Boris Bukovec, Annmarie Gorenc Zoran, Marija Ovsenik,
Biljana Bahat, Mari Božič, Katia Saliba, Nikolaj Lipič,
Pascale Salameh, Rok Pipan

Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela

Novo mesto, 2023

Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela
Boris Bukovec, Annmarie Gorenc Zoran, Marija Ovsenik, Biljana Bahat, Mari Božič, Katia Saliba, Nikolaj Lipič, Pascale Salameh, Rok Pipan

Recenzenta:
Prof. dr. Uroš Pinterič
Doc. dr. Lea-Marija Colarič-Jakše

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Copyright © 2023 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izvodov
Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.6:378(569.3)

MODELNE rešitve za izboljšanje kakovosti dela / Boris Bukovec ... [et al.]. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2024. - (Zbirka Zrna odličnosti ; 2021/2022)

ISBN 978-961-6974-95-0
COBISS.SI-ID 180259843

Kazalo vsebine

RAZVOJ USMERITVENEGA OKVIRJA MENEDŽMENTA KAKOVOSTI V LIBANONSKEM VISOKOŠOLSKEM IZOBRAŽEVANJU
The Development of a Guidance Framework for the Implementation of Quality Management in the Lebanese Higher Education
Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran, Pascale Salameh 11

MODEL VPLIVA AVTOPOIETIČNIH LASTNOSTI ČLANOV SVETA DELAVCEV NA NJIHOVO ORGANIZACIJSKO ENERGIJO IN ODNOSE Z MENEDŽMENTOM
A Model of Autopoietic Endowments of Works Council Members Influence on their Organisational Energy and Relations with Management
Mari Božič, Annmarie Gorenc Zoran 49

MODEL GRADNIKOV UČINKOVITEGA USMERJANJA DIJAKOV Z UPORABO ČUSTVENE INTELIGENCE, TEORIJE IZBIRE, ČUJEČNOSTI IN KOMPETENC
A Model of Building Blocks of Effective Student Guidance with the Usage of Emotional Intelligence, Choice Theory, Mindfulness and Competences
Biljana Bahat, Marija Ovsenik, Nikolaj Lipič 115

VPLIV ORGANIZACIJSKE ODPORNOSTI NA NAMERO ZA PROSTOVOLJNI ODHOD IZ ORGANIZACIJE
The Impact of Organisational Resilience on the Intention of Employee Turnover
Rok Pipan, Boris Bukovec 143

Recenzija prof. dr. Uroša Pinteriča

Ko stremimo k uspešnosti organizacijskega sistema, moramo upoštevati dejstvo, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga vzpostavi in deluje tudi kot njegov izvajalec. Opredeli poslanstvo, vizijo ter cilje, za njihovo dosego opredeli strategije in podrobneje razdela konkretne naloge. Na izvajalski ravni pa se kot realizator aktivnosti, naravnanih na dosego opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek.

Delovanje človeka v organizaciji pa je odvisno od njegove motiviranosti. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti čim večji spekter svojih potreb. Vsaka aktivnost je vzpodbujena z nekim motivom, ki predstavlja dejanski vzrok za določeno dejanje oziroma ravnanje. Motiv lahko enačimo tudi z nagibom oziroma s spodbudo za aktivnost. Pod pojmom motivacija razumemo torej vse procese, ki človeka vzpodbudijo k neki aktivnosti, oziroma vse tisto, kar odreja smer, intenzivnost in trajanje neke aktivnosti. Pri tem je smer aktivnosti opredeljena s cilji in potrebami, ki jih človek želi realizirati, intenzivnost motivacije pa se v glavnem manifestira kot sposobnost premagovanja ovir in kot vztrajanje pri odločitvi za izvedbo določene aktivnosti.

Z namenom doseganja organizacijskega razvoja in sproščanja ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih, je potrebno v organizacijah vzpostaviti in nenehno udejanjati celovit in sistemsko učinkovit preplet procesov. V takih procesih lahko ob gojitvi kulture kakovosti pričakujemo doseganje, nenehno izboljševanje ali celo preseganje kakovosti dela. Pri tem je pomembna tudi implementacija ustreznih modelnih rešitev, ki predstavljajo inovativno uporabo znanj in spoznaj – tako teoretičnih kot praktičnih.

Skupina avtorjev monografije Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela niza nekaj takih modelnih rešitev. Predstavljene so v štirih različnih sklopih, vsem pa je skupno, da temeljijo na poglobljenih in akademsko korektno izvedenih raziskavah.

Prva modelna rešitev se osredotoča na vidike soupravljanja v organizacijah, s poudarkom v iskanje priložnosti, ki bi pripomogle k izboljšanju modelov vodenja na podlagi gojenja ustreznega odnosa do članov svetov delavcev. Model nakazuje možnost udejanjanja avtopoietičnega vodenja in s tem izkazuje prispevek k razvijanju sposobnosti organizacij ter trajnega doseganja izvrstnih rezultatov kot dveh pomembnih gradnikov sodobne organizacijske paradigme.

Druga modelna rešitev, oblikovana na področju višješolskega izobraževanja z namenom izboljšanja kakovosti poučevanja, prikazuje inovativen preplet čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc učiteljev. Model potrjuje kompleksnost izobraževanja, še posebej v kontekstu obstoječih, novih in pojavljajočih se izzivov. Spoznanja in rešitve lahko uporabimo za krepitev spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti ter za dodajanje vrednosti za odjemalce kot dveh pomembnih gradnikov sodobne organizacijske paradigme.

Tretja modelna rešitev bralcu ponudi priložnost za poglabljanje v prikaz usmerjevalnega okvirja, inovativno razvitega na podlagi študije primerov dobrih praks štirih Libanonskih univerz pri uvajanju zahtev sodobnih modelov kakovosti in odličnosti. Ta modelna rešitev sloni na vseh gradnikih sodobne organizacijske paradigme, ki so: dodajanje vrednosti za odjemalce, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvijanje sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni menedžment, doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Četrta modelna rešitev se osredotoča v izzive odpornosti organizacij v obdobju kriznih situacij s poudarkom na proučevanju namer za prostovoljni odhod njihovih zaposlenih. Spoznamo kontekst delovanja organizacije v kriznih situacijah ter večplastno razsežnost organizacijske odpornosti, kot enega novejših fenomenov. Govor o organizaciji je govor o ljudeh in tudi v proučevanih razmerah se je izkazalo, da se pri nameri za prostovoljni odhod, kot ključni dejavniki pojavljajo kakovost kriznega menedžmenta,

samonadzor nad uporabo sposobnosti, kompetenc in priložnosti zaposlenih znotraj organizacije ter kakovost odnosa med vodji in člani organizacije. Spoznanja in rešitve lahko uporabimo za krepitev vodenja z vizijo, navdihom in integriteto, agilnega menedžmenta ter doseganja uspehov z nadarjenostjo zaposlenih kot treh pomembnih gradnikov sodobne organizacijske paradigme.

Ob tem pa je potrebno poudariti prisotnost rdeče nit, ki se nekje bolj in nekje manj jasno reflektira skozi omenjene modelne rešitve, in sicer težnja k ponotranjenju pomena družbene odgovornosti in s tem doseganju univerzalne odličnosti na področju različnih družbenih segmentov - v organizacijah ter na področju višješolskega in univerzitetnega izobraževanja. Ker smo vsi posamezniki, nerazdružljivo povezani z vsemi živimi bitji, kakor tudi z našim planetom, ima delovanje vsakega izmed nas določen vpliv – tako na vsa živa bitja, kot tudi na okolje… In zato je potrebno dvigniti zavedanje pomena naših dejanj tako na ravni posameznika kakor tudi organizacije in doseči ponotranjanje pomena družbene odgovornosti med vsemi nami, kar je nujen konceptualni predpogoj za družbeno odgovorno rast posameznikov in organizacij ter s tem družbe kot celote. Pomen univerzalne odličnosti, ki izide iz takšne rasti, je neprecenljive vrednosti za približevanje idealu družbeno odgovorne ureditve človeške družbe, h kateri kot posamezniki in organizacije, ki takšno družbo sestavljamo, dolgoročno (če ne drugače vsaj deklaratorno) tudi težimo.

Recenzija izr. prof. dr. Lee-Marije Colarič-Jakše

Vse do sedaj razvite teoretične osnove in prakse, pristopi, modeli in orodja, ki izhajajo iz filozofije celovite kakovosti (TQM – Total quality management), postavljajo v središče odjemalca oziroma kupca z njegovimi željami in pričakovanji. Odjemalci oziroma kupci in njihova stopnja navdušenja nad proizvodi in storitvami postajajo in ostajajo najpomembnejši usmerjevalci naporov nenehnega izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti ter s tem konkurenčnosti organizacij.

Z izrazito odločujočim osredotočenjem na kupca se TQM tako uvršča med temeljne pospeševalce paradigme globalne ekonomije in bo po mojem mnenju v kontekstu prihajajoče paradigme celostnega uravnoteženega sonaravnega trajnostnega razvoja doživel »paradigmatičen« premik.

V današnji globalni ekonomiji je kupec v središču pozornosti zaradi ohranjanja in pospeševanja bistva globalnega kapitalizma - ekspanzije potrošniške civilizacije, kjer ekonomija obsega zahteva trg in na njem v potrošnjo in k novostim usmerjene kupce. S prehodom od osredotočenosti na odjemalce k osredotočenosti v celosten uravnotežen sonaraven trajnostni razvoj, pa kupci počasi prepuščajo prvo mesto ekologiji in ekorazvoju ter s tem kakovosti življenja. Ko bo ta paradigma posta del naše vsakdanje zavesti, se bo pojavila nova etika in zgodil se bo tudi premik paradigme v znanosti od fizike k znanosti o življenju.

Monografija Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela predstavlja poskuse zasnov novih modelnih rešitev v luči predhodno omenjene pojavljajoče nove paradigme. Ob upoštevanju gradnikov nove organizacijske paradigme ter raziskovanja izzivov novih organizacijskih teorij se avtorji te monografije osredotočajo v nove »modelne rešitve«. Vsem je skupna beseda »kakovost dela« ter ob tem zavedanje, da se moramo ob potovanju od kakovosti naših organizacijskih sistemov upoštevati dejstvo, da je »organizacija preplet procesov« in da se »kakovost pridela«. V tem

kontekstu moramo modelne rešitve razumeti kot poskus odslikave stvarnosti in ne dobesedno kot stvarnost samo, saj dinamika sprememb in spreminjanja ponuja zahtevo po »dinamičnih prilagoditvah in nenehnem prilagajanju«.

Prvo poglavje predstavlja izsledke raziskave, katere namen je bil preučiti avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter ugotoviti vrste odnosa svetov delavcev z menedžmentom v slovenskih organizacijah. Na podlagi izvedene raziskave je bil oblikovan model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Ugotovljeno je bilo, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za organizacijo značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

Drugo poglavje nas seznani z raziskovanjem, katerega namen je bil izdelati izvirni model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z različno uporabo teorij in znanj s področja čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc učitelja ter tako identificirati gradnike izvirnega modela. Na podlagi osnovnih štirih gradnikov (čustvena inteligenca, čuječnost, teorija izbire in kompetence učitelja) je bila podana razširitev na 9 gradnikov, in sicer na teorijo izbire in organizacijsko vedenje, teorijo izbire in družbeno percepcijo, čuječnost, čustveno inteligenco ter kompetence, ki se v nadalje delijo na pet gradnikov: kompetentnost strokovnega dela učiteljev, kompetentnost za motivacijsko usmerjanje dijakov, kompetentnost za strateško načrtovanje in izvajanje pedagoškega procesa, kompetentnost za svetovanje staršem in kompetentnost za vzpostavljanje timskih odnosov.

Tretje poglavje predstavlja modelno rešitev za izboljšanje kakovosti dela visokošolskih zavodov izven našega domačega akademskega prostora (primer Libanona), v kateri pa lahko prepoznamo tudi priložnosti za premike od kakovosti do odličnosti visokošolskih zavodov v Sloveniji oziroma Evropi. V ta namen je bila izvedena raziskava, s katero se je preučevalo, kako se je v praksi izvajal postopek vodenja kakovosti na libanonskih ob čemer je bil

razvit usmerjevalni okvir za vodenje kakovosti v podobnih okoliščinah. Ta usmerjevalni okvir temelji na dejavnikih, opredeljenih v obstoječi literaturi o uvajanju sistema vodenja kakovosti ter na študijah štirih primerov dobrih praks na libanonskih univerzah.

V četrtem poglavju bralcu ponujamo vpogled v raziskovanje novega konceptualnega modela vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije, delujočega na ravni okolja, ki je nestabilno, na ravni organizacije, kjer se pojavi krizno stanje in deluje organizacijska odpornost s svojimi značilnostmi ter na ravni članov organizacije, kjer se obvladuje njihova namera za prostovoljni odhod iz organizacije v kriznem stanju. Model nakazuje, da to organizacija doseže s kriznim menedžmentom organizacije, z vzpostavljanjem okolja, v katerem imajo člani organizacije samonadzor nad uporabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, ter z razvojem in ohranjanjem kakovostnega odnosa med vodji in člani organizacije.

RAZVOJ USMERITVENEGA OKVIRJA MENEDŽMENTA KAKOVOSTI V LIBANONSKEM VISOKOŠOLSKEM IZOBRAŽEVANJU

THE DEVELOPMENT OF A GUIDANCE FRAMEWORK FOR THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE LEBANESE HIGHER EDUCATION

Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran, Pascale Salameh

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Sektor visokega šolstva v Libanonu je zaradi gospodarske in politične nestabilnosti v državi rastel neenakomerno. Raznolikost rasti je povečevala neskladnost v sektorju, vendar ga je tudi razdrobila. Skromni posegi vlade pri regulaciji sektorja in zavedanje političnih strank o pomembnosti skupnega visokošolskega izobraževanja, ki bi služil njihovim ciljem, so v novih visokošolskih zavodih privedli do mešanice institucionalne korporativizacije. Zasebno visoko šolstvo ureja zakon iz leta 1960. Novi zakon, ki ureja zasebni sektor, je bil sprejet šele leta 2014. Tako so gonilna sila za uvajanje vodenja kakovosti na visokošolskih zavodih lahko bodisi določbe samega zavoda bodisi bodoče zahteve vlade. Zaradi vseh teh dejavnikov je prisotnost libanonskega okvira za učinkovito uvajanje vodenja kakovosti nujna za visokošolsko izobraževanje v Libanonu, ki mora biti prilagojeno libanonskemu okolju. Glavno raziskovalno vprašanje se glasi: »Kakšen bi moral biti učinkovit usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu?«

Namen: Splošni namen te študije je vzpostaviti usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah. Potrebno je preučiti, kako se je v praksi izvajal postopek vodenja kakovosti na libanonskih univerzah, z namenom da se razvije usmerjevalni okvir za vodenje kakovosti v podobnih okoliščinah. Osnova za izhodišče bodo dejavniki oziroma vprašanja, ki so opredeljena v obstoječi literaturi o splošnem uvajanju vodenja kakovosti in v katerem koli okviru. Za podlago bodo služili uspehi in težave, ugotovljeni v študijah primerov na libanonskih univerzah.

