znašala tržna obrestna mera za 10-letne slovenske državne obveznice 30.9.2016, 127.147,83 €, kar je dobri dve tretjini stroškov tistih, ki delajo na posebej težkih delovnih mestih. Pri tem znaša NSV najemnine za neprofitna oskrbovana stanovanja 3.226,99 €, NSV osnovne oskrbe 42.954,09 €, NSV socialne oskrbe 49.132,38 € in NSV zdravstvene nege 31.834,38 €.

Tabela 1: Izračun stroškov AO72(68) – Model neto sedanje vrednosti oskrbe

Mesto oskrbe					Nega na domu	Nega na domu	Nega na domu
Pokojnina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Izdatki za dolgotrajno oskrbo na dan							
Posameznik hrana+stroški					6,67	6,67	6,67
Posameznik socialna oskrba					8,00	8,00	16,00
Posameznik najemnina							
ZZZS - Zdravstvena nega					3,12	3,12	3,12
ZPIZ - DPP							
Občina					8,00	8,00	16,00
Izdatki za dolgotrajno oskrbo na mesec							
Posameznik hrana+stroški					200,00	200,00	200,00
Posameznik soc.oskr.					240,00	240,00	480,00
Najemnina							
ZZZS - Zdravstvena nega					93,60	93,60	93,60
ZPIZ - DPP							
Občina					240,00	240,00	480,00
Skupaj					773,60	773,60	1.253,60
Mesečna cena oskrbe							
Starost	68	69	70	71	72	73	74
NAJEMNINA							
OSNOVNA OSKRBA					200,00	200,00	200,00
SOCIALNA OSKRBA					480,00	480,00	960,00
ZDRAVSTVENA NEGA					93,60	93,60	93,60
Mesečni znesek					773,60	773,60	1.253,60
Letni znesek							
NAJEMNINA							
OSNOVNA OSKRBA					2.400,00	2.400,00	2.400,00
SOCIALNA OSKRBA					5.760,00	5.760,00	11.520,00
ZDRAVSTVENA NEGA					1.123,20	1.123,20	1.123,20
Letni znesek					9.283,20	9.283,20	15.043,20
	68	69	70	71	72	73	74
Verjetnost preživetja	0,9743	0,9719	0,9692	0,9661	0,9626	0,9586	0,9544
Verjetnost preživetja do	0,9743	0,9470	0,9178	0,8867	0,8535	0,8182	0,7809
	1	2	3	4	5	6	7
Obrestna mera	1,0062	1,0124	1,0187	1,0250	1,0314	1,0378	1,0442
Diskontni faktor	0,9938	0,9877	0,9816	0,9756	0,9696	0,9636	0,9577
Sedanja vrednost enote	1,0000	0,9683	0,9353	0,9009	0,8650	0,8275	0,7884
SV NAJEMNINA							
SV OSNOVNA OSKRBA					2.076,06	1.986,01	1.892,12
SV Socialna oskrba					4.982,55	4.766,43	9.082,18
SV Zdravstvena nega					971,60	929,45	885,51
Sedanja vrednost plačila	0,00	0,00	0,00	0,00	8.030,20	7.681,89	11.859,81
NSVDO(72,68,ST) Najemnina	3.226,99						
NSVDO(72,68,ST) Osnovna oskrba	42.954,09						
NSVDO(72,68,ST) Socialna oskrba	49.132,38						
NSVDO(72,68,ST) Zdravstvena nega	31.834,38						
NSVDO(72,68,ST)	127.147,83						

Vrnimo se nazaj na našo hipotezo, ki se glasi: »Zaradi različnih trajektorij pojemanj funkcionalnih zmožnosti je tudi dinamika potreb po prostorskih zmogljivostih posameznih

vrst gradenj za starejše prebivalstvo in po zmogljivostih človeških virov v oskrbovalnih mrežah za starostnike različna, iz česar sklepamo, da življenjski slog vpliva na neto sedanjo vrednost stroškov oskrbe starostnikov«.

Oskrbovanec BO68 je vstopil v oskrbo 4 leta prej, kar je mogoče pričakovati glede na naše teste razlik starosti ob vstopu. Ob predpostavkah, da je sicer pričakovano trajanje življenja pri obeh oskrbovancih po starosti 65 let enako, saj naša statistika ne zaznava razlik v pričakovanem trajanju življenja, že iz izreka o »kmečkih koreninah« pa je pričakovati, da vsaj na podeželju ti ljudje živijo vsaj tako dolgo kot tisti na lažjih delovnih mestih, je pričakovati, da bodo skupni neto sedanji stroški oskrbe starostnikov, ki so delali težka dela, 43% večji kot za tiste, ki takih težkih del niso opravljali.

5 Razprava

Temeljno vprašanje, ki smo si ga v članku zastavili ter nanj našli le delne odgovore, je bilo, kako načrtovati sistem storitev dolgotrajne oskrbe in še posebej zdravstvene nege kot dela leta. Razvili smo ekonomski model dolgotrajne oskrbe, da bi pokazali, kako normativi in standardi vplivajo na ceno oskrbe ter neto sedanjo vrednost doživljenjske oskrbe. Preverili smo tudi, ali težko fizično delo v aktivni dobi vpliva na sedanjo vrednost doživljenjske oskrbe. Raziskava, iz katere smo črpali nekatere odgovore, je bila izvedena na sorazmerno majhnem vzorcu in prostorsko omejena, kar lahko da pristranske rezultate.

Financiranje kakovostnega življenja starostnikov poteka preko pokojninskih skladov, zdravstvene blagajne in v nekaterih državah članicah tudi preko posebne blagajne za dolgotrajno oskrbo ter neposredno preko proračuna države. Pri nas ti viri niso sistemsko urejeni, da bi lahko vsem državljanom zagotavljali enake pravice in dostopnost do storitev.

Problema sistemske ureditve in financiranja dolgotrajne oskrbe ne smemo obravnavati ločeno od pokojninskih in zdravstvenih sistemov, ampak jih moramo videti kot elemente celostnega sistema skrbi za starostnike. Tako tudi danes obstaja le ocena stroškov za dolgotrajno oskrbo v Sloveniji. Iz Ageing reporta 2015 (EK, 2015) pa je razvidno, da je naš delež sredstev, namenjenih dolgotrajni oskrbi, daleč nižji od povprečja razvitega dela Evrope in celo EU28. Po deležu BDP-ja za dolgotrajno oskrbo smo pod polovico deleža, ki ga za dolgotrajno oskrbo namenjajo skandinavske države ali Nizozemska. Pol večji je delež javnih izdatkov za dolgotrajno oskrbo v BDP-ju tudi v Belgiji, Franciji, Združenem kraljestvu in Italiji.

Vse to narekuje, da dobro premislimo, kako bomo dolgoročno zagotavljali socialno varnost starejšemu prebivalstvu. Še posebej je pomemben razvoj sistema dolgotrajne oskrbe, ki vključuje zdravstveno nego in socialno oskrbo osebam, ki imajo zaradi upadanja funkcionalnih zmožnosti manjšo sposobnost samooskrbe in so odvisne od pomoči drugih. Še vedno preveč izdatkov za dolgotrajno oskrbo temelji na pokojninskih prejemkih, ki so sami po sebi slabo zaščiteni, da bi jim ne padala kupna moč. Z njimi starostniki še vedno sami financirajo bivalni (stanovanjski in prehrabni) del oskrbe v domovih. Skoraj tretjina višja

NSV stroškov za tiste, ki so delali na posebej težkih delovnih mestih pa zahteva tudi premislek o posebnem skladu tudi pri dolgotrajni oskrbi za te delavce.

Odločiti se moramo:

- ali dvigniti standarde, da se doseže normative iz Modre knjige standardov in normativov v zdravstveni in babiški negi in oskrbi (Razširjeni strokovni kolegij za zdravstveno nego Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije, 2013) in povečati obseg javnih sredstev za financiranje oskrbe, kar pomeni zadovoljne zdravstvene delavce in uporabnike;
- ali znižati standarde in zahtevati delo nad normativi, kar pelje do znižanja kakovosti oskrbe;
- ali najti način za dodatno financiranje iz zasebnih virov.

Temu ustrezno moramo urediti vire financiranja za zdravstveno in dolgotrajno oskrbo starostnikov, ob zavedanju, da bodo del sredstev za lastno kakovost staranja starostniki črpali iz pokojnin. Aktuarsko je potrebno oceniti tudi možnosti črpanja sredstev iz drugega premoženja starostnikov in realno oceniti možnosti občin za dofinanciranje.

Večino zdravstvene oskrbe starostnikov financira država, večino socialne oskrbe v sklopu dolgotrajne oskrbe pa financirajo uporabniki sami, se pravi gospodinjstva. Vsi prebivalci, ki so odvisni od pomoči drugih pri temeljnih življenjskih aktivnostih, ne pridobijo pravice do dodatka za pomoč in postrežbo iz pokojninskega zavarovanja. Dodatek za pomoč in postrežbo, ki zagotavlja sredstva, ki so po zakonu namenjena oskrbi starostnikov po kategorijah funkcionalne zmožnosti, pristojne komisije ne potrjujejo v skladu z dejanskimi potrebami starostnikov in stroški domov pri oskrbi le-teh. Zaradi takšnega pomanjkanja financiranja imajo starostniki tudi vse večji negativni odnos do ideje, da bi se ob večjem padcu funkcionalnih zmožnosti preselili v dom za starejše, saj neprimerni normativi in standardi oskrbe ter neprimerna kategorizacija uporabnikov s strani zdravstvenih komisij preobremenjuje osebe v domovih in znižuje kakovost bivanja v njih.

6 Zaključek

Naša analiza in razviti model so pokazali, da je poznavanje strukture prebivalstva glede na delovne obremenitve v aktivni dobi pomembno za dolgoročno planiranje grajenega prostora in kapacitete ustreznih človeških virov ter višine sredstev za financiranje potreb oseb, ki so odvisne od pomoči drugih. Za takšno planiranje niso dovolj le demografske projekcije prebivalstva glede na njegovo umrljivost, ampak tudi struktura glede na delovne obremenitve v aktivni dobi po posameznih različnih starostnih kohortah.

Zaradi različnih trajektorij pojemanj funkcionalnih zmožnosti je tudi dinamika potreb po prostorskih kapacitetah posameznih vrst gradenj za starejše prebivalstvo in po kapacitetah človeških virov v oskrbovalnih mrežah za starostnike različna, iz česar sklepamo, da življenjski slog vpliva na neto sedanjo vrednost stroškov oskrbe starostnikov, kar je pokazal tudi numerični primer.

Na temelju predhodnih študij poje manj funkcionalnih zmožnosti delavcev na težkih delovnih mestih in ostalih smo pokazali, da se NSV stroškov med njimi zelo razlikuje. Pokazali smo, da so trajektorije poje manj funkcionalnih zmožnosti starostnikov, s tem pa potrebe po prostorskih kapacitetah posameznih vrst gradenj in po kapacitetah človeških virov v oskrbovalnih mrežah za starostnike, ter potrebe po denarnih sredstvih za zagotavljanje njihove oskrbe, odvisne od obremenitev na delovnem mestu, kot enem od kazalnikov življenjskega sloga. Na temelju teh kalkulacij je potrebno podatke povezati s projekcijo demografskih gibanj, razviti demografske tabele mnogoterih poje manj (Bogataj, Ros McDonnell, Temeljotov Salaj, & Bogataj, 2015, str. 215-224) in izvesti aktuarski izračun prispevnih stopenj za osnovni standard ter za nadstandarde v primeru dopolnilnega oziroma dodatnega zavarovanja. Slovenija in njene lokalne skupnosti nimajo izvedene celovite kvantitativne raziskave, kaj si bodoči uporabniki dolgotrajne oskrbe želijo in koliko to stane. Kakovost dolgotrajne oskrbe se bo zagotovila za uporabnike takrat, ko se bomo s storitvami približali željam uporabnikov, seveda v okviru finančnih zmožnosti. Brez kategorizacije ne moremo načrtovati kadrovske, prostorske in finančne preнове in ne moremo planirati števila uporabnikov v posamezni kategoriji oskrbe. Potrebno je določiti mnogo bolj natančne normative in standarde dolgotrajne oskrbe in bolje povezati javno z zasebno iniciativo, pri tem pa v največji možni meri vključiti v planiranje tiste, ki jim je sistem namenjen.

Reference

1. Ageing Report. (2015). Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013 – 2060). Bruselj: Evropska komisija, str. 1-424. Pridobljeno na http://europa.eu/epc/pdf/ageing_report_2015_en.pdf.
2. Bogataj, D., Ros McDonnell, D., Temeljotov Salaj, A. & Bogataj, M. (2015). Sustainable Urban Growth in Ageing Regions: Delivering a Value to the Community. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer; 215-224.
3. Costa, F., J. (2011). Reforming Long-term Care in Europe. *Blackwell Publishing Ltd*, 3-14.
4. European Commission services, Social Protection Committee. (2014). Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society. Report. Brussels: European Commission services, Social Protection Committee, 5-26.
5. Gerber, H. (1996). Matematika življenjskih zavarovanj. Društvo matematikov, fizikov in astronomov Slovenije. 1-40.
6. Modra knjigo standardov in normativov v zdravstveni in babiški negi in oskrbi (2013). Razširjeni strokovni kolegij za zdravstveno nego Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije skupaj s Sindikatом zdravstvenih delavcev Slovenije.
7. Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev. (2006, 17. avgust) Uradni list RS, št. 87/06, 127/06, 8/07, 51/08, 5/09, 6/12.
8. SURS. (2007). Popolne tablice umrljivosti prebivalstva Slovenije. Statistični urad Republike Slovenije.

Mag. Marta Kavšek, je magistrirala na področju managementa kakovosti. Trenutno je zaposlena kot namestnica direktorja za področje zdravstvene nege in oskrbe in je višja svetovalka v Domu starejših v Krškem. Strokovno in raziskovalno delo je usmerjeno predvsem v problematiko starejših in še predvsem oseb z boleznijo demenca. Na državni ravni je angažirana predvsem v razvoju visokošolskega izobraževanja za kakovostno zdravstveno nego.

Doc. ddr. David Bogataj je predavatelj in raziskovalec na Evropski pravni fakulteti, Univerzi v Ljubljani in na drugih visokošolskih institucijah v Sloveniji in tujini. Leta 2012 je bil izvoljen tudi kot predstavnik Slovenskega aktuarskega društva v Evropskem aktuarskem združenju Bruslju (prej: GROUPE CONSULTATIF ACTUARIEL EUROPEEN), ki kot neodvisno telo posreduje mnenja in ekspertize Evropski komisiji na svojem področju delovanja.

Abstract:

The impact of heavy physical work in the active age on the net present value of long –term care expenditures

Research question: In this paper, we set the question how to evaluate the impact of hard labor in working period on the net present value of the expenses for long-term care.

Purpose: To this end, we have developed a model of the actuarial net present value of the expenses for long-term care and examined trajectories of decrease of functional capacities in older people who have worked in particularly hard and difficult jobs and those who did not.

Method: In three Slovenian homes for the elderly, we studied the age of entry into long-term care according to the lifestyle of the elderly, particularly depending on the type of work at the workplace. We have developed a model for estimating the net present value (NPV) of lifetime costs of long-term care (LTC) for two groups of elderly. For the calculation of expenses, we used current price for home care, assisted living and institutional care for 2016.

Results: We found that the NPV of the expenses for long-term care for those who have worked in workplaces where hard labor is required is more than 47% higher than the average cost of care for older people who did not work in particularly hard and difficult jobs.

Organization: It highlights the issue of equitable premiums in the practice of mandatory occupational pension scheme for workers in particularly difficult jobs, which is important for employers.

Company: When defining equitable contributions for a compulsory occupational pension scheme for workers in particularly hard and difficult jobs, we should also take into account the fact that these workers will also need costly long-term care. Should these workers also be eligible for compulsory long-term care insurance? This is important question both for the employer and for society as a whole.

Originality: This is the first model in Slovenia that deals with expenses of long-term care in an integrated way including nursing, social care, and housing expenses.

Restrictions / future research: In the model, we used the last published complete mortality tables, published by SURS for 2007 for both populations. It would be necessary specifically to consider whether the mortality of pensioners who have worked in hard and difficult jobs is different from the mortality for whole Slovenian population.

Keywords: long-term care, home care, assisted living, institucional care, expenditure, net present value.

Copyright (c) Marta KAVŠEK, David BOGATAJ



Creative Commons License

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

Dimenzije človeškega kapitala in organizacijske klime v turističnih agencijah

Vojko Kaluža*

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

Štefan Bojnec

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Prispevek analizira pomen človeškega kapitala in dimenzij organizacijske klime (notranji odnosi; vodenje z delegiranjem dela; pripadnost organizaciji; razvoj kariere; zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje; strokovno usposabljanje in učenje) na primeru slovenskih turističnih agencij (TA).

Namen. Proučiti pomen človeškega kapitala in dimenzij organizacijske klime v TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v slovenskih TA.

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

Rezultati: Med človeškim kapitalom in dimenzijami organizacijske klime obstaja pozitivna medsebojna povezava, ne velja pa za vodenje z delegiranjem dela kot sestavino organizacijske klime.

Organizacija: Menedžerji naj večji vpliv namenijo vodenju z delegiranjem kot dimenziji organizacijske klime.

Družba: Seznaniti lastnike, menedžerje in vodje TA ter druge zaposlene, da je organizacijska klima pomembna za vse deležnike in ji je potrebno pripisovati čedalje večji pomen.

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

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

Ključne besede: človeški kapital, organizacijska klima, turistične agencije.

1 Uvod

Raziskovalni problem, ki je hkrati predmet pričujočega prispevka, je raziskati še precej neraziskano področje človeškega kapitala (ČK) in organizacijske klime (OK) na primeru slovenskih turističnih agencij (TA). ČK v TA smo proučevali kot odnos podjetja do izboljšanja ČK, kar se nanaša na: investicije v znanje, vrsto znanj, usposabljanja, veščine, učenje posameznikov in tima, učečo se organizacijo. OK smo proučevali z naslednjimi dimenzijami, povzetimi po SiOK: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih. Proučevani dejavniki ČK in OK so v veliki meri odvisni od managerjev/lastnikov/vodij (m/l/v) TA in tudi od drugih zaposlenih, zato je zelo pomembno, da tem dejavnikom namenimo čedalje več pozornosti. Namen in cilj empirične raziskave je ugotoviti, kakšen pomen imajo posamezne spremenljivke ČK in OK v TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v TA.

Proučevanim spremenljivkam ČK in OK pri poslovanju TA pripisujemo pomembno vlogo, zato jim je smiselno nameniti čedalje večji pomen, saj bodo tudi tako TA lahko na trgu poslovale dobro, še zlasti zato, ker so izletniki, turisti in drugi povpraševalci po turističnih storitev čedalje bolj ozaveščeni o razmerah na turističnem trgu.

2 Teoretična izhodišča

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Opredeljeno je kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri njegovem delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov, med drugim tudi delo samo, možnosti napredovanja, osebne značilnosti, slog vodenja idr., vendar pa je morda prav OK tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna – tako kot OK vpliva na zadovoljstvo tudi zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in doživljajo OK v organizaciji (Biro Praxis 2014).

Posameznik investira v svoj ČK zaradi različnih razlogov, med najpomembnejše pa lahko štejemo bodoče donose, ki jih izobraževanje prinaša posamezniku in družbi kot celoti. V številnih primerih učinkov izobraževanja v ČK ne moremo neposredno meriti, saj se znanje v posamezniku akumulira in šele čez čas lahko posameznik prodaja svoje znanje na trgu po določeni ceni in mu tako prinaša določeno korist in hkrati tudi zadovoljstvo. V zadnjem obdobju investicija v ČK predstavlja za številne posameznike tudi konkurenčno prednost na trgu in številna podjetja se že zavedajo, kakšen pomen je treba pripisati posameznikom, ki s

svojim znanjem, sposobnostmi in tudi veščinami prinašajo dodano vrednost podjetju (Kaluža, 2013).

Ena izmed znanstvenih študij (Neal, West in Patterson, 2005) je proučila, ali je učinkovitost upravljanja človeških virov (angl. *human resource management – HRM*) odvisna od OK in konkurenčne strategije. Pojma notranjega in zunanjega prileganja kažeta, da bo pozitiven odnos med HRM-jem in kasnejšo produktivnostjo močnejši za podjetja s pozitivno OK in za podjetja, ki uporabljajo strategije diferenciacije.

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

OK je lastnost organizacije (Fatur in Likar 2009, str. 43), ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije prek organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije.

Zavedati se moramo, da se turistična panoga v zadnjih letih hitro razvija in da so tudi TA/poslovalnice poleg drugih deležnikov razvoja slovenskega turizma zelo pomembne za razvoj turizma v Sloveniji, zato je treba dejavnikom ČK in OK posvečati posebno pozornost (Kaluža in Bojnec, 2016).

V znanstveni študiji primera iz Slovenije s področja intelektualnega kapitala (Nemec Rudež in Mihalič, 2007) je bilo ugotovljeno, da so klasični intelektualni kapital in njegove vloge obravnavale tri kategorije: človeški, strukturni in odnosni kapital. Raziskava je šla še korak dlje pri razvoju modela intelektualnega kapitala za hotelsko industrijo in deli odnosni kapital v dve kategoriji: odnosni kapital–končni kupec, ki se nanaša samo na odnose s končnimi kupci, in odnosni kapital, ki zajema odnose z vsemi drugimi strankami in/ali partnerji. Uporaba tega modela v slovenskem hotelirstvu je pokazala pozitivne korelacije med vsemi pari kategorij intelektualnega kapitala. Čeprav je skupno intelektualni kapital pomembno vplival na finančno uspešnost, študija kaže, da le razmerje končnega odjemalca močno neposredno vpliva na finančno uspešnost. Študija je pokazala, da bi moral slovenski menedžment hotelov intelektualni kapital izboljšati z naložbami v ČK in informacijske tehnologije, kar je nujno potrebo pri pospešitvi procesa neposrednega razvoja distribucijskih kanalov v kategoriji odnosni kapital–končni kupec, s čimer neposredno vpliva na finančno uspešnost slovenskih hotelskih podjetij.

Vorina (2012, str. 49) poudarja, da ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih pomeni presojo uporabe njihovih zmožnosti v najširšem pomenu besede, in sicer v kontekstu, v katerem je delo opravljeno. Znanja, izkušnje, osebnostne lastnosti ipd. torej razume kot kompetence

zaposlenih, ki se oblikujejo z delom in prakso v določeni organizaciji, iz česar izhaja, da je treba kompetentnost zaposlenih vedno ocenjevati v okviru organizacije oziroma delovne situacije, v kateri se znajde posameznik.

Med investicijami v izobraževanje posameznikov in poslovno uspešnostjo obstaja ključna povezava, zato je kakovostno izobraževanje zaposlenih še toliko pomembnejše. Čim več znanja so zaposleni posamezniki pripravljeni deliti in predstaviti svojim sodelavcem, tem močnejša vez se tvori med njimi in organizacijo. Posamezniki, ki so bolj vpeti v tovrstne dejavnosti, so tako uspešnejši v svoji stroki in posledično obstaja manjša možnost, da bi zapustili svoje delovno mesto (Bontis in Serenko, 2009).

Branco (2007) poudarja, da ima lahko podjetje ugledne prostore, sodobne naprave, stroje, opremo, vendar mu to ne zagotavlja kakovostnih storitev in poslovnega uspeha, saj slednje lahko doseže le na podlagi usposobljenega in kvalificiranega kadra, ki je osredotočen na poslovne dejavnosti in dosega poslovne cilje. Podjetja, ki so investirala v svoje zaposlene (Branco, 2007), se lahko ponašajo z izboljšano kakovostjo storitev, zmanjšano odsotnostjo zaposlenih z dela, zmanjšanim številom odpovedi zaposlenih v podjetju, fleksibilnostjo zaposlenih, učinkovitejšim menedžmentom sprememb, večjo produktivnostjo, povečanim dohodkom in dobičkom.

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

Izhajajoč iz Mihalič (2007, str. 7) OK opredeljujemo kot t. i. psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža v načinu, kako njihovi pripadniki zaznavajo ta sistem. OK tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in organizacije: interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest in avtonomnost. S pojmom OK opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija razlikuje od drugih in ki vplivajo na vedenje v njej (von Haller Gilmer in Crissy, 1969). Vzporedno pa prav vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko obliko. Dejansko je klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst delovnega vrveža. OK je t. i. psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones in Bearley, 1995) in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital ipd. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti.

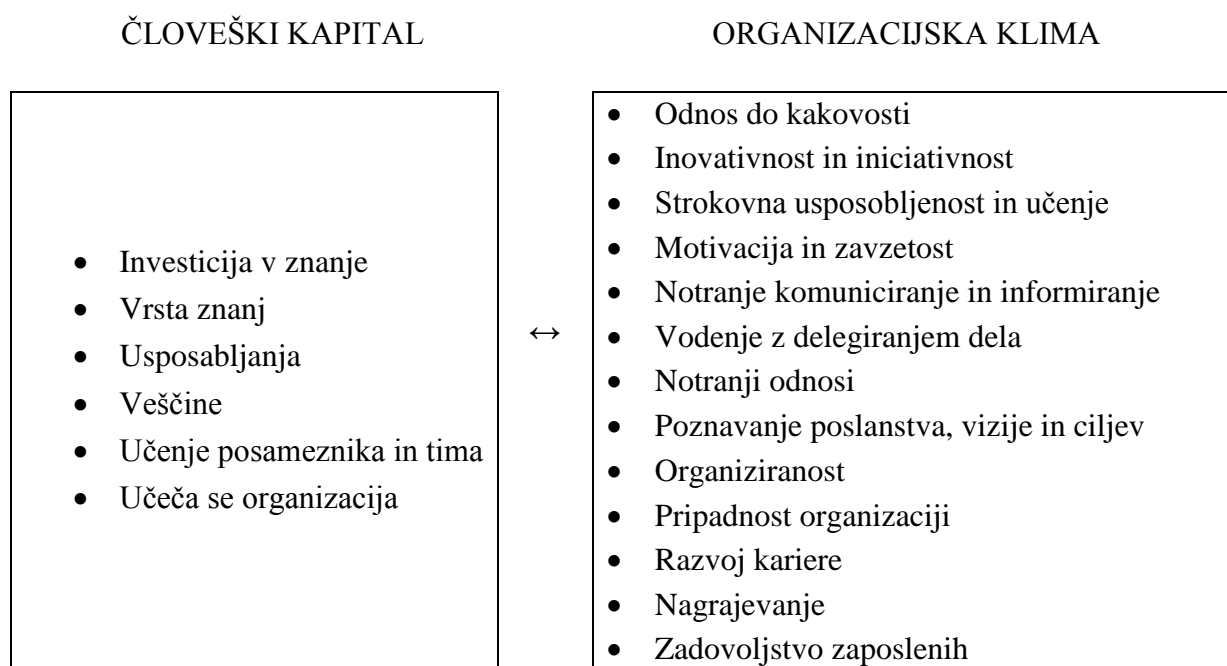
Brown idr. (2014) so naredili raziskavo z namenom zagotavljanja dodatnega vpogleda v mala turistična podjetja v ZDA, kjer so empirično proučevali odnos med lastniki poslovnih/osebni vrednot direktorjev, tržnih strategij in zaznane poslovne uspešnosti. Osebne vrednote lahko vplivajo na njihovo izbiro tržnih strategij. Nadalje so ugotovili, da je tržno usmerjena strategija bistveno povezana z zaznano uspešnostjo majhnih turističnih podjetij (npr. zadovoljstvo kupcev in poslovni ugled). Raziskava je pomembna tudi za poslovne posledice potencialnih investorjev v mala turistična podjetja v ZDA.

Strokovno znanje in intelektualne sposobnosti so pomembne za uspeh podjetja (Carnegie 2012). Pomembni pa so tudi znanje in izkušnje ter seveda tudi okolje, od koder so posamezniki te izkušnje pridobili. Pomembna je teorija, vendar tudi njena uporaba v praksi.

3 Metoda

3.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model, ki je prikazan v sliki 1, ponazarja, za kakšne povezave gre med dimenzijami ČK in dimenzijami OK po SiOK, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik.



Slika 1: Raziskovalni model

3.2 Ciljna populacija, vzorčenje in metoda zbiranja podatkov

Ciljno populacijo smo določili na naslednji način:

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

Vzorec je vključeval celotno ciljno populacijo in je bil odvisen od števila respondentov, ki so odgovorili na anketni vprašalnik. Predpostavljali smo, da bo sodelovalo 15–20 % od vseh 926 zaposlenih, pričakovali smo 185 vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar bi bil naš vzorec, uporabljen v empirični analizi. V raziskavi je sodelovalo 336 respondentov od 926, kar predstavlja 36,29 % ciljne populacije iz 103 TA (od 306), kar predstavlja 33,66 % celotne ciljne populacije. To pomeni, da lahko rezultate empirične raziskave z veliko verjetnostjo posplošimo na celotno populacijo.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz: podatkov o respondentu; podatkov o TA; dimenzij ČK in dimenzij OK.