Metode: Uporabljen je kvalitativni raziskovalni pristop z izbiro strategije raziskovanja študije primera. Namen je raziskati različne primere. Z uporabo več primerov bo študija bolj realna. Podobni primeri pripomorejo pri ugotavljanju, ali je teorijo mogoče posplošiti, primeri, ki se razlikujejo med seboj, pa pomagajo razširiti oziroma spremeniti teorijo. Izbrani so bili štirje primeri, kot edini, ki jih je bilo mogoče najti in ki so pristali na študijo. Primeri so služili kot podlaga za posplošitev, ko je bila predstavljena podobna problematika za izvajanje in spreminjanje teorije (tj. sprememba prvotnega okvira), kadar se problematika razlikuje oziroma kadar ni predstavljena v luči prvotnega okvira. Iz spremenjenega teoretičnega okvira nastane usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti, ki ga potrdi zunanja akreditacija.
Rezultati: Navzkrižna sinteza med primeri je izpostavila probleme, ki so pomembni v procesu uvajanja. Ti problemi so pokazali dejansko replikacijo oziroma kopijo (angl. literal replication). Ti preučeni problemi so bili nato na novo sestavljeni v teoretičen okvir, ki se zdaj imenuje usmerjevalni okvir. Navzkrižna analiza je bila izvedena med vsemi primeri, pri čemer so bili izpostavljeni problemi, ki so bili pogosti v vseh primerih, in so bili označeni kot učinkovita vprašanja pri uvajanju vodenja kakovosti. Drugi problemi so označeni kot zaželena vprašanja, pri čemer njihova prisotnost ni tako izrazita, ampak je potrebna. Vendar za uvajanje kot celoto nekateri problemi niso potrebni in so bili zato izpuščeni iz okvira.
Organizacija: Raziskava je merodajna za vse organizacije, ki si prizadevajo za uvedbo vodenja kakovosti, zlasti visokošolske zavode. Vodilnim delavcem lahko pri načrtovanju pomaga določiti tempo, vire ter motivacijo in druga vprašanja s pomočjo usmerjevalnega okvira.
Družba: Potreba po kakovosti v visokošolskem izobraževanju postaja prednostna naloga v družbi, saj so visokošolske ustanove v razmahu. Mnoge od teh institucij si močno prizadevajo, da bi našle prave smernice za uvajanje kakovosti. Tudi nacionalni regulatorji in zainteresirane strani izvajajo enak pritisk za uvajanje kakovosti na visokošolskih zavodih.
Izvirnost: Raziskava je umeščena v libanonski kontekst. Kljub bogati literaturi na temo uvedbe kakovosti je takšne, ki bi se ukvarjala z libanonskim kontekstom precej manj. Visokošolskih zavodov, ki so uvedli sistem kakovosti, je glede na njihovo skupno število zelo malo. Ti zavodi so glavna tema te študije. Nadaljnje študije o uvedbi sistema kakovosti bi bile dobrodošle.
Omejitve/nadaljnje raziskave: Obstaja več pristopov k razpravi o tem, kako se je kvalitativna raziskava izkazala za utemeljeno in kaj je bilo storjeno za preseganje njenih omejitev. Na prvem mestu je Maxwell, ki je razdelil veljavnost (validacijo) kvalitativnih raziskav v široke kategorije razumevanja in tipov 1) deskriptivna veljavnost, 2) interpretativna veljavnost in 3) teoretična veljavnost. Omejitev je bila obravnavana predvsem v raziskovalni zasnovi študije. Način zbiranja podatkov iz različnih dokumentov in intervjujev. Poleg vodenja intervjuja po protokolu in načinu se analiza sintetizira z navzkrižnim pristopom. Yin je zbral štiri teste, ki jih je treba uporabiti pri taktikah študije primera za veljavnost empirične raziskave. Testira se

veljavnost konstrukta, notranja veljavnost, zunanja veljavnost in zanesljivost. Priporočena taktika se uporablja v ustrezni fazi študije primera. Razmejitev študije je glede na omejeno število primerov in izpraševancev (respondentov). Obravnavana je tudi nasičenost podatkov. Nasičenost podatkov je dosežena, ko so izpolnjeni različni vidiki. Priporočilo za nadaljnje sorodne raziskave je uporaba usmerjevalnega okvira na drugih visokošolskih ustanovah in nadaljnji razvoj okvira v procesu. Predlagano je tudi, da se razišče različne načine upravljanja na visokošolskih ustanovah, predvsem tistih, ki jih vodijo samostani, v kontekstu uporabe pridobljenega usmerjevalnega okvira za uvajanje menedžmenta kakovosti in da se študija uporabi za namene javne univerze v Libanonu. Nadaljnje študije priporočajo drugačno metodologijo, kot je na primer longitudinalni pristop za uvajanje menedžmenta kakovosti na visokošolskih zavodih. Še ena pomembna raziskovalna študija je povezavo med uresničeno uvedbo menedžmenta kakovosti in številom diplomiranih strokovnjakov z boljšimi kompetencami. Poleg tega se priporočajo tudi predlagane raziskave končnega produkta za pridobitev akreditacije, glede na to ali bi visokošolska izobrazba v kombinaciji z ustreznimi razmerami na trgu dela sčasoma privedla do boljše zaposljivosti.

Ključne besede: visokošolsko izobraževanje, menedžment kakovosti, akreditacija, uvajanje, usmerjevalni okvir, libanonske univerze.

Abstract

Research Question (RQ): The higher education sector in Lebanon has grown in uncoordinated pattern due to the economic and political instability of the country. The diversity of growth enhances the enrichment of the variance of the sector, but it also pinned it to be fragmented. The humble intervention of the government to regulate the sector and the awareness of the political parties of the importance of having common higher education loyal to their aims led to a mix of institutional corporatization of the new higher education institutions. The private higher education is regulated through a law dated back to 1960. It is not until 2014 that a new law regulating the private sector sees the light. Thus, the drivers for the implementation of quality management (QM) in higher education institutions (HEI) can be either a provision of the institution or a future demand from the government. All these factors render the presence of a Lebanese framework for effective implementation of QM a necessity for higher education in Lebanon tailored in the Lebanese context. The main research question would be: "What would be an effective Guidance Framework for the Implementation of QM in the Lebanese Higher Education".

Purpose: The general purpose of this study is to construct a guidance framework for QM implementation in Lebanese Universities. It is to examine how the QM implementation process has been conducted in a number of cases in Lebanese

universities, with the aim to develop a guidance framework for implementation of QM in similar situations. The bases for the starting point will be the factors or issues that are identified in existing literature on the implementation of QM in general and in any context. This will draw upon the successes and difficulties identified in the case studies of Lebanese universities.

Methods: The research approach is qualitative with the choice of case study research strategy. It was decided to investigate multiple cases. Using multiple cases renders the study to be more robust. Similar cases assist in finding out if the theory can be generalized and dissimilar cases help to extend or modify any theory. Four cases are selected as they are the only cases that can be found and agreed upon to undergo the study. The cases provided a basis for generalization when similar issues were done for implementation and modification of the theory (i.e. modification of the original framework), when the issues either differ or are not done in the light of the original constructed framework. The modified theoretical framework produces the guidance framework for QM implementation and is confirmed by external accreditation.

Results: Cross-case synthesis surfaced the issues that are important in the implementation process, the issues that showed literal replication. These studied issues are then reconstructed in the theoretical framework that is now called guidance framework. The cross-case discussion is done among all cases highlighting the issues that were common in all cases and labelling them as effective issues for implementing QM. Other issues are labelled as desired issues where their presence is not prominent as essential but needed. However, some issues are holistically not needed in the implementation and are omitted from the framework.

Organization: The research impacts all organizations that seek the implementation of quality management specifically the Higher Education Institutions. It helps managers to set the pace, resources, motivation and other issues into perspective when planning to do so, guided by the guidance framework.

Society: The need of quality in higher education is becoming a priority in society as HEIs are flourishing and increasing in number and space. The guidance for implementing quality is becoming a quest for many of these institutions. Regulating governments and stakeholders is also exerting the same pressure as for implementing quality in HEI.

Originality: The research is done in the Lebanese context. Despite the wealth of literature that addresses implementation, Lebanese context has much less of the share. The HEIs that had the implementation are very few with respect to their total number. These few are the focus of the research. Further studies on implementation are a recommendation to seek.

Limitations/Future Research: There are several approaches to discuss how a qualitative research is proven to be valid and what has been done to overcome its limitations. The first is Maxwell which categorized validity of qualitative research into broad categories of understanding and types: 1) descriptive validity, 2)

interpretive validity, and 3) theoretical validity. The limitation was addressed mainly in the research design of the study: the way the data is collected from diverse documents and interviews, in addition to the process of conducting interviews according to a protocol and the mode by which the analysis is synthesized by cross-case approach. Yin has collected four tests to be used for case study tactics for the validity of empirical study. These tests are the constructive validity, internal validity, external validity and reliability. The recommended tactic is applied in the appropriate phase of the case study. Delimitation of the study is the restricted number of cases and interviewees. Data saturation is also addressed. Data saturation is reached fulfilling its different aspects in the research design. Recommendations for further related research are using the guidance framework in other HEIs and further developing the framework in the process. Another suggestion is to investigate different governance styles in HEI, mainly the monastery ones in the context of using the obtained guidance framework for implementation of QM, and to apply the study on the public university in Lebanon. Further studies are recommended with a different methodology, such as the longitudinal approach for implementation of QM in HEIs. The study of the correlation between attaining QM implementation and graduation of professionals with better competencies is also an important research study. Further suggested research recommended is to study the effect of accreditation and its outcome on the employability of the graduates of HEIs that underwent accreditation.

Keywords: higher education, quality management, accreditation, implementation, guidance framework, Lebanese universities.

1 UVOD

Razvoj visokošolskega sektorja v Libanonu se je začel že veliko pred vladnim upravljanjem države. Začelo se je že s krščanskimi misijoni bodisi v obliki novih misijonov bodisi z ustanovitvami znotraj misijonov, ki so že bili v državi. V obeh primerih je trud misijonov, da bi ponudili javne storitve, pripeljal do dveh starih a prestižnih sektorjev, ki sta zaznamovala izobraževalne privilegije države. Tekma za visokošolske ustanove se je nadaljevala tudi med drugimi deležniki, ki so želeli zasesti svoj prostor v javnem sektorju oziroma svoj visokošolski zavod. (Nauffal & Nasser, 2007)

Libanonska vlada je v zadnjem desetletju začela urejati ta sektor. Pri vladnih aktivnostih in pobudah je pomagala tudi EU in domače organizacije. Organiziranih je bilo več dogodkov in projektov. Vloga vlade je glede predpisov in politik, ki še niso na voljo, še vedno v začetni fazi (World Bank, 2012).

Visokošolski sektor je na najboljši možen način sodeloval pri uvajanju vodenja kakovosti. Bodisi preko sodelovanja na nacionalni ravni bodisi s sprejemanjem mednarodnih akreditacij. Potreba po nacionalni agenciji z nacionalnimi standardi kakovosti še ni bila zaznana (World Bank, 2012).

Mnogi visokošolski zavodi se že vedno trudijo za pridobitev smernic za uvajanje vodenja kakovosti s pomočjo priznanih akreditacij. Gre za močan trend. Nacionalizacija tega procesa še vedno poteka. Oblikovanje nacionalnega LQAA je še v postopku (Jammal, 2016). Potreba po usmerjevalnem okviru za uvajanje vodenja kakovosti je trenutno na vrhuncu. Pripravljeni zakon LQAA je še vedno dosežek, ki bo slej ko prej prišel na plano. Potreba po okviru za uvajanje vodenja kakovosti bo dodatno prispevala k bodoči nacionalni agenciji in visokemu šolstvu pri izpolnjevanju njihovega poslanstva.

Zelo malo visokošolskih zavodov je uvedlo menedžment kakovosti in pridobilo priznanje oziroma akreditacijo, vendar je veliko takih, ki si za to prizadevajo. Raziskava naj bi pripravila usmerjevalni okvir za uvedbo vodenja kakovosti v visokem šolstvu, ki bo primeren za libanonsko okolje.

Zato želimo v tej študiji raziskati vprašanja in dejavnike, ki vodijo do učinkovitega uvajanja vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu, in oblikovati usmerjevalni okvir za izvedbo vodenja kakovosti ter predstaviti ustrezne ugotovitve, ki jih ministrstvo za visoko šolstvo in druge libanonske visokošolske ustanove lahko uporabijo, pri čemer bo upoštevana tudi kontekstualna uporaba.

Splošni namen te študije je vzpostaviti usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah.

Cilji so sledeči:

- Ugotoviti probleme v podobnih situacijah, ki vplivajo na uvajanje vodenja kakovosti na univerzah s pomočjo celovitega pregleda literature.
- Oceniti učinkovitost uvajanja vodenja kakovosti s pomočjo pregleda študij primerov in ugotoviti, kako začetek uvajanja postane običajna aktivnost vodenja v organizaciji.
- Preučiti in analizirati pristope, ki se uporabljajo v študijah primerov na univerzah, in izpostaviti vprašanja, ki so pripomogla k učinkovitemu uvajanju.
- Predstaviti usmerjevalni okvir, ki bi omogočil libanonskim univerzam sistematično in učinkovito uvajanje vodenja kakovosti, ki bi ga bilo mogoče spremeniti in prilagoditi določenim organizacijam.

Cilj te raziskave je preučiti, kako se je v praksi izvajal postopek vodenja kakovosti na libanonskih univerzah, z namenom da se razvije usmerjevalni okvir za vodenje kakovosti v podobnih okoliščinah. Osnova za izhodišče bodo dejavniki oziroma vprašanja, ki so opredeljena v obstoječi literaturi o splošnem uvajanju vodenja kakovosti in v katerem koli okviru. Za podlago bodo služili uspehi in težave, ugotovljeni v študijah primerov na libanonskih univerzah.

Obseg te raziskave je omejen na študije primerov iz skupine univerz, ki so izvedle institucionalno akreditacijo pri mednarodnih agencijah. Skupno je v Libanonu šest akreditiranih univerz, od katerih so štiri obravnavane v tej raziskavi. Ena od preostalih dveh je zavrnila sodelovanje v študiji, druga pa ni bila pripravljena.

Raziskovalna metodologija je sestavljena iz dveh korakov: prvi korak je pregled literature, ki se uporablja za oblikovanje teoretičnega okvira za uvajanje vodenja kakovosti za pridobitev institucionalne akreditacije. Drugi korak je izvedba raziskave, ki temelji na študijah primera libanonskih univerz, ki so že pridobile akreditacijo, da se ugotovi, kako je bila uvedba izvedena.

Terminologija, uporabljena v raziskavi, je razdeljena med funkcionalne definicije in izraze, ki jih je treba konsolidirati. Sledi ponazoritev izrazov, ki običajno veljajo za nejasne na področju vodenja kakovosti. Ti izrazi so kontrola kakovosti (QC), zagotavljanje kakovosti (QA) in menedžment kakovosti (QM) (slika 1.1.). Ponazoritev za razlikovanje med postopki licenciranja, certificiranja in akreditacije je prikazana na slikah 1.2. in 1.3. Nejasnost glede izrazov, kot sta QA in QM, lahko povzamemo na sledeč način. Visokošolski sektor se je poskušal izogniti uporabi izraza vodenje kakovosti v upravljavskem smislu, da bi ohranil avtonomijo in strokovnost kot privilegij visokošolskega zavoda stran od birokratskega nadzora kot velja za katero koli drugo organizacijo (Manatos, Sarrico, & Rosa, 2017). Zato se namesto tega uporablja izraz zagotavljanje kakovosti. Kakovost v visokem šolstvu je več kot le zagotavljanje kakovosti, saj vključuje obsežno kulturo kakovosti in nenehno izboljševanje, ki sta zgolj značilnosti vodenja kakovosti (M. J. P. Manatos, 2017). To je treba razlikovati in vsakršno menjavanje izrazov v citatih, uporabljenih v tej študiji, mora biti razumljivo.

2 PREGLED LITERATURE

Pregled literature se opira na raziskave, ki so se že ukvarjale z vprašanji, ki so pomagala pri učinkovitem uvajanju vodenja kakovosti. Ta problematika uvajanja je zbrana in vključena v teoretični okvir. To se uporablja za razvoj usmerjevalnega okvira po vključitvi zbranega znanja v kontekstu libanonske visokega šolstva.

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu s konstruktivno svetovnonazorsko filozofijo, kot je v celoti razloženo v 3. poglavju. Konstruktivni svetovni nazor z vidika raziskovalca se nanaša na to, kako drugi ljudje pojmujejo resničnost; podobno je gledanju različnih reakcij ali ogledal družbe glede tega, kako se dojema resničnost. Predstavlja njihovo perspektivo. Tako je v tej kvalitativni raziskavi pristop pregleda literature konstruktiven oziroma interpretativen: ocenjeni so bili problemi, izpostavljeni v literaturi glede na različne študije v različnih okoliščinah,

državah in panogah. S tem je pridobljena interpretativna in konstruktivna realnost. Proces uporablja sistematični pregled in metaanalizo, opisano (Uman, 2011) v sedmih korakih: 1) Ključne besede raziskovalnega cilja, kot na primer: uvajanje, kakovost, vodenje kakovosti, akreditacija, visoko šolstvo. 2) Opredeliti merila za vključitev in izključitev, uporabljena je vsa literatura, ki opisuje postopek izvedbe in ne dobljenih rezultatov procesa vodenja kakovosti. 3) Razviti strategije iskanja in poiskati študije. Uporabljeni so brskalniki in interni iskalniki, ki dajejo prednost nedavnim in izvirnim študijam. 4) Izbrati študije. 5) Pridobiti podatke, s pomočjo programske opreme ATLAS.ti, kvalitativne računalniške programske opreme, za iskanje ključnih besed in kodiranje ugotovitev v različne probleme študije. 6) Analizirati in interpretirati rezultate, tj. ugotovljene probleme v tekoči grupaciji in spremembi glede na analizo in interpretacijo raziskovalca in druge podobne študije. 7) Razširjati ugotovitve, v konstruiran teoretični okvir in pridobljena raziskovalna vprašanja.

Koncept kakovosti je v mnogih virih izražen kot obširen in raznolik pojem. Pri kakovosti gre za večdimenzionalen koncept (Green, 1994, str. 116; Stensaker, 2007; Vlăsceanu, Grünberg, & Pârlea, 2004, str. 70), ki ni statičen, temveč dinamičen (Bobby, 2014; Ewell, 2010; Harvey, 2005; Harvey & Williams, 2010; Singh, 2010). Savsar (2012, str. 80) je opredelil kakovost kot utopičen koncept, ki presega meritve oziroma temelji na konceptu »Ustreznost namenu«.

Glede na Harveya in Knighta (1996) kakovost pomeni: (1) izjemnost (npr. visoki standardi); (2) doslednost (npr. brez napak); (3) ustreznost namenu (prilagajanje željam stranke); (4) dobro razmerje med ceno in kakovostjo (učinkovitost in smotrnost); in (5) preoblikovanje (nenehen proces, ki vključuje opolnomočenje in povečanje zadovoljstva strank). (Khodayari & Khodayari, 2011)

Glede na, pri opredeljevanju kakovosti obstajajo štirje pristopi v okviru štirih razsežnosti (Van Damme, 2004). Te dimenzije so relativne bodisi navzven bodisi navznoter ali absolutno bistvene. Te dimenzije so usmerjene visoko,

nizko ali absolutno. Znotraj teh dimenzij obstajajo štirje pristopi: 1) standarden pristop odličnosti; tj. pojem odličnosti, posebnosti in ekskluzivnosti (glede na dimenzijo je usmerjen visoko ali absolutno). 2) ustreznost namena; pri čemer so glavna skrb cilji institucije (usmerjeni relativno navznoter ali absolutno). Pri tem pristopu je problematično, da morda ne cilja dovolj visoko ali navzven. 3) osnovni standardi, po katerih se izpolnjujejo vladna ali akreditacijska priznanja z upoštevanjem minimalnih standardov, da se ne zanemarja vsaj visokošolskih standardov (ki ciljajo nizko, tj. minimalno oziroma absolutno). 4) zadovoljstvo strank, kjer se ceni zunanje zahteve neposrednih in posrednih potrošnikov, študentov, staršev in drugih strank ter družbe na splošno. Pristop se postavlja na drugo skrajnost pojma »ustreznost namena«, ki je bil kritiziran, češ da zahteve institucije postavlja navznoter.

V začetku 20. stoletja so organizacije najprej menile, da so se kakovost in izboljšave kakovosti začele z nadzorom oziroma kontrolo kakovosti, nato pa z zagotavljanjem kakovosti, ki je proaktivna in prepoznava težave na kraju samem ali celo preden se zgodijo. To je pripeljalo do koncepta "znanstvenega menedžmenta", ki se osredotoča na način, kako in na kakšen način delavci opravljajo delo. Cilj je zmanjšati trud in čas na najbolj obvladljiv način.

Shewhart in W. Edwards Deming sta razvila Celovito kontrolo kakovosti (TQC), Celovito izboljšanje kakovosti (TQI) in Statistični nadzor procesa (SPC). Nato je Deming razvil Celostno obvladovanje kakovosti (TQM) in Demingova načela. V zadnjih dveh desetletjih je prišlo do eksponentnega razvoja »vitkega menedžmenta« in programa »Six Sigma«, modelov izboljšanja kakovosti, ki v veliki meri temeljijo na TQM in TQI, ISO standardi in modeli odličnosti.

Modeli vodenja kakovosti, ki se uporabljajo v industriji, so bili prilagojeni za uporabo v visokošolskem izobraževanju. Celovita kontrola kakovosti (TQM) velja za glavni model, iz katerega izhaja celotno vodenje kakovosti oziroma zagotavljanje kakovosti (Becket & Brookes, 2008; Papanthymou & Darra,

2017). Visokošolske institucije so uporabljale tudi druge modele, pri čemer pa velja TQM za najobsežnejši model oziroma pristop, ki zajema vse druge modele. TQM je torej sistemski pristop k vodenju kakovosti, kjer je potrebna popolna zavezanost kakovosti vseh delov organizacije.

Koncept kakovosti v visokem šolstvu sega nazaj v srednji vek, ko sta bila prvič uporabljena dva modela ocenjevanja kakovosti (Maria João Rosa & Amaral, 2007). V visokem šolstvu sta bila najprej uporabljena izraza ocenjevanje oziroma vrednotenje kakovosti. Eden izmed teh dveh modelov se imenuje »francoski model«, ki temelji na arhetipu ocenjevanja kakovosti v smislu odgovornosti, drugi pa je »angleški model« samoupravne skupnosti sodelavcev, kjer se kakovost ocenjuje s pomočjo medsebojnega strokovnega pregleda.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja in v naslednjih desetletjih je šlo pri zagotavljanju kakovosti predvsem za ravnovesje med dvema ciljema ocenjevanja kakovosti v visokem šolstvu: prevzemanje odgovornosti vlad, ki so morale zagotoviti kakovost v visokošolskih zavodih ter izboljšanje kakovosti, ki bi ustrezala potrebam visokošolskih ustanov. (Maria João Rosa & Amaral, 2014)

Sistem zagotavljanja kakovosti, ki je bil v akademskih krogih poimenovan kot sistem vodenja kakovosti, je v tem obdobju prehitel sistem ocenjevanja kakovosti. Stare sisteme ocenjevanja kakovosti je pod okriljem agencij za akreditacijo nadomestil akreditacijski sistem. (Amaral & Rosa, 2010).

Bolonjska deklaracija (1999) je visokošolske zavode spodbudila k zagotavljanju kakovosti s sprejetjem primerljivih meril in metodologij (Maria J Rosa, Amaral, & Sarrico, 2012).

Smernice, ki so bile predlagane v 1. delu Standardov in smernic za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru (ESG) ali katere koli druge podobne smernice, ki jih uporablja katera koli agencija za akreditacijo, visokošolskim zavodom zagotavljajo lasten sistem notranje kakovosti. Uvajanje vodenja kakovosti ali zagotavljanja kakovosti v skladu s

standardi oziroma merili katere koli visokošolske akreditacije je zavodom dalo prednost pri uvajanju vodenja kakovosti. V literaturi so vsa vprašanja, ki so vplivala na uvajanje vodenja kakovosti ali zagotavljanja kakovosti v katerem koli modelu ali okviru vodenja kakovosti, vključno s celovito kontrolo kakovosti. Ta vprašanja so bila grupirana, saj so vplivala na uvajanje vodenja kakovosti v visokem šolstvu, ker je vsem skupno uvajanja vodenja kakovosti.

Ključnega pomena je omeniti uporabo izraza akreditacija, kjer ta pomeni licenciranje in certificiranje oziroma izpolnjevanje minimalnih standardov ali zahtev za univerzo, fakulteto ali visokošolsko ustanovo. Akreditacija pomeni izpolnjevanje standardov in meril odličnosti z nenehnim posodabljanjem standardov, pri čemer agencije za akreditacijo redno podaljšujejo postopek akreditacije. Postopek internega zagotavljanja kakovosti se nanaša na preverjanje, če se notranje zagotavljanje kakovosti izvaja pravilno in z dovolj resnega prizadevanja za izboljšanje kakovosti. (World Bank, 2013) Vlade in nacionalni organi z akreditacijo zagotavljajo kakovost visokošolskih zavodov in odpravljajo druge pomembne pomisleke.

Samoocenjevanje, samoizobraževanje ali samoevalvacija so opredeljeni kot proces ponovnega premisleka o namenu same institucije za lažje doseganje svojih ciljev (Landi & Palacios, 2010). José Tarí (2010, str. 21) pravi tudi, da je »samoocenjevanje orodje, ki pomaga vodilnim delavcem pri izboljšanju vodenja organizacije«. Agencije za akreditacijo uporabljajo samooceno kot glavni postopek za akreditacijo. Van Vught in Westerheijden (1994) sta predlagala splošni model posebnega postopka zunanje presoje kakovosti, ki temelji na samooceni. Agencije za akreditacijo pri ocenjevanju za namene akreditacije sledijo modelu.

Agencije za akreditacijo so pooblaščene za akreditacijo visokošolskih zavodov. Ti potrebujejo priznavanje oziroma akreditacijo, da lahko delujejo in so priznani. Izraz, ki se uporablja za takšen postopek, je »meta akreditacija«, medtem ko se v ZDA uporablja izraz »priznavanje« (Van Damme, 2004). Agencije za akreditacijo lahko financirajo vladna ministrstva

oziroma so z njimi povezane. V ZDA so agencije za akreditacijo zasebne organizacije, kar pomeni, da se same financirajo. Takšen model se imenuje ameriški model akreditacije. Države tretjega sveta poskušajo posnemati te pristope tako, da zamisli za prilagoditev svojih sistemov črpajo od vsepovsod. (Karam, 2012, str. 42)

Z odločitvijo o uvedbi vodenja kakovosti z namenom akreditacije na visokošolskih ustanovah je predvidena uporaba vodenja kakovosti zbrana v šestih točkah: 1) Kot strateško orodje: postopek vodenja kakovosti bo v visokem šolstvu deloval kot strateško orodje. 2) kot orodje strukturnih sprememb: uvajanje vodenja kakovosti spreminja institucionalne strukture in politike. 3) kot orodje za uspešnosti: za izboljšanje kakovosti storitev. 4) kot orodje za primerjalno analizo: uvajanje vodenja kakovosti se lahko uporablja kot orodje za primerjalno analizo na več ravneh: med samooceno, pri primerjavi skladnih standardov, pri primerjavi doseženih kazalcev. 5) kot sredstvo za pridobitev priznavanja: akreditacijski pečat izboljša podobo in ugled institucije na nacionalni in mednarodni ravni. 6) kot motivacija za kader, ki sodeluje pri izboljšanju kakovosti: postopek je odlično orodje in razlog za povečanje vključenosti zaposlenih v dejavnosti za izboljšanje kakovosti.

Zajemanje vprašanj, ki vplivajo na učinkovito uvajanje, iz literature in njihovo preverjanje na terenu ta vprašanja prioritizirajo v tem zapletenem kontekstu.

Prepoznana vprašanja in podteme so naštete, analizirane, obravnavane in citirane. Nato se zbrana vprašanja sestavijo v teoretičen okvir, potem pa se jih preuči v okviru izbranih libanonskih univerz, ki so že uvedle sistem kakovosti. Raziskovalni cilj: Ugotoviti probleme v podobnih situacijah, ki vplivajo na uvajanje vodenja kakovosti na univerzah s pomočjo celovitega pregleda literature je v tem poglavju dosežen.