Kot tehniko anketiranja smo uporabili anonimno anketiranje prek elektronske pošte, ki je bilo opremljeno z dopisom o spletni raziskavi. V vprašalnik smo vključili spremenljivke iz konceptualnega modela in tudi sociodemografska vprašanja ter značilnosti TA in njihovih poslovalnic. Za vse stavčne trditve spletnega anketnega vprašalnika smo za namen zbiranja podatkov kvantitativne raziskave uporabili petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico strinjanja ali nestrinjanja, pri čemer so bili vsi odgovori istosmerni (višja ocena → večje strinjanje). Tovrstna vprašanja uporabljajo semantični diferencial, kar pomeni, da respondent označi točko, ki predstavlja njegovo mnenje. L/m/v TA in njihovih poslovalnic ter drugi zaposleni so tako označili, kako vpliv imajo posamezne spremenljivke ČK in OK v TA. Pri tovrstnem ocenjevanju se lahko pojavi tudi slabost v smislu, da gre za veliko subjektivnost.

3.3 Metoda obdelave podatkov

Zbrane podatke smo s pomočjo statističnih programov SPSS in AMOS obdelali in analizirali z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo; faktorsko analizo in metodo glavnih komponent; regresijsko in multiplo regresijsko analizo; metodami strukturnih enačb. Vse primarno zbrane podatke smo najprej parcialno ocenili, nato pa so bile hipoteze testirane z naštetimi metodami. Temu je sledila skupna analiza z metodo strukturnih enačb. Po končani analizi podatkov smo podali ugotovitve glede testiranja hipotez.

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

kot dodatne pojasnjevalne spremenljivke v regresijski analizi. Zaradi tega sta bili faktorska analiza in metoda glavnih komponent izvedeni pred regresijsko analizo.

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

Pri proučevanju konstrukta ČK in OK smo trditve iz anketnega vprašalnika v zvezi z oceno stopnje strinjanja s posameznimi trditvami iz določenega področja najprej kodirali v programu SPSS, kar smo potem uporabili pri nadaljnji analizi. Vključene dimenzije smo izbrali zato, da bi s tem potrdili kakšen pomen imajo posamezne spremenljivke ČK in OK v TA.

4 Rezultati in razprava

Za posamezni konstrukt smo najprej izvedli eksplorativno faktorsko analizo in konfirmativno faktorsko analizo.

Eksplorativna faktorska analiza za konstrukt človeški kapital

Za konstrukt ČK so vsi faktorji pokazali visoko zanesljivost (Cronbach alfa za Prenos_A = 0,891, za Vrst_A = 0,835, za Vrst_B = 0,914, za UporabaVrst = 0,830, za CasaVrst = 0,837, za Prenos_B = 0,783, za Shranjev = 0,848, za Pridobiv = 0,777 in za Uporaba = 0,852).

V tabeli 1 je prikazana Kaiser-Meyer-Olkinova (v nadaljevanju KMO) mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test sferičnosti (v nadaljevanju BT) v okviru konstrukta ČK.

Tabela 1: KMO in BT v okviru konstrukta ČK

KMO ustreznosti vzorca		0,762
BT	Predviden Hi-kvadrat	2797,001
	df	630
	sig.	0,000

Opomba: df = (angl. degrees of freedom) stopinje prostosti pokažejo, ali so med opazovano in ocenjevano matriko podatkov statistično značilne razlike; sig. (angl. significance) = statistična značilnost ali stopnja značilnosti je tveganje, s katerim lahko trdimo, da rezultate iz vzorca lahko posplošimo na celotno populacijo ($p < 0,05$).

KMO mera ustreznosti vzorca nam pokaže, ali so podatki primerni za faktorsko analizo. Višja kot je mera KMO, bolj so podatki ustrezni. Optimalno je, da je KMO večja od 0,8, še sprejemljiva pa je večja od 0,5 oz. 0,6 (Šifrer in Bren 2011, str. 49).

Z Bartlettovim testom preverjamo ničelno hipotezo, da je izvorna korelacijska matrika enotska. Korelacije med spremenljivkami morajo biti primerne (ne previsoke in ne prenizke). Če bi bila korelacijska matrika enotska, bi bile vse korelacije med spremenljivkami 0, kar pomeni, da so vse spremenljivke med seboj neodvisne in zato zmanjšanje števila spremenljivk ni možno. Ničelno hipotezo bomo torej zavrnil, če je vrednost statistične značilnosti Bartlettovega testa (statistična značilnost) manjša od 0,05.

Iz raziskave izhaja, da v našem primeru vrednost KMO znaša 0,762 in vrednost statistične značilnosti 0,000, korelacijska matrika pa ni enotska. Tako lahko torej zaključimo, da so naši podatki primerni za faktorsko analizo.

Naslednji korak je bila analiza komunalitet posameznih spremenljivk glede na postavljeno merilo, da bomo izločili vse spremenljivke, ki imajo komunaliteto manjšo od 0,3 (Šifrer in Bren 2011, str. 50).

Konfirmativna faktorska analiza za konstrukt človeški kapital

Namen izvedbe konfirmativne faktorske analize je bil potrditi (konfirmirati) obstoj specifične in vnaprej predvidene faktorske strukture na področju ČK.

Eksplorativno analizo ponavadi uporabimo za analizo konstruktov, s konfirmativno pa potrdimo veljavnosti rezultatov prve (Antončič, 2000).

Eksplorativna faktorska analiza, s katero smo analizirali posamezne konstrukte v celotnem modelu ČK, je pokazala, da je konstrukt ČK sestavljen iz naslednjih dimenzij:

- prenos znanja – nestimulativni (Prenos_A);
- izobraževanje s področja trženja (Vrst_A);
- izobraževanje s področja komuniciranja (Vrst_B);
- uporaba znanja na lastnih izkušnjah (UporabaVrst);
- čas izobraževanja (CasaVrst);

- prenos znanja – timski (Prenos_B);
- shranjevanje znanja (Shranjev);
- pridobivanje znanja (Pridobiv);
- uporaba znanja (Uporaba).

Model ČK je vseboval latentne spremenljivke: prenos znanja – nestimulativni, izobraževanje/trženje, izobraževanja/komuniciranje, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanja, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja, pridobivanje znanja in uporaba znanja. V modelu je sodelovalo 36 opazovanih spremenljivk. Povezanost med latentnimi in opazovanimi spremenljivkami je enosmerna. Medsebojna povezanost med latentnimi spremenljivkami je obojestranska.

Konstrukt ČK je pokazal visoko zanesljivost, saj so vrednosti Cronbachevega koeficienta $\alpha = 0,891$ za Prenos_A, $\alpha = 0,835$ za Vrst_A, $\alpha = 0,914$ za Vrst_B, $\alpha = 0,830$ za UporabaVrst, $\alpha = 0,837$ za CasaVrst, $\alpha = 0,783$ za Prenos_B, $\alpha = 0,848$ za Shranjev, $\alpha = 0,777$ za Pridobiv in $\alpha = 0,852$ za Uporabo visoke.

Cronbachov koeficient α je najpogostejša mera za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov anketnega vprašalnika. Zanesljivost merjenja s to mero lahko označimo po Hair idr. (2006): *zgodno*, če je CK $\alpha \geq 0,80$; *zelo dobro*, če je CK $\alpha \geq 0,7$ in manjši od 0,80; *zmerno*, če je CK $\alpha \geq 0,60$ in manjši od 0,70 in *komaj sprejemljivo*, če je CK α manjši od 0,60.

Konstrukt ČK ima visoko konvergenco v smislu koeficientov, saj so regresijski koeficienti vseh faktorjev pri skoraj vseh spremenljivkah dokaj visoki in statistično značilni ($p < 0,001$).

Navedeno pomeni, da lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da ti vplivi obstajajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu TA.

Vrednost RMSEA znaša 0,093, kar pomeni, da je po tem merilu prilagajanje modela ČK sprejemljivo. Ostali indeksi (CFI = 0,808, NFI = 0,672, RFI = 0,628) so razmeroma nizki, vendar ocenjujemo, da je prilagajanje modela sprejemljivo.

Eksplorativna faktorska analiza za konstrukt organizacijska klima

Tudi za konstrukt OK so vsi faktorji pokazali visoko zanesljivost (Cronbach alfa za OdnosKakovMotiv = 0,809, za Vodenje = 0,894, za Pripadnost = 0,819, za Kariera = 0,869, za ZadovoljNagrajevanje = 0,771 in za Usposobljenost = 0,841).

V tabeli 2 so podatki KMO in BT v okviru konstrukta OK.

Tabela 2 : KMO in BT v okviru konstrukta OK

KMO ustreznosti vzorca		0,770
BT	Predviden Hi-kvadrat	1296,167
	df	210
	sig.	0,000

Iz raziskave izhaja, da znaša vrednost KMO 0,770 in vrednost statistične značilnosti Bartlettovega testa znaša 0,000 ($p < 0,05$), kar pomeni, da so podatki ustrezni za izvedbo faktorjske analize.

Izvedli smo tudi rotirano faktorjsko matriko, ki prikazuje, da se spremenljivke, ki smo jih ohranili, enakomerno porazdelijo med faktorje in imajo večje uteži le pri enem faktorju.

Za to končno rešitev pri konstruktu OK smo izločili spremenljivke, ki so se bodisi vezale na dva faktorja, bodisi so imele nizko vrednost uteži (pod 0,2), bodisi njihove razporeditve v posamezen faktor ni bilo mogoče smiselno interpretirati, zato smo tovrstne spremenljivke izločili.

Posamezne spremenljivke smo združili v faktorje ali sestavljene spremenljivke, saj smo s tem skušali poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

Najnižja vrednost korelacije je 0,212 in najvišja vrednost korelacije je 0,550, kar pomeni, da so korelacije ustrezne, saj nobena ne presega vrednosti 0,7, ki pomeni visoko korelacijo.

Konfirmativna faktorjska analiza za konstrukt organizacijska klima

Pri izvedbi konfirmativne analize za konstrukt OK smo izhajali iz rezultatov eksplorativne faktorjske analize, s katero smo analizirali posamezne konstrukte v celotnem modelu OK. Rezultati so pokazali, da je konstrukt OK sestavljen iz naslednjih dimenzij:

- notranji odnosi (OdnosKakovMotiv);
- vodenje z delegiranjem dela (Vodenje);
- pripadnost organizaciji (Pripadnost);
- razvoj kariere (Kariera);
- zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje (ZadovoljNagrajevanj);
- strokovna usposobljenost in učenje (Usposobljenost).

Model OK je vseboval naslednje latentne spremenljivke: notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje. V modelu je sodelovalo 21 opazovanih spremenljivk. Povezanost med latentnimi in opazovanimi spremenljivkami je enosmerna, in

sicer v smeri od latentnih k opazovanim. Medsebojna povezanost med latentnimi spremenljivkami je obojestranska.

Tudi konstrukt OK je pokazal visoko zanesljivost saj so vrednosti Cronbachevega koeficienta $\alpha = 0,809$ za OdnosKakovMotiv, $\alpha = 0,894$ za Vodenje, $\alpha = 0,819$ za Pripadnost, $\alpha = 0,869$ za Kariera, $\alpha = 0,771$ za ZadovoljNagrajevanje in $\alpha = 0,841$ za Usposobljenost.

Pri konstrukt OK so standardizirani regresijski koeficienti vseh šestih faktorjev pri skoraj vseh spremenljivkah dokaj visoki in statistično značilni ($p < 0,001$). Navedeno pomeni, da lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da ti vplivi obstajajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu TA.

Vrednost RMSEA znaša 0,094, kar pomeni, da je po tem merilu prilagajanje modela sprejemljivo. Ostali indeksi (CFI = 0,868, NFI = 0,765, RFI = 0,714) pa so tudi tukaj razmeroma nizki.

Preverjanje temeljne teze: Med človeškim kapitalom in organizacijsko klimo v turističnih agencijah obstaja pozitivna medsebojna povezava.

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

V tabeli 3 navajamo latentne spremenljivke konstruktov ČK in OK. Prve smo v hipotezah, s katerimi smo preverjali temeljno tezo, uporabili kot neodvisne spremenljivke in jih primerjali s posamezno odvisno spremenljivko konstrukta OK.

Tabela 3: Neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in upoštevane odvisne spremenljivke konstrukta OK

Spremenljivke konstrukta ČK, upoštevane kot neodvisne spremenljivke:	Spremenljivke konstrukta OK, upoštevane kot odvisne spremenljivke:
• prenos znanja – nestimulativni (Prenos_A);	• notranji odnosi (OdnosKakovMotiv);
• izobraževanje s področja trženja (Vrst_A);	• vodenje z delegiranjem dela (Vodenje);
• izobraževanja s področja komuniciranja (Vrst_B);	• pripadnost organizaciji (Pripadnost);
• uporaba znanja na lastnih izkušnjah (UporabaVrst);	• razvoj kariere (Kariera);
• čas izobraževanja (CasaVrst);	• zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje (ZadovoljNagrajevanj);
• prenos znanja – timski (Prenos_B);	• strokovno usposabljanje in učenje (Usposobljenost).
• shranjevanje znanja (Shranjev);	
• pridobivanje znanja (Pridobiv);	
• uporaba znanja (Uporaba).	

Temeljno tezo smo preverjali s šestimi hipotezami, ki preverjajo povezanost konstrukta ČK s posameznimi odvisnimi spremenljivkami konstrukta OK.

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

Preverjanje hipotez

H1: Med ČK in notranjimi odnosi (OdnosKakovMotiv) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H1 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: notranji odnosi (OdnosKakovMotiv) kot sestavino OK (tabela 3).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko notranji odnosi kot sestavino OK so pozitivne v vseh primerih, razen pri spremenljivki Prenos_A, statistično značilne ($p < 0,028$), vrednosti koeficientov pa so med 0,18 in 0,51.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Ocena regresijskega modela za ČK in notranje odnose kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,609
R ²	0,371
Popravljen R ²	0,311
ANOVA	
F	6,163
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,609$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke notranji odnosi kot sestavine OK z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,311$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami, pojasnimo 31,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke notranji odnosi kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da pri stopnji tveganja 0,05 ostaja samo en statistično značilen regresijski koeficient, in sicer pri spremenljivki Uporaba (X_1 , $b = 0,229$, $p = 0,001$).

Sklep glede testiranja H1: Povezanost med ČK in spremenljivko notranji odnosi kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah, razen pri eni, tudi statistično značilna. Vendar pa je regresijska analiza pokazala, da vpliv temelji na eni sami spremenljivki, to je spremenljivka Uporaba. Ugotovili smo torej, da le spremenljivka uporaba znanja izmed vseh spremenljivk ČK statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko notranji odnosi kot sestavino OK, zato lahko H1 le delno potrdimo.

H2: Med ČK in vodenjem z delegiranjem dela (Vodenje) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H2 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: vodenje z delegiranjem dela (Vodenje) kot sestavino OK (tabela 3).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK so pozitivne v vseh primerih, razen pri spremenljivki Vrst_A, statistično značilne ($p < 0,030$), vrednosti koeficientov pa so med 0,18 in 0,57.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Ocena regresijskega modela za ČK in vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,703
R ²	0,494
Popravljen R ²	0,446
ANOVA	
F	10,208
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,703$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke vodenje z delegiranjem dela kot sestavine OK z neodvisnimi spremenljivkami ČK močna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,446$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 44,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke vodenje z delegiranjem dela kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da so pri stopnji tveganja 0,05 značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Vrst_A (X_1 , $b = -0,164$, $p = 0,012$), Vrst_B (X_2 , $b = 0,191$, $p = 0,005$), UporabaVrst (X_3 , $b = 0,377$, $p = 0,000$), CasaVrst (X_4 , $b = -0,227$, $p = 0,016$), Prenos_B (X_5 , $b = 0,204$, $p = 0,037$) in Uporaba (X_6 , $b = 0,313$, $p = 0,001$).

Sklep glede testiranja H2: Povezanost med ČK in spremenljivko vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah, razen pri eni, tudi statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da od devetih spremenljivk ČK šest spremenljivk

statistično značilno vpliva na vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK, tri pa ne. Ker sta dva izmed šestih statistično značilnih koeficientov negativna, moramo H2 zavrniti. Ugotovili smo torej, da spremenljivke ČK: izobraževanje s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, prenos znanja in uporaba znanja statistično značilno pozitivno vplivajo na odvisno spremenljivko vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK, izobraževanje na področju trženja ter čas in vrsta izobraževanja pa statistično značilno negativno vplivajo na odvisno spremenljivko vodenje z delegiranjem dela kot sestavino OK. *Zaradi negativnih vplivov H2 zavrnemo.*

H3: Med ČK in pripadnostjo organizaciji (Pripadnost) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H3 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: pripadnost organizaciji (Pripadnost) kot sestavino OK (tabela 3).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko pripadnost organizaciji kot sestavino OK so v vseh primerih pozitivne in razen pri spremenljivkah Prenos_A in Pridobiv, statistično značilne ($p < 0,013$), vrednosti koeficientov so med 0,21 in 0,46.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Ocena regresijskega modela za ČK in pripadnost organizaciji kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,545
R ²	0,297
Popravljen R ²	0,230
ANOVA	
F	4,414
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,545$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke pripadnost organizaciji kot sestavine OK z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerina in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,230$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 23 % variabilnosti odvisne spremenljivke pripadnost organizaciji kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da pri stopnji tveganja 0,05 ostaja samo en statistično značilen regresijski koeficient, in sicer pri spremenljivki UporabaVrst (X_1 , $b = 0,369$, $p = 0,000$).

Sklep glede testiranja H3: Povezanost med ČK in spremenljivko pripadnost organizaciji kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah, razen pri dveh, tudi statistično značilna. Vendar pa je regresijska analiza pokazala, da vpliv temelji na eni sami spremenljivki, to je

spremenljivka UporabaVrst. Ugotovili smo torej, da izmed vseh neodvisnih spremenljivk le spremenljivka uporaba znanja na lastnih izkušnjah statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko pripadnost organizaciji kot sestavino OK, zato lahko H3 le delno potrdimo.

H4: Med ČK in razvojem kariere (Kariera) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H4 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: razvoj kariere (Kariera) kot sestavino OK (tabela 3).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko razvoj kariere kot sestavino OK so pozitivne v vseh primerih, razen pri spremenljivki Pridobiv, statistično značilne ($p < 0,004$), vrednosti koeficientov pa so med 0,260 in 0,474.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v 7.

Tabela 7: Ocena regresijskega modela za ČK in razvoj kariere kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,550
R ²	0,302
Popravljen R ²	0,235
ANOVA	
F	4,522
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,550$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke razvoj kariere kot sestavine OK klime z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,235$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 23,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke razvoj kariere kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da pri stopnji tveganja 0,05 ostaja samo en statistično značilen regresijski koeficient, in sicer pri spremenljivki Uporaba (X_1 , $b = 0,326$, $p = 0,012$).

Sklep glede testiranja H4: Povezanost med ČK in spremenljivko kariera kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah, razen pri eni, tudi statistično značilna. Vendar pa je regresijska analiza pokazala, da vpliv temelji na eni sami spremenljivki, to je spremenljivka Uporaba. Ugotovili smo torej, da le spremenljivka uporaba znanja statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko kariera kot sestavino OK, zato lahko H4 le delno potrdimo.

H5: Med ČK ter zadovoljstvom zaposlenih in nagrajevanjem (ZadovoljNagrajevanj) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H5 smo uporabili *neodvisne spremenljivke konstrukta ČK* (tabela 3) in *odvisno spremenljivko: zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje (ZadovoljNagrajevanj) kot sestavino OK*.

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavino OK so pozitivne in v vseh primerih statistično značilne ($p < 0,015$), vrednosti koeficientov pa so med 0,213 in 0,482.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 8.

Tabela 8: Ocena regresijskega modela za ČK ter zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,619
R ²	0,383
Popravljen R ²	0,324
ANOVA	
F	6,494
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,619$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavine OK z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,324$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 32,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da so pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Vrst_B (X_1 , $b = 0,212$, $p = 0,006$), UporabaVrst (X_2 , $b = 0,245$, $p = 0,038$) in Shranjev (X_3 , $b = 0,169$, $p = 0,048$).

Sklep glede testiranja H5: Povezanost med ČK ter spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah tudi statistično značilna. Vendar pa je regresijska analiza pokazala, da vpliv temelji le na treh spremenljivkah od devetih. Ugotovili smo torej, da le tri spremenljivke ČK: izobraževanje s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah in shranjevanje znanja statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje kot sestavino OK, zato lahko H5 le delno potrdimo.

H6: Med ČK ter strokovno usposobljenostjo in učenjem (Usposobljenost) kot sestavino OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava.

Pri preverjanju H6 smo uporabili *neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: strokovna usposobljenost in učenje (Usposobljenost) kot sestavino OK* (tabela 3).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko strokovna usposobljenost in učenje kot sestavino OK so pozitivne in v vseh primerih statistično značilne ($p < 0,007$), vrednosti koeficientov pa so med 0,241 in 0,492.

Ocena multiplega regresijskega modela je prikazana v tabeli 9.

Tabela 9: Ocena regresijskega modela za ČK ter strokovno usposobljenostjo in učenje kot sestavino OK

Povzetek modela	
R	0,632
R ²	0,465
Popravljen R ²	0,415
ANOVA	
F	9,107
p	0,000

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta $R = 0,632$ ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke strokovna usposobljenost in učenje kot sestavine OK z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient $R^2 = 0,415$ izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 41,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke strokovna usposobljenost in učenje kot sestavine OK.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov ugotavljamo, da so pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Vrst_B (X_1 , $b = 0,175$, $p = 0,015$), UporabaVrst (X_2 , $b = 0,424$, $p = 0,000$) in CasaVrst (X_3 , $b = 0,281$, $p = 0,005$).

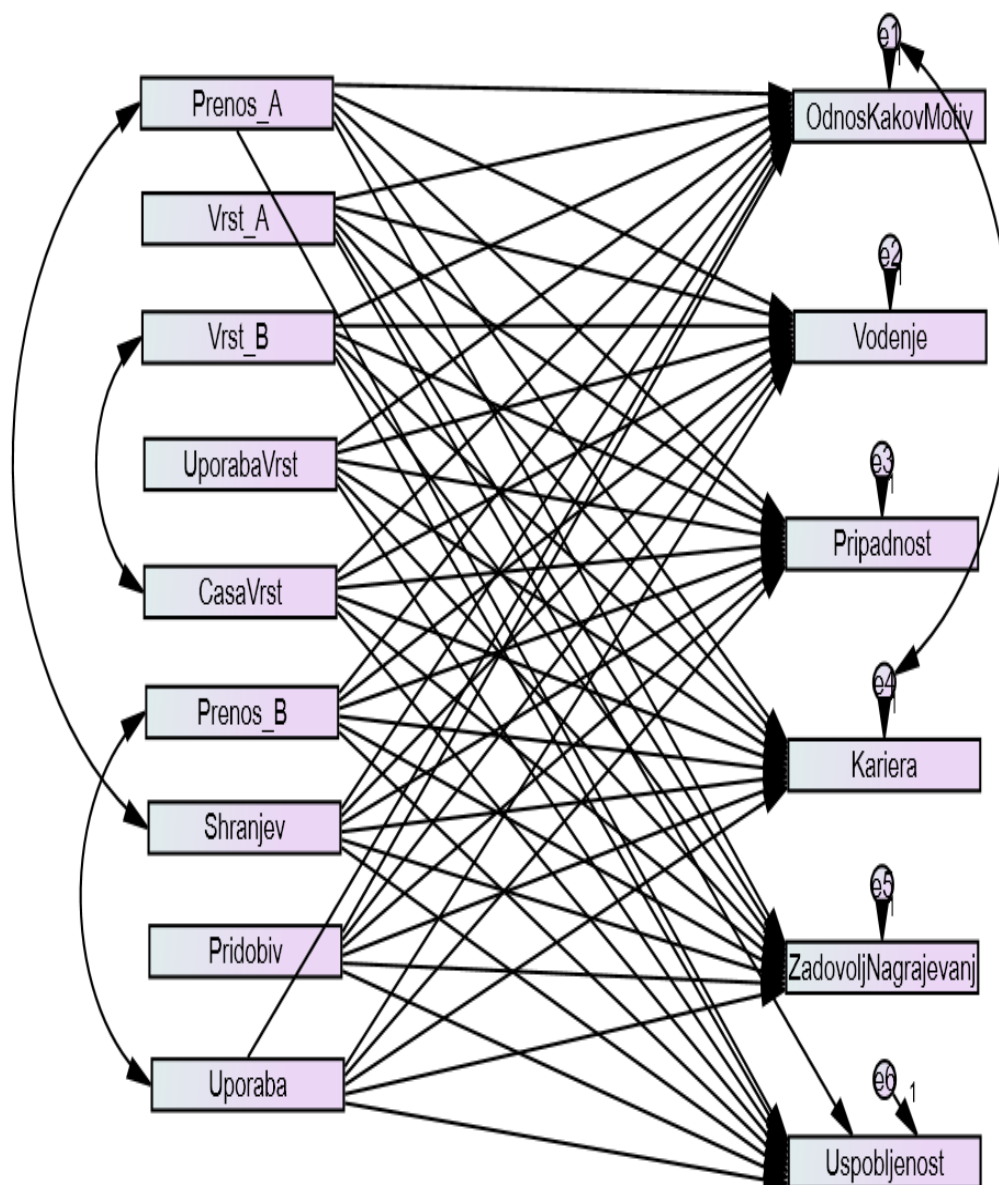
Sklep glede testiranja H6: Povezanost med ČK ter spremenljivko strokovna usposobljenostjo in učenje kot sestavino OK je pozitivna in pri vseh spremenljivkah tudi statistično značilna. Vendar pa je regresijska analiza pokazala, da vpliv temelji le na treh spremenljivkah od devetih. Ugotovili smo torej, da le spremenljivke ČK: izobraževanja s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah ter čas in vrsta izobraževanja statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko strokovna usposobljenost in učenje kot sestavino OK, zato lahko H6 le delno potrdimo.

Glavna ugotovitev temeljne teze

Povzetek preverjanja hipotez od H1 do H6 je na podlagi korelacijske analize in linearne multiple regresije pokazal, da lahko *temeljno tezo*: »Med ČK in OK v TA obstaja pozitivna medsebojna povezava,« *delno potrdimo*, saj smo delno potrdili vse hipoteze, razen H2, ki smo jo zavrnili.

Strukturni model povezanosti človeškega kapitala in organizacijske klime

Ponazoritev celotnega strukturnega modela povezanosti ČK in OK kaže slika 2.



Hi-kvadrat = 257,672, df = 47, p = 0,000

Slika 2: Strukturni model povezanosti ČK in OK

Opombe: CFI = 0,648, NFI = 0,634, RFI = 0,182, RMSEA = 0,209, PCLOSE = 0,000.

Legenda: Prenos_A – Prenos znanja – nestimulativni, Vrst_A – Izobraževanje – trženje, Vrst_B – Izobraževanja – komuniciranje, UporabaVrst – Uporaba znanja na lastnih izkušnjah, CasaVrst – Čas izobraževanja, Prenos_B – Prenos znanja – timski, Shranjev – Shranjevanje znanja, Pridobiv – Pridobivanje znanja, OdnosKakovMotiv – Notranji odnosi, Vodenje – Vodenje z delegiranjem dela, Pripadnost – Pripadnost organizaciji, Kariera – Razvoj kariere, ZadovoljNagrajevanj – Zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje, Usposobljenost – Strokovno usposabljanje in učenje, Uporaba – Uporaba znanja, e1...e6 = faktorji napake.

Iz slike 2 vidimo, da je model vseboval 9 opazovanih spremenljivk s področja ČK (prenos znanja – nestimulativni, izobraževanje – trženje, izobraževanja – komuniciranje, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanj, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja in pridobivanje znanja) in 6 opazovanih spremenljivk s področja OK (notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje ter strokovna usposobljenost in učenje).

V celotnem strukturnem modelu je tako sodelovalo 15 opazovanih spremenljivk. Povezanost med spremenljivkami konstrukta ČK in spremenljivkami konstrukta OK je enostranska in poteka v smeri od konstrukta ČK h konstrukt OK (slika 2).

Standardizirani regresijski koeficienti na opazovane spremenljivke so dokaj nizki, od najnižje vrednosti $-0,003$ do najvišje vrednosti $0,425$, in večinoma niso statistično značilni. To pomeni, da ne moremo z zanesljivostjo trditi, da ti vplivi obstajajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu TA. Vrednost RMSEA znaša $0,209$, kar pomeni, da je po tem merilu prilagajanje modela dobro, saj manjša absolutna vrednost tega kazalca pomeni boljše prilagajanje modela. Ostali indeksi (CFI = $0,648$, NFI = $0,634$, RFI = $0,182$) so razmeroma nizki. Na podlagi ugotovljenega v sliki 2 lahko vseeno ocenjujemo, da je prilagajanje modela sprejemljivo.

5 Zaključek

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

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

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

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

Pomembna ugotovitev je, da obstaja pozitivna medsebojna povezava v raziskavo vključenih *spremenljivk konstrukta ČK*: prenos znanja, izobraževanje na področju trženja, izobraževanje s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas in vrsta izobraževanja, prenos znanja, shranjevanje znanja, pridobivanje znanja, uporaba znanja *in v raziskavo vključenih spremenljivk konstrukta OK*: odnos do kakovosti in motivacija, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost, kariera, zadovoljstvo in nagrajevanje ter usposobljenost.