Vprašanja, ki so se pojavila v pregledu literature opisane zgoraj, so postavljena v teoretični okvir. Model zajema različne modele, povezane z

učinkovitimi izvedbami. Prvi je teoretični okvir, ki ga je razvil Davies (2004), za raziskavo o uvajanju modela odličnosti EFQM na univerzah v Združenem kraljestvu. Drugi je Varkingov inovacijski model, ki se skupaj z modelom Motwanija in Kumarja uporablja za prestrukturiranje Daviesovega modela. Poleg Demingovega PDCA koncepta, ki je vključen v okvir.

Okvir sestavljajo vprašanja, zbrana v študiji, ki se upoštevajo pri uvajanju vodenja kakovosti in vodijo do akreditacije. Treba je opozoriti, da se narekovane posebne dejavnosti, ki jih je treba opraviti, ne opravijo. Teoretični rezultat okvira je učinkovito uvajanje vodenja kakovosti.

Razvijajo se raziskovalna vprašanja v zvezi z učinkovitim uvajanjem vodenja kakovosti v libanonskih visokošolskih zavodih. Ni dovolj, da se jih le identificira, temveč tudi, da se določi okvir. Naši zgoraj obravnavani cilji določajo hitrost razvoja raziskovalnih vprašanj.

Torej, naše glavno raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšen bi moral biti učinkovit usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu? Takšno raziskovanje postavlja sledeča sekundarna raziskovalna vprašanja: V1: Kako je mogoče vodenje kakovosti učinkovito izvajati na visokošolskih zavodih v Libanonu? V2: Kateri problemi vplivajo na uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah? V3: Kako so na štirih libanonskih univerzah poskušali uvesti vodenje kakovosti? V4: Kakšen bi bil učinkovit vodilni okvir za uvajanje vodenja kakovosti za libanonske univerze in oblikovalce politik?

3 METODE

V tem poglavju so obravnavane metodologija in metode. Metode so tehnike in postopki, ki se uporabljajo za izvedbo raziskav, kot so vprašalniki, intervjuji in opazovanja za kvalitativne ali kvantitativne raziskovalne namene ali strategije. Metodologija pa se ukvarja s teorijo o tem, kako je treba izvajati raziskave.

Pri razpravi o zbiranju podatkov in merilnem instrumentu, ki se uporablja v raziskavi, je pomembno govoriti o raziskovalnem pristopu raziskave. Po besedah Creswellaa (2013, str. 247) raziskovalni pristop vključuje načrte in postopke, s pomočjo katerih se obravnava nadaljnjo obdelavo predpostavk v podrobnih vprašanjih glede zbiranja in analize podatkov. Je logična mešanica pogleda na svet, načrtovanja raziskav in metodologije. Ob upoštevanju vrste raziskovalnega vprašanja, občinstva in raziskovalca.

Raziskovalni pristop je lahko kvalitativen ali kvantitativen. Kvantitativne raziskave objektivno preverjajo teorije s preučevanjem spremenljivk in njihove povezanosti. Preučujejo raven intenzivnosti določenih spremenljivk (Creswell, 2013, str. 32). Kvalitativni pristop pri oblikovanju raziskav se uporablja, kadar koncept ali pojav ni popolnoma razumljen in je bilo opravljenih malo raziskovalnih študij. Kvalitativni pristop je raziskovalen, kadar spremenljivke še niso znane ali določene. V tej raziskavi spremenljivke oziroma dejavniki, ki so pomagali pri uvajanju vodenja kakovosti niso popolnoma razumljeni in jih je treba raziskati. Zbirajo so od udeležencev študije. Potrebno je uporabiti kvalitativni pristop. Naš cilj v tej raziskavi je pripraviti vodilni okvir, ki ga lahko uporabimo za učinkovito uvajanje vodenja kakovosti za libanonske univerze in oblikovalce politik. Raziskava bo temeljila na primerih libanonskih univerz, ugotovitve pa bodo oblikovale usmerjevalni okvir. Gre za induktivni koncept. Skratka, pri izbiri in racionalnosti gre za kvalitativni, induktivni in raziskovalni pristop, ki sovpada s konstruktivističnim pogledom na svet oziroma pristopom k kvalitativnim raziskavam.

Pri oblikovanju raziskav gre za splošni načrt, kako odgovoriti na raziskovalna vprašanja. To je globalni načrt raziskave. Raziskovalne strategije se ukvarjajo s podrobnostmi zbiranja in analize podatkov (npr. eksperimenti, študije primerov, pojasnitve,…) (Saunders, 2011). V raziskovalnih vprašanjih se za raziskovalno študijo uporablja vprašalnici »kako« in »kaj« (Yin, 2003, str. 6). To zagotavlja upravičeno utemeljitev za izvedbo raziskovalne študije, ker je treba dejavnike, ki še niso znani, raziskati. Raziskovalna vprašanja te

raziskave so bolj nagnjena k uporabi strategije študije primera brez nadzora nad vedenjem in v kontekstu sodobnih dogodkov. Zato je raziskovalna strategija te raziskave kvalitativna raziskovalna študija primera.

Načrt te raziskave je, da se predstavi logičen sklop izjav. Kakovost katere koli dane zasnove se ocenjuje na podlagi določenih logičnih testov. Yin (2003, str. 34) govori o štirih splošnih testih: veljavnost konstrukta, zunanja veljavnost, notranja veljavnost in zanesljivost.

Glede strategije raziskovanja študije primerov obstaja pet sestavnih delov študije primerov (Yin, 2003, str. 21): 1) Vprašanja študije primera "kako" in "zakaj"; 2) Povezani predlogi, problemi, ki so bili predstavljeni v pregledu literature, nato pa so bili uporabljeni v teoretičnem okviru; 3) Primer(-i), enota analize, "dogodek" izvedbenega postopka, ki se je na tej univerzi zgodil s časovnimi mejami začetka in konca primera. 4) Logika, ki podatke povezuje s predlogi: podatki, zbrani iz razgovorov in dokumentov na univerzah, povezanih s teoretičnim okvirom. Merila za razlago ugotovitev, ki kažejo na to, ali se uvajanje vodenja kakovosti učinkovito izvaja. Ta merila so zajeta v poglavju, ki govori o analizi podatkov.

Vrste strategije raziskovanja primerov ali načrti za preučevanje primerov so prikazani na matrici; pogoji za singularne oziroma pluralne študije primerov v primerjavi s celostnimi (holističnimi) oziroma vstavljenimi. Holistično pomeni, da študija nima različnih delov raziskav. Torej organizacija kot celota je holistična singularna študija primera. Če je organizacija sestavljena iz različnih oddelkov, ki so prav tako del študije, potem ne gre za holistično, temveč za vstavljeno singularno študijo primera. Zato gre glede na vrsto načrta študije primera v tej raziskavi za celostno pluralno študijo primera.

Izbira primerov temelji na besedah Schofielda (1993), ki navaja, da so »posploševanja o procesih možna, če študija uporablja mesta z več primeri in je vsako mesto posebej izbrano glede na njegovo ujemanje s tipično situacijo«. Pluralne študije primerov ne vsebujejo logike "vzorčenja", kot je to pri anketah. Različice v pluralnih študijah primera so namenjene

natančnim ugotovitvam in ne moči prisotnosti različice. Pluralne študije primerov so podobne eksperimentom. Analiza se opravi z »replikacijo« eksperimenta, da se najde nove probleme ali potrdi ugotovitve predhodno opravljene študije primera. Vse študije primerov imajo enako logiko. Kot to opisuje Yin: »Vsak primer je treba skrbno izbrati, tako da (a) predvideva podobne rezultate (dejanska replikacija oziroma kopija) ali (b) predvideva nasprotujoče si rezultate, vendar zaradi predvidenih razlogov (teoretična replikacija).

Črtkana črta na sliki 3.6. ponazarja primere, ki niso pokazali predvidenih rezultatov v primerjavi s teoretičnim okvirom. V tem primeru je treba teorijo spremeniti. Teoretični okvir je sredstvo za posplošitev na nove primere. Če novi primeri niso takšni, kot je bilo pričakovano, je potrebno spremeniti teorijo (Yin, 2017). Torej skladni primeri služijo kot

podpora teoriji, ki jo je treba posplošiti, neskladni pa vodijo v spreminjanje teorije ali celo njeno razširitev (Hussy & Hussy, 1997). V naši študiji smo sledili načrtu študije, kot je prikazano na tej sliki replikacije, in ne logiki vzorčenja. Vse štiri univerze so dejanske replikacije (kopije) glede statusa akreditacije. Izbrani primeri imajo naslednje značilnosti: Razvidno je, da je šla univerza skozi postopek integracije vodenja kakovosti vključno z začetno in končno fazo, se ukvarjala s pristopom k uvajanju v obliki pristopa vodenja projekta, osebje pa je sodelovalo pri uvajanju sprememb v obliki opredeljenega cilja, ki je pridobitev akreditacije.

Blaxter (2010, str. 72); Mikkelsen (2005, str. 92) v zvezi z razvojem/posplošitvijo teorije poudarjata pomen teoretičnega okvira za upravljanje podatkov. Teoretični okvir se spreminja na podlagi novih dokazov, ki vodijo do posploševanja. Po besedah Yina (2017) ustrezno razvita teorija vodi v posploševanja teorije. Yin temu pravi analitično posploševanje (Yin, 2017). To je v nasprotju s statističnim posploševanjem, kot je že bilo pojasnjeno.

Poleg tega je treba pri pripravi na zbiranje podatkov upoštevati več zadev. Po besedah Yina (2017, str. 132) je v primeru pluralne študije primerov zelo zaželen razvoj protokola študije primera (dodatek B). Gre za podoben pristop kot pri vprašalnikih, ki se uporabljajo v anketah, vendar so vprašanja usmerjena povsem drugam. Pravzaprav ne gre le za instrument, ki je sestavljen iz vprašanj, temveč tudi za postopek. Uporaba protokola je glavna taktika za povečanje zanesljivosti študije primera. Yin (2017, str. 132) navaja, da mora protokol vsebovati naslednje štiri postavke: A) Pregled projekta študije primera, ki je v tej raziskavi predviden kot uvodno pismo, poslano izpraševancem. B) Postopki zbiranja podatkov (dostop do mest študije primera, splošnih virov informacij in postopkovnih logističnih opomnikov), ki se izvajajo v raziskavi. C) Vprašanja v zvezi s protokolom, konkretna vprašanja, ki jih mora raziskovalec študije primera upoštevati pri zbiranju podatkov, in morebitni viri dokazov za obravnavo posameznega vprašanja. D) osnutek poročila o študiji primera, predvsem teoretični okvir skupaj z obliko same raziskave.

Načela dokazovanja in zbiranja podatkov so povzeta v treh načelih: prvo načelo je uporaba več virov podatkov. Triangulacija pomeni utemeljitev uporabe več virov podatkov. Gre za konvergentne linije poizvedb. »Želene triangulacije izhajajo iz načel, ki se uporabljajo v navigaciji, kjer se za izračun natančne lokacije predmeta uporablja presečišče črt iz različnih referenčnih točk« (Yardley, 2008). Drugo načelo je ustvariti bazo podatkov študije primera. Načelo je povezano z organiziranjem in dokumentiranjem podatkov, zbranih za študijo primera. Običajno obstajata dve ločeni zbirki – baza podatkov oziroma podatki o dokazih ter poročilo raziskovalca in v tem primeru raziskava. Tretje načelo je zagotoviti verigo dokazov. To je načelo, ki se uporablja za povečanje veljavnosti konstrukta informacij v študiji primera. Temelji na pojmu sledljivosti. Bralcu študije primera omogoča sledenje dokazom in omogoča pregled nad morebitnimi odstopanji vse od raziskovalnih vprašanj do ugotovitev ali obratno od ugotovitev do raziskovalnih vprašanj.

Načrt raziskave v tej raziskavi je sestavljen iz dveh korakov. Prvi korak je pregled literature z namenom, da se pripravi teoretičen okvir uvajanja vodenja kakovosti na libanonskih univerzah. Raziskovalni model. Drugi korak je preučitev štirih študij primerov štirih univerz v Libanonu, ki so že uvedle vodenje kakovosti in se akreditirale. Tako pokažemo, kako je uvedba potekala. Uporablja se pristop k študiji primera, kot ga je uporabil Yin (2003), ki omogoča natančno preučitev dejavnikov. Nato se teoretični okvir razvije v praktični okvir.

Kot je pojasnjeno zgoraj, je pri tej študiji primera uporabljena induktivna kvalitativna raziskovalna metodologija. Ukvarja se z raziskovanjem in analiziranjem vprašanj in pristopov. Poskuša razložiti in prepoznati dejavnike s pomočjo vključevanja dejstev v okvir, tako da pri študiji primera uporabi pristop nekontroliranega okolja. Gre za raziskovalno študijo, ker želimo razviti usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah.

Kar zadeva analizo podatkov študije primera, je njen cilj pridobiti dovolj dokazov in jih natančno predstaviti, oblikovati ustrezne zaključke in razmisliti o alternativnih interpretacijah, ki jih je treba raziskati (Yin, 2017, str. 213). Vsako študijo primera je treba obdelati na takšen način, da pridobi splošno analitično strategijo ter strategijo določanja prioritet glede tega, kaj analizirati in zakaj. Strategija, ki je bila uporabljena v tej raziskavi, temelji na principu »zanašanja na teoretične predpostavke«. Teoretično nasprotovanje odraža raziskovalna vprašanja in pregled literature. Zasnova študije primera predvidoma izhaja iz teoretičnih predpostavk. Ta študija je zasnovana tako, da začne z raziskovalnimi vprašanji in razvija teoretični okvir vzporedno s teoretičnimi predpostavkami. Predpostavke naj bi oblikovale načrt zbiranja podatkov, ki vodi do analitičnih prioritet.

Strategije za analizo študije primera temeljijo na petih specifičnih tehnikah oziroma kombinaciji le-teh: usklajevanje vzorcev, oblikovanje razlag, analiza časovnih vrst, logični modeli in navzkrižna sinteza. Prve štiri so namenjene tako singularnim kot tudi pluralnim študijam primerov (Yin, 2017, str. 216).

Pri predstavitvi ugotovitev se uporabljata dve glavni tehniki: analiza časovnih vrst in logični modeli dejavnosti. Cilj analize časovnih vrst bo kronološko primerjati dejavnosti v študiji primera z predvidenimi dejavnostmi, pri čemer se za teoretični okvir študije uporablja razlagalna teorija. Zbiranje podatkov o problemih povezanih s časom omogoča časovno analizo, ki povečuje notranjo veljavnost študije primera.