Reference

1. Antončič, B. 2000. *Intrapreneurship: construct refinement and integrative model development*. Doktorska disertacija, Case Western Reserve University.
2. Biro Praxis. 2014. *Kaj je organizacijska klima?*
[Http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html](http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html) (15. 3. 2014).
3. Bojnec, Š., Ž. Čepar, T. Kosi in B. Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
4. Bontis, N. in A. Serenko. 2009. Longitudinal knowledge strategising in a long-term healthcare organization. *International Journal of Technology Management* 47 (1): 276–297.
5. Branco, D'oria. 2007. *Synthesis report for economic analysis and training needs in social economies in Slovenia, Italy, Great Britain and Poland*. Pilot project EU TESES.
6. Brown, D., K. Spillman, M.-Y. Lee in Y. T. Lu. 2014. Factors influencing small tourism business performance: the case of central Kentucky, United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 23 (7): 768–789.
7. Fatur, P. in B. Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
8. Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2006. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
9. Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
10. Jones, J. E. in W. K. Bearley. 1995. *Surveying employees: a practical guidebook*. Amherst, MA: HRD Press.
11. Kaluža, V. 2013. *Izobraževanje kot konkurenčna prednost Slovenije*. Kočevje: samozaložba.
12. Kaluža, V. in Š. Bojnec. 2016. Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies. *Academica Turistica* 9 (1): 49–59.
13. Mihalič, R. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
14. Neal, A., M. A. West in M. G. Patterson. 2005. Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management* 31 (4): 492–512.
15. Nemeč Rudež, H. in T. Mihalič. 2007. Intellectual capital in the hotel industry: a case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management* 26 (1): 188–199.
16. von Haller Gilmer, B. in W. J. E. Crissy. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
17. Šifrer, J. in M. Bren. 2011. *SPSS – multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.

18. Tomšič, N. 2015. *Mala in srednje velika podjetja v konkurenčnem trajnostnem razvoju*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
19. Vorina, A. 2012. *Menedžment kakovosti v turizmu*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

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

Prof. dr. Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in predstojnik katedre za ekonomijo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova bibliografija obsega več kot 1,480 bibliografskih zapisov, od tega več kot 250 izvirnih znanstvenih člankov v mednarodnih znanstvenih revijah, okrog 110 objav v revijah World Web of Science and več kot 120 objav v revijah Scopus. V letu 2008 je prejel Zoisovo priznanje za pomembne znanstvenoraziskovalne dosežke na področju ekonomije.

Abstract:

Dimensions of Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies

Research Question: The article analyses the importance of human capital and dimensions of organizational climate (internal relations; delegating leadership; organisational loyalty; career development; employee satisfaction and rewards; professional training and education) in the case of the Slovenian Tourist Agencies (TA).

Purpose: To examine the importance of human capital and dimensions of organizational climate in TA and through a questionnaire carry out a quantitative research in Slovenian TA.

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

Results: There is a positive correlation between human capital and dimensions of the organizational climate in TA. This does not hold for delegating leadership as a component of organizational climate.

Organization: Managers need to give a greater attention to delegating leadership as a dimension of organizational climate.

Society: To inform the owners, managers and heads of TA as well as other employees that the organizational climate is important for all stakeholders and that it is necessary to highlight its increasing importance.

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

Limitations / further research: The questionnaire was aimed at owners / managers / heads and other employees in the TA and their branches, but not to their business partners who contribute greatly to quality of services in TA. Suggestions for further explorations are the longitudinal research or inclusion of other countries and comparing the data.

Key words: human capital, organizational climate, travel agencies.

Copyright (c) Vojko KALUŽA, Štefan BOJNEC



Creative Commons License

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

Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju

Sabina Veršič*

doktorska študentka, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova ulica
14, 2000 Maribor, Slovenija
sabina.versic@student-um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je pomen strateških dejavnikov, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta v procesu izbire strategij v podjetju?

Namen: Namen raziskave je bil preučiti strateške dejavnike, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta in so pomembni v procesu izbire strategij.

Metoda: Izvedli smo kvalitativno raziskavo in sicer študijo literature.

Rezultati: Ugotovili smo, kateri strateški dejavniki so pomembni v procesu oblikovanja strategij podjetja. Avtorji pripisujejo velik poudarek dejavniku prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Drugi pomembni dejavniki, ki jih navajajo avtorji, so notranji in zunanji udeleženci podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost.

Organizacija: Raziskava je uporabna tako za nadaljnje raziskovanje, kakor za prakso. Raziskav, ki bi se nanašale na področje izbire strategij in pomen strateških dejavnikov, ki so pri izbiri pomembni, praktično ni mogoče zaslediti. Tako je pričujoča raziskava pomembno orodje za pomoč pri izbiri strategij podjetja.

Družba: Raziskava se nanaša tudi na dejavnike, kot so kultura, etika, vrednote in okolje podjetja, ki se nanašajo na družbo, socialno odgovornost in okolje. Omenjene dejavnike smo proučili in raziskali njihov pomen v procesu izbire strategij.

Originalnost: Originalnost raziskave se kaže v širokem spektru dejavnikov, ki se nanašajo na področje planiranja strategij. Raziskave, ki bi obravnavala tako širok spekter dejavnikov pri izbiri strategij, nismo zasledili.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na strateške dejavnike, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta ter na raziskave, ki so na obravnavanem področju že bile narejene. Predlog za nadaljnje raziskovanje je kvantitativna raziskava, ki bi obravnavala izbrane strateške dejavnike in skušala pojasniti njihov vpliv na izbiro strategij v podjetju.

Ključne besede: strateški dejavniki, planiranje strategij, strateški menedžment, izbira strategij, menedžment, politika podjetja.

1 Uvod

Živimo v času, kjer se vse spreminja, le spremembe so tiste, katere ostajajo stalne. To turbulentno in nepredvidljivo okolje sili podjetja k iskanju zmeraj novih razvojnih priložnosti. Za uspeh podjetij je ključnega pomena, da se le-ta spreminjajo in prilagajajo spremembam v podjetju in okolju (Duh in Štrukelj, 2011, str. 42). Drucker (1999, str. 135) opozarja, da je v danih razmerah pomembno, da tudi podjetja spremenijo svoje "recepte" za uspeh. Pomembne so sposobnosti podjetij za ustvarjanje in izkoriščanje novih oblik znanja/kompetenc in na ta način povečanje produktivnosti dela in intelektualnega kapitala podjetja.

V kolikor se podjetja spreminjajo kakovostno, gre za razvoj podjetja. Razvoj podjetja je nujen za njegov obstoj, katerega dosegamo tudi z realizacijo strategij (Duh, 2015, str. 179). Gołębiowski (2001, povzeto po Radomska, 2014, str. 32) ugotavlja, da oblikovanje strategij

ni zgolj ustvarjanje, gre namreč za zelo kompleksen proces. Avtorji (Keil, Reibstein in Wittink, 2011, str. 67–81) definirajo proces oblikovanja in izvajanja strategije kot proces, ki zahteva stalno in redno ocenjevanje, katerega cilj je ugotoviti ali gre za pot v smeri razvoja, ki prinaša uspeh in zastavljene cilje ali pa je na tej poti (procesu) potrebno kaj spremeniti. Citirani avtorji ugotavljajo, da je potrebno sedanje in prihodnje dejavnosti in procese v podjetju uskladiti na sistematičen način, ki bo omogočal izvajanje strategije ne glede na vplive podjetja (avtorji to imenujejo notranje okolje) in zunanjega okolja podjetja.

Menimo, da je za uspešno realizacijo strategij ključnega pomena prav izbira ustreznih strategij v podjetju in predpostavljamo, da na izbiro strategij v podjetju vplivajo številni strateški dejavniki, ki lahko izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta. V nadaljevanju bomo s pomočjo študije literature raziskali, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje strategij v podjetju.

2 Pregled literature

Oprelitev procesa izbire strategij je veliko. Wheelen in Hunger (2012, str. 200) pojasnjujeta, da raziskovalci izbiro strategij pogosto označujejo kot strateško planiranje ali dolgoročno planiranje, ki se ukvarja z misijo podjetja, cilji, strategijami in politiko podjetja (čeprav so poslanstvo ali misija podjetja, smotri in temeljni cilji podjetja del politike podjetja). Nadalje ugotavljata, da se proces izbire strategij začne z analizo stanja, kjer gre za proces ugotavljanja zunanjih priložnosti in notranjih prednosti, ter delom na odpravljanju zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti. Tudi drugi avtorji (npr. Duh, 2015, str. 201-202 in Belak, 2002, str. 157-159) ugotavljajo, da mora proces izbire strategij upoštevati številne notranje in zunanje dejavnike, ki so vezani na podjetje in njegovo okolje. Teorija strategij in organizacijska teorija že dlje časa poudarjata, da je okolje podjetja glavni vir za menedžerje, ki so zadolženi za odkrivanje za razvoj in obstoj podjetja pomembnih dejavnikov in pravočasen odziv na spremembe v okolju podjetja (Hadighi, 2013, str. 37).

Izbira strategij je v osnovi podjetniško naravnana, zahteva veliko analiz, odločitev in inovacij (Rajasekar, 2014, str. 170) ter je povezana z mehanizmi, ki jih podjetje samo izbere in vključi v proces izbire strategij (Fahey in Randall, 1994, str. 331). Porter (1980, xxiv) oblikovanje konkurenčnih strategij razlaga kot razvoj "širše formule" ali plana, kako se bo poslovanje končalo, to pomeni katere cilje in poslanstvo bomo dosegli z oblikovano strategijo in kakšno politiko bomo potrebovali, da bomo to dosegli. V procesu oblikovanja strategij je potrebno upoštevati številne ljudi, procese v podjetju in okolje, saj lahko le na ta način zagotovimo tudi uspešno implementacijo izbranih strategij. V obravnavanem procesu oblikovanja strategij so prisotne različne stopnje tveganja, zato je pomembno, da ima oseba, ki je odgovorna za strategije, ustrezna znanja, informacijske in analitične sposobnosti, ki pripomorejo k pravih odločitvam v procesu razvoja in oblikovanja strategij (Radomska, 2014, str. 32). Na podlagi strokovne podlage za odločitev o strategijah potem odloča najvišje vodstvo podjetja, lahko pa tudi lastniki in drugače pristojni upravljalci (Belak, 2002, str. 208).

Številne študije (Ashkenas in Francis, 2000, Beer in Nohria, 2000, Carlopio in Harvey, 2012, Čater in Pučko, 2010) poudarjajo pomen izbire in implementacije strategij, pri čemer so avtorji pripisali večji poudarek izbiri strategij, predvsem zaradi njene kritičnosti pri obstoju in razvoju/rasti podjetja. Hanley (2007, str. 17) ugotavlja, da številne študije potrjujejo, da je implementacija strategij zahtevnejša kot oblikovanje oziroma izbira strategij. Avtor dodaja, da menedžerji namenjajo manj pozornosti implementaciji, v primerjavi z oblikovanjem strategij.

Oblikovanje strategij je običajno podprto s številnimi orodji in strokovnimi mnenji, medtem ko izvedbena faza, torej implementacija strategij, zahteva kombinacijo včasih neskladnih elementov in teži k izločitvi vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov razvoja podjetja. Oblikovanje strategij se namreč sestoji iz optimalnih možnosti za razvoj, medtem ko naj bi implementacija strategij zagotovila, da se strategije učinkovito in pravilno izvajajo. Kako proces oblikovanja in implementacije strategij uspešno izvesti, je pomembna težava, saj se podjetja brez uspešne realizacije strategij ne morajo razvijati (Kathuria, 2012, str. 6).

Ključnega pomena pri izbiri strategij je tudi ocena podjetja, ki pove ali podjetje trenutno dela učinkovito in prave stvari in kako se lahko izboljša in postane učinkovitejše in uspešnejše pri tem kar počne. Pomembno je, da podjetje ne postane ujetnik svojih strategij, saj tudi najboljše strategije slej kot prej zastarajo. Za podjetje je pomembno, da ve kam želi priti in kaj želi doseči, saj je le na ta način lahko uspešno. Za pomoč pri izbiri strategij obstajajo številna sodobna orodja in koncepti, kot so npr. SWOT matrika, SPACE matrika, BCG matrika, IE matrika, matrika QSPM in drugi, ki lahko izboljšajo kakovost izbire strategije. Pomembno je, da upoštevamo tudi vedenjske, kulturne in politične vidike izbire strategij in da izbira ne temelji zgolj na orodjih in konceptih, ki smo jih navedli (David, 2011, str. 258). Da bodo zunanji in notranji udeleženci podjetju verjeli in zaupali, pa mora poslovati tudi etično (Štrukelj, 2015, 97–98).

Za analizo priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti lahko uporabljamo tudi matriko SWOT. SWOT analiza je pomembno orodje za sprejemanje odločitev in je pogosto uporabljeno orodje pri sistematični analizi podjetja (imenovano tudi notranjega okolja) in (zunanjega) okolja podjetja (Hadighi idr., 2013, str. 37). Matriki SWOT in BCG, sta bili razviti v času stabilnih razmer na trgih. Posledično ne upoštevata dovolj dinamike svetovnih trgov. Predvsem matriko SWOT bi bilo smiselno preoblikovati in razširiti na način, da bi ta vsebovala več konkretnih dejavnikov in značilnosti, ki ustrezajo novim razmeram (Marti, 2013, str. 372). Podobno ugotavljajo tudi Johnson in drugi (2010, str. 106), ki menijo, da je SWOT analizo smiselno kombinirati z drugimi analizami, to pomeni, da mora temeljiti na informacijah in ugotovitvah, ki smo jih pridobili s predhodnimi analizami podjetja in njegovega okolja. Citirani avtorji dodajajo, da SWOT analiza ne mora predstavljati nadomestilo za vsa predhodna proučevanja podjetja in njegovega okolja.

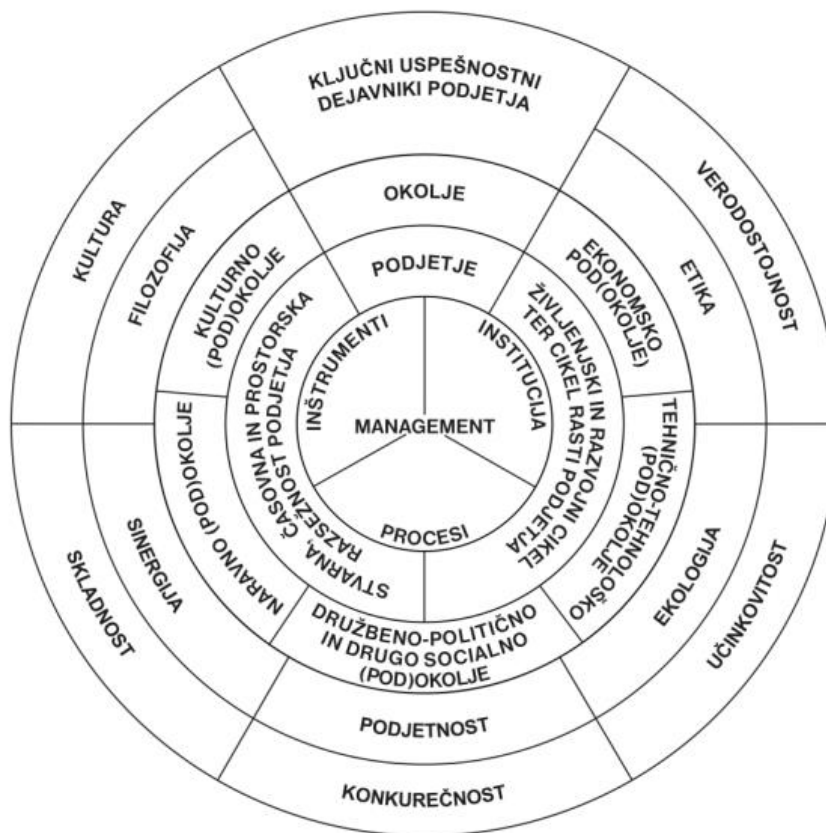
Zaradi zgoraj opisane kritike SWOT analize sta Wheelen in Hunger (2012, str. 200–201) razvila EFAS in IFAS tabele ter SFAS matriko. SFAS matrika povzema strateške dejavnike podjetja s kombiniranjem zunanjih dejavnikov iz EFAS tabele z notranjimi dejavniki iz IFAS

tabele (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200–201). EFAS tabela je rezultat metode, s katero lahko menedžerji proučijo okolje podjetja (imenovano tudi zunanje okolje podjetja) in na ta način identificirajo možne vplivne zunanje dejavnike na razvoj (in poslovanje) podjetja. Namen EFAS tabele je sinteza zunanjih dejavnikov, ki nam omogoča povzemanje glavnih ugotovitev o zunanjih dejavnikih. EFAS tabela je dober pripomoček za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti podjetja (Wheelen in Hunger, 2010, str. 174–175). IFAS tabela je rezultat metode, ki je po mnenju avtorjev Wheelen in Hunger (2010, str. 212–213) namenjena sintezi notranjih dejavnikov podjetja, ki nam omogoča povzemanje ključnih spoznanj o notranjih dejavnikih, ki vplivajo na razvoj (in poslovanje) podjetja. Avtorja dodajata, da je IFAS tabela eden izmed načinov za ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja. Wheelen in Hunger (2010, str. 224–225), sta poleg IFAS in EFAS tabele razvila tudi matriko SFAS, imenovana tudi analiza strateških dejavnikov, ki naj bi predstavljala izboljšavo analize SWOT. Duhova (2015, str. 232) ugotavlja, da sta citirana avtorja pri matriki SFAS upoštevala kritike analize SWOT in dodaja, da pri matriki SFAS kombiniramo zunanje dejavnike podjetja (priložnosti in nevarnosti), ki smo jih določili s pomočjo tabele EFAS, z notranjimi dejavniki podjetja (prednosti in slabosti), ki smo jih določili s pomočjo tabele IFAS, in na podlagi ugotovitev oblikujemo novo matriko SFAS, ki povzema samo bistvene ugotovitve IFAS in EFAS tabele. V kolikor pa ne glede na kritike (npr. SWOT analize) vsa do sedaj navedena in tudi druga orodja uporabljamo v kombinaciji, gre za zelo močna orodja strateške analize (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200–201), ki lahko pomembno vplivajo na odločitve o razvoju (in poslovanju) podjetja.

V raziskavi, ki je skušala dati odgovor na vprašanje ali uravnotežen seznam ciljev vpliva na proces razvoja strategij Tapinos in drugi (2011, str. 892–993) ugotavljajo, da 60 % vseh vprašanih uporablja pri planiranju strategij metodi SWOT in/ali Benchmarking. Skladno z njihovo raziskavo sta to najpogosteje uporabljeni metodi v procesu razvoja strategij.

Fahey in Randall (1994, povzeto po Brenes in drugi, 2008) izpostavljata kot pomembne dejavnike v procesu izbire strategij obseg procesa izbire strategij, notranje udeležence podjetja, dolgoročno vizijo, podjetje, zunanje udeležence podjetja in okolje. Iz podjetja izhajajo prednosti in slabosti podjetja. Okolje podjetja pa je tisto, iz katerega izhajajo priložnosti in nevarnosti podjetja. Belak (2010, str. 150) pri opredelitvi strateških dejavnikov izhaja iz MER modela integralnega menedžmenta in poleg do sedaj omenjenega uvršča še obstoječo politiko podjetja in obstoječe strategije podjetja, navaja pa naslednje uspešnostne dejavnike (Belak, 2010, str. 152): zunanjo in notranjo skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost. Dalje razlaga, da jih zaradi vpliva na uspešnost poimenujemo uspešnostni dejavniki ter tudi strateški, ker so pomembni za dolgoročni razvoj in obstoj podjetja. Citirani avtor meni, da je pomembno, da podjetja vedo kateri so ti dejavniki, saj jim lahko le na ta način namenijo upravljalno-vodstveno pozornost. Wheelen in Hunger (2010, povzeto po Duh, 2015, str. 192) opozarjata, da je pomembno ločiti ključne dejavnike uspeha od strateških dejavnikov, saj so ključni dejavniki uspeha povezani s celotno panogo, medtem ko se strateški dejavniki

nanašajo na določeno podjetje. Na sliki 1 povzeto po Belak (2010, str. 150) prikazujemo ključne uspešnostne dejavnike podjetja po MER modelu integralnega menedžmenta.



Slika 1: Ključni uspešnostni dejavniki po MER modelu integralnega menedžmenta (Vir: Belak, 2010, str. 150)

Lombriser in Abplanalp (1997, str. 115–117) ugotavljata, da je določitev uspešnostnih dejavnikov ena izmed pomembnih, verjetno tudi najpomembnejših, osrednjih nalog v podjetju pri oblikovanju in izbiri strategij. Citirana avtorja poudarjata vplive panoge na njihov nastanek in navajata kot posebej pomembna izvorna področja v raziskavah in razvoju proizvodno fleksibilnost, učinkovitost in stroške dela, inovativnost proizvodov, nadalje marketing in distribucijo, kakovost proizvodov in storitev, usposobljenost osebja in podjetniške sposobnosti.

Globalna raziskava, ki jo je izvedlo podjetje McKinsey & Company leta 2007 (Garbuio idr., 2007, povzeto po Wheelen in Hunger, 2012, str. 200), je vključevala anketiranje 2700 vodstvenih kadrov. Ugotovili so, da je 82 % anketiranih prepričanih, da je najpomembnejša aktivnost v procesu izbire strategij evalvacija zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti podjetja ter identifikacija trendov v okolju, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost v podjetju za obdobje naslednjih tri do pet let (Slater in Olson, 2011, povzeto po Garbuio idr., 2007, v Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Notranji in zunanji dejavniki v procesu izbire strategij podjetja pojasnjujejo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (Rahimi in Fallah, 2015, str. 50). Od strokovnih sposobnosti in osebnih vrednot menedžerjev ter uspeha

trenutnih strategij je veliko odvisno, tudi katere od dejavnikov bodo menedžerji prepoznali kot strateško pomembne (Duh, 2015, str. 191).

3 Metoda raziskovanja

Članek je glede na vsebino pregledni znanstveni članek, pri katerem smo uporabili študijo literature. Pregledali smo številne razprave in rezultate raziskav drugih avtorjev na obravnavanem področju.

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo, je zelo slabo raziskana. Objav na temo implementacije strategij in vplivnih dejavnikov na implementacijo strategij je ogromno (npr. Čater in Pučko, 2010, Engert in Baumgartner, 2016, Radomska, 2014, Zeps in Ribickis, 2015, Rajasekar, 2014), med tem ko raziskav, ki se nanašajo na proces izbire strategij in hkrati obravnavajo dejavnike, ki so pomembni pri sami izbiri, pa je zelo malo (npr. Rahimi in Fallah, 2015, Brenes in drugi, 2008).

Menimo, da je študija literature obravnavanega področja nujna, prav zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na rezultatih raziskave tega članka.

4 Rezultati in razprava

Zanimivi so rezultati raziskave, v kateri Brenes in drugi (2008, str. 594) ugotavljajo, da 95 % najuspešnejših podjetij proces izbire strategij vidi kot sistematičen in analitičen proces izbire ter da tudi 85 % manj uspešnih podjetij omenjeni proces vidi v tej smeri. V kolikor izhajamo iz rezultatov omenjene raziskave, lahko zaključimo, da ne glede nato ali so podjetja uspešna ali ne je vsem skupno to, da menijo, da je proces izbire strategij sistematičen in analitičen proces. Tukaj se nam postavlja zanimivo vprašanje ali podjetja dejansko vedo kaj pomeni sistematičen in analitičen proces. Ker pa to ni predmet te raziskave, se bomo osredotočili na dejstvo, da podjetja ne glede na uspešnost vidijo proces izbire strategij kot pomemben proces v razvoju in poslovanju podjetja.

Ugotavljamo, da številni avtorji (npr. Belak, 2010, Duh, 2015, Hadighi idr., 2013, Kathuria, 2012, Radomska, 2014, Wheelen in Hunger, 2012) ugotavljajo, da mora podjetje pri svojem delovanju v procesu oblikovanja in izbire strategij upoštevati številne dejavnike, pri čemer avtorji pripisujejo velik poudarek podjetju (imenovano tudi notranje okolje podjetja) in njegovemu okolju (imenovano tudi znanje okolje podjetja). Iz tega lahko povzamemo, da je ključnega pomena, da menedžerji prepoznajo tiste strateške dejavnike, ki bodisi izhajajo iz podjetja, bodisi iz okolja in imajo vpliv na poslovanje podjetja. Gre namreč za dejavnike, ki imajo vpliv tudi na oblikovanje in izbiro strategij.

Duh in Štrukelj (2011, str. 55) ugotavljata, da številni raziskovalci poudarjajo pomen uporabe modernejših oblik modelov menedžmenta v podjetjih. Ena izmed teh je tudi MER model integralnega menedžmenta. Belak in Duh (2012, str. 13) poudarjata, da MER model upošteva

novejša znanstvena spoznanja in ga sestavljajo tri ključna področja: integralni menedžment, podjetje in njegovo okolje ter ključni uspešnostni dejavniki podjetja. V raziskavi nas je zanimalo, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na proces oblikovanja in izbire strategij, pri čemer smo izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta. Belak (2010, str. 150) ugotavlja, da dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij, poimenujemo ključni dejavniki uspeha ali strateški dejavniki. Wheelen in Hunger (2010, str. 166–167) sicer ločita ključne dejavnike uspeha od strateških dejavnikov, saj želita poudariti, da so ključni dejavniki uspeha povezani s celotno panogo, medtem ko se po njunem mnenju strateški dejavniki nanašajo na določeno podjetje. Citirana avtorja sta prepričana, da ključni dejavniki uspeha predstavljajo tiste spremenljivke, katere lahko vplivajo na konkurenčni položaj vseh podjetij v panogi. V tem članku bomo sledili MER modelu integralnega menedžmenta in Belakovi (2010, str. 150) opredelitvi ključnih dejavnikov uspeha, ki jih bomo v nadaljevanju obravnavali tudi kot strateške dejavnike.

Pomembno je, da podjetja prepoznajo strateške dejavnike, ki vplivajo tako na poslovanje kot na oblikovanje in uresničevanje strategij. Podobno ugotavlja tudi Duh (2015, 191), da je pomembno, da podjetja prepoznajo te strateške dejavnike in da je veliko odvisno od ustreznih znanj in sposobnosti menedžerjev podjetja. Tudi Radomska (2014, str. 32) se strinja, da mora imeti oseba, ki je odgovorna za strategije, ustrezna znanja, pa tudi informacijske in analitične sposobnosti, ki pripomorejo k pravnim odločitvam v procesu razvoja strategij. Tudi David (2011, str. 258) ugotavlja, da izbira strategij ne sme temeljiti zgolj na orodjih in konceptih, pač pa naj upoštevamo tudi vedenjske, kulturne in politične vidike izbire strategij. Ugotavljamo, da so ključnega pomena pri izbiri strategij znanja in sposobnosti menedžerjev, da strateške dejavnike, ki vplivajo na rast/razvoj podjetja sploh prepoznajo, pri čemer pa lahko menedžerjem pomagajo številna orodja. Strinjamo se z Davidom (2011, str. 258), da izbira strategij ne mora temeljiti zgolj na konceptih in orodjih, saj je proces oblikovanja strategij zelo kompleksen in zahteva upoštevanje različnih vidikov izbire strategij.

V procesu izbire strategij je pomembna tudi ocena podjetja. David (2011, 200–201) meni, da je ocena podjetja tista ki nam pove ali podjetje trenutno dela učinkovito in prave stvari in kako se lahko izboljša in postane učinkovitejša in bolj uspešno pri tem kaj počne. Pomeni, da morajo podjetja znati oceniti poslovanje podjetja, torej ugotoviti ali podjetje deluje učinkovito (na pravi način) in uspešno (dela prave stvari) ali ne. V kolikor podjetje pravočasno prepozna, da pri tem kar počne, ni uspešno, lahko pomanjkljivosti in napake izboljša in to odpravi. Za oceno podjetja je pomembno predvsem to, da podjetje ve kaj želi doseči in predvsem na kak način. Pri tem izhajamo iz politike podjetja, ki jo realiziramo na ravni strateškega menedžmenta. Strategije podjetjem služijo kot vodilo, kompas, ki jim nakazuje smer kako in na kakšen način želijo uresničiti svoje poslanstvo in smotre ter doseči temeljne cilje podjetja, torej realizirati zastavljeno politiko podjetja. David (2011, str. 10) poudarja, da je pomembno, da se podjetja ustrezno spreminjajo in prilagajajo spremembam v podjetju in okolju. Tudi Duhova (2015, str. 193) priporoča, da naj se podjetja, v kolikor je le mogoče, ukvarjajo s vprašanji prihodnosti in s povečanjem sposobnosti za zaznavanje sprememb v okolju. Okolje

je namreč tisto, iz katerega izhajajo priložnosti in nevarnosti. Z zgodnjim diagnosticiranjem nevarnosti lahko preprečimo marsikateri problem, s katerim bi se podjetje v nasprotnem primeru srečalo in tako ogrozilo rast in razvoj. Tudi Štrukelj in Mulej (2013, povzeto po Štrukelj, 2015, str. 130) sta prepričana, da se podjetja morajo zavedati pomena informacij iz okolja, ki lahko vplivajo na njihov razvoj. Citirana avtorja menita, da je smiselno informacije iz okolja upoštevati ter zaznane priložnosti spremeniti v svoje prednosti, saj se na ta način podjetja lahko izogonejo nevarnostim, ki bi lahko vplivale na delovanje podjetja.

5 Zaključek

Namen preglednega znanstvenega članka je bil pregled ugotovitev tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem oblikovanja strategij v podjetju. Če povzamemo ugotovitve avtorjev, ki smo jih citirali, lahko rečemo, da strateški dejavniki izhajajo iz podjetja in njegovega okolja. Avtorji tudi pripisujejo velik poudarek oblikovanju strategij podjetja ter da so pri oblikovanju strategij pomemben dejavnik prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja podjetja. Drugi pomembni dejavniki, ki jih navajajo avtorji, so notranji in zunanji udeleženci podjetja, zunanja in notranja skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost. Pomembno je, da podjetje strateške dejavnike, ki imajo vpliv na oblikovanje strategij, prepozna. Obstajajo številna orodja, s pomočjo katerih lahko podjetja analizirajo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, kot so na primer matrika SWOT, IFAS in EFAS tabeli ter SFAS matrika. Vendar, kot smo ugotovili, je pomembno, da podjetja ne upoštevajo zgolj matrik in orodij, pač pa tudi vedenjske, kulturne, etične, politične in druge vidike izbire strategij.

Pregledni znanstveni članek, ki je nastal na podlagi kvalitativnih metod raziskovanja, predstavlja pregled spoznanj predvsem tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem oblikovanja strategij v podjetju. Prispevek k znanosti in stroki vidimo v aktualnem pregledu ugotovitev številnih avtorjev, saj raziskave, ki bi se ukvarjala s tako širokim naborom dejavnikov, ki so pomembni pri oblikovanju strategij v podjetju, nismo zasledili. Zasledili smo raziskave, katere obravnavajo zgolj določene dejavnike v povezavi s strategijami in v članku zajeli tiste, ki so pomembni v procesu oblikovanja strategij.

Članek se nanaša na dejavnike, ki izhajajo tako iz podjetja, kakor tudi iz njegovega okolja. Obravnavani dejavniki imajo vpliv tudi na menedžment, organizacijo in družbo. Izpostavljen je bil pomen prepoznavanja obravnavanih dejavnikov, kar se nanaša na področje menedžmenta. Menedžment v organizaciji je tisti, ki mora prepoznati strateške dejavnike, kateri vplivajo na oblikovanje strategij in posledično razvoj podjetja. Prepoznavanje strateških dejavnikov je pomembno tudi za celotno organizacijo oziroma podjetje in družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb, katere silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti, saj le tako lahko podjetja dosegajo konkurenčnost, rastejo in se razvijajo. Rast in razvoj podjetja dosegajo tudi z realizacijo strategij, zato so strategije pomembne za razvoj podjetij, kar posledično vpliva tudi na celotno gospodarstvo in družbo.

Na obravnavanem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, saj je področje zelo slabo raziskano. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila vpliv strateških dejavnikov na oblikovanje strategij v podjetju. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na strateške dejavnike, kateri izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta. Zanimiva bi bila tudi raziskava, ki bi obravnavala še katere dejavnike, ki imajo vpliv na oblikovanje strategij in ne izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta.

Reference

1. Ashkenas, R., in Francis, S. (2000). Integration managers: Special leaders for special times. *Harvard Business review*, 78(6), 108–116.
2. Beer, M., in Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
3. Belak, J. (2002). Politika podjetja in strateški management. Maribor: MER Evrocenter.
4. Belak, J. (2010). *Integralni management MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
5. Belak, J. in Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.
6. Brenes, R. E., Mena M. in Molina, E. G. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61, 591–597.
7. Carlopio, J. in Harvey, M. (2012). The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75–85.
8. Čater, T., in Pučko, D. (2010). Factors of affective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
9. David, R. F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. 13. izdaja. Prentice Hall.
10. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
11. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
12. Duh, M. in Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 41–60.
13. Engert, S. in Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy — bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834.
14. Fahey, L. in Randall R., M. (1994). *The Portable MBA Strategy*. New York: Wiley.
15. Garbuio, D., Lovallo, D. in Viguerie, P. (2007). How Companies Spend Their Money: A McKinsey Global Survey, *McKinsey Quarterly Online*.
16. Gołębiowski, T. (2001). Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. V Radomska, J., *Operational risk associated with the strategy implementation*, Management 2014, 18 (2), 2.
17. Hadighi, A. S. in drugi (2013). A framework for strategy formulation based on clustering approach: A case study in a corporate organization. *Knowledge-Based Systems*, 49, 37–49.
18. Hanley C. (2007). The Execution Challenge: Translating Strategy into Action, *Bank Accounting & Finance*, 20(6), 17-20.
19. Johnson, G., Whittington, R. in Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text and cases*. Harlow: Pearson.
20. Kathuria, R. (2012). Strategy execution. How thinking strategically will benefit your business, *Smart Business Houston*.
21. Keil, S., Reibstein D., in Wittink D. (2001). The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 18.
22. Lombriser, R. in Abplanalp, P. A. (1997). *Strategisches Management*. Versus Verlag, Zürich.

23. Marti, V. J. (2013). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(4), 371–384.
24. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Simon & Schuster Adult Publishing Group.
25. Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management 2014*, 18(2), 31–43.
26. Rahimi, F. in Fallah, S. (2015). Study of Organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 207, 50–58.
27. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy implementation in a Service Industry: a Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 169–183.
28. Slater, F. S. in Olson, M. E. (2001). Market's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. V Wheelen, L. T. in Hunger, J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 200.
29. Štrukelj, T. in Mulej, M. (2013). Environment development impact on responsible enterprise policy development. V Štrukelj, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.): *Education and communication for more social responsibility: conference proceedings* (6. str.). Maribor: IRDO.
30. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Tapinos, E., Dyson, R. G. in Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*. 62(5), 88–99.
32. Zeps, A. in Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation – proces and factors influencing the result: Case study of Litvian organizations. V ICEM 2015, *Proceedings of the 20th International Scientific Conference Economics and Management*.
33. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
34. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. V Duh, M. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.

Sabina Veršič se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, leta 2016 vpisala na doktorski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskuje področje strateškega menedžmenta in politiko podjetja.

Abstract:

Findings in the field of strategy formulation process

Research Question (RQ): What is the importance of strategic factors arising from a level of the company policy as well as the level of the strategic management?

Purpose: The purpose of this research was to examine selected strategic factors and to determine importance of selected factors in strategy formulation process.

Method: We made qualitative research, namely the study of a scientific literature. The emphasis is on research by foreign authors.

Results: We found out which strategic factors are important in strategy formulation process. Authors attach great emphasis on factor strengths and weaknesses and also opportunities and threats of the company. Other important factors cited by the authors are the internal and external participants of the company, credibility, competitiveness, entrepreneurship, synergy, culture, philosophy, ethics, ecology and efficiency.

Organization: Research is useful both, for future researches as well as practice (for top managers). In the field of strategy formulation process it is impossible to found research that is related on importance of strategic factors in strategy formulation process. The present research will be important tool in strategy formulation process.

Society: The research refers to culture, ethics, values and company environment. Selected factors refers to the society, social responsibility and environment. We are explore the importance of the selected factors in strategy formulation process.

Originality: Originality of the research is reflected in wide spectrum of strategic factors in the field of strategy planning. We did not find any research that considers such a wide spectrum of strategic factors.

Limitations/Future Research: We restricted ourselves on strategic factors that derives from a level of the company policy and strategic management and on researches that has already been made. A suggestion for further research is quantitative research that will examine selected strategic factors and try to explain their influence on strategy formulation process.

Keywords: strategic factors, strategy planning, strategic management, strategy formulation process, management, company policy.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

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

Kompetence za procesni menedžment

dr. Matej Jevšček*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
matej.jevscek@t-2.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Uspešnost menedžerjev pri udejanjanju procesnega pristopa je različna. Vprašanje je, katere vedenjske kompetence vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa ?

Namen: Namen in cilj raziskovanja je določitev nabora vedenjskih kompetenc oz. kompetenčnega profila, ki vpliva na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa.

Metoda: Teoretični del raziskave zajema pregled stanja in izrazoslovja na področju kompetenc in procesnega pristopa. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen spletni anketni vprašalnik. Raziskava je bila izvedena s svetovnimi presojevalci sistemov vodenja.

Rezultati: V raziskavi so ugotovljene signifikantne razlike med vplivi različnih vedenjskih kompetenc na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa. Raziskovane kompetence so urejene v kompetenčni profil od najbolj vplivnih proti manj vplivnim.

Organizacija: Raziskava ima neposreden vpliv na razvoj kadrovske funkcije v praksi organizacij. Omogoča lažje in bolj usmerjeno kadrovanje in razvoj menedžerjev v smeri procesnega delovanja.

Družba: Raziskava omogoča lažje usmerjanje v razvoj kompetenc, ki lahko izboljšajo urejenost družbe, posredno tudi socialno odgovornost in okolje.

Originalnost: Raziskava izvirno podaja nabor vedenjskih kompetenc, ki so pomembne za procesno menedžiranje in jih poveže v kompetenčni profil.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na populacijo presojevalcev. Zanimivo bi bilo raziskati poglede drugih strokovnih skupin na raziskovalno vprašanje.

Ključne besede: kompetence, osebnostne lastnosti, procesni pristop, menedžiranje.

1 Uvod

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili je »Katere vedenjske kompetence vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa ?«. Raziskovalno vprašanje je tesno povezano s širšim pojmom procesnega menedžmenta.

Raziskovalno vprašanje smo razširili s pojma vedenjskih kompetenc tudi na pojem vedenjskega kompetenčnega profila, saj iščemo več med seboj povezanih vedenjskih kompetenc, ki tvorijo kompetenčni profil. Posamezne vedenjske kompetence ne dajejo dovolj informacij o primernosti za izvajanje določenih aktivnosti, za zadostno informacijo je potrebno oblikovati celoten kompetenčni profil.

V pregledani literaturi je najdeno zelo malo raziskav s področja ožje obravnavane teme.

2 Teoretično ozadje

2.1 Pojem kompetenc

Pojem kompetenc srečujemo v mnogih znanstvenih disciplinah. Posledično obstaja v literaturi mnogo teorij, ki kompetence specifično obravnavajo, zato ne najdemo enotne teoretične definicije in klasifikacije kompetenc, temveč obstaja več različnih načinov razumevanja in definicij tega pojma.

Pojem kompetenca je v sodobnem družboslovju utemeljil David McClelland (McClelland, 1973, str. 1-14), ki je v svoji raziskavi obravnaval pristope testiranja posameznikov in dokazoval, da uspešnost posameznikovega delovanja ni odvisna od njegove inteligence, temveč od njegovih kompetenc, ki se izražajo v njegovem vedenju. McClelland je v raziskavi razlikoval izraza kompetentnost in kompetenca, čeprav ju ni posebej definiral. Z izrazom kompetentnost je opisoval sposobnost opraviti aktivnosti dobro, kakovostno, kompetence pa je uporabljal kot izraz za opisovanje osebnostnih lastnosti od katerih je kompetentnost odvisna.

McClelland je koncept kompetenc omejil na specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo s pridobivanjem izkušenj. Kot alternativo merjenju inteligentnosti, s katero po njegovem mnenju ne moremo dolgoročno napovedati profesionalne uspešnosti, je ponudil merjenje specifičnih kompetenc. Razvil je metodologija ocenjevanja razvitosti specifičnih kompetenc poimenovano vedenjski intervju (angl. *behavioral event interview*) s katerim spreminja rast izkušenj in sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo, da vse bolj uspešno opravlja naloge.

McClellandove raziskave so postale tudi uspešen poslovni model, ki so ga razvijali v podjetju McBer and Company, v katerem je solastnik. Povzetek 20 letnih uspešnih raziskav in praks sta povzela Lyle in Signe Spencer, ki sta tudi oblikovala verjetno najbolj razširjeno in pogosto uporabljeno definicijo pojma kompetenca (Spencer & Spencer, 1993, str. 9-15):

»Kompetenca je razlikovalna karakteristika posameznika, ki je vzročno povezana z referenčnimi merili sprejemljivosti ali odličnosti pri delu ali v situaciji«.

Za razširjenost uporabe kompetenc na področje menedžmenta človeških virov, zlasti v Združenih državah Amerike, je močno vplival Richard Boyatzis. Boyatzis se je ukvarjal z uspešnostjo menedžerjev in je pojem kompetenca približal širši javnosti s svojo študijo kompetenc ameriških menedžerjev. V študiji je razvil model kompetenc, ki jih morajo imeti menedžerji, da lahko učinkovito opravljajo dela na različnih menedžerskih položajih v organizacijah. Model je napovedal menedžerjevo uspešnost pri delu in proučil, kako so menedžerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv. Boyatzis meni, da so kompetence karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za odlično

opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji (Boyatzis, 1982, str. 23).

2.2 Tipologija in klasificiranje kompetenc

Tako kot je sam pojem kompetenc zelo raznovrstno obravnavan in razumljen, najdemo tudi množico pristopov za razvrščanje, strukturiranje, klasificiranje in tipologije kompetenc, kar je eno pogostejših raziskovalnih področij na področju kompetenc.

Millerjeva, Rankinova in Neatheyeva (2001, str. 8-32) kot primer govorijo o vedenjskih (mehkih) kompetencah, ki pokažejo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo, in o tehničnih ali funkcionalnih (trdih) kompetencah, ki povedo, kaj morajo ljudje znati ter so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo (veščine in znanje). Mehke kompetence opredeljujejo vedenjskih del uma, trde kompetence pa kognitivni del uma.

V organizacijah pogosto uporabljamo delitev kompetenc na funkcijske (delovno specifične, strokovne) in vedenjske (osebnostne):

- (1) Funkcijske kompetence vključujejo znanja in spretnosti, ki jih pridobimo predvsem z izobraževanjem in usposabljanjem, ter za katere običajno obstajajo standardni postopki njihovega razvijanja in vrednotenja, npr. šolanje, treningi, tečaji, ipd. s katerimi pridobimo določena spričevala, nazive, dovoljenja, licence, ipd. (Majcen, 2009, str. 22). Funkcijske kompetence seveda lahko pridobivamo, razvijamo in vrednotimo tudi neformalno.
- (2) Vedenjske kompetence razumemo kot osebnostne lastnosti in vedenja, ki imajo v nas genetsko zasnovo, ter se oblikujejo v procesu odraščanja v socialnem okolju, ter se vse življenje spreminjajo pod vplivom družbeno-socialnega okolja, prav tako pa jih lahko usmerjeno razvijamo z ustreznimi tehnikami in treningi (Daft, 2010, str. 330; Mihalič, 2006, str. 14; Senge, 2002, str. 27).

V organizacijah običajno kompetence opazujemo dvoplastno in sicer razlikujemo med pričakovanimi kompetencami (kompetencami, ki so potrebne in jih pričakujejo za uspešno opravljanje aktivnosti), ki so vezane na določeno delovno mesto ali vlogo v organizaciji in dejanskimi kompetencami (kompetencami, ki jih posameznik dejansko ima). Slednje so seveda neposredno vezane na vsakega posameznika.

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence), ali kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija (v tem primeru organizacijsko ali delovno specifične kompetence). Z vidika potreb procesa pa običajno govorimo o potrebnih kompetencah, čeprav so z vidika posameznika to iste kompetence.

Na temeljih ključnih kompetenc se je v Severni Ameriki oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev. Obvladovanje kompetenc, potrebnih za opravljanje menedžerskega

dela, je postalo osnova za zaposlovanje, nagrajevanje in razvoj menedžerjev v podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc različnih skupin kot so menedžerji, inženirji, prodajalci, ipd., ki bi jim omogočile, da glede na področje dela pridobijo učinkovite sodelavce (Meglič, 2006, str. 106).

Jackson (2002, str. 64) menedžerske kompetence na temelju Boyatzisove opredelitve večšin definira kot: zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge, oz. zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki menedžerja vodijo v doseganje določenega cilja. Tako so vse zmožnosti menedžerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence.

Whetten in Cameron (2016, str. 30) navajata naslednjih 10 kompetenc kot najbolj pomembnih za uspešnost in učinkovitost menedžerjev:

- (1) verbalna komunikacija,
- (2) upravljanje časa in stresa,
- (3) odločanje,
- (4) prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov,
- (5) motivacija in vplivanje na druge,
- (6) delegiranje,
- (7) postavljanje ciljev in artikulacija vizije,
- (8) samozavedanje,
- (9) oblikovanje timov,
- (10) upravljanje konfliktov.

Te rezultate sta avtorja raziskave primerjala z izsledki sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč menedžerjev in ugotovila, da so vse raziskave identificirale podobne kompetence.

2.3 Kompetenčni profil

Kompetence zaradi njihove prepletenosti medsebojno povezujemo, pri čemer zopet obstaja mnogo pristopov, med katerimi je najbolj razširjen pristop z oblikovanjem kompetenčnih profilov. Pristop se uporablja na več specifičnih načinov, vendar kompetenčni profil običajno razumemo kot skupino med seboj povezanih kompetenc, ki so neposredno povezane z uspešnostjo in učinkovitostjo pri izvajanju določenih aktivnosti ali procesov. Kompetenčni profili vključujejo opredelitve pričakovane in/ali dejanske stopnje razvitosti za vsako posamezno kompetenco vključeno v kompetenčni profil (Bliss, 2014, str. 1; Lucia & Leipsinger, 1999, str. 103; Müller & Turner, 2010, str. 437-448; Rothwell & Kazanas, 2004, str. 96).

Vervenne (2009, str. 3) uporablja naslednjo široko definicijo kompetenčnega profila: agregiran nabor dejanskih/pričakovanih kompetenc z jasno določenimi povezavami, ki skupaj

delujejo kot celovita predstavitev kompetentnosti nekega objekta, npr. osebe, delovnega mesta, naloge, funkcije, procesa, izobraževalnega cilja ali izhoda izvedenega izobraževanja.

2.4 Procesni pristop

Raziskovalci in praktiki s področja menedžmenta (Harmon, 2003, str. 73-108; Jeston & Nelis, 2008, str. 89; McCormak & Jonson, 2001, str. 91) poudarjajo, da poslovanja ne smemo obravnavati zgolj z vidika posameznih organizacijskih enot, ampak kot celotno verigo vrednosti, ki se začne s povpraševanjem in naročili ter konča z dobavo. Procesni pristop (angl. *Process Approach, Business Process Management, Business Process Orientation*) predstavlja sodobno paradigmo obvladovanja organizacije. Paradigma temelji na poslovnih procesih, ki se izvajajo v organizaciji in ne na poslovnih funkcijah (organizacijskih enotah), na katere je organizacija členjena. Poslovni proces pri tem definiramo kot med seboj povezane aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost s transformacijo vhodov v izhode, ki so lahko izdelki, storitve, pridelki ali procesi (Davenport & Prusak, 2000, str. 20; Harmon, 2003, str. 73-108; Kovačič, 2005, str. 33; Verle & Markič, 2012, str. 3).

V literaturi je procesni pristop postal predmet intenzivnejšega raziskovanja med 1970 in 1980, v času, ko je začela prevladovati zahteva po kakovosti izdelkov, storitev in procesov. Leta 1993 sta Hammer in Champy zagovarjala radikalno preoblikovanje poslovnih procesov in zniževanje stroškov ter povečanje kakovosti (Hammer & Champy, 1993, str. 42). Poudarek takšnega preoblikovanja je predvsem optimiranje posameznih poslovnih procesov, ne pa njihovo povezovanje v celotno verigo vrednosti organizacije kot celote.

Množično uporabo v organizacijah je procesni pristop doživel po letu 2000, ko je bil uporabljen kot eden od izhodiščnih elementov novele standardov družine ISO 9000. V standardih so postavljene zahteve, da morajo organizacije vpeljevati procesni pristop (SIST, 2015, točka 0.3). Posledično preko 1.200.000 organizacij na svetu, ki so certificirane po teh standardih, uporablja procesni pristop.

Uporabo procesnega pristopa spodbujajo tudi mnogi modeli nacionalnih in nad-nacionalnih priznanj za odličnost poslovanja: EFQM, Deming prize, Malcolm Baldrige Award, idr. (Conti, 2007, str. 4).

V organizacijah, ki so procesno naravnane, so pri vodenju potrebni menedžerji procesov. Predpostavljamo, da so zahtevane vedenjske kompetence menedžerjev procesov tiste, ki jih pričakujemo pri sodobnih vodjih – imenovali jih bomo „procesne kompetence“.

3 Metoda

3.1 Nabor kompetenc

V prvi fazi raziskave smo izbrali nabor kompetenc, ki smo jih uporabili za oblikovanje kompetenčnega profila. Pri tem smo se izhodiščno oprli na kompetenčni model, ki sta ga oblikoval na osnovi 20-letih raziskav in praktičnih izkušenj Lyle in Signe Spencer (Spencer & Spencer, 1993, str. 20). Združila sta podatke iz 286 obravnavanih kompetenčnih modelov v katerih sta s sodelavci prepoznala 760 vedenj, med katerimi sta iz ožjega nabora 360-tih, oblikovala 21 kompetenc, s katerimi so pokrili 80 – 98 % vseh, v kompetenčnih modelih zabeleženih, vedenj. Teh 21 kompetenc sta zelo podrobno opisala in določila kriterije ter lestvice za njihovo identifikacijo in vrednotenje. V raziskavi smo v tej fazi uporabljali originalne izraze v angleškem jeziku, ker smo raziskavo izvajali v mednarodnem okviru:

- (1) ACHIEVEMENT ORIENTATION
- (2) ANALYTICAL THINKING
- (3) CONCEPTUAL THINKING
- (4) CONCERN FOR ORDER, QUALITY AND ACCURACY
- (5) CUSTOMER SERVICE ORIENTATION
- (6) DEVELOPING OTHERS
- (7) DIRECTIVENESS: ASSERTIVENESS AND USE OF POSITIONAL POWER
- (8) FLEXIBILITY
- (9) IMPACT AND INFLUENCE
- (10) INFORMATION SEEKING
- (11) INITIATIVE
- (12) INTERPERSONAL UNDERSTANDING
- (13) ORGANIZATIONAL AWARENESS
- (14) ORGANIZATIONAL COMMITMENT
- (15) RELATIONSHIP BUILDING
- (16) SELF-CONFIDENCE
- (17) SELF-CONTROL
- (18) TEAM LEADERSHIP
- (19) TEAMWORK AND COOPERATION
- (20) TECHNICAL/PROFESSIONAL/MANAGERIAL EXPERTISE
- (21) OTHER PERSONAL CHARACTERISTICS AND COMPETENCIES.

Kompetence so našteje po abecednem vrstnem redu, razen zadnjih dveh, ki smo ju namenoma postavili na konec. Pod številko 20 so obravnavane strokovne kompetence in izobrazba, pod številko 21 pa so združene vse ostale kompetence, ki niso definirane. V raziskavi smo zato obravnavali samo vedenjske kompetence, ki so našteje ne prvih 19. mestih.

3.2 Določitev procesnih kompetenc menedžerjev

V organizacijah, ki so procesno organizirane, na nivoju menedžmenta prepoznamo menedžerje procesov. Pričakovane vedenjske kompetence menedžerjev procesov so tiste, za katere pričakujemo, da so razvite pri sodobnih menedžerjih procesov. V raziskavi smo raziskovali, katere vedenjske kompetence menedžerjev pozitivno vplivajo na razvijanje in udejanjanje procesnega pristopa v organizacijah, ki jih menedžirajo. V ta namen smo oblikovali anketni vprašalnik in izbrali vzorec anketirancev, katerim smo poslali vprašalnik v elektronski obliki. Prejete odgovore smo uredili in standardizirali tako, da smo z njihovim rangiranjem oblikovali iskani kompetenčni profil.

Podatke smo pridobili z anketiranjem strokovnjakov, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, to so ocenjevalci in presojevalci modelov vodenja kakovosti in poslovne odličnosti. Njihove elektronske naslove smo pridobili iz baze mednarodnega združenja presojevalcev IRCA (The International Register of Certificated Auditors), ki je največja svetovna organizacija na tem področju in so pogoji za članstvo v tej organizaciji zelo visoki, zato smo upravičeno pričakovali strokovnost in resnost izpolnjevalcev ankete ter primerno število odgovorov.

Pridobili smo elektronske naslove strokovnjakov iz 121 držav in praktično vseh kontinentov. Iz baze 5.499 elektronskih naslovov smo anketni vprašalnik uspešno razposlali na 4.805 naslovov. Nekaj naslovov je bilo neveljavnih ali pa smo imeli težave pri pošiljanju anketnega vprašalnika na nekatere poštne strežnike na Kitajskem in v Indiji.

Anketni vprašalnik smo oblikovali v elektronski obliki v »Google documents« in je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu smo našli 19 kompetenc, kot so navedene v točki 3.1. Pri vsaki kompetenci je bil naveden tudi nabor sinonimov za lažje razumevanje opisa kompetence in lestvica opisov razvitosti kompetence, povzeta po modelu Spencer in Spencer. Lestvica je sestavljena iz besednih opisov, ki so stopnjevani od nižje k višji razvitosti kompetence; na prvem mestu je vedno trditev, da kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem.

Anketni vprašalnik v prvem delu ni dopuščal neodgovorjenih vprašanj, vedno je bilo potrebno izbrati natanko en odgovor pri vsaki kompetenci.

V drugem delu anketnega vprašalnika smo postavili vprašanja v zvezi z respondentom: njegova starost, regija sveta v kateri pretežno deluje, njegov presojevalski status in področje presojanja. Dodali smo tudi prosto polje za morebitne komentarje.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 126 anketirancev (2,62 %), kar je zadosten vzorec za osnovno statistično analizo. Struktura respondentov je predstavljena v nadaljevanju.

Starost respondentov je prikazana v tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Starost

Starostni razred	Število odgovorov [n]	Delež [%]
manj kot 30 let	4	3,2
vkjučno 30 do 40 let	32	25,4
vključno 40 do 50 let	39	31,0
50 in več let	51	40,5

Regija v kateri delujejo respondenti je prikazana v tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Regija

Regija	Število odgovorov [n]	Delež [%]
Evropa	38	30,2
Azija	30	23,8
Mednarodno	21	16,7
Amerika	20	15,9
Afrika	9	7,1
Avstralija	2	1,6

Opomba: manjkajoči podatki o regiji so bili pri 6 vrnjenih vprašalnikih, pridobili smo 120 odgovorov

Status presojevalcev je prikazana v tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Status

Status presojevalca	Število odgovorov [n]	Delež [%]
Presojevalec – 3. stranka	79	62,7
Presojevalec – 2. stranka	27	21,4
Notranji presojevalec	12	9,5
Ocenjevalec EFQM	8	6,3

Področje presojanja je prikazano v tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Področje presojanja

Status presojevalca	Število odgovorov [n]	Delež [%]
Gospodarstvo – velike družbe	62	49,2
Gospodarstvo – male družbe	11	8,7
Javna uprava	15	11,9
Drugo	38	30,2

Opomba: s področja zdravstva in šolstva ni bilo respondentov

Odgovori prejeti v 126 izpolnjenih anketnih vprašalnikih so prikazani v tabeli 3.5. Številke stolpccev predstavljajo kompetence, tako kot so oštevilčene v seznamu v točki 3.1. V prvem stolpcu tabele 3.5 so navedene uteži *U* iz ocenjevalnih lestvic po modelu Spencerjeve in Spencerja. Vsakemu odgovoru na lestvici je v tem modelu prirejena celoštevilčna vrednost od 0 do 9. V anketnem vprašalniku vrednosti uteži niso bile prikazane.

V tabeli 3.5 je navedeno število prejetih odgovorov za vsako kompetenco ter za vsak odgovor v lestvici te kompetence.

Tabela 3.5. Pregled števila odgovorov

Utež <i>U</i>	Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v poglavju 2.2)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
*	4	3	3	1		1	7		13	2	3	6	1	4	10	9	4	1	
0	1				2			14											2
1	7	49	16	8			17			8		2	10	19	6	13	0	6	20
2	20	11	15	9	59	16	32	26	5	17	20	44	4	21	73	43	18	3	
3		37	4	5	8	9	20	35	7	20	18	12	54	65	24	18	9		13
4	65	19	58	8	6		38	37	46	14		34		14		35	43	59	
5	29	7	17							25	60	28	44			8	48	18	55
6				81		58		14	6				13	3			4	23	29
7			13	14	30	16	9		8	40					5			16	7
8						5			41		25				8				
9					20	21	3												
Σ_L	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	5	6	6	6	6	6	7	7	7

Opomba. * - kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem

V zadnji vrstici tabele 3.5 je kontrolni podatek Σ_L o številu razpoložljivih odgovorov za vsako posamezno kompetenco. Število razpoložljivih odgovorov je bilo med vključno 5 in 7, tudi uteži pri posameznem odgovoru so različne, zato je potrebno lestvice pred izračunom rezultatov standardizirati.

Standardizacijo uporabljamo, kadar želimo, da ima vsaka od spremenljivk enak vpliv oziroma enako težo na novo, skupno oceno. Standardizacija spremenljivk je postopek, s katerim vrednosti spremenljivk tako transformiramo, da od vsake vrednosti spremenljivke x odštejemo aritmetično sredino \bar{x} in delimo z njenim standardnim odklonom s . Dobimo standardizirane vrednosti spremenljivke, ki smo jih tako spravili na skupni imenovalec oziroma na isto mersko raven. Standardizirana spremenljivka z ima vedno aritmetično sredino $\bar{x} = 0$ in standardni odklon $s = 1$:

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$$

Standardizirana vrednost nam pove položaj posamezne vrednosti glede na skupino. Negativna standardizirana vrednost nam pove, da je vrednost pod povprečjem, pozitivna pa, da je nad povprečjem.