Z logičnimi modeli dejavnosti se poskuša prikazati zapletene aktivnosti, kot je uvajanje. Ti zagotavljajo in uporabljajo zapleteno verigo dogodkov skozi čas. Pri tej tehniki gre za kombinacijo usklajevanja vzorcev in analize časovnih vrst. Logični model je najprimernejša tehnika za to študijo, saj je zgoraj prikazano, da sta usklajevanje vzorcev in časovne vrste primerna. Po besedah Yina (2017, str. 236) kombinacija obeh tehnik povečuje notranjo veljavnost.

Navzkrižna sinteza je zgrajena na podlagi celovitosti celotnega primera z oblikovanjem vzorcev znotraj primera. Vzorci se primerjajo in sintetizirajo med primeri, ne da bi pri tem popačili celovitost celotnega primera, pri čemer se v postopku ne analizira spremenljivk.

Podlaga za zasnovo raziskav je vprašanje verodostojnosti ugotovitev raziskav (Saunders, 2011). Vse, kar lahko naredimo, je, da zmanjšamo možnost napak pri naših ugotovitvah. Po besedah Yina (2017, str. 78) naj bi zasnova raziskav predstavljala logičen sklop izjav, ki jih je mogoče s konkretnim logičnim testom kakovostno preizkusiti. Štirje testi, ki se običajno uporabljajo za preizkušanje kakovosti empiričnih družbenih raziskav. Veljavnost konstrukta: vzpostavitev pravilnih operativnih mer za koncepte, ki se preučujejo. Notranja veljavnost: vzpostavitev vzročno-posledičnih povezav, ki pokažejo, da določeni pogoji vodijo v druge pogoje brez neželenih naključnih dejavnikov. Zunanja veljavnost: določitev področja, na katerega se lahko posplošijo ugotovitve študije. Zanesljivost: zagotovitev, da se lahko postopki študije, kot so na primer postopki zbiranja podatkov, ponovijo z enakimi rezultati. Študije primerov so del empiričnih raziskav, zato so tudi ti testi pomembni.

Cilj načrtovanja raziskave je pokazati, kdaj je dosežena nasičenost podatkov. Kazalniki nasičenosti podatkov so: (1) Za ponovitev študije je dovolj informacij, (2) nove informacije dosegajo raven, ko se novi podatki več ne dodajajo, (3) kodiranje informacij je doseglo svojo mejo. Nadaljnje kodiranje ni več mogoče na podlagi teh novih podatkov (Fusch & Ness, 2015). Dosežena zasičenost podatkov, ki je vključevala vse korake v zasnovi raziskave, je kot sledi: (1) Obravnavana je sestava vprašanj za intervju s pomočjo Yinovega protokola, pri čemer se uporabljajo odprta vprašanja, ki so postavljena na kakršen koli primeren način, z namenom vsebine pripravljenih vprašanj. (2) Shaumanov učinek – intervju opravijo tako specializirani strokovnjaki kot nespecializirani strokovnjaki, da se prepreči Shaumanov učinek glede strokovnjakov, ki bi navedli pričakovane odgovore in ne dejanskih dejstev procesa, ki se je zgodil. (3) nasprotovanje informacijskih čuvajev, ki ga obvladujemo s predhodnim dovoljenjem oziroma potrebnimi dokumenti, ki navajajo namen uporabe. (4) pristranskost osebne perspektive se obravnava preko izkušnje izpraševalca, . (5) in prispevek triangulacije podatkov k veljavnosti raziskave, kar je vključeno v osrednjo zasnovo raziskave te študije. Zasičenost podatkov je usmerjena v vsak vidik raziskovalne zasnove. To omogoča kar najbolj prožne odgovore na raziskovalno vprašanje.

4 REZULTATI

V tem poglavju so predstavljene ugotovitve raziskave. Podatki se zbirajo in analizirajo, kot je opisano v poglavju metode. Analiza podatkov in uporabljene metode so tudi predhodno upravičene. Vsaka študija primera vključuje primerjavo podatkov s teoretičnimi predpostavkami, opisanimi v teoretičnem okviru. Kot je predlagal Yin (2003), je uporabljen programsko-logični model analize, ki je sestavljen iz kombinacije usklajevanja vzorcev in analize časovnih vrst. Opravljena bo analiza vsakega primera posebej. Primerjave med primeri bodo pojasnjene v razpravi.

Za vsako študijo primera so zbrane 4 ugotovitve: (1) Ozadje (izhodišča) študije primera, (2) Intervju in dokumentiranje rezultatov študije primera – usklajevanje vzorcev, (3) Analiza časovnih vrst (4) Logični model dejavnosti – primerjava s teoretičnim okvirom.

Med usklajevanjem vzorcev se označijo vzorci, ki se pojavijo ob pregledu. Medtem ko se pri analizi časovnih vrst izvaja na kronološko razvrščenih dogodkih iz študije primera. Podatki usklajevanih vzorcev se nato kombinirajo s kronološkimi podatki in se s pomočjo logičnega modela dejavnosti primerjajo s teoretičnim okvirom. Cilj: »preučiti in analizirati pristope, ki se uporabljajo v študijah primerov na univerzah, in izpostaviti vprašanja, ki so pripomogla k učinkovitemu uvajanju« je uresničen s sklicevanjem na teoretični okvir.

Za nekatere predpostavke se uporabljata dve vrsti lestvic. Likertove lestvice se uporabljajo za merjenje števila vidikov na določena vprašanja iz perspektive izpraševanca. Lestvica se uporablja za primerjavo teh vidikov. Hussy and Hussy (1997) priporočata uporabo 7-stopenjske lestvice. Za zadnjo predpostavko se uporablja še en merski instrument – 8.2 Ocena ravni uvajanja vodenja kakovosti. Ocenjuje se stopnja uvajanja akreditacije.

Študija primera št. 1

Ozadje (1). Prva študija primera preučuje neprofitno katoliško zasebno ustanovo s sedežem v Libanonu. AU spada v tretjo generacijo univerz, ki so bile ustanovljene skupaj z drugimi univerzami. Univerza ima 3 kampuse. Univerzo vodi rektor, pri njegovem delu pa mu pomaga univerzitetni svet, upravni svet, akademski zbor in svet znanstvenih raziskav. Rektor je odgovoren za akademske in upravne vidike splošnega delovanja AU in njegovih različnih enot. Rektorju pomagajo štirje prorektorji. Eno od štirih prorektorskih delovnih mest je namenjeno področju kakovosti in akreditacije. Prorektor, zadolžen za to področje, je hkrati tudi vodja kakovosti. Univerzitetni svet akademskemu odboru nalaga, da odloča o

akademskih politikah AU. Ena glavnih nalog akademskega zbora je zagotoviti uvajanje procesov kakovosti na vseh ravneh fakultete.

Rezultati intervjujev in dokumentov (2). Odgovori iz intervjujev s 4 intervjuvanci so navedeni v metodi (matriki) analize – priloga B, del C. Vzorci, ki izhajajo iz matrike analize odgovorov štirih intervjuvancev, ter zbrani dokumenti, so povzeti po posameznih predpostavkah. Tako so rezultati predstavljeni glede na posamezen problem ali predpostavko. Navedeni so v istem vrstnem redu, kot so navedeni problemi, in tvorijo teoretični okvir.

V tem primeru analiza študije primera uporablja logične tehnike usklajevanja vzorcev. Teoretični okvir prikazuje primerjavo med empiričnim vzorcem in predvidenim vzorcem rezultatov intervjuja. Če so vzorci podobni, se poveča notranja veljavnost študije primera.

Analiza časovnih vrst (3). Sledenje spremembam skozi čas je glavna prednost študij primerov. Za študijo primera 1 je bila narejena natančna in podrobna sledljivost dogodkov. Kronološko navedeni dogodki se ujemajo s teoretičnim trendom, določenim na začetku študije, in v našem primeru tudi s teoretičnim okvirom.

Logični model dejavnosti – primerjava s teoretičnim okvirom (4). Kot smo že omenili, je logični model dejavnosti mešanica prejšnjih dveh tehnik usklajevanja vzorcev in analize časovnih vrst, ki povečujeta notranjo veljavnost študije. Ugotovitve primera št. 1 so bile kombinirane z ujemanjem vzorcev in časovnimi vrstami skupaj s teoretičnim okvirom, oblikovanje ugotovitev programske logike študije primera 1.

Študija primera št. 2

Ozadje (1). USEK je kot neodvisno zasebno katoliško ustanovo ustanovil libanonski maronitski red, ki je že v 18. stoletju nudil visokošolsko izobraževanje v samostanih. Od leta 1997 naprej univerza uporablja severnoameriški sistem kreditnih točk, da bi študentom olajšala prenos in priznavanje kreditnih točk ter se usmerila v institucionalni sistem v severno-

ameriškem slogu. Velja za prvo univerzo zunaj Evrope, ki je bila izbrana za pridruženo članico Evropskega združenja univerz (EUA). Kampuse ima na štirih lokacijah. Strukturo upravljanja univerze urejajo univerzitetni predpisi, ki so bili nazadnje spremenjeni leta 2010. Osrednjo vlogo pri upravljanju univerze ima rektor. Odgovoren je za strateško načrtovanje in splošno vodenje univerze USEK ter predseduje univerzitetnim organom. Rektorju pomaga predstojnik, ki je glavni akademski direktor in ima široko odgovornost za to, da so univerzitetni akademski programi in učne izkušnje študentov na najvišji ravni. V sodelovanju z dekani, podpredsedniki in namestniki predsednika nadzoruje razvoj in uvajanje akademskih načrtov in politik. Je tudi namestnik predsednika za zagotavljanje kakovosti ter poučevanje in učenje. Predstojnik velja za vodjo kakovosti na univerzi.

Rezultati intervjujev in dokumentov (2). Intervju z matriko analize in rezultati dokumentov študije primera št. 2 so predstavljeni v enakem vrstnem redu kot problemi oziroma predpostavke v teoretičnem okviru.

Analiza časovnih vrst in rezultati (3). Tako kot v primeru št. 1 se tudi kronološki dogodki v primeru št. 2 ujemajo s teoretičnim okvirom.

Logični model dejavnosti – primerjava s teoretičnim okvirom (4). Mešanica časovnih vrst in usklajevanja vzorcev, narejenega v prejšnjem usklajevanju, logični model dejavnosti iz primera št. 2 je narejen s pomočjo primerjave s teoretičnim okvirom.

Študija primera št. 3

Ozadje (1). UOB je razmeroma mlada univerza. Ustanovljena je bila leta 1988 kot prva univerza na svetu, ki jo je ustanovila pravoslavna cerkev. UOB je neprofitna in neodvisna visokošolska institucija, ki je bila ustanovljena v severnem delu Libanona, da bi prispevala k družbeno-ekonomskemu razvoju te regije.

Fakultete so razporejene po petih kampusih. Struktura upravljanja v zvezi s postopki odločanja je strogo hierarhična. Vrhovni organ univerze je upravni odbor. Predsednik upravnega odbora, ki imenuje ostale člane je antiohijski

patriarh grške pravoslavne cerkve. Upravni odbor imenuje predsednika, ki deluje kot vez med upravnim odborom in UOB. Predsednika kot vodjo uprave in odgovornega za splošno upravljanje univerze podpirajo podpredsedniki. Odgovornost za zagotavljanje kakovosti na univerzi je naprej prevzel dekan za akademski napredek, kasneje je za namene akreditacije ta odgovornost padla na dekana za registracije. Dekan za registracije se smatra za vodjo kakovosti.

Rezultati intervjujev in dokumentov (2). Usklajevanje vzorcev študije primera št. 3 se tako kot v ostalih primerih ureja z intervjuji ter zbranimi dokumenti in podatki.

Rezultati intervjujev in dokumentov (3). Tako kot v prejšnjih primerih se dogodki glede na kronološki vrstni red primera št. 3 ujemajo s teoretičnim okvirom.

Logični model dejavnosti – primerjava s teoretičnim okvirom (4). Izveden je bil logični model dejavnosti na študiji primera št. 3.

Študija primera št. 4

Ozadje (1). Ameriška univerza v Bejrutu (AUB), ki je bila ustanovljena leta 1866, je zasebna, neodvisna, nesektaška, neprofitna visokošolska ustanova s sedežem v glavnem mestu Libanona. Deluje v skladu s statutom zvezne države New York, ureja pa jo zasebni, avtonomni upravni odbor. Avtonomni upravni odbor je v skladu z določbami ustanovnega statuta skrbnik premoženja, dotacij in poslanstva univerze in je navsezadnje odgovoren za vse, kar AUB počne. Odbor imenuje predsednika, ki ima široka pooblastila za upravljanje univerze, preko predsednika dodeljuje omejena pooblastila različnim uradnikom univerze in fakultetam delegira nekatere akademske zadeve prek senata univerze. Prav tako imenuje predstojnika, ki je odgovoren za zagotavljanje kakovosti na univerzi in za akreditacijo. Predstojnik se smatra za vodjo kakovosti.

Rezultati intervjujev in dokumentov (2). Analiza časovnih vrst (3). Časovne vrste pri primeru št. 4 navajajo kronološke dogodke, ki so primerjani s predpostavkami teoretičnega okvira.

Logični model dejavnosti – primerjava s teoretičnim okvirom (4). Izdelan je logični model dejavnosti primera št. 4 kot mešanica usklajevanja vzorcev in časovnih vrst.

V tem poglavju so navedene vse ugotovitve opravljene primarne raziskave. Nadaljnja razprava o dobljenih ugotovitvah bo opravljena v poglavju »razprava« z uporabo pete analitične tehnike – navzkrižne sinteze, kot je navedeno v poglavju »metode«.

5 RAZPRAVA

Predstavitev navzkrižne razprave o izvirnem modelu

Peta tehnika za analizo podatkov iz študije primera je navzkrižna sinteza, kot je navedeno v poglavju »metode«. Gre za sintezo več primerov. Vključena je v poglavje »razprava«, saj gre za glavno tehniko pri analizi ugotovitev. Navzkrižna sinteza naj bi najprej identificirala vzorce znotraj primerov, podobno kot pri tehniki usklajevanja vzorcev, ki je uporabljena v poglavju »rezultati«. Preučuje vzorce med navzkrižnimi primeri glede replikativnih (dejanskih ali teoretičnih) dejavnikov v študijah primerov. Navzkrižna sinteza poteka z induktivnega vidika, saj odkriva nove procese. Potencialno prispeva k oblikovanju teorije v skupinski dinamiki. Navzkrižna sinteza si prizadeva ohraniti celostnost, namesto da bi se zadovoljila s kakršnim koli pristopom, ki temelji na spremenljivkah, kot je bilo obravnavano v poglavju »metode« (Yin, 2017, str. 244).

Za vse primere je narejena navzkrižna sinteza vsake izmed predpostavk teoretičnega okvira. Končni rezultat je seznam dejanske ali teoretične replikacije, ki bo osnova za spreminjanje končnega okvira in doseganje končne smernice.

Razprava o teoretičnem okviru

Analiza štirih primerov glede na teoretični okvir je poudarila sorazmeren pomen uspešnega uvajanja različnih vprašanj. Po opravljeni sintezi med primeri so vprašanja in predpostavke, ki so pokazali dejansko replikacijo, ki je prisotna v vseh štirih primerih, navedenih v tabeli 5.1. Te predpostavke se v vseh primerih ponovijo in se štejejo za bistvene v procesu izvedbe.

V predstavitvi navzkrižne sinteze so predstavljene tudi druge predpostavke, ki so zaželene, vendar niso bistvene za proces izvedbe. Ta vprašanja med uvajanjem niso bila načrtovana in so bila izvedena nenamerno. Vendar so nenehno prisotni v vseh primerih. Ta vprašanja so označena kot zaželena in so navedena v tabeli 5.2.

Predpostavke, ki niso bile upoštevane v uspešnem procesu izvedbe, so označene kot odsotne. Čeprav jih najdemo v literaturi in temeljijo na teoretičnem okviru, so bistvena vprašanja, ki jih je treba uporabiti v procesu izvedbe v kontekstu štirih primerov, kot jih razkriva navzkrižna sinteza. Vsaka od teh predpostavk je obravnavana, da bi se utemeljilo njeno izpustitev v novi smernici uvajanja. Tabela 5.3. navaja predpostavke, ki jih je treba izpustiti iz teoretičnega okvira.

Predpostavke in vprašanja so povzeta v tabeli 5.4. Ugotovitve so razvrščene v tri postavke: najprej so bila vprašanja ocenjena kot potrebna za uspešno izvedbo (prisotna). Njihova prisotnost je skupna vsem štirim primerom. Drugič: zaželenost – njihova prisotnost ni tako pomembna, ampak potrebna. V večini primerov ni načrta za njihovo prisotnost v postopku načrtovanja izvedbe, vendar se izvajajo nenamerno (zaželena). Tretjič: vprašanja, ki v vseh štirih primerih sploh niso bila obravnavana ali prisotna v procesu izvedbe (odsotna). Vse ugotovitve navzkrižne sinteze so prikazane v tabeli 5.4.

Okvir ponuja smernice za prožno uvajanje. Prilagajati se mora kontekstu ustanove, ne pa imeti že predpisanega modela (Chin & Pun, 2002; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jackson, 2001; Silvestro, 2001). Podprli smo plan

realizacije, ki je temu ustrezno prilagojen. Tako je bil s tega vidika v študijah primerov dosežen usmerjevalni okvir.

Utemeljitev strukture vodilnega okvira

Glede na ugotovitve iz študij primerov smo ponovno pregledali teoretični okvir. Posledično je bilo v okvir uvedenih nekaj sprememb, poudarek pa je bil na vprašanjih, ki jih vsebuje. Nespremenjena polja označujejo bistvena vprašanja, ki jih je treba obravnavati pri izvedbi, bela polja so zaželena, kot je navedeno zgoraj, in polja z okvirjem, ki vsebujejo nekaj sprememb v svojih podvprašanjih.

Vprašanja, ki so izhajala iz literature v teoretičnem okviru, vendar očitno niso vplivala na učinkovitost uvajanja v primerih, so bila odstranjena iz usmerjevalnega okvira.

Odgovarjanje na raziskovalna vprašanja

Cilji študije in raziskovalna vprašanja so bila uresničena. Prvi cilj: »Opredeliti probleme v podobnih situacijah, ki vplivajo na uvajanje vodenja kakovosti na univerzah s pomočjo celovitega pregleda literature« se začne v drugi polovici 2. poglavja, kjer uporabe vodenja kakovosti pripravljajo ozadja vprašanj, ki vplivajo na učinkovito uvajanje v literaturi. Zbirka temelji tudi na znanju o uvajanju vodenja kakovosti v drugih sektorjih, poznavanju univerzitetnega sektorja in dobri praksi pri uvajanju podobnih kakovostnih programov in akreditaciji. To vodi k odgovoru na prvo raziskovalno vprašanje: V1: Kako je mogoče vodenje kakovosti učinkovito izvajati na visokošolskih zavodih v Libanonu?

Drugi cilj: »oceniti učinkovitost uvajanja vodenja kakovosti s pomočjo pregleda študij primerov in ugotoviti, kako začetek uvajanja postane običajna aktivnost vodenja v organizaciji«, pojasnjuje, na katere načine je uporaba vodenja kakovosti postala običajna dejavnost upravljanja institucije. Uporabe vodenja kakovosti so zbrane v 2. poglavju in nudijo odgovor na raziskovalno vprašanje V2: Kateri problemi vplivajo na uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah? Ta vprašanja so nato umeščena

v teoretični okvir. Če želimo opredeliti vprašanja, jih je treba postaviti v konceptualno ponazoritev.

Veliko časa in energije smo porabili za ustvarjanje metod in tehnik za zbiranje podatkov in procese analize podatkov. To je zagotovilo ohranitev verige dokazov od prvotnega raziskovalnega vprašanja do končnih zaključkov študije, kot priporoča Yin (2003). Teoretični okvir je pri tem ključno orodje. Ta strategija je pomagala zagotoviti veljavnost.

Ugotovitve vsake študije primera, skupaj z ozadjem, ujemanjem vzorcev, časovnimi vrstami in primerjavo s teoretičnim okvirom za učinkovito uvajanje. Vključena je podrobna razlaga pristopa k izvedbenemu procesu vsake študije primera. Ugotovitve izpolnjujejo cilj: »Preučiti in analizirati pristope, ki se uporabljajo v študijah primerov na univerzah, in izpostaviti vprašanja, ki so pripomogla k učinkovitemu uvajanju.« Ugotovitve vključujejo odgovore na tretje raziskovalno vprašanje V3: Kako so na štirih libanonskih univerzah poskušali uvesti vodenje kakovosti?

Navzkrižna sinteza med primeri je izpostavila probleme, ki so pomembni v procesu uvajanja. Ti problemi so pokazali dejansko replikacijo oziroma kopijo (angl. literal replication). Ti preučeni problemi so bili nato na novo sestavljeni v teoretičen okvir, ki se zdaj imenuje usmerjevalni okvir. Navzkrižna analiza je bila izvedena med vsemi primeri, pri čemer so bili izpostavljeni problemi, ki so bili pogosti v vseh primerih in so bili označeni kot učinkovita vprašanja pri uvajanju vodenja kakovosti. Drugi problemi so označeni kot zaželena vprašanja, pri čemer njihova prisotnost ni tako izrazita, vendar je potrebna. Vendar nekateri problemi za uvajanje kot celoto niso bili potrebni in so bili zato izpuščeni iz okvira. Ugotovitve se odražajo v spremenjenem okviru, ki naj bi bil označen kot usmerjevalni okvir za uvajanje menedžmenta kakovosti na libanonskih univerzah, ki izpolnjuje četrti cilj: »Predstaviti usmerjevalni okvir, ki bi omogočil libanonskim univerzam sistematično in učinkovito uvajanje vodenja kakovosti, ki bi ga bilo mogoče spremeniti in prilagoditi določenim organizacijam.« Odgovor na

raziskovalno vprašanje: V4: Kakšen bi bil učinkovit vodilni okvir za uvajanje vodenja kakovosti za libanonske univerze in oblikovalce politik?

Izvedena sprememba je pravzaprav povsem zadovoljiva zaradi logičnega prehoda vprašanj v procesu uvajanja. Kot smo že večkrat omenili, gre za usmerjevalni okvir, ki je dovolj prožen, da zajema posebne značilnosti visokošolskega zavoda. Očitno je, da okvir ni primeren le za uvajanje vodenja kakovosti in pridobitev akreditacije, temveč tudi za kasnejšo uporabo – za pridobitev paradigme nenehnih izboljšav in ponovne akreditacije. Prenehanje uporabe okvira po akreditaciji bi bila napaka, ki bi vodila v izgubo trajnosti. Če sledimo poti nenehnega izboljševanja, pridobimo trajnost in možnost ponovne akreditacije.

Tako so bila v študiji izpolnjena vsa raziskovalna vprašanja in cilji.

Predstavitev izvirnega modela

V naši raziskavi se glavno raziskovalno vprašanje glasi: »Kakšen bi moral biti učinkovit usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu?« Za odgovor so uporabljene kvalitativne induktivne raziskave. Raziskava temelji na teoretičnem okviru, ki je bil najprej zgrajen na podlagi izsledkov pregleda literature, nato pa preizkušen na podlagi ugotovitev študij primerov z dodelano metodo v 3. poglavju. Ugotovitve so podvržene analizi in razpravi, nato se izrazijo v pridobljenem teoretičnem okviru, da se izdela izvirni model okvira za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu.

Sekundarna raziskovalna vprašanja RV1, RV2, RV3 in RV4 se izrazijo v okviru. RV1 je učinkovit proces uvajanja, ki se uporablja. RV2 so vprašanja, ki se pridobijo in proučujejo v okviru libanonskih univerz, ki so del študije. RV3 je proces izvedbe, ki so mu te univerze sledile. RV4 je zbrani celotni pridobljeni usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu.

6 ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

Splošni namen te študije je vzpostaviti usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah. Raziskovalni cilji so bili oblikovani v podporo cilju, ki je bil oblikovan za doseganje namena. Vrstni red je ohranjen, kot je bilo omenjeno.

Cilj te raziskave je preučiti, kako se je v praksi izvajal postopek vodenja kakovosti na libanonskih univerzah, z namenom da se razvije usmerjevalni okvir za vodenje kakovosti v podobnih okoliščinah. Osnova za izhodišče so dejavniki oziroma vprašanja, ki so opredeljena v obstoječi literaturi o splošnem uvajanju vodenja kakovosti in v katerem koli okviru. Za podlago bodo služili uspehi in težave, ugotovljeni v študijah primerov na libanonskih univerzah. Ta cilj je bil dosežen z zasledovanjem in doseganjem štirih zgoraj omenjenih ciljev. Ugotovljeno je bilo, da so bila številna vprašanja, ki jih vsebuje teoretični okvir, smatrana kot nujna za učinkovito uvajanje, druga vprašanja pa zaželena za učinkovito uvajanje. Zdi se, da nekatera vprašanja znotraj teoretičnega okvira niso vplivala na učinkovitost izvedb. Njihova prisotnost je v vseh primerih redko zabeležena.

Nato so bili cilji raziskave povezani z raziskovalnim namenom, ki je bil ustvariti usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti na libanonskih univerzah. Teoretični okvir je bil spremenjen glede na ugotovitve raziskave. Narejene so bile določene spremembe.

Prispevek k znanosti

Prispevek k znanosti bo na področju kakovosti izobraževanja, izobraževanja odraslih, menedžmenta kakovosti in akreditacije.

Cilj te študije je bil prispevati k množici znanj o uvajanju vodenja kakovosti v libanonskem visokošolskem sektorju s poskusom premostitve vrzeli med trenutnimi teorijami, informacijami in pristopi k uvajanju vodenja kakovosti in tistimi, ki so potrebni za uspešno uvajanje na libanonskih visokošolskih

zavodih. Za zlasti velik prispevek velja usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti v libanonskem visokem šolstvu.

Še en prispevek te študije so empirično dobri modeli uvajanja vodenja kakovosti. Študija je podrobneje opisala, kako je potekalo uvajanje. Glavni prispevek je oblikovanje usmerjevalnega okvira oziroma izvirnega modela.

Na mednarodni ravni velja, da je prispevek koristen tako v kontekstu držav v razvoju kot tudi v kontekstu razvitih držav. Izmenjava koristi je dobro pojasnjena v tej študiji. Izvedena je mednarodna akreditacija in izdelan je nacionalni izvedbeni vodilni okvir, ki se uporablja in preučuje na mednarodni ravni.

Prispevek študije k znanosti je pomemben predvsem z vidika področja menedžmenta – zlasti vodenja kakovosti in akreditacije. Prispevek študije k vodenju je razširjen tudi na družboslovje, ko na preučevanje družbenih vprašanj – kot so motivacija, opolnomočenje, itd. – gledamo z družbene perspektive in s tem prispevamo tudi k temu področju. Svoj delež ima tudi izobraževalna in pedagoška znanost, kjer gre v glavnem za izobraževalne ustanove in možnosti za doseganje kakovosti. Poleg tega so zajete tudi druge panoge in področja, ki se ukvarjajo z akreditacijo in vodenjem kakovosti, ne glede na to, ali gre za medicinsko, industrijsko ali katero koli drugo področje.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Študija bo prispevala tudi k znanju na področju splošnega uvajanja. Njegov vpliv bo kmalu viden, kar se tiče menedžmenta, organizacije in družbe.

Ta raziskava vpliva na menedžment, saj podrobno prikazuje orodja in pristope menedžmenta, ki se uporabljajo za uvajanje vodenja kakovosti. Označuje njihov pomen za izvedbeni proces. Komunikacija, kulturni kontekst, zavzetost, opolnomočenje, motivacija in druga vprašanja, ki jim je bila v procesu uvajanja namenjena pozornost. Vodenje kakovosti vodstvo spodbuja k nenehnemu izboljševanju in načrtom izboljšav z ustreznim financiranjem, saj akreditacija vodstvo spodbuja k spoštovanju spremljanja

kakovosti, da lahko obdržijo akreditacijo. Značilnost uvajanja vodenja kakovosti je ustvarjanje struktur in skupin, usposabljanje skupin, voditeljev in posameznikov o tem, kako je potrebno spremljati napredek pri doseganju ciljev in načrtov. Vloga odborov z vodstvom na čelu je usklajevanje in spremljanje napredka. Raziskave vodstvu ponujajo smernice za uspešno uvajanje vodenja kakovosti in omogočajo napredek. Razumevanje kakovosti v kontekstu visokega šolstva, akreditacije in drugih konceptov, povezanih z vodenjem kakovosti, prispeva k tej raziskavi o vodstvu, fakultetah in drugem osebju, ki sodeluje pri uvajanju vodenja kakovosti. Ta raziskava na vodenje vpliva preko določitve usmerjevalnega okvira za uvajanje. Tako je uspeh pri uvedbi sistematiziran preko posebnega pristopa okvira.