Vsak možen odgovor v prvem delu anketnega vprašalnika ima v modelu Spencerjeve in Spencerja prirejeno celoštevilčno vrednost U , ki določa stopnjo razvitosti obravnavane kompetence. Zaradi različnega števila razpoložljivih odgovorov in različnih vrednosti uteži pri posameznem odgovoru smo jih standardizirali. Standardizacijo smo izvedli v odprtokodnem programu R. Rezultati so prikazani v tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Standardizacija lestvic

Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v točki 3.1.1)																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
0	1	1	1	0	2	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0
1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1
2	3	3	3	3	6	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	7	4	4	6	4	8	4	5	4	7	4	5	5	5
5	5	5	6	7	8	7	6	7	5	NA	5	6	6	8	5	6	6	6
NA	NA	7	7	9	9	9	NA	8	7	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	7	7
<u>1,16</u>	<u>1,26</u>	<u>1,22</u>	<u>1,26</u>	<u>1,23</u>	<u>1,08</u>	<u>1,38</u>	<u>1,34</u>	<u>0,94</u>	<u>1,27</u>	<u>1,23</u>	<u>1,26</u>	<u>1,16</u>	<u>1,14</u>	<u>1,03</u>	<u>1,26</u>	<u>1,26</u>	<u>1,31</u>	<u>1,37</u>
<u>0,68</u>	<u>0,63</u>	<u>0,79</u>	<u>0,65</u>	<u>0,77</u>	<u>0,76</u>	<u>1,02</u>	<u>0,45</u>	<u>0,57</u>	<u>0,85</u>	<u>0,77</u>	<u>0,63</u>	<u>0,68</u>	<u>0,62</u>	<u>0,71</u>	<u>0,63</u>	<u>0,63</u>	<u>0,95</u>	<u>0,94</u>
<u>0,19</u>	<u>0,00</u>	<u>0,36</u>	<u>0,35</u>	<u>0,31</u>	<u>0,43</u>	0,06	0,00	0,19	<u>0,42</u>	<u>0,31</u>	0,00	<u>0,19</u>	<u>0,10</u>	<u>0,39</u>	0,00	0,00	<u>0,24</u>	<u>0,07</u>
0,77	0,63	0,07	<u>0,05</u>	0,15	<u>0,11</u>	0,42	0,45	1,32	0,42	0,15	0,63	0,77	0,42	0,90	0,63	0,63	0,48	0,36
1,25	1,26	0,94	0,86	0,62	0,87	0,78	1,34	NA	0,85	0,62	1,26	1,25	1,46	1,22	1,26	1,26	0,83	0,79
NA	NA	1,37	1,46	1,54	1,52	1,14	NA	NA	1,27	1,54	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,19	1,22

Opomba. NA – lestvica nima vrednosti. Negativne vrednosti so podčrtane

V zgornjem delu tabele so nestandardizirane lestvice uteži, v spodnjem delu pa so prikazane standardizirane vrednosti.

Rangiranje je postopek urejanja podatkov v ranžirno vrsto. Za merjenja ranga posamezne kompetence v rezultatih ocenjevanja smo vse prejete odgovore (O) množili s pripadajočimi standardiziranimi utežmi (u) in izračunali standardizirano vsoto ocen (Σ_u):

$$\Sigma_u = O_1 \times u_1 + O_2 \times u_2 + O_3 \times u_3 + \dots + O_n \times u_n$$

kjer je O_i posamezen odgovor in u_i pripadajoča standardizirana utež odgovora.

Vprašalnik je vseboval tudi odgovor »Kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem«, ki smo mu priredili negativno vrednost 2. Rezultati so prikazani v tabeli 3.7.

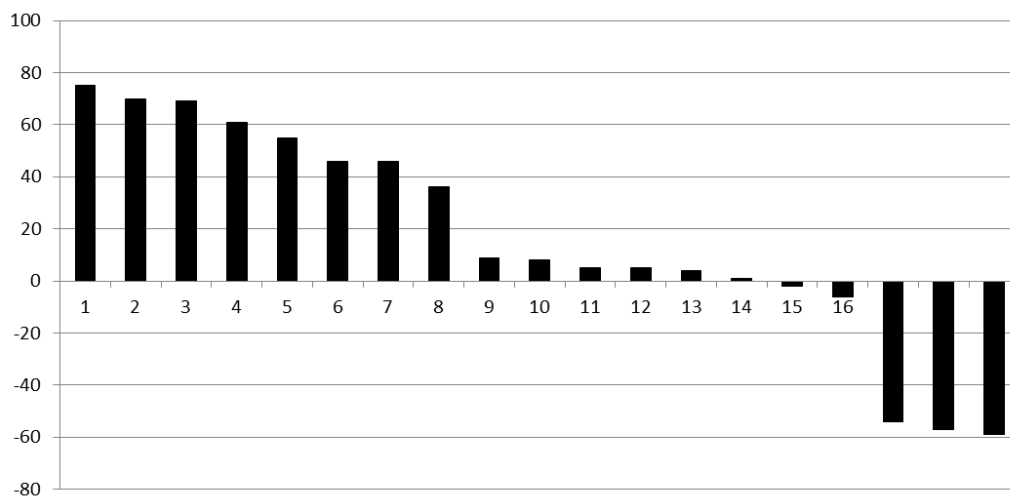
Tabela 3.7. Rezultati

Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v poglavju 2.2)																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
-8	-6	-6	-2	-2	-2	-14	0	-26	-4	-6	-12	-2	-8	-20	-18	-8	-2	0	
-1	-62	-20	-10	-3	-22	-18	-19	-6	-10	-19	-3	-12	-22	-6	-16	-5	-8	-3	
-5	-7	-12	-7	-39	-9	-24	-12	-6	-13	-10	-28	-3	-13	-52	-27	-11	-3	-19	
-4	0	-1	-2	-3	3	-9	0	-19	-6	11	0	-10	-7	-9	0	0	-4	-3	
50	12	9	1	0	7	-4	17	3	2	79	8	42	27	22	11	6	21	6	
36	9	10	76	26	4	8	19	7	15	NA	43	55	20	6	44	54	14	46	
NA	NA	20	19	29	24	5	NA	52	62	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	28	34	
Σ_u	69	-54	1	75	9	5	-57	5	4	46	56	8	70	-2	-59	-6	36	46	62
Rang	3	16	13	1	9	11	17	11	12	6	5	10	2	14	18	15	8	7	4

Opomba. NA – lestvica nima vrednosti. Vrednosti so zaokrožene na cela števila.

Slika 3.2 prikazuje standardizirane vrednosti različnih kompetenc menedžerjev, ki so urejene glede na prejeti rang od najvišje do najnižje vrednosti. V zgornjem delu slike je stolpčni graf

standardiziranih vsot ocen za posamezno kompetenco. V spodnjem delu je urejena lestvica rangiranih kompetenc od najvišje proti najnižji.



1	75	CONCERN FOR ORDER, QUALITY, AND ACCURACY
2	70	ORGANIZATIONAL AWARENESS
3	69	ACHIEVEMENT ORIENTATION
4	61	TEAMWORK AND COOPERATION
5	55	INITIATIVE
6	46	INFORMATION SEEKING
7	46	TEAM LEADERSHIP
8	36	SELF-CONTROL
9	9	CUSTOMER SERVICE ORIENTATION
10	8	INTERPERSONAL UNDERSTANDING
11	5	DEVELOPING OTHERS
12	5	FLEXIBILITY
13	4	IMPACT AND INFLUENCE
14	1	CONCEPTUAL THINKING
15	-2	ORGANIZATIONAL COMMITMENT
16	-6	SELF-CONFIDENCE
17	-54	ANALYTICAL THINKING
18	-57	DIRECTIVENESS, ASSERTIVENESS AND USE OF POSITIONAL POWER
19	-59	RELATIONSHIP BUILDING

Slika 3.2. Rangiranje standardiziranih vrednosti kompetenc.

4 Rezultati in razprava

Razporeditev rezultatov anketiranja je linearna v treh segmentih in kažejo očitne razlike v vplivnosti posameznih raziskovanih kompetenc na procesno usmerjenost menedžerjev in njihovo učinkovitost v smislu udejanjanja procesnega pristopa. V grafu na sliki 3.2 lahko ločimo segment izrazito pomembnih kompetenc (1-8), segment nevtralnih kompetenc (9-16) in segment kompetenc, ki so negativne (17-19) za uspešnost procesnih menedžerjev.

Rezultat raziskave je določitev kompetenčnega profila procesnih menedžerjev, pri katerem smo uporabili kompetence, ki so bile prepoznane kot izrazito pomembne za procesne

menedžerje. Na podlagi rezultatov smo se odločili, da bomo za oblikovanje kompetenčnega profila procesnih menedžerjev uporabili kompetence (1-8), ki so bile prepoznane kot najbolj pomembne za procesne menedžerje in smo v kompetenčni profil vključili naslednjih 8 kompetenc:

- (1) CONCERN FOR ORDER, QUALITY AND ACCURACY;
- (2) ORGANIZATIONAL AWARENESS;
- (3) ACHIEVEMENT ORIENTATION;
- (4) TEAMWORK AND COOPERATION;
- (5) INITIATIVE;
- (6) INFORMATION SEEKING;
- (7) TEAM LEADERSHIP;
- (8) SELF-CONTROL.

Zgornjih 8 kompetenc tvori kompetenčni profil, ki ga lahko uporabimo pri določanju potrebne kompetentnosti procesnih menedžerjev in pri ocenjevanju njihove kompetentnosti.

V raziskavi smo oblikovali kompetenčni profil procesnega menedžerja. V organizacijah, ki so procesno organizirane, na nivoju menedžmenta prepoznamo menedžerje procesov. Pričakovane vedenjske kompetence menedžerjev procesov so tiste vedenjske kompetence, za katere pričakujemo, da so razvite pri sodobnih menedžerjih procesov. V raziskavi smo raziskovali, katere vedenjske kompetence menedžerjev pozitivno vplivajo na razvijanje in udejanjanje procesnega pristopa v organizacijah, ki jih menedžirajo.

Podatke smo pridobili z anketiranjem strokovnjakov, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, to so ocenjevalci in presojevalci modelov vodenja kakovosti in poslovne odličnosti.

Na podlagi analiz rezultatov anketiranja smo za oblikovanje kompetenčnega profila procesnih menedžerjev uporabili tiste kompetence, ki so bile prepoznane kot najpomembnejše za procesne menedžerje. Glede na zgoraj opisano razporeditev smo v kompetenčni profil vključili naslednjih 8 kompetenc, ki smo jih v slovenskem jeziku poimenovali:

- (1) Usmerjenost v red, kakovost in natančnost,
- (2) Razumevanje organizacije,
- (3) Usmerjenost v odlične rezultate,
- (4) Timsko delovanje in sodelovanje,
- (5) Inicijativnost,
- (6) Raziskovalnost,
- (7) Timsko vodenje,
- (8) Samoobvladovanje.

Zanimivo je, da v kompetenčni profil niso bile vključene nekatere kompetence, ki na pogled delujejo kot zelo pomembne za procesno menedžiranje, to so na primer kompetence »razumevanje organizacije«, »usmerjenost h kupcem« in »fleksibilnost«.

5 Zaključek

V raziskavi smo celovito obdelali stanje na področju razumevanja in obvladovanja kompetenc. Ugotovili smo, da je področje zelo aktualno in poteka veliko raziskav, vendar smo prišli tudi do splošne ugotovitve, da je področje obravnavano izredno nenenotno in raziskave potekajo v različnih smereh.

Izvirnost raziskave je v izdelanem kompetenčnem profilu procesnih menedžerjev, ki je nastal na osnovi anketiranja zelo strokovnih respondentov. Unikatnost kompetenčnega profila je v naboru in strukturi vedenjskih kompetenc, ki ga sestavljajo. Takega kompetenčnega profila v mednarodni relevantni literaturi nismo zasledili.

Prenos novejših raziskav v prakse organizacij je relativno skromen, zato ocenjujemo, da naš opravljen celovit pregled novejših raziskav v tem prostoru lahko opozori na široke možnosti uporabe kompetenc. Pomembna je aplikativna uporabnost, rezultati raziskave so neposredno uporabni v organizacijah, ki sistematično pristopajo k obvladovanju kompetenc. Poznavanje vedenjskih kompetenc je pomembno za številne kadrovske aktivnosti od načrtovanja zaposlovanja in izobraževanja do razvoja karier.

Rezultati raziskave imajo tudi vpliv na menedžment organizacije, ki se izkazuje z izboljševanjem celotne organizacijske kompetentnosti. Potencial raziskave ni samo v vplivu na menedžerje, ampak tudi v vplivu na organizacije in na družbo.

Vpliv rezultatov raziskave na družbo se odraža s krepitvijo paradigme kompetenc v družbi. Povečan poudarek na uporabi vedenjskih kompetenc vpliva na doživljanje lastne podobe vsakega zaposlenega v organizaciji, kar je pomemben socialni vidik.

V raziskavi smo se omejili na anketiranje populacije presojevalcev in ocenjevalcev, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, vendar na specifičen način skozi izvajanje različnih presoj in ocenjevanj. Zanimivo bi bilo raziskati poglede drugih strokovnih skupin na raziskovalno vprašanje.

Procesni pristop je sicer zelo generaliziran, vendar skromno posega v sfere izobraževalnih programov, zato bi bilo zanimivo raziskati poglede na procesne kompetence v šolstvu in izobraževanju na splošno.

Reference

1. Bliss, H. (2014). *What is a competency profile?*. WiseGEEK. Pridobljeno na www.wisegeek.com/what-is-a-competency-profile.htm
2. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
3. Conti, T. (2007). A history and review of european quality award model. *The TTQM Magazine*, 19(2). doi 10.1108/09544780710729962
4. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western.
5. Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
7. Harmon, P. (2003). *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
8. Jackson, T. (2002). *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage Publications.
9. Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process*. Oxford: Butterworth-Hinemann.
10. Kovačič, A. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
11. Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in an organization. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
12. Majcen, M. (2004). *Izgradnja modela kompetenc v konkretni družbi*. Pridobljeno 17. julija 2015, na: www.razvoj-kadrov.si/kompetence/izgradnja-modela-kompetenc.html
13. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
14. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1(28), 1–14.
15. McCormack, K. P. & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
16. Meglič, J. (2006). *Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo* (doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Miller, L., Rankin, N. & Neathley, F. (2001). *Competency frameworks in UK organizations*. London: CIPD.
19. Müller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
20. Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: how to establish and operate a comprehensive OJT program*. New York: Wiley.
21. Senge, P. M. (2002). *Lessons for change leaders*. V F. Hasselbein & R. Johnston (ur.), *On leading change: a leader to leader guide* (str. 27). San Francisco: Jossey-Bass.
22. Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST). (2015). *SIST EN ISO 9001: Sistemi vodenja kakovosti (ISO 9001:2015)*. Ljubljana: avtor.
23. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
24. Verle, K. & Markič, M. (2012). *Model vpliva kompetenc managerjev na sodobne oblike organiziranosti in dodano vrednost* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
25. Vervenne, L. (2009). *Proposed draft standard for a competency model and its instantiation as a competency profile*. London: TenCompetence Creative Commons.
26. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills*, (9. izd). Michigan: University of Michigan.

dr. Matej Jevšček je v gospodarstvu deloval na različnih vodilnih delovnih mestih, od tega več kot 10 let na sistemih vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu v avtomobilski industriji. Je presojevalec sistema vodenja kakovosti po standardu IATF 16949, vodilni ocenjevalec poslovne odličnosti po modelu EFQM in licencirani presojevalec procesov po metodologiji VDA 6.3.

Raziskovalno deluje na področju menedžmenta, predvsem uporabe procesnega pristopa v modelih vodenja in na področju razvoja vedenjskih kompetenc. Habilitiran je kot predavatelj na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

Competencies for process management

Research Question (RQ): Effectiveness of managers differs in implementation of the process approach. Which competencies affect performance effectiveness of managers in the process approach?

Purpose: The aim of the research is to specify a set of competencies which affect performance effectiveness of managers in the process approach.

Method: The theoretical part examines the current state and terminology from the field of processes and competencies. The empirical part is based on a quantitative research. An online survey questionnaire was used for data collection. The survey was conducted among auditors of management systems worldwide.

Results: The research indicates that there are significant differences between influences of different competencies on performance effectiveness of managers in the process approach. The studied competencies are presented in an array from the most to the least influential.

Organization: The research directly affects the development of the HR function in organizations in practice. It enables an easier and more oriented personnel selection process and development of managers in the field of process performance.

Society: The research enables easier orientation in competencies development that can improve the social order as well as social responsibility and the environment indirectly.

Originality: The research originally offers a set of competencies that are relevant to process management.

Limitations/Future Research: The research is restricted to the population of auditors. Future studies could examine the research question from a point of view of other professional groups.

Keywords: competencies, personal traits, process approach, business process management, management.

Copyright (c) Matej JEVŠČEK



Creative Commons License

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

Role and Status of Quality Managers in Organisation of the Future

Vinko Bogataj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
vinko.bogataj@guest.arnes.si

Abstract:

Research question (RQ): What is discrepancy between status and role of quality managers in the Slovenian organisations now and what will be role and status of quality managers of the future?

Aim: The aim of this paper is to show divergence between current and expected future status and role of quality managers (QM).

Methods: Within the research of characteristics of quality management system (QMS) in the Slovenian organisations a survey among the QM and the directors was conducted as well as the correlation analysis between the role of the QM and the results achieved by the organisations.

Results: It was shown that »the advisor to the management« is the only role of the QM that has a significant positive correlation with the results achieved by the organisation.

Organisation: The results of this research enable management to take appropriate steps in organisational development and integration of all projects on organisational changes leading to a common and comprehensive long-term concept.

Society/Environment: The research offers some answers to the expected influence of changes in the environment on the future organisation of QMS.

Originality: This research represents the first example of research of status and role of QM in the Slovenian organisations.

Limitations / further research: This research project is limited to the Slovenian organisations with a certified QMS. In future, similar surveys could also be spread to other social environments such as Germany, Austria and the Czech Republic.

Keywords: quality management systems, autopoietic organization, quality manager, role, status, organisational changes, research, Slovenia.

1 Introduction

Current and visible future development of companies is so extensive that changes of QMS and changes of a profession of a QM impose fundamentally new requirements. A QM as a profession as we know it today has been formed on the requirements during the past decades. If it isn't directed towards new future requirements, a QM will lose on its meaning and efficiency.

Many factors affect characteristics of QMS in a certain organisation. Definitely, the biggest influence on QMS has a quality manager in an organisation. One of the characteristics of QMS is discrepancy between the required status of a QM and the actual status and role of a QM.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 3. 4. 2017; revidirano / revised: 4. 4. 2017; sprejeto / accepted: 10. 4. 2017.

Management of a quality system has a big impact on all elements that define QMS in an organisation. The question arises what a role of a QM in our organisations really is today and what it should be like in view of the expected changes in future social environment of the future? Will a QM solve problems caused by an inappropriate quality or will a QM maintain and improve a quality system, or will a QM be an influential member of the management that will suggest efficient measures for quality improvements of processes, products and services?

2 Characteristics of a function or a profession of a quality manager

Due to changes in organisation and competition among professions characteristics of professions change with time. (Sommerhoff, 2012a, page.30-55). Characteristics of a QM as a profession are affected in an organisation by pairs of professional characteristics. The pairs of professional characteristics (Figure 1) that are of particular importance to characterise a QM as a profession are:

- Competences and tasks – what I do and what I do not do?
- Methods and tools – which methods and which tools should I apply at my work?
- Qualifications and competences – which knowledge and skills I should have?
- Status and role – what my position in an organisation is?

Two pairs of professional characteristics are of particular importance to a QM:

- Competences and tasks:

Exclusive competences are those characteristics that define a profession. Competition for competences among professions drives development of professions. Competition between work places for competences triggers impulses for development of professions. An exclusive competence is the element, which gives importance to a profession in competence with other professions. A QM as a profession in a modern organisation competes with the professions such as controllers, human resource development, organisational development and advisors.

- Status and role:

Status and role of a QM should be in accordance with the exclusive competences in order to pursue the tasks of a QM. Both status and role of a QM have the biggest influence on successful and efficient quality management system in an organisation. Role and status of a QM have been included into research of characteristics of the quality management systems in the Slovenian organisations due to its recognised importance. (Bogataj, Škulj, Sluga, 2015, page 116-128).

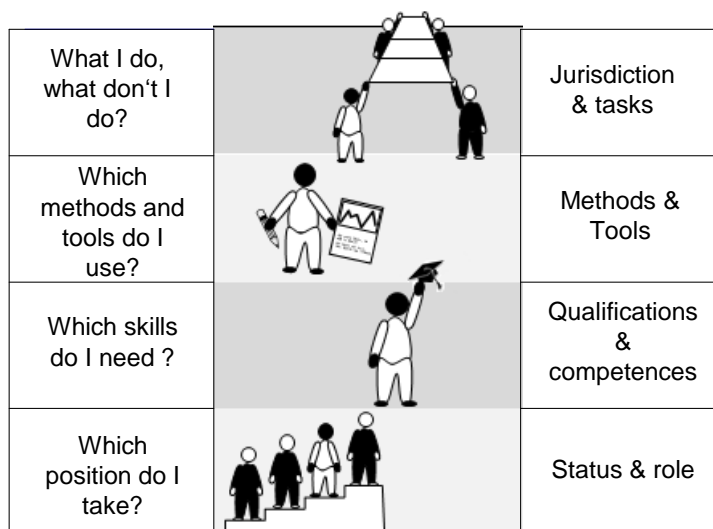
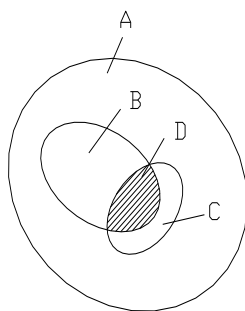


Figure 1. Pairs of professional characteristics (Sommerhoff 2012 b, page.2).

3 Carrying out of research of status and role of QM in Slovenian organisations

Research of status and role of a QM in the Slovenian organisations was carried out in the context of researching the characteristics of the quality management systems by interviewing QM and directors in the organisations in the Republic of Slovenia having the certified quality management systems (Bogataj, Škulj, Sluga, 2015). Research was carried out between June 2014 and May 2015. The numerical share of surveyed organization are shown in figure 2 .



Legend:

A = Organizations with certified quality system; $N_A =$ appr. 1700

B = Organizations that have responded to a survey on QM; $N_B = 126$

C = The organizations that have responded to a survey by the director; $N_C = 79$

D = Organizations that meet both surveys; $N_D = 42$

Figure 2. The numerical share of surveyed organizations

The survey on QMS was fully and correctly replied by 126 organisations, for which also the financial results were available. The survey on QMS and the survey on directors were replied by 42 of those organisations. The survey on directors was replied by 79 organisations in total.

4 Results

4.1 Frequency of roles of QMS in organisations

4.1.1 Frequency of role of QM as a quality system maintainer

Further below are listed frequencies of roles where QMS were involved decreasing from the most frequent to the least frequent. Criteria for classification as shown further below were opinions of the directors of the organisations, which responded to both surveys. (the survey on QMS and the survey for directors; $N_D=42$). For a better review, here are findings of the surveys from all the QM ($N_{QM}=126$) and from all the directors ($N_{DIR}=79$). Confidence intervals as stated below with the findings refer to the confidence level 0,95.

A quality system maintainer is the most frequent role of a QM in the Slovenian organisations (Figure 3). There are no significant differences in answers of the QM and the directors concerning the role of a QM as a maintainer of the quality system. A proportion of the directors who often see QM in the role of a maintainer of the QMS is within the interval $\{0,58; 0,78\}$ and a proportion of the QM who often see themselves in the role of a maintainer of the QMS is within the interval $\{0,62; 0,78\}$. In the organisations which responded to both surveys is this proportion within the interval $\{0,61; 0,87\}$ by the directors and by the QM as well.

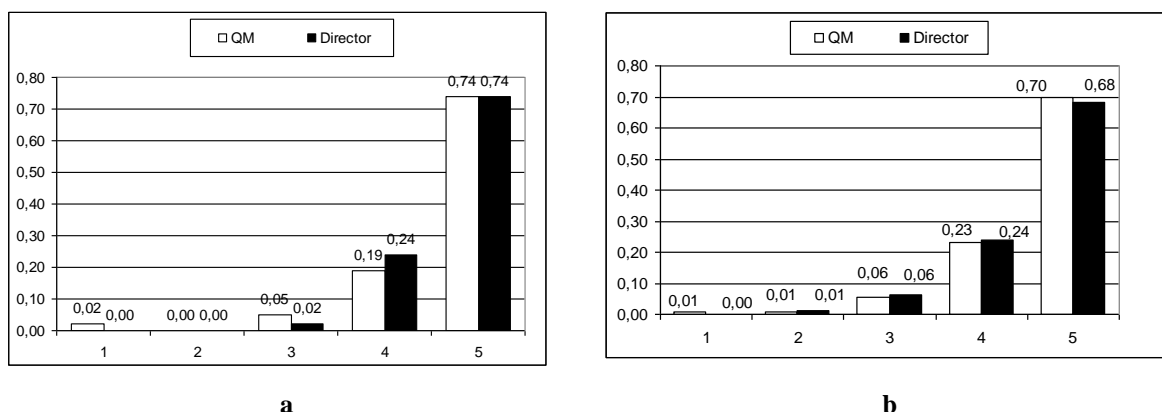


Figure 3. Frequency QM role as maintainer of the quality management system (QMS). **a** - response shares QM and directors of organizations that have responded to both surveys ($N_D = 42$). **b** - response shares QM and directors of the survey of participating organizations ($N_{QM}=126$; $N_{DIR}=79$). Legend: 1- Insignificant; 2- Low; 3- Medium ; 4- High; 5- Very high

4.1.2 Frequency of role of QM as improver of quality management system (QMS)

An improver of quality management system (Figure 4) is the second most common role of QM in the Slovenian organisations. Proportion of the directors that most commonly see the QM in the role of an improver of the QMS is within the interval $\{0,43; 0,65\}$ and the proportion of the QM that see themselves in the role of an improver of the QMS is within the interval $\{0,55; 0,71\}$. In the organisations that responded to both surveys is this proportion

within the interval $\{0,45; 0,75\}$ by the directors and within the interval $\{0,53; 0,81\}$ by the QM.

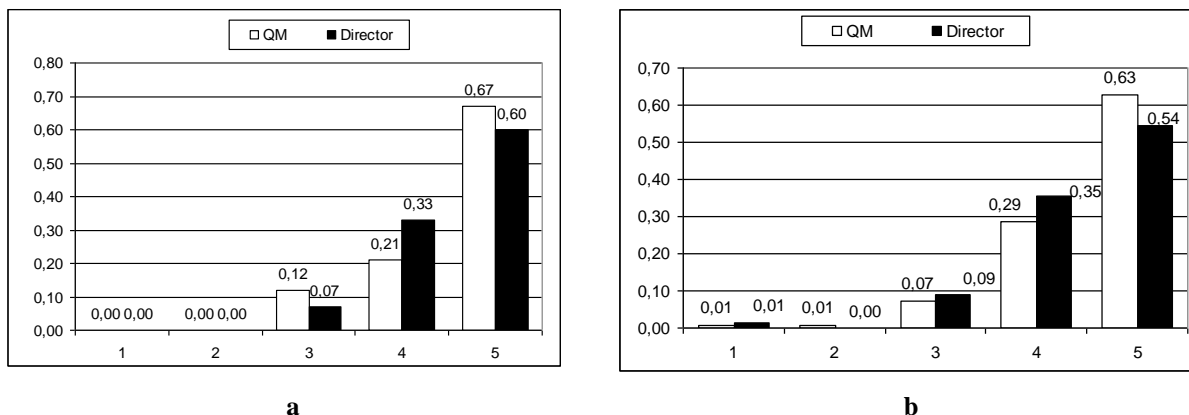


Figure 4. Frequency QM role as improver of the quality management system (QMS). **a** - response shares QM and directors of organizations that have responded to both surveys ($N_D = 42$). **b** - response shares QM and directors of the survey of participating organizations ($N_{QM} = 126$; $N_{DIR} = 79$). Legend: 1- Insignificant; 2- Low; 3- Medium ; 4- High; 5- Very high

4.1.3 Frequency of role of QM as a quality auditor in the organisation

A quality auditor (Figure 5) is the third most common role of a QM in the Slovenian organisations. The proportion of directors which very often see a QM in the role of the quality auditor is within the interval $\{0,42; 0,64\}$ and the proportion of the QM which very often see themselves in the role of the quality auditor is within the interval $\{0,56; 0,72\}$. This proportion lies within the interval $\{0,42; 0,72\}$ for the directors and within the interval $\{0,61; 0,87\}$ for the QM. In the organisations, which responded to both surveys the QM put their role as quality auditors on the first place. Further below, a review of the proportions of a frequency of an individual role of the QM is presented in a tabular form (Table 1 and Table 2).