Njegov vpliv na organizacijo je, da izpostavlja vprašanja, ki organizaciji pomagajo pri izboljšanju kakovosti in akreditaciji. Ponuja praktične primere iz podobnih situacij, ki so uporabni, kadar gre za podobne cilje. Pridobljeni usmerjevalni okvir za uvajanje vodenja kakovosti bo na voljo vsem organizacijam, ki izvajajo vodenje kakovosti ali akreditacijo, zlasti visokošolskim organizacijam. Ker bo razpoložljivost okvira ponudila korake, potrebne za začetek in obdelavo uvajanja. Okvir bo vplival na organizacijske strategije in akademski sektor ter njihovo delo in kader. Usmerjevalni okvir bo služil tudi kot dokazno gradivo, ki ga bo mogoče uporabiti pri dilemah vodstva visokošolskih zavodov glede načina razdelitve sredstev ali podelitve določenih pooblastil. Vprašanja, ki so običajno vključena v izvedbeni postopek in vplivajo na organizacijo, so urejena v okviru. Ta raziskava ponuja dobro razpravo o razvoju kakovosti in o visokošolskih zavodih, ki imajo različna ozadja glede kontrole kakovosti. Pravilna terminologija izrazov kakovosti v tej raziskavi zagotavlja organizaciji uporabo ustreznih izrazov. Nadzorovanje se razlikuje od kontrole kakovosti, akreditacija se razlikuje od certificiranja in licence.

Pomemben je tudi vpliv na družbo, ki ga ima uvedba vodenja kakovosti v visokem šolstvu. V teh časih je bolj pomembno kot kdaj koli prej, da visokošolski zavodi prevzamejo odgovornost za svoje delo. Družba zahteva,

da je potrebno visokošolske zavode, katerih število se povečuje, urediti in jasno določiti njihovo vlogo v družbi. Uvajanje vodenja kakovosti in akreditacija sta lahko del te ureditve. Raziskava s svojim usmerjevalnim okvirom bo zagotovila pomoč pri izvajanju. K temu povpraševanju prispeva tudi raznoliko število študentov in mednarodno trženje visokošolskih zavodov. Vsi ti družbeni akterji ustvarjajo potrebo po uvajanju kakovosti in priznavanju z akreditacijo. Družba je končni prejemnik/upravičenec v tem celotnem procesu. Poleg tega bo imela libanonska vlada v okviru te raziskave vprašanja, potrebna za izvajanje, in usmerjevalni okvir, ki je potreben pri tem. To bo pomagalo prilagoditi politike in pri pripravi LQAA. Čeprav je okvir namenjen univerzam s podobnim kontekstom, ki uvajajo kakovost, bo prišel prav tudi vladi pri urejanju tega področja. LQAA bi ga lahko uporabil za načrtovanje postopkov ocenjevanja in revizije.

Omejitve raziskave

Omejitve so pomanjkljivosti v študiji. Razprava o teh ovirah nakazuje načine, kako jih premostiti. Obstaja več pristopov k razpravi o tem, kako se je kvalitativna raziskava izkazala za utemeljeno in kaj je bilo storjeno za preseganje njenih omejitev.

Maxwell (1992, str. 285) je razdelil veljavnost (validacijo) kvalitativnih raziskav v široke kategorije razumevanja in tipov 1) deskriptivna veljavnost, 2) interpretativna veljavnost in 3) teoretična veljavnost. Deskriptivna veljavnost: Pomeni na čim bolj natančen način podajati dejstva, kot so bila zabeležena, ne da bi se jih izkrivljalo. V tej raziskavi je bilo opisovanje dejstev brez izkrivljanja omogočeno z zbiranjem enakih dejstev od več različnih intervjuvancev, ki so bila podprta z dokazili. Trianguliranje dejstev, kot je to razvidno na sliki, je pomagalo pri preseganju omejitev. Interpretativna veljavnost: Se nanaša na to, kaj tisto, kar se je zgodilo, pomeni posameznikom, ki se ukvarjajo s to zadevo, vključno z namenom, razumevanjem, afektom, prepričanjem, vrednotenjem ali s čimer koli drugim, kar se poslužuje »perspektive udeleženca« namesto perspektive raziskovalca. V tej raziskavi so te omejitve zmanjšane zaradi vnaprej

pripravljenih vprašanj za intervju, skupaj s posnetimi intervjuji z udeleženci (dodatek B, del C). Intervjuji se posnamejo z namenom, da se ohrani natančnost s pomočjo odprtih vprašanj, ki pojasnjujejo perspektivo intervjuvanca. Teoretična veljavnost: Teoretična veljavnost pomeni veljavnost gradnikov, ki so bili uporabljeni za izdelavo raziskovalčevega modela, ter način, na katerega so bili sestavljeni. Gre za razumevanje dejanja v povezavi z drugimi vidiki, kot je skupnost, ali z drugimi besedami, načina, kako drugi gledajo nanj: »ali je to primerno ali ne«. Teoretična veljavnost je enaka veljavnosti konstrukta – tabela 3.5. Pristopi te raziskave, ki omogočajo preseganje omejitev in zagotovitev takšne veljavnosti, so: (1) več zbranih virov podatkov, (2) veriga dokazov, kot je prikazana na sliki 3.8., (3) ključni informatorji pregledajo osnutek poročila o študiji primera ter preverjajo zbrane podatke o opravljenih intervjujih.

Podoben pristop uporabi Yin, ki je veljavnost razvrstil v 4 teste, pri čemer je Maxwellova teoretična veljavnost enaka Yinovi konstruktivni veljavnosti Yin (2017, str. 78). Vendar Yin vztraja pri pomembnosti zasnove raziskave, ki narekuje veljavnost in zanesljivost empirične študije. Po besedah Yina (2017, str. 78) naj bi zasnova raziskav predstavljala logičen sklop izjav, ki jih je mogoče s konkretnim logičnim testom kakovostno preizkusiti. Štirje testi, ki se običajno uporabljajo za preizkušanje kakovosti empiričnih družbenih raziskav: (1) veljavnost konstrukta, (2) notranja veljavnost, (3) zunanja veljavnost in zanesljivost. Študije primerov so del empiričnih raziskav, zato so tudi ti testi pomembni. Yin (2017, str. 79) je navedel taktike študije primera za vsak test in fazo, ko je te taktike mogoče izvesti. V tej raziskavi se te taktike opisujejo v posameznih poglavjih skozi celotno raziskavo. Test veljavnosti konstrukta: Uporablja taktiko študije primera več virov dokazov, vzpostavi verigo dokazov, pregleda poročilo študije primera s strani ključnih informatorjev ali intervjuvancev, enako kot Maxwellova teoretična veljavnost (glej zgoraj). Test notranje veljavnosti: Uporablja taktiko študije primera z analizo podatkov za usklajevanje vzorcev, oblikovanje razlag in časovne vrste. V tej raziskavi se izvaja tak pristop, kot je razloženo v poglavju 4 za usklajevanje vzorcev in časovne vrste za vse študije primerov. Test

zunanje veljavnosti: Gre v glavnem za preizkus taktike študije primerov za replikacijsko logiko v več primerih.

Meje, ki so določene za študijo, so naslednje: razmejitev raziskovalnega področja na visokošolske zavode, ki so uspešno izpolnili pogoje za akreditacijo, ter število preučenih primerov in njihovo omejeno število ter v vsaki od organizacij za preučevanje primerov možnih intervjuvancev.

Drugi vidik je zasičenost podatkov. Gre za stanje med raziskavo, ko zbiranje podatkov doseže točko, ko zbiranje novih podatkov ni več potrebno. Zbrani podatki dosežejo raven, pri kateri povečevanje količine podatkov nima več nobenega vpliva na raziskavo. Nadaljnje kodiranje informacij ni izvedljivo (Fusch & Ness, 2015). Zasičenost podatkov je v celoti opisana v poglavju »metode«, kjer je vdelana v raziskovalno zasnovo študije.

Nadaljnje raziskave

Priporočila za nadaljnje sorodne raziskave vsebujejo več zanimivih študij, ki bi se jih lahko lotili z vidika te študije.

Struktura. Z vidika strukture, se priporočajo naslednje raziskave: Raziskovanje razlik in podobnosti glavnih agencij za akreditacijo bi visokošolskim zavodom pomagalo izbrati ustrezno agencijo za akreditacijo; preučiti je treba tudi vladne predpise in predpise ministrstva za šolstvo glede vodenja kakovosti in akreditacije in presoditi, ali bo njihova podpora prispevala k uspešnemu uvajanju vodenja kakovosti in njegovi trajnosti; libanonske univerze, ki jih upravljajo samostani.

Metodologija. Z vidika metodologije (slika 6.1) je potrebna nadaljnja študija pridobljenega okvira, ki jo je treba ovrednotiti in nadgraditi, kot je primerno; predlagano je tudi longitudinalno uvajanje vodenja kakovosti na libanonski univerzi ali kateri koli drugi univerzi; longitudinalna študija bi lahko trajala nekaj časa za opis procesa izvajanja, saj bi morda potrebovala veliko resursov, vendar če bi bili na voljo čas in resursi, bi bila taka študija zelo priporočljiva; priporočljiva je tudi študija, kjer je prisotna povezava med modelom kakovosti SERVQUAL in vodenjem kakovosti, ki se izvaja na

univerzah; še ena longitudinalna študija, ki lahko zajame dodatne vpoglede v dinamično naravo univerze, zlasti med uvajanjem vodenja kakovosti in trajnostjo izboljšanja kakovosti (Andrade, Mendes, & Lourenço, 2015).

Izvedba. Nadaljnja študija se lahko izvede namesto institucionalne akreditacije programa, da se ugotovi, ali bo tak okvir koristen za tak pristop; raziskavo, opravljeno za LU – edino javno univerzo v Libanonu, je vredno raziskati samostojno; še en vidik raziskav, ki ga je treba opraviti, je določiti odgovornost za uvajanje vodenja kakovosti; več celovitih in primerjalnih študij primerov uspešnega uvajanja vodenja kakovosti in akreditacije bi koristile tistim, ki se še vedno trudijo za akreditacijo, in tistimi, ki so jo že opravili in pridobili priznavanje. (Antony & Preece, 2002, str. 135); izjemna priporočena bodoča študija je učinkovitost in enostavnost izvajanja vsakega izmed vprašanj, ki so bila opredeljena v pregledu literature.

Izid. Priporočljiva nadaljnja raziskava je študija trajnosti izvedbenega postopka na istih univerzah, kot so bile uporabljene v tej študiji primera; merilo koristi uvajanja kakovosti je druga perspektiva te študije; še ena pomembna raziskovalna študija raziskuje povezavo med uresničeno uvedbo vodenja kakovosti in številom diplomiranih strokovnjakov z boljšimi kompetencami; ugotoviti učinek časovnega zamika med začetkom uvajanja vodenja kakovosti in nastalimi stroški; primerjalna študija uspešnosti in razvrščanja visokošolskih zavodov na istem geografskem območju glede na to, ali se bodo z uvajanjem kakovosti uvrstile višje v različnih spektrih razvrščanja; primerjava primerjalnih vrednosti je drugi vidik študije univerz, ki uvajajo vodenje kakovosti, in so akreditirane (Antony & Preece, 2002); izvesti je treba še eno študijo empiričnih dokazov oziroma stroškovne koristi, povezane z učenjem in akademskimi dosežki, ki bi pokazala povezavo z vodenjem kakovosti in akreditacijo univerze; priprava študije o visokošolskih zavodih, ki bo primerjala tiste zavode, ki so uvedli vodenje kakovosti in tistimi, ki niso, ter merila uspešnosti pri ocenjevanju izobraževalnih sistemov (Antony & Preece, 2002, str. 135).

Zgoraj so priporočila za nadaljnje raziskave v luči te raziskave, vendar dejanski seznam ni omejen na ta priporočila. Raziskave potrebnega znanja so raznolike, saj kažejo na raznolikost posameznikov in institucij, ki pa si prizadevajo za isti cilj.

MODEL VPLIVA AVTOPOIETIČNIH LASTNOSTI ČLANOV SVETA DELAVCEV NA NJIHOVO ORGANIZACIJSKO ENERGIJO IN ODNOSE Z MENEDŽMENTOM

A MODEL OF AUTOPOIETIC ENDOWMENTS OF WORKS COUNCIL MEMBERS INFLUENCE ON THEIR ORGANISATIONAL ENERGY AND RELATIONS WITH MANAGEMENT

Mari Božič, Annmarie Gorenc Zoran

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi predstavljamo inovativni pogled na sodelovanje delavcev pri upravljanju organizacij, saj ne raziskujemo uresničevanja zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, ampak se usmerjamo v osebnostni vidik članov sveta delavcev. Pri tem ne iščemo posameznikovih talentov, znanj in spretnosti, temveč se osredotočamo na njihove avtopoietične lastnosti, ki jih izpostavljamo kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom. Predpostavljamo, da za uresničevanje delavskega soupravljanja potrebujejo sveti delavcev energijo članov sveta delavcev ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. V našem temeljnem raziskovalnem vprašanju se sprašujemo, kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Namen: Namen raziskave je bil proučiti avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov sveta delavcev ter ugotoviti vrste odnosa svetov delavcev z menedžmentom v slovenskih organizacijah. Naša temeljna teza je, da med temi področji obstaja povezava, zato je temeljni namen raziskave izdelati model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Metoda: Podatke smo obdelali s frekvenčno in opisno statistiko, prav tako smo raziskali korelacije med ključnimi spremenljivkami. Konstruktno veljavnost izpeljanih spremenljivk smo potrjevali s konfirmatorno faktorsko analizo, zanesljivost pa s koeficientom Cronbach alfa. Za navedene izračune smo uporabili program SPSS, za modeliranje strukturnih enačb pa program R. Rezultate smo prikazali v obliki tabel. Za preveritev vpliva avtopoietičnih lastnosti oziroma organizacijske energije članov sveta delavcev na vrsto odnosa z menedžmentom smo uporabili multinominalno logistično regresijo.

Rezultati: (1) Med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev obstaja povezanost. Energiji malodušja in razjedanja se negativno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi. (2) Na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje, in sicer višje kot je samozavedanje, v manjši meri sta prisotni energiji malodušja in razjedanja ter v večji meri sta prisotni energiji produktivnosti in udobja. (3) Na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje, in sicer višja kot bo stopnja samozavedanja, boljši bodo odnosi med svetom delavcev in menedžmentom. (4) Med vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom ter elementi organizacijske energije obstajajo statistično značilne korelacije, in sicer slabša energija pomeni slabše odnose, slabši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja in boljši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja. (5) Med dimenzijami avtopoietičnih lastnosti obstaja pozitivna povezanost med vsemi pari spremenljivk. (6) Med dimenzijami organizacijske energije obstaja povezanost, in sicer sta energiji malodušja in razjedanja medsebojno pozitivno povezani in hkrati negativno povezani z energijo produktivnosti in energijo udobja. Slednji sta medsebojno pozitivno povezani. (7) Na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za organizacijo značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

Organizacija: Ugotovitve raziskave so lahko praktično uporabne za člane sveta delavcev pri zastopanju interesov sodelavcev v organizaciji. Na osnovi izsledkov raziskave smo definirali lastnosti članov sveta delavcev, ki prispevajo k ustvarjanju njihove organizacijske energije in sodelovalnih odnosov z menedžmentom. Krepitev teh lastnosti posameznika lahko pripomore k njegovemu proaktivnemu pristopu k uresničevanju delavskega soupravljanja in zavestni gradnji dobrih odnosov z menedžmentom in s sodelavci. Prav tako so lahko ugotovitve raziskave uporabne za vse zaposlene, ki imajo pomembno vlogo in veliko odgovornost predlagati in izvoliti za svoje predstavnike tiste sodelavce, ki imajo potrebne lastnosti za delovanje v dobrobit vseh zaposlenih in hkrati v smeri uspešnega poslovanja organizacije.