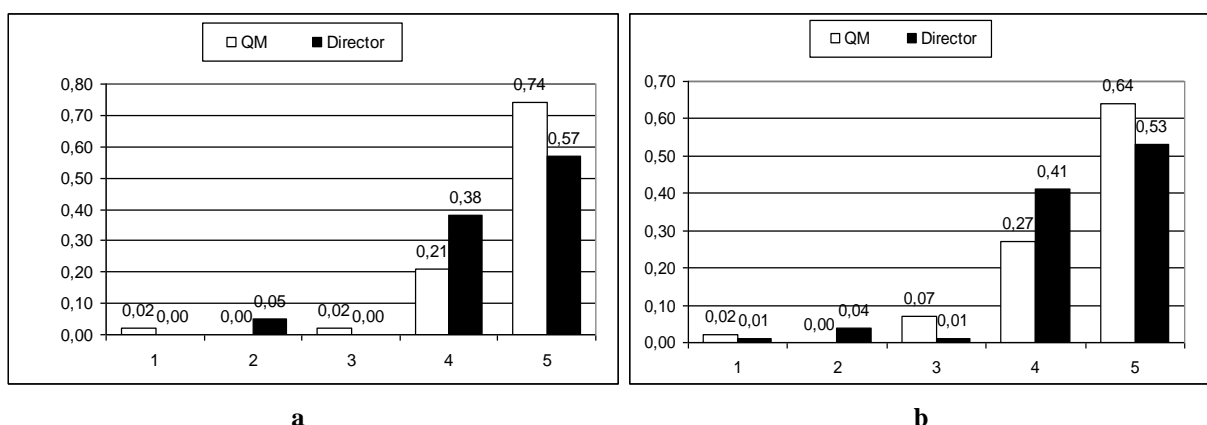


Figure 5. Frequency QM role as auditor of quality in the organization. **a** - response shares QM and directors of organizations that have responded to both surveys ($N_D = 42$). **b** - response shares QM and directors of the survey of participating organizations ($N_{QM} = 126$; $N_{DIR} = 79$). Legend: 1- Insignificant; 2- Low; 3- Medium ; 4- High; 5- Very high

Table 1. Overview of the population shares of Directors, which QM very often seen in that role and population shares VSK, which itself is very often seen in that role (organizations that have responded to both surveys; $N_D = 42$).

Nr.	The role of QM	view of directors		view of QM	
		share	confidence interval	share	confidence interval
1	The role QM as maintainer of the quality system	0,74	{0,61; 0,87}	0,74	{0,61; 0,87}
2	The role of QM as improver of the quality system	0,6	{0,45; 0,75}	0,67	{0,53; 0,81}
3	The role QM as auditor of quality in the organization	0,57	{0,42; 0,72}	0,74	{0,61; 0,87}
4	The role QM as a management consultant	0,45	{0,30; 0,60}	0,38	{0,23; 0,53}
5	The role QM as an influential member of the leadership	0,33	{0,19; 0,47}	0,24	{0,11; 0,47}
6	The role QM as rescuer of customer complaint	0,31	{0,17; 0,45}	0,38	{0,23; 0,53}
7	The role QM as teacher-introducer of new methods	0,31	{0,17; 0,45}	0,24	{0,11; 0,47}
8	The role QM as rescuer errors in processes	0,21	{0,09; 0,33}	0,26	{0,13; 0,39}
9	The role QM as a consultant for improvements in processes	0,21	{0,09; 0,33}	0,26	{0,13; 0,39}
10	The role QM as auditor of quality from suppliers	0,19	{0,07; 0,31}	0,21	{0,09; 0,33}
11	The role QM as a consultant in the development of new products and technologies	0,17	{0,06; 0,28}	0,14	{0,04; 0,24}
12	The role QM as examiner's product quality	0,14	{0,04; 0,24}	0,21	{0,09; 0,33}
13	The role QM as a consultant in quality suppliers	0,14	{0,04; 0,24}	0,17	{0,06; 0,28}

Table 2. Overview of the population shares of directors, which QM very often seen in that role and population shares QM, which itself is very often seen in that role (All in the survey participating organizations; $N_{QM} = 126$; $N_{DIR} = 79$).

Nr.	The role of QM	view of directors		view of QM	
		share	confidence interval	share	confidence interval
1	The role QM as maintainer of the quality system	0,68	{0,58; 0,78}	0,7	{0,62; 0,78}
2	The role of QM as improver of the quality system	0,54	{0,43; 0,65}	0,63	{0,55; 0,71}
3	The role QM as auditor of quality in the organization	0,53	{0,42; 0,64}	0,64	{0,56; 0,72}
4	The role QM as a management consultant	0,39	{0,28; 0,50}	0,32	{0,24; 0,40}
5	The role QM as teacher-introducer of new methods	0,28	{0,18; 0,38}	0,21	{0,14; 0,28}
6	The role QM as an influential member of the leadership	0,25	{0,15; 0,35}	0,17	{0,10; 0,24}
7	The role QM as rescuer of customer complaint	0,23	{0,14; 0,32}	0,26	{0,18; 0,34}
8	The role QM as rescuer errors in processes	0,22	{0,13; 0,31}	0,21	{0,14; 0,28}
9	The role QM as a consultant for improvements in processes	0,19	{0,10; 0,28}	0,24	{0,17; 0,31}
10	The role QM as auditor of quality from suppliers	0,16	{0,08; 0,24}	0,18	{0,11; 0,25}
11	The role QM as a consultant in the development of new products and technologies	0,16	{0,08; 0,24}	0,13	{0,07; 0,19}
12	The role QM as a consultant in quality suppliers	0,13	{0,06; 0,22}	0,11	{0,06; 0,16}
13	The role QM as examiner's product quality	0,11	{0,04; 0,18}	0,15	{0,11; 0,21}

There are no significant differences among the organisations that responded to both surveys (one for the directors and the other for the QM) and all participating organisations except for the role of the QM as an introducer of new methods, that moves from the place 7 to the place

5 in all the participating organisations. The higher the number of the organisations participating in the survey, the lower the confidence interval.

4.2 Influence of the process owners

4.2.1 Influence by the quality manager

Further below the influence of the process owners is shown descending from the most influential to the least influential. The ranking criterion was the opinion of the directors of those organisations which responded to both surveys (the one for the QM and the other for the directors); ($N_D=42$). In order to have better overview the results are presented of the surveys of all the QM ($N_{QM}=126$) and of all the directors ($N_{DIR}=79$). The confidence intervals as given below refer to the confidence level 0,95.

The quality manager (QM) is the third most influential position in the Slovenian organisations. (Figure 6). The population share of the directors which rank the QM as very influential lies within the interval $\{0,23; 0,43\}$ and the population share of the QMs which rank themselves as very influential lies within the interval $\{0,10; 0,24\}$. This population share lies within the interval $\{0,28; 0,58\}$ for the directors in the organisations which responded to both surveys and within the interval $\{0,21; 0,51\}$ for the QM. Further below the review in the tabular form is given presenting influence of the process owners in the Slovenian organisations (Table 3 and Table 4).

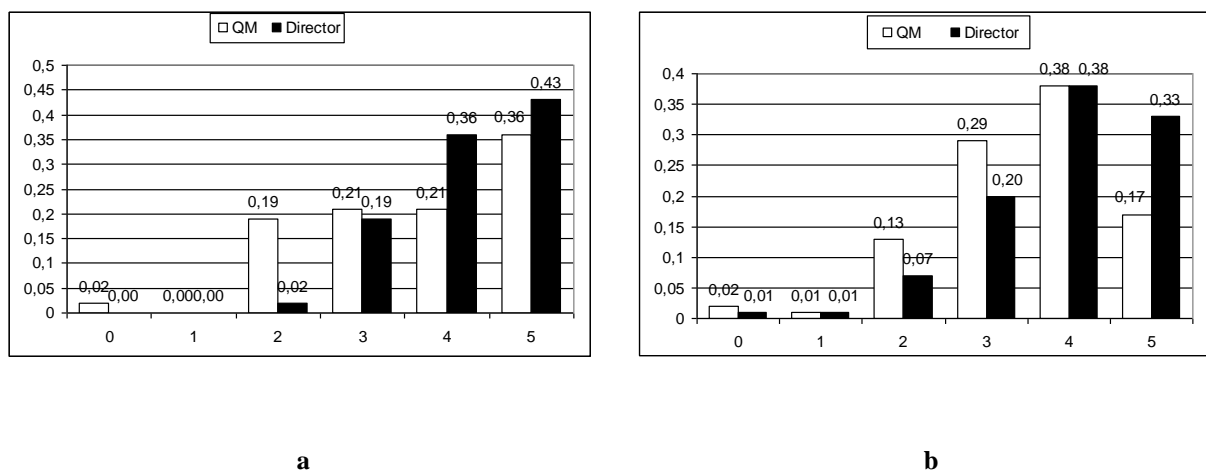


Figure 6. Influence of the Quality Manager. **a** - response shares QM and directors of organizations that have responded to both surveys ($N_D = 42$). **b** - response shares QM and directors of the survey of participating organizations ($N_{QM} = 126; N_{DIR} = 79$).

Legend: 1- Insignificant; 2- Low; 3- Medium ; 4- High; 5- Very high

Table 3. Overview of the population shares Directors and QM assessing those owners processes as a very influential (organizations that have responded to both surveys; $N_D = 42$).

Nr.	Influence of process owners	view of directors		view of QM	
		share	confidence interval	share	confidence interval
1	Head of the sales process	0,5	{0,35; 0,65}	0,48	{0,33; 0,63}
2	Head of the production process, or. implementation services	0,5	{0,35; 0,65}	0,45	{0,30; 0,60}
3	Quality manager (QM)	0,43	{0,28; 0,58}	0,36	{0,21; 0,51}
4	Head of development process	0,36	{0,21; 0,51}	0,31	{0,17; 0,45}
5	Head of finance, accounting and controlling	0,26	{0,13; 0,39}	0,33	{0,19; 0,46}
6	Head of purchasing	0,26	{0,13; 0,39}	0,33	{0,19; 0,46}
7	Head of training and recruiting	0,14	{0,04; 0,24}	0,26	{0,13; 0,39}
8	Head of IT	0,12	{0,02; 0,22}	0,19	{0,07; 0,31}
9	logistics manager	0,12	{0,02; 0,22}	0,21	{0,09; 0,33}
10	Head of construction	0,12	{0,02; 0,22}	0,21	{0,09; 0,33}

Table 4. Overview of the population shares directors and QM assessing those owners processes as a very influential (all surveyed organizations involved $N_{QM} = 126$; $N_{DIR} = 79$).

Nr.	Influence of process owners	view of directors		view of QM	
		share	confidence interval	share	confidence interval
1	Head of the sales process	0,38	{0,27; 0,49}	0,37	{0,29; 0,45}
2	Head of the production process, or. implementation services	0,37	{0,26; 0,48}	0,31	{0,21; 0,41}
3	Quality manager (QM)	0,33	{0,23; 0,43}	0,17	{0,10; 0,24}
4	Head of development process	0,27	{0,17; 0,37}	0,21	{0,14; 0,28}
5	Head of finance, accounting and controlling	0,23	{0,14; 0,32}	0,27	{0,17; 0,37}
6	Head of purchasing	0,23	{0,14; 0,32}	0,21	{0,14; 0,28}
7	Head of training and recruiting	0,11	{0,04; 0,18}	0,16	{0,10; 0,22}
8	Head of IT	0,09	{0,03; 0,15}	0,1	{0,03; 0,17}
9	Logistics manager	0,09	{0,03; 0,15}	0,11	{0,04; 0,18}
10	Head of construction	0,09	{0,03; 0,12}	0,1	{0,05; 0,15}

There are no differences in ranking population share of the influence by the managers of business processes among the organisations responding to both surveys (the one for the QM and the other for the directors) and the total participating organisations. The difference is in the population shares. It was found out that there are no significant differences between the points of view of the directors and those of the QM relating to the influence of the individual business processes managers except for the QM influence (in total participating organisations) rating by the director ranked much higher than the QM ranked herself.

4.3 Correlation between frequency of the roles of the QM and the financial results of the organisations

For the participating organisations, the financial data were obtained from the Agency of the Republic of Slovenia for Public Legal Records and Related Services (AJPES 2016). The data

were classified according to the Likert scale from 1 to 5 and the Pearson correlation coefficients were calculated.

On the basis of the research it can be stated that the QM should not perform the roles as given below (Table 5):

- The rescuer of customer complaints
- Quality testing of products and services

These two roles of the QM have negative values of the Pearson correlations efficient by a value added 2014 rating. Thus, the only role of the QM that can contribute to financial results of the organisation is a consultant to the management.

Table 5. Pearson correlation coefficients (N = 126; 1- α = 0.95) between QM role in the organization and financial performance of the organization. The limit of significance Pearson correlation coefficient is at **0.17488**

The role QM in organization	Average score	Standard deviation	Revenue grow rate 2013-2014	Grow rate of added value 2013-2014	Revenue grow rate 2011-2014	Grow rate of added value	Rate of added value 2014
Rescuer of customer complaint	3,238	1,365	-0,058	-0,062	-0,118	-0,066	-0,211
Auditor of quality from suppliers	3,008	1,371	-0,045	0,033	0,004	0,058	-0,033
Consultant in quality suppliers	2,698	1,316	0,052	0,047	0,035	-0,013	-0,034
Examiner's product quality	2,865	1,323	0,039	-0,034	-0,071	-0,034	-0,197
Rescuer errors in processes	3,508	1,094	0,098	0,036	-0,034	0,016	-0,062
Auditor of quality in the organization	4,524	0,766	0,007	-0,103	-0,048	-0,037	-0,015
Teacher-introducer of new methods	3,643	1,031	0,022	-0,088	-0,034	-0,044	0,038
Consultant for improvements in processes	3,921	0,826	-0,041	0,007	-0,064	0,055	0,117
Consultant in the development of new products and technologies	3,048	1,109	0,041	0,071	-0,076	0,026	-0,092
Maintainer of the quality system	4,603	0,705	0,088	-0,128	-0,002	-0,032	-0,032
Improver of the quality system	4,516	0,735	-0,023	-0,146	-0,035	0,031	0,085
Management consultant	3,825	1,074	0,079	0,063	0,087	0,079	0,221
Influential member of the leadership	3,206	1,261	-0,022	0,045	-0,011	0,014	0,108

4.4 Influence of social changes on a profession of the quality manager

Due to changes in the social environment the organisations, if they want to survive, they need to adapt continuously to new trends in the social environment. So we are faced with the organisation development, which means a comprehensive structural, cultural and goal-oriented forming of an organisation for raising and maintaining a high level of maturity of an organisation and for managing the required changes. In other words: the organisation development is integration of all projects of organisational changes into a comprehensive long-term concept. (Sommerhoff, 2012b, page 9) .

So the actual and visible future development of companies will be so extensive that changes in the quality management system and the role of the quality manager will face new challenges starting from the basis. Currently it is difficult to predict how the consequences of anticipated social changes could affect the role of the quality manager in the organisation, very likely in future will be even more emphasized the fourth paradigm of quality i.e. high level of orientation towards satisfaction of staff.

4.5 Influence by the autopoietic society

Currently, it is not clear in which direction the society will develop. However, it is already now evident that the future society will have to base on the sustainable economy and team work. An important role will play knowledge and team work of staff. We could say that the society of the future will have to rest on the principles of Avtopoieza or we will no longer be here.

The changes in the society also affect the quality management systems and role of the quality manager. The increased role of knowledge in the future society will certainly influence role of the quality manager as a owner organisation development in a company.

4.6 Social changes influencing the characteristics of the QM

Due to changes in the social environment the organisations, if they want to survive, they need to adapt continuously to new trends in the social environment. So we are faced with the organisation development, which means a comprehensive structural, cultural and goal-oriented forming of an organisation for raising and maintaining a high level of maturity of an organisation and for managing the required changes. In other words: Organisation development is integration of all projects of organisational changes into a comprehensive long-term concept. (Sommerhoff, 2012b, page 9) .

So the actual and visible future development of companies will be so extensive that changes in the quality management system and the role of the quality manager will face fundamentally new challenges. Currently it is difficult to predict how exact the consequences of the anticipated social changes could affect the QMS. In any event as regards emphasized requirements for creation of new workplaces in the western world it could be predicted that

the future QMS will emphasize even more the fourth paradigm of the quality which is orientation towards a high level of satisfaction among the employees.

Taking account of the requirements of the employees already was identified as an important aspect already by many early thinkers of the quality management system – however, it was roughly accepted only at the beginning of this century by introducing a model of the total quality management (TQM). A change of paradigm does not happen as a result of the single event or innovation but it usually occurs in a series of – sometimes small – changes and contributions. A reliable detection and revealing is possible only from a historical distance.

4.7 Influence of requirements according to new standards on the quality management systems

The requirements according to a new ISO 9001:2015 standard will certainly affect the characteristics of the QMS in organisations. The new standard requires significantly less documented QMS. Thus, the quality rules of procedure is not required any more, documents and records have been replaced by the “documented information”. It is very likely that the consequence of this will be transition to electronic documents and thus to changing of handling of the documents in organisations.

The new standard ISO 9001:2015 newly introduces risk assessment at an organisation level and at a level of individual products. This will certainly have consequences on the area of detection, analysing and taking measures for risk prevention and for seizing the opportunities for improvements. These activities will also affect the way of decision-making, implementing and assessment of the prevention measures.

The new standard ISO 9001:2015 promotes a substantive approach to the quality management system. We can expect that in future the quality management system will not be only the system for management of quality and requirements of the standard ISO 9001:2015 but also for management of integral systems for environmental protection according to the standard ISO 14001 and for ensuring safety and health at work according to the standard OHSAS 18001.

5 Discussion

5.1 The future roles of the quality manager

According to the findings of our research and findings of other researchers (Sommerhoff, 2012, a in b) we can conclude that the quality manager should not occur in the roles as given below, if she/he does not want the organisation to have poor financial results:

- Rescuer of customer complaint
- Quality controller of products and services

The role of the quality manager will have to be perceived primarily as a consultant to the management if good business results are to be achieved. In the future, the quality management system will clearly focus on the organisation development.

5.2 Current situation of the status and role of the quality manager

Research of the characteristics of the quality management system in the Slovenian organisations has shown the present status and role of the quality managers. Due to changes in the environment and the influence of the competition among the employees within the organisations have on forming of occupations, intensive changes are to be expected for the quality manager work tasks and competences.

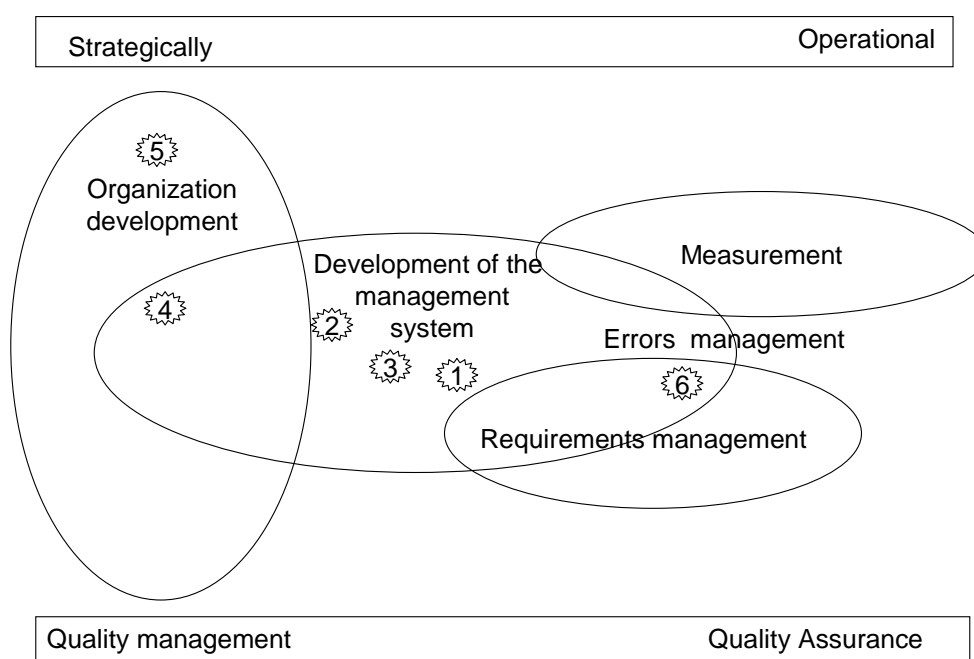


Figure 9. The current roles and powers of quality manager (QM).

The Figure 9 shows the most frequent roles and competences of the QM in the Slovenian organisation (rates 1 to 6) for which the frequency of occurrence are given in the Tables 1 and 2. Currently the biggest share of the competences of the QM in the Slovenian organisations falls under the rates 1, 2 and 3. The question whether the status and role of the QM in the Slovenian organisations are relevant for the tasks of the QM, is answered that they are relevant for the tasks of the QM of the past decade but not for the future decade.

5.3 The future situation regarding the status and role of the quality manager

Due to changes in the social environment in future, also the status and role of the quality manager in the Slovenian organisations will change significantly. Demands for the economically effective quality management system and requirements of the new quality

standards will also affect the status and role of the QMS. A new competence, designating the future QMS, will be competence for organisation development. The organisation development is integration of all projects of organisation changes into integral common long-term concept. (Sommerhoff, 2012, b, page. 9).

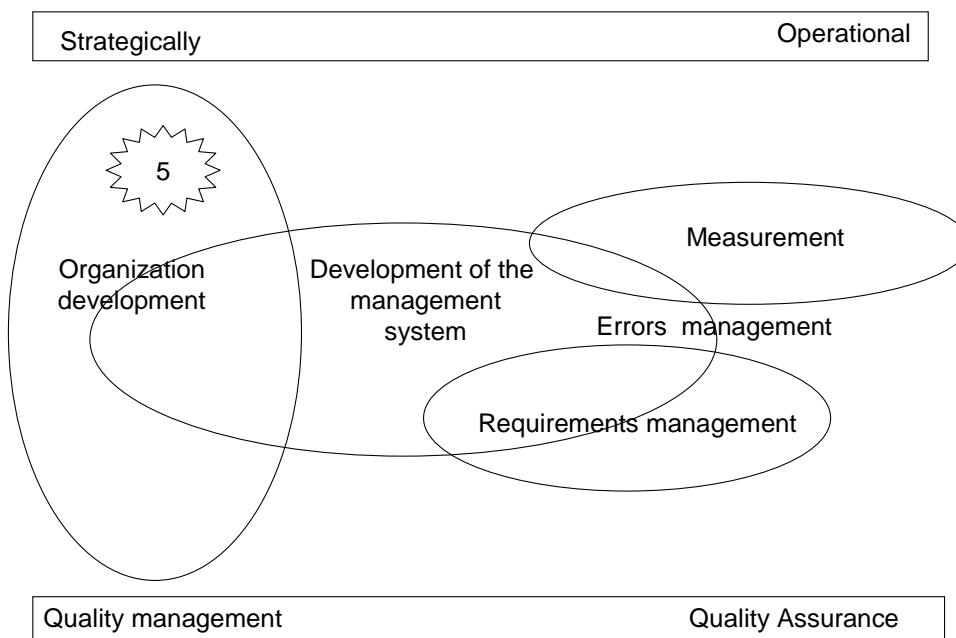


Figure 10. The future roles and powers of the quality manager of the future, respectfully (QM).

Because of the changes as mentioned previously, the status and role of the QM will change intensively. New requirements imposed on the quality management system will certainly increase the role of the quality manager as a consultant to the management and the process owner of the organisation development, respectively.

6 Conclusion

The research of the characteristics of the QMS in the Slovenian organisations showed that at present the activities of the QM are focused mostly on the management of errors and on the basic development of the QMS. This also shows that at this moment the QM are not involved sufficiently in the management systems of the organisations. Thus, it can be stated that the quality management system is oriented too much towards prevention and correction of errors and insufficiently towards organisation development.

New social demands require changes of QMS and thus changes of status and role of the QM in our organisations. So it can be stated that the role of the organisation development manager is still insufficiently present in the Slovenian organisations. Strengthening such role is of key importance for improvement of the QMS in the Slovenian organisations.

In this regard, it would be reasonable to repeat the similar research after a certain period of time. The results of this research can serve as an incentive for the Slovenian organisations to take part in future research. A larger number of the organisations that participate in a research contributes to a higher confidence in the results and consequently it leads to changes in their activities.

References

1. Ajpes, (Maj 2015). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2014, Ljubljana*, (www.ajpes.si)
2. Alič, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management*, April 2014
3. Bogataj, V., Škulj, G., Sluga, A. (2014). Raziskava značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. 23. letna konferenca SZKO, Portorož, November 2014
4. Bogataj, V., Škulj, G., Sluga, A. (2015a) Raziskava značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Lakos, Oktober 2015
5. Bogataj, V., Škulj, G., Sluga, A. (2015 b). Raziskava vloge in statusa vodij sistemov kakovosti v slovenskih organizacijah. 24. letna konferenca SZKO, Portorož, November 2015
6. Bogataj, V., Škulj, G., Bračun, D., Sluga, A. (2016). Korelacije med značilnostmi sistemov vodenja kakovosti in poslovanjem slovenskih organizacij. 25. letna konferenca SZKO, Portorož, November 2016
7. Delić, M., Radlovački, V., Kamberović, R., Maksimović, R., Pečujlija, M. (2014). Examining relationship between quality management and organisational performance in transitional economies, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4):367–382
8. Lauc A. (2000). Metodologija društvenih znanosti. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek
9. SIST EN ISO 9001. (2015). Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.
10. SIST EN ISO 9000. (2015). Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
11. Sommerhoff, B. (2012a). Entwicklung eines Transformationskonzept für den Beruf Qualitätsmanager. Dissertation, Bergischen Universität Wuppertal, Januar 2012
12. Sommerhoff, B. (2012 b). Wie der Qualitätsmanager zum Organisationsentwickler wurde ein Rückblick auf die Jahre 2012 bis 2022. DGQ, Junij 2012
13. Sommerhoff, B. (2013). Transformation of the Quality Manager. 22. letna konferenca SZKO, Portorož, November 2013.

Vinko Bogataj is univ.dipl.ing. of mechanical engineering and MSc. of quality management. He also completed the quality systems manager training under the EOQ scheme. In its current practice, he gained practical experience in the development of tools and devices, automation of production systems, the development of the fans, metrology, security of the products, devices for explosion-risk environment and quality management systems.

He led the introduction of quality management systems according to ISO 9001 in IMP Klimat, Uniklima, Hidria BH and Hidria Engineering. He currently works as an independent researcher.

Povzetek:

Vloga in status vodij sistemov kakovosti v organizaciji prihodnosti

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je sedanji razkorak med statusom in vlogo vodij sistemov kakovosti v slovenskih organizacijah in kakšna bo vloga vodij sistema kakovosti v organizaciji prihodnosti?

Namen: V okviru tega prispevka bomo pokazali razkorak med trenutnim in pričakovanim prihodnjim statusom in vlogo VSK.

Metoda: V slovenskih organizacijah smo v okviru raziskave značilnosti SVK izvedli anketo VSK in vodilnih menedžerjev (direktorjev) in korelacijsko analizo med vlogo VSK in rezultati, ki jih dosegajo organizacije .

Rezultati: Ugotovili smo, da je » svetovalec vodstva« edina vloga VSK, ki ima signifikantno pozitivno korelacijo z rezultati, ki jih dosega organizacija .

Organizacija: Rezultati raziskave omogočajo vodstvu pravilen pristop pri organizacijskem razvoju oz. pri integraciji vseh projektov sprememb organizacije v celovit dolgoročni skupni koncept.

Družba: Raziskava ponuja odgovore na pričakovan vpliv sprememb v okolju na bodočo organizacijo SVK

Originalnost: Raziskava predstavlja prvi primer raziskave statusa in vloge SVK v slovenskih organizacijah.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na slovenske organizacije, ki imajo certificiran SVK. V prihodnje bi bilo smiselno podobno raziskavo izvesti tudi v drugih družbenih okoljih npr. v Nemčiji, Avstriji in na Češkem.

Ključne besede: sistemi vodenja kakovosti, avtopoietična organizacija, vodja sistema kakovosti, vloga, status, organizacijske spremembe, raziskava, Slovenija.

Copyright (c) Vinko BOGATAJ



Creative Commons License

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

Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo

Živa Veingerl Čič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija
zivana.veingerl1@um.si

Tjaša Štrukelj*

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V članku želimo raziskati ali lahko z organizacijsko kulturo spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti v prakso organizacije.

Namen: V članku nameravamo raziskati soodvisnost med organizacijsko kulturo, vrednotami in DO organizacije s ciljem raziskati spodbude implementiranja vrednot DO z organizacijsko kulturo in kako to vpliva na razvoj in poslovanje organizacije.

Metode: Cilje raziskave bomo dosegli z uporabo različne metodologije. Izhajali bomo iz MER modela integralnega menedžmenta in Dialektične teorije sistemov, uporabili pa bomo tudi metodo študije primera. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov bomo v razpravi ugotovili kako lahko z organizacijsko kulturo spodbujamo implementiranje vrednot DO v prakso organizacije.

Rezultati: Če je organizacijska kultura zasnovana na osnovi vrednot DO, lahko s spodbujanjem organizacijske kulture dosežemo pomembne spremembe v organizaciji, kar bomo dokazali z raziskavo primera organizacije Skupine DOMEL. Predstavili bomo povzete rezultate raziskave teoretičnih izhodišč in primera te organizacije.

Organizacija: Izboljšanje vrednot DO v organizaciji povzroča pozitivne učinke na upravljanje in vodenje organizacije – večjo uspešnost upravljalcev in menedžmenta ter posledično vpliva na dobro počutje in uspešnost zaposlenih ter uspešnost organizacije, posledično pa tudi družbe.

Družba: Spodbujanje DO v mikro okolju organizacije vpliva tudi na makro okolje v panogi organizacije in širše (družbeno, naravno), saj organizacija vpliva na različne deležnike. Organizacije, ki spodbujajo DO, spodbujajo odgovornost do lastnikov, zaposlenih in (družbenega, naravnega) okolja, torej poleg neposredne odgovornosti do kapitala tudi socialno odgovornost in odgovornost do planeta Zemlja.

Originalnost: Raziskava pomembno vpliva na razvoj raziskovalnih spoznanj o soodvisnosti med organizacijsko kulturo in vrednotami DO ter predstavlja holistični primer razvoja in poslovanja organizacije, v kateri organizacijska kultura in vrednote DO pomembno prispevajo k njihovi učinkovitosti, uspešnosti, etičnosti in DO ter zavzetim zaposlenim, ki se psihično dobro počutijo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V članku se omejujemo na raziskovalna področja kulture organizacije, vrednot, DO in počutja zaposlenih. V raziskavi bomo omejeni tudi na študijo primera vzorčne organizacije. Podali bomo tudi priporočila za prakso in nadaljnje raziskave.

Ključne besede: organizacijska kultura, vrednote družbene odgovornosti, MER model integralnega menedžmenta, Skupina DOMEL, zaposleni.

1 Uvod

Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti (DO) je eden izmed ključnih dejavnikov vzpostavljanja družbeno odgovornega razvoja in delovanja organizacij (Dankova idr., 2015; Štrukelj & Šuligoj, 2014). Uspešne, DO organizacije, ki zavestno implementirajo vrednote

DO, pri svojem razvoju in poslovanju sledijo sistemskemu pristopu potrebne in zadostne celovitosti na vseh področjih dela (Mulej idr., 2013; Štrukelj, 2015). Zato so uspešne, zaradi vrednot DO. Vrednote DO lahko spodbujamo z organizacijsko kulturo – tiho vezjo med zaposlenimi, ki se razvija dolgo časa. Eden izmed mehanizmov, s katerimi lahko spodbujamo vrednote DO, je organizacijska kultura, ki kot nevidna silnica povezuje zaposlene. Kot pravita Rozman in Kovač (2012), je organizacijska kultura razviti vzorec osnovnih predpostavk, vrednot in vedenja neke skupine, ki se ponavlja in prenaša na člane skupine. Če želimo organizacijsko kulturo oblikovati v smeri spodbujanja vrednot DO, pa potrebujemo vsaj dva podporna mehanizma (Veingerl Čič, 2017). To sta zaupanje in odprta komunikacija med pripadniki posamezne kulture organizacije. V okolju odprte komunikacije in visokega medsebojnega zaupanja namreč dosegamo boljše psihično dobro počutje zaposlenih, vzpostavljamo kulturo sodelovanja, razvijamo boljše odnose med deležniki organizacije in dosegamo večjo zavzetost zaposlenih, etičnost njihovega obnašanja in boljšo uspešnost organizacije.

V pričujočem članku želimo proučiti kako spodbujanje vrednot DO s pomočjo organizacijske kulture vpliva na organizacijo. Osnovni namen našega članka je raziskati soodvisnost med organizacijsko kulturo, vrednotami in DO organizacije ter kako lahko s spodbujanjem implementacije vrednot DO vplivamo na razvoj in poslovanje organizacije. Na podlagi študije primera Skupine DOMEL bomo v članku dokazali, da lahko s spodbujanjem organizacijske kulture, ki je zasnovana na osnovi vrednot DO, dosežemo pomembne spremembe v organizaciji.

Za uvodom tako predstavljamo ključna teoretična izhodišča, vidik organizacijske kulture in vrednot organizacije, kjer poudarjamo pomen družbene odgovornosti, v tretjem poglavju sledijo metode dela ter v četrtem poglavju predstavitev rezultatov raziskovalnega dela – študije primera organizacije Skupine DOMEL. V razpravi (poglavje 5) in zaključku kot sklepnemu delu našega članka (poglavje 6) pa podajamo ključne ugotovitve in usmeritve ter izhodišča za nadaljnje raziskave.

2 Teoretična izhodišča

Belak (Ja., 2010, str. 152) na podlagi raziskovanih rezultatov vključuje v MER model integralnega menedžmenta deset ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Mednje prišteva naslednje dejavnike: zunanjo in notranjo skladnost organizacije, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost (glej Belak, Ja., 2010, str. 149–178). Kot je razvidno, avtor med ključne dejavnike uspešnosti organizacije uvršča kulturo in etiko organizacije. Potočan in Mulej (2007) sta ugotovila, da na kulturo organizacije vplivajo vrednote organizacije in da kultura organizacije vpliva na etiko organizacije. Posledično lahko zaključimo, da so zaradi tega, ker vrednote organizacije neposredno vplivajo na kulturo organizacije in posredno tudi na etiko organizacije, kar v MER modelu integralnega menedžmenta oboje uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti

organizacije, vrednote prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha organizacije (glejte npr. Štrukelj, 2015).

Organizacijska kultura predstavlja model norm, vrednot, prepričanj in stališč, ki vplivajo na organizacijsko vedenje. Kilmann in sodelavci (1985) opredeljujejo organizacijsko kulturo kot skupno filozofijo, ideologijo, vrednote, predpostavke, prepričanja, upanja, vedenja in norme, ki vežejo organizacijo skupaj. George in Jones (2002) organizacijsko kulturo opredeljujeta kot neformalno oblikovanje vrednot, norm, ki nadzirajo, kako ljudje in skupine znotraj organizacije medsebojno sodelujejo drug z drugim in kako s strankami zunaj organizacije. Celovita definicija organizacijske kulture pravi, da je organizacijska kultura vzorec vrednot, norm, prepričanj, stališč in predpostavk, ki so osnova za komuniciranje in medsebojno razumevanje med zaposlenimi ter oblikuje načine obnašanja zaposlenih in opravljanje dela (Armstrong, 2014). Mnogi jo tudi definirajo kot pomembno strateško prednost za organizacije, ki se povečuje s prilagodljivostjo in prilagajanjem med organizacijo in njenim okoljem (Aktas idr., 2011). kot večdimenzionalen koncept kultura posega na vsa področja našega življenja in delovanja.

Organizacijska kultura tako lahko učinkovito spodbuja ali zavira sodelovanje, izmenjavo znanja, izkušenj in idej med posamezniki. Odprta kultura spodbuja sodelovanje vseh članov skupine v ustvarjalnem procesu, ugodno vpliva na dejavnosti in pobude zaposlenih, medtem ko kultura, ki temelji na močnem nadzoru, zavira ustvarjalnost in inovativnost posameznikov. Za kulturo, ki podpira razvoj inovacij in ustvarjanje ustreznih pogojev za napredek, je značilna dinamičnost, fleksibilnost, hitro prilagajanje spreminjajočim se razmeram in ne stereotipne rešitve (Szczeпаńska-Woszczyna, 2014). Ključ uspešne organizacijske kulture je podpora in spodbuda zaposlenim, da iščejo in odkrijejo nekonvencionalne, nestandardne načine za doseganje ciljev in izvajanje nalog (ibid.). Zaposleni imajo tako večjo odgovornost, ampak tudi večjo motivacijo za delo. A če želimo ustvariti takšno kulturo v organizaciji, potrebujemo ustvarjalno okolje, ki daje posamezniku občutek varnosti, delo brez strahu in kritik ter pregleden sistem spodbud ob upoštevanju pobude zaposlenih in nagrajevanja za njihovo aktivno sodelovanje v poslovnem procesu. Pomemben podporni mehanizem, ki kot vezivo omogoča implementacijo takšne kulture, je učinkovit pretok informacij, saj s pomočjo ažurne in celovite interne komunikacije zaposlene ozavešamo, da razumejo razloge ter koristi sprememb v organizaciji (Veingerl Čič, 2017).

Povzamemo lahko, da je pomembna takšna organizacijska kultura, ki vpliva na opolnomočenje zaposlenih (ki jim torej dovoli prevzeti iniciativo), pomaga posameznikom, da generirajo nove ideje ter so inovativni in kreativni. Prav tako je prednost takšne kulture, da bodo posamezniki boljše usposobljeni za izvajanje delovnih nalog ter da bodo boljše razumeli vedenje drugih. Tako bodo vzpostavljeni pogoji za boljše sodelovanje in več soodvisnosti med zaposlenimi (Gorell, 2013), kar upošteva vrednote posameznika in organizacije ter predstavlja osnovo njihovega družbeno odgovornega ravnanja.

Organizacijska kultura je večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, vrednote in vedenjske vzorce. Medtem ko predpostavke razlagajo zakaj so se razvile posamezne vrednote, npr. družbeno odgovorno ravnanje, pa se vrednote navzven kažejo kot vedenje ljudi, jezik, simboli idr. (Rozman & Kovač, 2012). Pomembna je za dinamizacijo organizacije (Duh idr., 2016), bolj kadar v organizaciji zaseda pomembnejšo vlogo in kadar je močnejša.

Posamezniki z različnimi vrednotami običajno poudarjajo različne rezultate in tudi njihovi načini doseganja ciljev se močno razlikujejo, zato so vrednote kot sestavni postulat organizacijske kulture izredno pomembne, saj le-te vplivajo na najbolj osnovne načine posameznikovega zaznavanja okolja (Berson idr., 2005) in organizacije (Štrukelj, 2015). Ker so vrednote ponotranjeni kriteriji za ocenjevanje kaj je pravilno/dobro in kaj napačno/slabo (Potočan in Mulej, 2007), jih moramo upoštevati kadar ocenjujemo korektnost lastnega ravnanja ljudi, ki je lahko družbeno odgovorno ali pa tudi ne. Osebne vrednote se prenašajo na vrednote, kulturo, etiko in norme organizacije (ter obratno) in zatorej vplivajo na razvoj in uspešnost organizacije (primerjajte Štrukelj, 2015).

Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov študije primera Skupine DOMEL bomo dokazovali naslednjo hipotezo:

H1: Z organizacijsko kulturo lahko spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti v prakso organizacije.

3 Metodologija

Uporabljena metodologija je bila sestavljena iz štirih delov. Prvi del je zajemal kvalitativno analizo oziroma sistematično iskanje relevantne literature v bazah podatkov dLib.si, ProQuest in Cobbis.si. Iskanje znanstvenih podlag in teoretičnih izhodišč je potekalo s pomočjo ključnih besed: organizacijska kultura, vrednote družbene odgovornosti, MER model integralnega menedžmenta, zaposleni. Iskanje smo razširili še na literaturo o teoriji upravljanja s človeškimi viri in menedžmentom ter Dialektično teorijo sistemov. Ker smo želeli vključiti samo najaktualnejšo literaturo, je izhodiščno leto pregleda literature bilo leto 2003. V članku se tako se osredotočamo na kvalitativno raziskavo, ki zajema analizo in interpretacijo tako dobljenih podatkov. To metodologijo smo uporabljali predvsem v poglavju 2 – Teoretična izhodišča, poglavju 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava in poglavju 5 – Zaključek.

Drugi del uporabljenih metod se nanaša na uporabo MER modela integralnega menedžmenta. MER je akronim, ki pomeni: M – menedžment, E – nemško Entwicklung, R – razvoj. To je model integralnega menedžmenta, ki je osredotočen na (Belak, Ja., 2010, str. 16) celovitost procesov upravljanja in vodenja, inštrumentalne podpore, ki jo podjetja lahko pri tem uporabljajo, in institucionalne razsežnosti vseh nivojev upravljanja in vodenja podjetja. V MER modelu integralnega menedžmenta tako kultura kot vrednote organizacije predstavljajo pomembno izhodišče v okviru procesov upravljanja in vodenja organizacije. Na metodologiji

MER modela integralnega menedžmenta smo temeljili predvsem pri pripravi poglavja 2 – Teoretična izhodišča in 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava.

Tretja uporabljena kvalitativna metoda je študija primera, ki predstavlja sinergijo teoretičnih spoznanj, ki še s praktičnega vidika obravnava dejanski problem. Študijo primera smo uporabili zaradi pomembne dodane vrednosti k obravnavani vsebini, saj z uporabo te metode dosegamo visoko pojmovno veljavnosti obravnavanega problema ter uporabnost pri podrobnem proučevanju domnevne vloge kavzalnih mehanizmov v kontekstu posameznega primera ter sposobnost obravnave kavzalne kompleksnosti (Starman, 2013). To metodologijo smo uporabljali predvsem v poglavju 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava.

Skozi celotni prispevek smo v svoja razmišljanja vključevali metodologijo Dialektične teorije sistemov. Dialektična teorija sistemov je prav tako kvalitativna metoda, namenjena ozaveščanju vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov, njihovih medsebojnih vplivov in sinergij ter upoštevanja njihovih soodvisnosti (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2013). Uporabljali smo jo pri analizi in sintezi raziskovalnih spoznanj.

4 Rezultati raziskovalnega dela in razprava: Študija primera Skupine DOMEL – Trajnostne inovativne rešitve

Skupina DOMEL predstavlja zgodbo uspešne slovenske organizacije, ki je na svojstven način uspelo združiti uspešnost s trajnostnim in družbeno odgovornim načinom razvoja in poslovanja, pri čemer je to njihova vrednota do zaposlenih, družbe, narave in lastnikov. Organizacija sledi principu “triple bottom line” (3BL) oz. tudi 3P (people, planet, profit – ljudje oz. družba, planet oz. naše življenjsko okolje in dobiček oz. nadomestilo lastnikom za njihovo tveganje zaradi podjetniške dejavnosti/vlaganja kapitala) (Hacking & Guthrie, 2008; Wight, 2007) in dosega učinkovitost in uspešnost na etičen način. To jim uspeva tudi ker so čuječno usmerjeni na razvoj notranjih in zunanjih razvojnih (z)možnosti.

V Železnikih in na Selškem (Železni kruh, 2016) se je v minulih stoletjih in tisočletjih sooblikovala železarska in kovinarska kultura. Od leta 1946 do danes se je na podlagi teh izkušenj od zadruga Niko razvila danes zelo uspešna organizacija Domel (Rejec, 2017) z okoli 121 milijonov letnih prihodkov, ki jih ustvari okoli 1.200 zaposlenih. Organizacija je v nekaj več kot 70 letih trdno na poti tradicije in uspeha, od leta 2010 pa ima 630 delničarjev – zaposlenih in ostalih dolgoročno usmerjenih in odgovornih lastnikov– 100 % delež lastništva organizacije.

Njihovo poslanstvo se glasi (Domel, 2017): »Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.« »Smo globalni razvojni dobavitelj EC sistemov in komponent ter ohranjamo vodilno razvojno pozicijo na trgu sesalnih enot« (Rejec, 2017). EC pomeni elektronsko komutirani, to so motorji s trajnimi magneti in potrebujejo elektroniko za delovanje.

Ker trg zahteva pocenitev izdelkov in je evropska okoljska osveščenost vedno večja, oboje pomembno vpliva na spremembe razvoja Domela in izkoriščanje njegovih razvojnih možnosti na področju proizvodov in prodajnega trga. V prihodnosti želijo ustvariti trden položaj strateškega razvojnega dobavitelja, pri 80 % kupcev so namreč z razvojnimi projekti že vpeti v zgodnji razvojni fazi. Zaupanje gradijo na osnovi odprte komunikacije in kompetenc. Mnogo novih kupcev jih poišče na podlagi analize konkurence, saj je organizacija Domel boljša, trajnostno naravnana in zaradi vrednot, ki so jim pomembne, kulture, ki jo razvijajo in etike, ki ji sledijo, drugačna od konkurence. Kupci jim zaupajo in verjamejo, s tem pa gradijo svojo verodostojnost. Kot vsaka organizacija ima tudi Skupina Domel nekatere ključne prednosti in slabosti (ki izhajajo iz organizacije), zavestno pa se osredotočajo tudi na ključne priložnosti in nevarnosti (ki izhajajo iz okolja organizacije). Tabela 4.1.

Tabela 4.1: SWOT analiza Skupine Domel

Prednosti	Slabosti
Razvoj s stalno rastjo kompetenc. Visoko avtomatizirana proizvodnja. Rast produktivnosti 5 % na leto. Dolgoletna partnerstva s kupci. Razvojni projekti v dogovorjenih rokih. Sistem stalnih izboljšav. Vlaganje v zaposlene.	Dobavitelji ne sledijo razvoju Domela. Veliko število materialov. Izpolnjevanje dogovorjenih rokov interno slabše kot zunanjim strankam. Obvladovanje sprememb.
Priložnosti	Nevarnosti
Novi trgi, nove aplikacije. Integrirani EC pogoni. Optimiranje logističnih procesov. Digitalizacija sledljivosti.	Izguba večjega kupca. Neuspešen razvojni projekt. Večja okvara opreme. Poplave, požar. Velik skok cen materialov. Borzne cene materialov. Velike valutne spremembe.

Povzeto po Rejec (2017, str. 20).

Pri poslovanju sledijo sistemskemu pristopu za celostno rast in razvoj z merljivimi cilji, ki so (Rejec, 2017) rast prodaje, večanje produktivnosti in učinkovitosti, izboljšanje kompetenc in zmanjševanje stroškov. Zagovarjajo trajnostne inovativne rešitve. Ker inovativnost načrtujejo in spodbujajo, vsako leto dobijo 500–800 dobrih inovativnih predlogov zaposlenih, s katerimi uspejo ustvariti prihranke, merjene v sto tisočih Evrih. Stroške vsako leto nižajo tudi v razvoju in nabavi. Imajo močne R&R kompetence: 100 inženirjev (6 doktorjev znanosti in 15 magistrov), sodelujejo s priznanimi inštituti in fakultetami ter štipendirajo. 43 % izdelkov je mlajših od 3 let in za R&R in investicije namenjajo 12 in več odstotkov prodaje.

Vse to je možno ker zaposlenim ustvarjajo varno, odprto okolje z visokim pričakovanjem inovativnosti in osebne rasti (izobražujejo 27h/zaposlenega letno; lahko se izobražujejo tudi ob delu), napake (ne malomarnost) pa so zanje potencial za rešitve in učenje. Zaposlene redno informirajo, poskrbijo pa tudi za njihovo dobro počutje (sofinancirajo športne in kulturne aktivnosti zaposlenih in imajo lastne počitniške kapacitete). Na zaposlene gledajo dolgoročno, upoštevajo, da potrebujejo tudi čas za družino in skrbijo, da je organizacija vpeta v lokalno družbeno okolje. Podpirajo lokalna športna in gasilska društva, ki vzgajajo mlade – njihove potencialne sodelavce in intenzivno sodelujejo z osnovnimi in srednjimi šolami v okolici in

širše ter financirajo 80 študentov (Rejec, 2017). Razvojne možnosti na kadrovskem področju na ta način izkoriščajo aktivno in družbeno odgovorno.

Za investicije se odločajo preudarno in v okvirih možnosti in priložnosti. Organizacija svojega razvoja na nobenem področju ne prepušča naključju. Razvili so lasten program za izračun ekonomike projektov, ki simulira učinke projekta za 7–10 let v naprej, ob upoštevanju pravilnosti projekcij za pretekle projekte. Pri tem redno spremljajo spremenjene okoliščine – svetovne trende in trende v vseh okoljih, v katerih poslujejo (Rejec, 2017). Težijo tudi k rasti, njihova temeljna ali usmeritvena strategija celovite organizacije je strategija razvoja in rasti organizacije, kajti delujejo v rastočih panogah in morajo težiti k razvoju in rasti, če želijo preživeti. Rastejo notranje (organsko), z notranjim razvojem in rastjo organizacije (in ne z zunanjim razvojem in rastjo, npr. s priključitvami, združitvami ali strateškimi zaveznitvi), pri čemer se koncentrirajo na obstoječe panoge in ostajajo pri isti stopnji proizvodnje v verigi vrednosti. O temeljni strategiji organizacije glejte npr. Duh (2015, str. 155–168) in tam citirane avtorje.

Na vseh treh strateških poslovnih področjih (SPP) želijo biti boljši in drugačni od konkurence. Zato stalno optimirajo vse procese, skrbijo za ohranjanje kondicije pri inovacijah in razvijajo dobaviteljsko verigo inoviranja, zaupanja in sodelovanja (Rejec, 2017). Na vseh treh strateških poslovnih področjih tako sledijo poslovni ali konkurenčni strategiji osredotočanja z diferenciacijo. Kljub temu, da so nizki stroški pomembni za njihovo poslovanje, ne konkurirajo na stroškovnih, temveč na drugih osnovah (predvsem na inovativnosti, kakovosti, posebnostih izdelkov, družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju, kar povzroča, da je njihove poslovne procese in proizvode težko posnemati, saj so rezultat sinergijskih učinkov dialektičnega systemskega ravnanja organizacije). Diferenciacija je uspešna zaradi dobrega imena organizacije in njene dolge tradicije, pozitivne podobe o kakovosti njihovih izdelkov, ki je najvišja, nadpovprečne tehnološke ravni, dosežene z najnovejšimi dosežki raziskav in razvoja, vitke proizvodnje in splošnega osredotočanja na inovacije. O poslovnih strategijah organizacije glejte npr. Duh (2015, str. 169–176) in tam citirane avtorje, o Dialektični teoriji sistemov pa npr. Mulej idr. (2013).

Nekaj primerov kako Skupina Domel dosega diferenciacijo predstavljamo v nadaljevanju. Njihovo družbeno odgovornost (Rejec, 2017) sestavljajo dolgoročna naravnost, vlaganja v razvoj in trge, ekološki procesi in izdelki ter sodelovanje z lokalno skupnostjo. Zaupanje temelji na poštenosti in spoštovanju in se gradi počasi na podlagi stalnega napredka merljivih ciljev in rezultatov. Tradicija +70 let delovanja temelji na lastnem razvoju. Organizacija ima razvita jasna temeljna načela in inovativnost planira. Od oglaševanja prodaje izdelkov so prešli v trženje rešitev, zato s kupci sodelujejo od nekaj let do 40 let. Njihov zgled so vizija, poštenost, sodelovanje, povezovanje, merljivi cilji in rast. Njihova osrednja vrednota je pripadnost, s pomočjo katere razvijajo tudi ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje ter skrb za stranke in zaposlene! So zanesljiv partner, ekološko in družbeno odgovorni. Njihove vrednote so usmerjene v zaposlene, ki so ključni pri povezovanju s kupci in dobavitelji, s katerimi so lokalno navezani in globalno

povezani. Njihov cilj je celostni stalni razvoj, za katerega skrbijo zvesti zaposleni, odgovorni, dolgoročno usmerjeni interni lastniki in odločitve za dolgoročna vlaganja. Zato raziskovalci organizacije Domel predstavljajo kot model integralne zelene ekonomije (glejte npr. Pavlek idr., 2016, str. 109–124)! Na opisani način dosegajo kakovost in inovativne rešitve, ki omogočajo izboljšanje vsake generacije njihovih izdelkov z višjimi izkoristki, manj materiala, manj energije in nižjim hrupom. Ker ponujajo rešitve in ne izdelek, se njihov izdelek v veliki meri prodaja sam.

V Skupini Domel se zavedajo (Rejec, 2017, dopolnjeno), da je vsaka organizacija edinstvena, saj deluje v drugačnem lokalnem okolju, z drugačnimi zaposlenimi in zanje specifičnimi kupci. Da je potrebno inovacije spodbujati, planirati in nagrajevati, na začetku, vmes in na koncu. Razvoj in poslovanje mora organizacija dolgoročno planirati in si zastaviti merljive cilje, z vsemi deležnik organizacije (notranjimi in zunanjimi; primarnimi in sekundarnimi) pa razvijati odprto komunikacijo. V Skupini Domel spodbujajo vrednote družbene odgovornosti in inovativnega podjetništva, ki prežemajo vse pomembne vidike osredotočanja te organizacije: organizacije, njenega razvoja, poslovanja in financ, znanosti in tehnologije, kulture in duhovnosti ter narave in skupnosti.

Kot vidimo iz študije primera Skupine DOMEL, je pri vzpostavljanju koncepta spodbujanja vrednot DO z organizacijsko kulturo nedvomno pomembno, da v organizaciji oblikujemo holistično, t. j. potrebno in zadostno celovito razvojno kulturo, kjer so pripadniki te kulture opolnomočeni za lasten razvoj, kar prispeva k uspešnosti tako posameznikov kot organizacije kot celote. Pravzaprav z oblikovanjem takšne kulture (Jones & Gorell, 2014) posegamo na vse ravni življenjskega cikla vsakega posameznega zaposlenega in pripomoremo k njegovem osebostnemu in profesionalnemu razvoju. Rezultati študije primera tudi kažejo, da je pomemben dejavnik holistične oziroma celovite razvojne kulture razvijanje drugih in učenje drug od drugega, kar zagotavlja skupno rast, razvoj in psihično dobro počutje zaposlenih, pa tudi večjo poslovno uspešnost organizacije. Bistvo razvojne kulture je nedvomno vzpostavljanje takšne organizacijske kulture, ki zagotavlja odlično sodelovanje med posamezniki, ažurno in stalno interno komuniciranje, večjo neodvisnost pri delu in posredovanje jasne strateške vizije organizacije s strani vodij (Jones & Gorell, 2014, str. 136).

Organizacijska kultura je živ pojav, ki se spreminja, čeprav počasi, a vztrajno. Mnogi avtorji (npr. Jones & Gorell, 2014; Szczepańska-Woszczyńska, 2014) menijo, da z spodbujanjem ustrezne organizacijske kulture in implementacijo zelenih vrednot (npr. vrednot DO) vplivamo na sprejemanje odločitev, način vodenja in na oblikovanje vedenjskih modelov v organizaciji. Kot jasno nakazuje uspešnost organizacije Skupina DOMEL, imajo pri oblikovanju organizacijske kulture ključno vlogo menedžerji s svojimi vrednotami, vedenjem, vzgledom in promocijo organizacijske kulture znotraj organizacije. Če vodje sodelujejo kot promotorji novih aktivnosti, se aktivno vključujejo v formalne in neformalne programe razvoja in aktivno demonstrirajo njihovo podporo taki kulturi, potem le-to prispeva k utrjevanju pomembnosti in legitimnosti takšne kulture ter boljši implementaciji med zaposlenimi (Murphy & Kram, 2014). Zaradi takšne organizacijske kulture, ki implementira

vrednote DO organizacije do sebe same, zaposlenih, lastnikov, družbe in naravnega okolja, je organizacija bolj učinkovita, uspešna, etična in DO ter ima zavzete zaposlene, ki se psihično dobro počutijo.

5 Zaključek

Raziskava pomembno vpliva na ozaveščanje menedžerjev o soodvisnosti med organizacijsko kulturo in vrednotami DO ter predstavlja potrebno in zadostno celovito predstavljen primer razvoja in poslovanja organizacije, v kateri organizacijska kultura in vrednote DO pomembno prispevajo k njihovi učinkovitosti, uspešnosti, etičnosti in DO ter zavzetim zaposlenim, ki se psihično dobro počutijo. Vse to kot vzvod vpliva na družbo in skrb za naše okolje. V članku se omejujemo na raziskovalna področja kulture organizacije, vrednot, DO in počutja zaposlenih in na študijo primera vzorčne organizacije. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov študije primera Skupine DOMEL smo dokazali in v razpravi utemeljili v uvodu članka zastavljeno hipotezo H1, da lahko z organizacijsko kulturo v prakso organizacije spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti. Potrditev te hipoteze je pomemben prispevek k stroki oz. znanosti, saj lahko s takšno organizacijsko kulturo, ki se odraža na zaposlenih, v menedžmentu, organizaciji, družbi in na okolju, dosežemo pomembne spremembe, t. j. univerzalno odličnost. Ker smo se v raziskavi omejili z vidika subjektivno izbranih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki so vključevale študijo primera, za nadaljnje raziskovanje predlagamo preučevano tematiko raziskati tudi z drugimi, predvsem kvantitativnimi metodami, na večjem vzorcu organizacij. Prav tako bi bilo smiselno raziskati razlike v različnih velikostnih razredih organizacij in preveriti razlike v različnih vrstah organizacij, kot npr. (ne)profitnih, (ne)družinskih in drugače razvrščenih organizacijah.

Opomba: Financiranje po pogodbi – Del rezultatov v tem prispevku je nastal v Raziskovalnem programu št. P5–0023, Podjetništvo za inovativno družbo, v katerega je vključena soavtorica in ga je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. Aktas, E., Çiçekb, I. Kiyakc, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573.
2. Belak, Ja. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
3. Berson, Y., Oreg, S., and Dvir T. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, Israel.
4. Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 152–159.
5. Domel (2017). *Vizija, poslanstvo in vrednote*. Železniki: Domel. Pridobljeno na: <http://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote> (izvzeto 16. 2. 2017).
6. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.

7. Duh, M., Belak, J., Milfelner, B. (2016). The importance of culture for enterprise dynamics: the role of type and strength of culture. *Ekonomski istraživanja*, 29(1): 263–285.
8. George, J. M., Jones, G. R. (2002). *Organizational behaviour*. Harlow, England: Prentice Hall.
9. Gorrel, R. (2013). *Group Coaching*. London: Kogan Page.
10. Hacking, T., Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(2–3), 73–89.
11. Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture: managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation. *Psychology Today*, 19(4), 62–68.
12. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), str. 207–212.
13. Mulej, M. et al. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park: Emergent Publications.
14. Murphy, W., Kram, K.E. (2014). *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw Hill.
15. Pavlek, G., Rejec, J., Bertonec, Š., Kramar, T., Rihtaršič, J., Šubic, B. (2016). Knowledge- and Value-Based Cooperative Management: The Case of Domel. In Piciga, D., Schieffer, A., Lessem, R. (Eds.): *Integral Green Slovenia: Towards a Social Knowledge and Value Based Society and Economy at the Heart of Europe*. Integral Green Society and Economy series. London and New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
16. Potočan, V., Mulej, M. (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
17. Rejec, J. (2017). *DOMEL – Trajnostne inovativne rešitve*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Predavanje v okviru projekta Ekonomsko-poslovna fakulteta in družbena odgovornost (izvedeno 9. 1. 2017). Reportaža dogodka dosegljiva na: http://www.epf.um.si/o-fakulteti/predstavitev-fakultete/druzbena-odgovornost/do-dogodki/do-dogodki-podrobno/?tx_sfeventmgt_pienv%5Bevent%5D=215&tx_sfeventmgt_pienv%5Baction%5D=detail&tx_sfeventmgt_pienv%5Bcontroller%5D=Event&cHash=52ddb6fca056eddfce9831967fa7cb1a (izvzeto 16. 2. 2017).
18. Rozman R, Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
19. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 1, 66–81.
20. Szczepańska-Woszczyńska, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3), 27–39.
21. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja*: doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, T. Štrukelj.
22. Štrukelj, T., Šuligoj, M. (2014). Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance. *Kybernetes*, 43(3–4), 394–412.
23. Veingerl Čič, Ž. (2017). *Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene dejavnosti*. Sprejeta in še neobjavljena doktorska disertacija, pred zagovorom kandidatke. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

24. Wight, P. (2007). Ecotourism, CSR and the fourth dimension of sustainability. In Higham, J. (Ed.), *Critical Issues in Ecotourism: Understanding a kompleks tourism phenomenon* (214–239). Oxford: Butterworth–Heinemann.
25. Železni kruh (2016). *Železni kruh. Domelovih 70 let (1946–2016)*. Glavni urednik Miha Naglič. Železniki: Domel Holding, d.d.

Mag. Živa Veingerl Čič je zaposlena na Ekonomsko poslovni fakulteti Maribor kot raziskovalka. V svoji več kot 20 letni karieri je delovala kot svetovalka, raziskovalka, predavateljica na Ekonomskem inštitutu Maribor in kot vodja področja upravljanja s človeškimi viri in marketinga v banki. Predvsem se ukvarja s področjem upravljanja uspešnosti zaposlenih in podjetij, ravnanjem s starejšimi, medgeneracijskim sodelovanjem, psihičnim dobrim počutjem, celovitimi metodami razvoja, sistemi izobraževanj in razvoja zaposlenih, ciljnim vodenjem in coachingom ter drugimi sistemi upravljanja s človeškimi viri. Aktivna je tudi na znanstvenem področju, saj objavlja skupaj z drugimi avtorji znanstvene članke s področja dela, aktivno pa sodeluje s svojimi prispevki tudi na različnih znanstvenih konferencah. Aktivno sodeluje pri različnih raziskovalnih projektih. Trenutno na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru pripravlja doktorsko disertacijo s področja upravljanja s človeškimi viri.

Tjaša Štrukelj, dr. znanosti je docentka za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja; tjas.strukelj@um.si. Je (so)avtorica člankov v različnih (inter)nacionalnih monografijah, konferencah in revijah (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Je članica mednarodnega raziskovalnega tima (2015-), aktivno sodeluje v raziskovalnem programu (2016-), je sourednica zbirke strokovnih monografij *Sodobna ekonomija in poslovanje, Slovenija* (2011-), članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-), odgovorni vodja projekta »EPF in družbena odgovornost« (2012-) ter članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

Abstract:

Promoting the values of social responsibility with the organizational culture

Research Question (RQ): In the paper we will research how to promote the values of social responsibility (SR) to affects the organization through the organizational culture.

Purpose: The purpose of the article is to research the interdependence between organizational culture, values and SR of an organization with the objective to research the stimulation of implementation of the values of SR with the organizational culture. How this affects the development and operations of the organization will also be researched.

Method: Research objectives will be achieved by using different methodologies. We will follow the MER Model of integral management and Dialectical Systems Theory, combined with the case study method. Based on theoretical issues and research results we will include our findings about how organizational culture can promote values of SR and their implementation in practice of the organization in discussion.

Results: If the organizational culture is based on values of SR, can we by promoting of organizational culture achieve significant changes in the organization, which will be demonstrated in the case study of the Slovenian organization DOMEL Group. The summarized results of the theoretical principles of research and the case of the mentioned organization will be introduced.

Organization: Improving the values of social responsibility influences positive on governance and management of the organization, thus governors and managers are more successful, and employees have greater well-being and are more successful. The success of the organization influences the success of the society.

Society: By promoting the SR in the micro-environment of the organization one can also affect the macro environment in the industry and in the wider (social, natural) environment of organization because the organization affect to the various stakeholders. Organisations by promoting SR, promote accountability to their shareholders, employees and the (social, natural) environment. In

addition to direct responsibility to capital such organizations are thus also SR and responsible towards the Planet Earth.

Originality: The research has a significant influence on the development of research findings about the interdependence between organizational culture and values of SR and represents a holistic example of the development and business of an organization in which organizational culture and values have an important contribution to their efficiency, effectiveness, ethics and SR, and to the engaged employees who have good psychical well-being.

Limitations / further research: The paper is limited by the research areas of organizational culture, values, SR and well-being of employees. The study will be limited on a case study of a representative organization. We will also make recommendations for practice and further research.

Keywords: organizational culture, values, social responsibility, MER Model of integral management, DOMEL Group, employees.

Copyright (c) Živa Veingerl Čič, Tjaša Štrukelj



Creative Commons License

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

Three Fundamental Components of the Autopoiesic Leadership Model

Mateja Kalan

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Novi trg 5, SI-8000 Novo Mesto, Slovenia
mateja.kalan@siol.com

Abstract:

Research Question (RQ): What type of leadership could be developed upon transformational leadership?

Purpose: The purpose of the research was to create a new leadership style. Its variables can be further developed upon transformational leadership variables. Namely, this leadership style is known as a successful leadership style in successful organisations.

Method: In the research of published papers from scientific databases, we relied on the triangulation of theories. To clarify the research question, we have researched different authors, who based their research papers on different hypotheses. In some articles, hypotheses were even contradictory.

Results: Through the research, we have concluded that authors often changed certain variables when researching the topic of transformational leadership. We have correlated these variables and developed a new model, naming it autopoiesic leadership. Its main variables are (1) goal orientation, (2) emotional sensitivity, and (3) manager's flexibility in organisations.

Organisation: Our research can have a positive effect on managers in terms of recognising the importance of selected variables. Practical application of autopoiesic leadership can imply more efficiency in business processes of a company, increasing its financial performance.

Society: Autopoiesic leadership is a leadership style that largely influences the use of the individual's internal resources. Thus, she or he becomes internally motivated, and this is the basis for quality work. This strengthens employees' social aspect which consequently also has a positive effect on their life outside the organisational system, i.e. their family and broader living environment.

Originality: In the worldwide literature, we have noticed the concept autopoiesis in papers about management subjects, but the autopoiesic leadership model has not been developed so far.

Limitations / Future Research: We based our research on the triangulation of theories, which has been limited to three key variables. We could understand this as a limitation of the research. We will continue the research in the future and try to complement or proceed with a further development of the autopoiesic leadership model.

Key words: transformational leadership, autopoiesic leadership, goal orientation, emotional sensitivity, flexibility.

1 Introduction

The market is constantly changing and competition is becoming harsher and harsher. Some enterprises strive to reach the best positions on the market, while others struggle only to survive. It is becoming increasingly obvious that they cannot succeed only because of the product or service they offer. Of course, it is the fundamental function of operation, and definitely, it is still essential; yet, there is also an added value that includes other aspects. Predominantly, the added value is company culture, which, in the first place, implies management culture, and then corporate cooperation (Keller and Richey 2017, pp. 47–58). The success of an enterprise will increasingly depend on “who” and “what” it is on the

market. This is what identity of an enterprise is based on today. In the past, an enterprise's identity was based exclusively on what it was doing or creating; but today, this is not the case anymore, rather: it is important, how much an enterprise is culturally developed, as well as how and, in the first place, in what way it cooperates with the environment.

Company culture is comprised of all employees, but the first among equals are the management personnel. That is the key element on which it depends how much enterprise culture will be encouraged to develop in the direction according to the wishes of the enterprise. Of course, it is also comprised of activities with long-term results. Organisational culture is one of the slowest changing variables; in addition, finally, yet importantly, it is largely affected by the environment in which an enterprise operates. However, raising organisational culture can also raise effectiveness of an enterprise (Arditi, Nayak & Damci 2017, pp. 136–147).

The process of accepting something new (i.e., a learning process) always leads to creativity and innovation. It is a significance of thinking environments where successful enterprises operate nowadays.

All of the above-mentioned is only a stepping-stone for enterprises looking into the future with their visions. They are aware of the importance of intuitiveness. Simply put, there is no more time for the management to analyse all potential ways and consequent results before making decisions. Nowadays, it is more important making quick decisions than taking enough time to develop them. We must rely on our intuition. It is the variable, which will be common to all successful managers in informed environments. Yet, it includes the self as well – an extended ego expanding into the unconscious. Indeed, good decisions are hidden in us; we only need to rely on them.

The purpose of our research is to find important components of autopoiesic leadership. Such leadership could be successful in enterprises that operate in informed environments, and where essential elements would be intuitiveness and the self.

2 Theoretical background

All characteristics of successful enterprises and their managers are in line with the concept of autopoiesis: self-renovation and self-development. It is what successful enterprises nowadays strive for, as they are aware of its advantage in the future. Humberto Maturana and Francisco Varela designed holistic Santiago theory (Santiago Theory of Cognition) that was focused on the coincidence of cognitive process, that is, on the learning process together with the process of life (Maturana & Varela 1980, pp. 78–79). The key message of this theory is that a live system reacts to the impacts from the environment; these impacts transformed already known samples through structural changes, and establish their own. In this situation, the ones who freely decide about how much they will allow to be affected by an environment, and to which extent they will influence the environment in the future, are alone. Furthermore, all this can be the result only of high emotional intelligence. Scientific studies have indicated for some time

now that emotional intelligence is of utmost importance for successful leadership. We found the explanation of concepts *autopoiesis* and *autopoietic*, described by Peček Balažic and Bukovec in their article (2017, 50), very valuable. In their paper, they suggest the use of terms *autopoiesis* or *autopoiesic*, since the reader can associate the term autopoietic with the art of literature.

When searching for the concept of autopoiesis in the literature, we paid attention to the articles published in scientific databases. We often noticed that authors also mentioned transformational style of leadership in relation with the concept of autopoiesis (Drodge & Murphy 2002, pp. 420–438, Schieffer 2006, pp. 607–623, Weick, Tsoukas & Shepherd 2005, pp. 420–438, Gilstrap 2009, pp. 57–77). As already indicated in the Introduction, autopoiesis means self-renovation and self-development. Excellent leaders (we will name them autopoiesic leaders) can be only the leaders who constantly renew their knowledge and develop at the same time. When reviewing literature, we paid attention to the following three most frequent variables, to which we shall refer as three fundamental components that autopoiesic leaders must keep in mind in their leadership and, especially, development, namely:

- goal orientation (Aldao, Sheppes & Gross 2015, pp. 263–278, Dulewicz & Higgs 2005, pp. 105–123, Seppälä, Lipponen, Bardi & Pirttilä-Backman 2012, pp. 136–155, Choi 2007, pp. 467–484, Bettencourt (2004, pp. 165–180),
- emotional sensitivity (Geoghegan & Dulewicz, 2008, pp. 58–67, Cavallo & Brienza 2006, p. 1, Turner, Müller, & Dulewicz 2009, pp. 198–216, Müller & Turner 2007, pp. 21–32, Leban & Zulauf 2004, pp. 554–564), and
- flexibility (Zaccaro, Foti & Kenny 2004, p. 357, Van Den Berg & Van Der Velde (2005, pp. 111–129, Egri & Herman 2000, pp. 571–604, Rosete & Ciarrochi. 2005, pp. 388–399, Dulewicz & Higgs 2003, pp. 193–210).

Our research will be focused on a thorough review of articles in which authors referred to the above-mentioned variables.

The review of the literature indicated three key variables of autopoiesic leadership, namely: goal orientation, emotional sensitivity and flexibility. They will be explained in more detail below.

3 Method

In the first stage, data included the revision of published articles in the following scientific databases: Web of Science, ProQuest, Home-Springer, and Scopus. The key word was “autopoiesis”. Synonyms for this concept are also self-renovation and self-development. We related these two words with leadership or management.

In the second stage, when searching through scientific databases, we focused on the most frequent concepts we obtained in the first stage of the search. We determined three fundamental elements (goal orientation, emotional sensitivity and flexibility).

We prepared the model of autopoiesic leadership that includes three fundamental components. The model is shown in Figure 1.

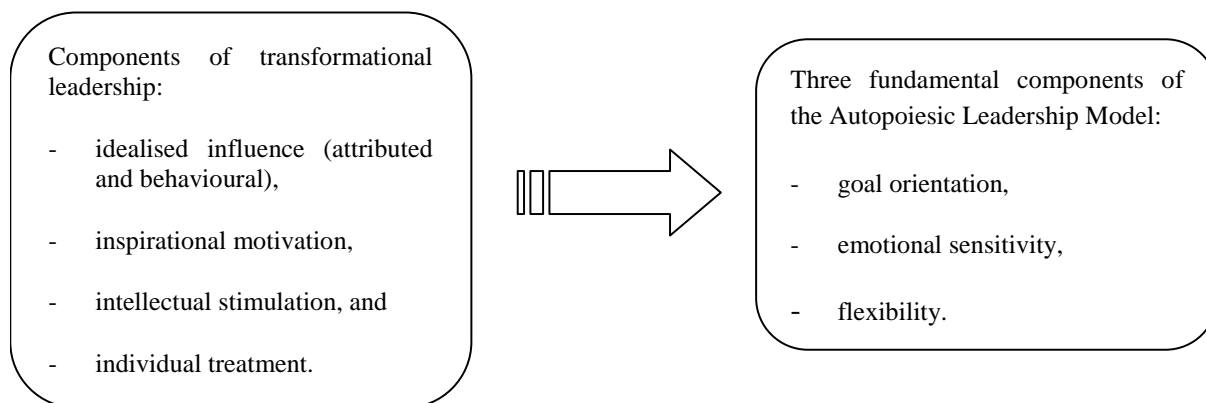


Figure 1. Development of the Autopoiesic Leadership Model

Our research was based on the triangulation of theories. Within the research, we examined autopoiesic leadership and followed different, even opposite theoretical hypotheses.

4 Results

In the tabular form below are shown research results based on the review of literature in scientific databases.

The purpose of our research was to establish the incidence of key variables in organisations, and to find out potential differences or similarities significant for particular variables. The variable “goal orientation” is analysed in Table 1.

Table 1. Underlying variable: goal orientation (goal oriented)

Author	Sample	Method	Result
Aldao, Sheppes & Gross (2015, pp. 263–278)		Basic research, experimental psychopathology, and clinical practice	Emotional regulation variability, adaptation, goal orientation
Dulewicz & Higgs (2005, pp. 105–123)	n=222	Quantitative research (LDQ questionnaire)	Involvement, engagement; (1) Competence areas: envision, engage, enable, inquire, develop; (2) Personal characteristics: authenticity, integrity, will, self-belief, self-awareness
Seppälä, Lipponen, Bardi & Pirttilä-Backman (2012, pp. 136–155)	n=184	Correlation analysis, analysis of covariance three-way interaction	Values, identification, sense of power, change-oriented organisational citizenship behaviour
Choi (2007, pp. 467–484)	n=2040	Multivariate Hierarchical Linear Modelling	Strong vision, innovative climate, supportive leadership, psychological empowerment, felt responsibility for change, change-oriented
Bettencourt (2004, pp. 165–180)	n=286	Quantitative research (measurement model analyses)	Leader-member exchange quality, organisation commitment, learning goal orientation, performance goal orientation

The variable “emotional sensitivity” is analysed in Table 2.

Table 2. Underlying variable: emotional sensitivity

Author	Sample	Method	Result
Geoghegan & Dulewicz (2008, pp. 58–67)	n=80	Factor analysis, t-test comparison, descriptive statistics	(1) IQ Dimensions: critical analysis, and judgement, vision and imagination, strategic perspective; (2) EQ Dimensions: self-awareness, emotional resilience, intuitiveness, sensitivity, influencing, motivation, conscientiousness; (3) MQ Dimensions: managing resources, engaging communication, empowering, developing, achieving
Cavallo & Brienza (2006, p. 1).	n=183	Independent sample t-test, regression analysis	Highest performing managers have significantly more “emotional competence” than other managers.
Turner, Müller, & Dulewicz (2009, p. 198-216)	n=414	Quantitative analysis	Critical analysis and judgement, vision and imagination, strategic perspective, engaging communication, managing resources, empowering, developing, achieving, self-awareness, emotional resilience, motivation, sensitivity, influence, intuitiveness, conscientiousness
Müller & Turner (2007, pp. 21–32).	n=400	Quantitative multivariate techniques, multivariate regression analysis	(1) IQ Dimensions: strategic perspective, vision, critical thinking: (2) EQ Dimensions: motivation, conscientiousness, sensitivity, influence, self-awareness, emotional resilience; intuitiveness: (2) MQ Dimensions: managing resources, communication, developing, empowering, achieving
Leban & Zulauf (2004, pp. 554–564)	n=24	Correlation analysis, Emotional Intelligence Ability Test (MSCEIT) and the multifactor leadership questionnaire (MLQ) Form 5X	The test was employed to determine the relative emotional intelligence ability of project managers.

The third among underlying variables, i.e. “flexibility”, was analysed in Table 3.

Table 3. Underlying variable: flexibility

Author	Sample	Method	Result
Zaccaro, Foti & Kenny (2004, p. 357)	n=108	Correlation analysis	Persuasion, initiating structure, consideration, production emphasis
Van Den Berg & Van Der Velde (2005, pp. 111–129)	n=253	Factor analysis based on the seven functional flexibility items.	(1) To change jobs within the overall organisation, (2) to combine my job with other jobs, (3) to devote time and energy to education, (4) to work in different geographical locations, (5) be able to change to another job within the organisation, (6) be able to move to another function within my department, (7) be able to change to another job outside the organisation
Egri & Herman (2000, pp. 571–604).	n=73	Qualitative analysis, chi-square statistics, t-tests multivariate analyses of covariance (MANCOVAs) and analyses of covariance (ANCOVAs)	Personality characteristics: need for achievement, need for affiliation, self-confidence, emotional maturity, need for power, perseverance, spiritual orientation, patience; Skills: interpersonal skills, technical skills, conceptual skills, political skills, time management skills
Rosete & Ciarrochi. (2005, pp. 388–399)	n=41	Quantitative analysis, correlation and regression analyses	Experiential EI, strategic EI, perceiving emotion, facilitating thought, understanding emotion, managing emotions
Dulewicz & Higgs (2003, pp. 193-210)	n=339	T-test	(1) EQ competencies: interpersonal sensitivity and emotional resilience; (2) IQ competencies; (3) MQ competencies

The results will be discussed in more detail below.

5 Discussion

Our research was based on a detailed review of literature about three underlying variables, namely: goal orientation, emotional sensitivity, and managers' flexibility in organisations. The research question refers to the frequency of these variables and possibility of their synergy with variables significant for transformational leadership that has been considered as one of the most important leadership styles so far.

While conducting our research, we often noticed the incidence of the concept of transformational leadership in relation to searched concepts. We conclude that this leadership style is increasingly present as the leadership style of excellent leaders. It mostly relies on the use of soft competencies that enable leaders the most efficient cooperation with co-workers. Transformational leadership is being studied through five dimensions, namely: two forms of idealised influence (attributed and behavioural), inspirational motivation, intellectual stimulations, and individual treatment (Bass, 1997, p. 130). All five dimensions are also associated with goal orientation, emotional sensitivity, and managers' flexibility.

While reviewing articles with the key phrase "goal orientation", we also noticed other different variables mentioned by authors in their articles. These are predominantly soft variables, and the most important ones are somewhat different for each author. Aldao, Sheppes and Gross mention emotional sensitivity and adaptation (2015, pp. 263–278); for Dulewicz and Higgs (2005, pp. 105–123) the most important are participation and cooperation; Seppälä, Lipponen, Bardi and Pirttilä-Backman (2012, pp. 136–155), in their article, emphasised values, identification, sensation of power, guided organisational behaviour and affiliation. Besides goal orientation, Choi (2007, pp. 467–484) emphasised strong vision, innovative climate, supportive leadership, psychological empowerment, and the feeling of responsibility for changes. Yet, Bettencourt (2004, pp. 165–180) concluded in his research that important variables are quality and affiliation to organisation.

In the next step, when we related the phrase "emotional sensitivity" with the leadership, we obtained results that were significantly more similar among individual authors. Geoghegan and Dulewicz (2008, pp. 58–67) wrote about three indispensable competencies of every leader, i.e. intellectual, emotional and leadership competencies. Müller and Turner (2007, pp. 21–32) as well described such a research result in their article. Cavallo and Brienza (2006, p. 1), in their article, concluded that top managers have a significantly higher level of emotional intelligence than their co-workers on lower job positions. Leban and Zulauf (2004, pp. 554–564) also concluded similarly. They argue that successful project managers are more emotionally intelligent compared to their less successful co-workers. Turner, Müller, & Dulewicz (2009, pp. 198–216), in their paper, did not classify indispensable competencies in groups, but they only listed them: critical analysis and assessment, vision and mission, strategic aspect, cooperation involving communication, management of resources, development, self-awareness, emotional stability, motivation, sensitivity, influence, intuitiveness and conscientiousness.

The aim of the third part of our central survey was to research the theory about managers' flexibility. In their studies, the authors very often use, flexibility in relation to leadership, but they associate it quite differently with other variables. In their study, Zaccaro, Foti and Kenny (2004, p. 357) indicate a convincing, initiative-based structure, deliberation, and emphasis on production as important flexibility-related variables. In their research, Van Den Berg and Van Der Velde (2005, pp. 111–129) associate flexibility with the ability of an employee to change job positions, either within a department or within an organisation, but also out of the

organisation, including the ability of additional education and the ability to train employees. Egri and Herman (2000, pp. 571–604) consider that flexibility is especially indispensable as a personality trait of employees (the need for achievements and affiliation, self-confidence, emotional maturity, the need for power, persistence, spiritual orientation, and patience), as well as a skill (interpersonal skills, technical knowledge, conceptual abilities, political skills, and the ability to use time). In their research, Rosete & Ciarrochi (2005, pp. 388–399) indicate the importance of empirical emotional intelligence and strategic emotional intelligence, as well as detection, relief, understanding, and control of one's emotions. Yet, Dulewicz and Higgs (2003, pp. 193–210), in their study, predominantly wrote about the flexibility of emotional, intellectual and leadership competencies.

In our description of results, we have already listed differences and similarities among individual authors. Indeed, some authors in their studies indicated additional sub-variables that can be significant for leaders' excellence. However, we can consider goal orientation, emotional sensitivity and flexibility as underlying variables. In this way, we confirm our research question, in which we assumed the possibility of synergy among these variables and variables that are significant for transformational leadership. Therefore, we opened a new possibility of systematic research of leaders, named autopoiesic leaders.

6 Conclusion

In the research, we have triangulated theories; we upgraded the excellence of transformational leader with the possibility of introduction of new variables that can produce a synergic effect with the existing ones. We added three variables, i.e. goal orientation, emotional sensitivity, and flexibility, to the two forms of idealised influence (attributed and behavioural), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual treatment. We consider that we could have added five additional accompanying variables to our model. That would increase leaders' excellence even more. These are leadership with questions, mediating communication, acceptance of feedback, empowerment, and continual learning. In this way we could get the model of autopoiesic leader who, in the future, would be able “to take care about themselves” in the first place, which also means they would be able to “take care about their employees”. Here, we refer mostly to the efficiency of all internal resources of employees, which is today quite often untapped potential.

The scientific contribution of this article is the preparation of the most recent review of conclusions about important managers' excellence variables, the presentation of the triangulation of theories about factors that influence leadership excellence, and the creation of the new model of autopoiesic leader. That model is exactly as described in this paper; it is presented in an appropriate, holistic way, and from the point of view that was not applied by anyone so far. In the worldwide scientific literature, this field has not been researched yet.

Research results should influence the decisions of enterprise owners and top managers about the introduction of such leadership models into their enterprises. According to the results, different authors frequently provided identical conclusions about the importance of particular

variables. Furthermore, this research now offers another model that could be even more efficient in the future when it comes to excellence in an informed environment, in which intuitiveness and the self are of utmost importance. The organisations of the future are autopoiesic organisations that take care about self-development and self-renovation, and employ autopoiesic leaders who are able to take care about their self-development and their self-renovation in the first place. Consequently, all this has a positive impact on the effectiveness of an organisation, the entire society, and the environment.

Predominantly, the research limitation can be that only a triangulation of theories has been done. There is also room for improvement; research about this topic can be conducted in several ways, such as combining different research approaches, methods, techniques, scientific disciplines, data sources, and by including more researchers. Additional limitations of the research include impossibilities of comparison as the model was new, and there had been no studies conducted on this topic. A growing demand by owners calls for a quick development of science and even faster implementation of new knowledge in the environment in which it can be applicable. This is a big challenge for all of us – there is, practically, no other possibility than to accept it.

We will suggest more surveys to be conducted in the future; they could improve the model and follow the enterprises' missions and visions more efficiently in environments of the future; we name these environments informed environments.

Reference

1. Aldao, A., Sheppes, G., & Gross, J. J. (2015). Emotion regulation flexibility. *Cognitive Therapy and Research*, 39(3), 263–278.
2. Arditi, D., Nayak, S., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, 35(2), 136–147.
3. Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165–180.
4. Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
5. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovnne evolucije*. Ljubljana: Vibacom.
6. Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1).
7. Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484.
8. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
9. Drodge, E. N., & Murphy, S. A. (2002). Interrogating emotions in police leadership. *Human Resource Development Review*, 1(4), 420–438.
10. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193–210.

11. Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571–604.
12. Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
13. Gilstrap, D. L. (2009). A complex systems framework for research on leadership and organizational dynamics in academic libraries. *portal: Libraries and the Academy*, 9(1), 57–77.
14. Keller, K. L., & Richey, K. (2017). The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business. In *Advances in Corporate Branding* (pp. 47–58). Palgrave Macmillan UK.
15. Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554–564.
16. Maturana, H. & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: the organization of the living*, Boston Reidel. Publishing Company. Dordrecht: Holland/Boston U.S.A./London: England.
17. Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21–32.
18. Peček Balažic T., Bukovec B. (2017). Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(1), 39–54.
19. Schieffer, A. (2006). Co-creative leadership: An integrated approach towards transformational leadership. *Transition Studies Review*, 13(3), 607–623.
20. Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136–155.
21. Weick, K. E., Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2005). Managing the future: Foresight in the knowledge economy.
22. Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (2004). Self-Monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Key Readings in Social Psychology*, 1, 357.

Mateja Kalan is a PhD student of the Quality Management study program at the Faculty of Organisation Studies in Novo Mesto. She has received her master's degree in management from the Faculty of Management at the University of Primorska and graduated from the Business study program at the Faculty DOBA in Maribor. She is currently employed at the Airport Ljubljana company, owned by the Fraport Company from Frankfurt, Germany. Her research interests include the following subject areas: management, human resources management, organizational culture and climate in enterprises, as well as interpersonal relationships. She is a mediator, a mentor, a master NLP and a master NLP coach. She is actively involved in scientific and professional conferences and publishes scientific and professional articles in foreign and national publications.

Povzetek:

Tri temeljne spremenljivke avtopoietskega vodenja

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen stil vodenja bi lahko bil nadgradnja transformacijskega vodenja?

Namen: Namen raziskave je bil ustvariti nov stil vodenja, katerega spremenljivke bi bile nadgradnja spremenljivk transformacijskega vodenja. Slednji je namreč prepoznan kot uspešen stil vodenja v uspešnih organizacijah.

Metoda: Triangulaciji teorij je bila metoda, po kateri smo raziskovali objavljene članke v znanstvenih bazah. Za razjasnitev raziskovalnega vprašanja smo proučevali različne avtorje, ki so v svojih raziskavah izhajali iz različnih teoretičnih predpostavk. Le-te so si bile v nekaj člankih tudi v nasprotju.

Rezultati: V raziskavi smo ugotovili, da so avtorji pogosto omenjali določene spremenljivke, ko so raziskovali na temo transformacijskega vodenja. Mi smo te spremenljivke med seboj povezali in sestavili nov model, ki smo ga poimenovali avtopoietsko vodenje. Glavne spremenljivke le-tega so (1) ciljna usmerjenost, (2) čustvena občutljivost in (3) prožnost vodij v organizacijah.

Organizacija: Naša raziskava bi lahko pozitivno vplivala na menedžerje v smislu prepoznavanja pomembnosti izbranih spremenljivk. Uporaba modela avtopoietskega vodenja v praksi bi podjetju prinesla večjo učinkovitost v poslovnem procesu, s tem pa povečala njegovo finančno uspešnost.

Družba: Avtopoietsko vodenje je način vodenja, ki v največji možni meri vpliva na izrabo notranjih virov posameznika. Na tak način ta postane notranje motiviran, kar je temelj kvalitetnega dela. S tem se krepi socialen vidik zaposlenih, ki posledično pozitivno vpliva tudi na življenje izven organizacijskega sistema, torej na njegovo družino in širše življenjsko okolje.

Originalnost: V svetovni literaturi smo pojem avtopoieza zasledili med raziskovalci na področju menedžmenta, ni bil pa še narejen modela avtopoietskega vodenja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Naša raziskava je temeljila na triangulaciji teorij, ki se je omejila na tri ključne spremenljivke. To bi lahko razumeli tudi kot omejitev raziskave. V prihodnje bomo z raziskovanjem nadaljevali, s čimer bomo skušali model avtopoietskega vodenja dopolniti oziroma nadgraditi.

Ključne besede: transformacijsko vodenje, avtopoietsko vodenje, ciljna usmerjenost, čustvena občutljivost, prožnost.

Copyright (c) Mateja Kalan



Creative Commons License

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