Družba: Člani sveta delavcev zastopajo interese delavcev na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju. Z rezultati naše raziskave smo ugotovili, da so za konstruktivno uresničevanje delavskega soupravljanja v organizacijah pomembne tudi lastnosti članov svetov delavcev. Prispevek družbi so pojasnjena spoznanja o vplivih avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.
Originalnost: Te vrste raziskave, ki bi prepletala organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, na podlagi pregleda literature tako v Sloveniji kot tudi v svetu nismo zasledili. Naš prispevek znanosti je model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Prvi smo torej pojasnili vplive posameznega elementa avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na elemente njihove organizacijske energije in odnose z menedžmentom. Ta spoznanja bi lahko prispevala k proaktivnemu uresničevanju delavskega soupravljanja v organizacijah in služila kot izhodišča za nadaljnje raziskave s tega področja.
Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se ukvarjali samo s proučevanjem vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na elemente njihove organizacijske energije in odnose z menedžmentom. Na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in na njihove odnose z menedžmentom pa lahko vplivajo tudi drugi dejavniki, ki bi jih lahko proučevali z nadaljnjimi raziskavami. Raziskovanje bi lahko razširili tudi na druga strokovna področja, s čimer bi se odprla možnost primerjave spremenljivk, ki vplivajo na organizacijsko energijo in medsebojne odnose v organizaciji.

Ključne besede: organizacija, delavsko soupravljanje, svet delavcev, avtopoietične lastnosti, organizacijska energija, odnosi.

Abstract

Research Question (RQ): The doctoral dissertation presents an innovative view of workers' participation in organisations' management. Thus, we did not research the implementation of legal provisions in workers' participation but focused on the Works Council members' personal aspect. In doing so, we did not look for individual talents, knowledge, and skills, but focused on their Autopoietic Endowments, which we highlighted as a building block for creating Organisational Energy and constructive relationships with management. We assumed that to implement workers' participation, Works Council needs the energy of Works Council members just as organisations need energy for their operation. This is generated by employees in creating and achieving goals and cooperation at all levels. In our fundamental research question, we asked ourselves what are the influences of

Autopoietic Endowments of Works Council members on their Organizational Energy and relationship with management.

Purpose: The purpose of the doctoral dissertation was to study the Autopoietic Endowments and Organisational Energy of Works Council members and to determine the types of relationship between Works Councils and management in Slovenian organisations. Our basic research thesis was that there is a connection between these areas. As such, the basic purpose of the doctoral dissertation was to create a model of Autopoietic Endowments of Works Council members influence on their Organisational Energy and relations with management.

Methods: Data were processed with frequency and descriptive statistics, and correlations between key variables were examined. Constructive validity of the derived variables was confirmed by confirmatory factor analysis and reliability by calculating Cronbach's alpha coefficient. SPSS program was used for the above calculations, and R program was used for modelling structural equations. We used multinomial logistic regression to verify the influence of Autopoietic Endowments or Organisational Energy of Works Council members on the type of relationship with management.

Results: (1) There is a connection between Autopoietic Endowments and Organisational Energy of Works Council members. Resigned Inertia and Corrosive Energy were negatively associated with Autopoietic Endowments, while the Productive Energy and Comfortable Energy were positively associated with Autopoietic Endowments. (2) All types of Organisational Energy were statistically significantly influenced by the Autopoietic Endowments of Self-Awareness, namely the higher that Self-Awareness is, to a lesser extent were Resigned Inertia and Corrosive Energy present to a lesser extent; whereas Productive Energy and Comfortable Energy were presented to a greater extent. (3) The type of relationship between Works Council and management was statistically significantly influenced by Autopoietic Endowments of Self-Awareness, namely higher Self-Awareness was reflected in better relations between the Works Council and management. 4) There were statistically significant correlations between the type of relationship between the Works Council and management and the elements of Organisational Energy, namely, lower-quality energy means poorer relationships, poorer relationships mean a higher assessment of the presence of Resigned Inertia and Corrosive Energy and better relationships mean a higher assessment of the presence of Productive Energy and Comfortable Energy. (5) There was a positive relationship between all pairs of variables between the dimensions of Autopoietic Endowments. (6) There was a connection between the dimensions of Organisational Energy, namely Resigned Inertia and Corrosive Energy were mutually positively connected and at the same time negatively connected with Productive Energy and Comfortable Energy. These were positively related to each other. (7) All types of Organisational Energy were statistically significantly influenced by the type of relationship between the Works Council and management. It was considered that the better the relations

between Works Council members and management, the more the organisation was characterised by Productive Energy and Comfortable Energy. On the other hand, we can see a lower level of Resigned Inertia and Corrosive Energy.

Organisation: The research findings can be practically useful for Works Council members in representing the interests of employees in the organisation. Based on the research results, we defined the characteristics of Works Council members that contribute to the creation of their Organisational Energy and cooperative relations with the management. Strengthening these qualities of the individual can contribute to his proactive approach to the realisation of Workers' Participation and the conscious building of good relationships with management and co-workers. The research findings can also be useful for all employees who have an important role and great responsibility to propose and elect for their representatives those employees who have the necessary qualities to work for the benefit of all employees and at the same time towards a successful organisation.

Society: Works Council members represented workers' interests based on legislation that determines the ways and conditions for Workers' Participation. With our research results, we found that Works Council members' personality traits were also important for the constructive implementation of workers' participation in organisations. The company's contribution explains the findings on the influences of the Autopoietic Endowments of Works Council members on their Organisational Energy and relations with the management.

Originality: Our contribution to science is a model of Autopoietic Endowments of Works Council members influence on their Organisational Energy and relations with management. Therefore, we were the first according to our knowledge to explain the influences of an individual element of Autopoietic Endowments of Works Council members on the elements of their Organisational Energy and relations with management. These findings could contribute to the proactive implementation of Workers' Participation in organisations and serve as a starting point for further research in this field.

Limitations/Future Research: We studied only the influence of Autopoietic Endowments of Works Council members on the elements of their Organisational Energy and relations with management in the dissertation. The Organisational Energy of Works Council members and their relations with management can also be influenced by other factors, which could be studied further. The research could be extended to other professional fields, which would open the possibility of comparing variables that affect Organisational Energy and relationships in the organisation.

Keywords: organisation, workers' participation, works council, works council members, autopoietic endowments, organisational energy, relationships.

1 UVOD

Nenehne spremembe na vseh področjih družbenega življenja postavljajo organizacije pred vedno nove izzive, na osnovi katerih se pojavlja vprašanje, kako ravnati z zaposlenimi, da bodo uspešno premagovali vsakdanje ovire na delovnem mestu. V tem kontekstu Budd, Gollan in Wilkinson (2010, str. 305) ugotavljajo, da večina literature s področja upravljanja z zaposlenimi izpostavlja pomembnost delavske participacije predvsem v smislu prispevanja znanja in spretnosti zaposlenih k izboljšanju poslovanja organizacije.

Bulc (2006, str. 19) pojasnjuje, da poslovne sisteme lahko dojemamo kot naravno obliko sobivanja in razvoja, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanjost in prihodnost. Spremembe v poslovnih sistemih sledijo družbeni in gospodarski logiki, ti pa prvenstveno sledita sociološkemu razvoju človeka, njegovi stopnji osvobajanja, samozavedanja in samouresničevanja.

V luči dojemanja organizacije kot živega organizma, katerega nosilni faktor razvoja je življenjska energija posameznika, prihajajo do izraza tudi neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Vključitev čim večjega števila zaposlenih v razvoj in oblikovanje organizacije lahko menedžment doseže s participativnim načinom delovanja. Pri tem so mu lahko poleg vodij na različnih ravneh v veliko pomoč tudi člani sveta delavcev, ki naj bi bili kot ozaveščeni posamezniki s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem. Delavske predstavnike lahko menedžment razume kot ambasadorje sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Integracija delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja tako vključuje uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev ter vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost. Pri tem pa je pomembno, da imajo člani sveta delavcev

določene lastnosti in na razpolago možnosti za njihovo uveljavitev ter tako poizkušajo pritegniti v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. Pomembno je tako počutje posameznika kot tudi počutje skupine, saj dobro počutje vseh sodelavcev omogoča njihovo ugodno naravnanost ne glede na vrsto zadane naloge. Možina (2004, str. 4) pojasnjuje, da je garancija za uspeh skupine prijetno vzdušje, ki omogoča sproščene aktivnosti ter zadovoljstvo pri delu in sodelovanju, s tem pa je dosežen vir motiviranosti za nadaljnje zavzeto delo. Poudarja pa tudi, da zaradi različnih lastnosti posameznikov velikokrat pride pri realizaciji skupnih ciljev do prevladovanja osebnih interesov, kar ima za posledico slabe medsebojne odnose.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so torej pomembne za njihovo proaktivno delovanje, saj le s takim načinom delovanja lahko pomagajo pri graditvi dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji. Namreč, če si bo menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Na drugi strani je za graditev dobrih odnosov pomembno pritegniti k sodelovanju sodelavce. Člani sveta delavcev lahko kot posredovalci informacij med sodelavci in menedžmentom zvišujejo stopnjo medsebojnega zaupanja in tako prispevajo h krepitvi odnosov. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

V raziskavi predstavljamo inovativni pogled na sodelovanje delavcev pri upravljanju organizacij, saj ne raziskujemo uresničevanja zakonskih določil s področja delavskega soupravljanja, ampak se usmerjamo v osebnostni vidik

članov sveta delavcev. Pri tem ne iščemo posameznikovih talentov, znanj in spretnosti, temveč se osredotočamo na njihove avtopoietične lastnosti, ki jih izpostavljamo kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom. Predpostavljamo, da za uresničevanje delavskega soupravljanja potrebujejo sveti delavcev energijo članov sveta delavcev ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. V našem temeljnem raziskovalnem vprašanju se sprašujemo, kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Namen raziskave je bil proučiti avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov sveta delavcev ter ugotoviti vrste odnosa svetov delavcev z menedžmentom v slovenskih organizacijah. Naša temeljna teza je, da med temi področji obstaja povezava, zato je temeljni namen raziskave izdelati model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Izvedena raziskava predstavlja prispevek k novim spoznanjem na področju uresničevanja delavskega soupravljanja, saj te vrste raziskave, ki bi prepletala organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, tako v Sloveniji kot tudi v svetu nismo zasledili.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Delavsko soupravljanje

Vaupotič et al. (2015, str. 9) ugotavljajo da se v sodobni družboslovni literaturi pojavlja pojem delavska participacija v različnih pomenih. V okviru poslovnih ved se danes večinoma uporablja kot splošna označba za vse oblike sodobne participacije zaposlenih. Med te uvrščamo predvsem sodelovanje zaposlenih pri upravljanju oziroma delavsko soupravljanje, udeležbo zaposlenih pri dobičku in/ali pri drugih rezultatih in širše notranje lastništvo zaposlenih.

Franca (2009, 46–47) pojasnjuje, da delavsko soupravljanje ali sodelovanje delavcev pri upravljanju v širšem smislu pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse načine in oblike sodelovanja, ki jih delavci uporabljajo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev.

V literaturi je moč zaslediti, da delavsko soupravljanje zasleduje tri ključne cilje in sicer demokracijo, socialno integracijo in ekonomsko učinkovitost (Franca 2009, str. 50). S strani humanistov se v ospredje postavlja demokracija in socialna integracija, na drugi strani pa se poudarja ekonomska učinkovitost oziroma njena uporabna vrednost.

Številni avtorji (na primer Herzberg, 2003; McGregor v Heil et al., 2004; Hackman & Oldham, 1980; Maslow, 1987 v Franca, 2009, str. 50) poudarjajo humanistični vidik delavskega soupravljanja. Ugotavljajo, da je za uspešno delovanje in poslovanje organizacije ključno mentalno zdravje delavcev. Nadalje pojasnjujejo, da se mora delavec razviti kot oseba, če želi ohraniti ravnovesje v sebi (Herzberg, 2003) in zadovoljevanje svojih višjih potreb, kot je samouresničitev (Maslow, 1987). Teorije motivacije so za delavsko soupravljanje torej izjemnega pomena, saj delavci prek sistema participacije uresničujejo svoje neekonomske želje ter potrebe.

Gostiša (2009, str. 7) pojasnjuje, da ima delavsko soupravljanje, ob pravilnem razumevanju njenega bistva, tako s stani delavcev kot menedžmenta, različne pomene v organizaciji. Velik pomen ji pripisuje pri uresničevanju tako imenovanega koncepta interesno uravnoteženega upravljanja podjetij. Avtor pojasnjuje, da imajo zaposleni prek delavskega soupravljanja na voljo upravljavski mehanizem, ki omogoča njihove interese povezati v sistem upravljanja organizacije. Tako je z učinkovitim sistemom delavskega soupravljanja omogočeno uravnoteženje interesov zaposlenih, menedžerjev in lastnikov. Sistem delavskega soupravljanja pa je po mnenju

avtorja pomemben tudi kot mehanizem za upravljanje konfliktov med interesnimi skupinami v organizaciji.

Delavsko soupravljanje lahko obravnavamo kot sistem notranjega komuniciranja v organizaciji, saj prek sveta delavcev poteka komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi. Člani sveta delavcev imajo po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju pravico do obveščenosti, skupnega posvetovanja in soodločanja z delodajalcem, zato morajo posebno pozornost nameniti tudi komunikaciji s svojimi sodelavci v okoljih, iz katerih izhajajo. Marchington in Wilkinson (2005, str. 403) menita, da lahko o delavski participaciji govorimo kot o neposredni komunikaciji, o navzgor obrnjenem reševanju problemov kakor tudi o sodelovanju pri upravljanju prek predstavnikov delavcev. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 15) pojasnjujeta, da morajo člani sveta delavcev kot delavski predstavniki prenašati iniciative sodelavcev v svet delavcev in skrbeti za njihovo povratno obveščanje. Pri tem morajo biti pozorni tudi na govorice, ki jih Možina (2001) opredeljuje kot eno od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi. Poudarja, da je nespametno ignorirati pomen govoric, ki običajno potekajo med zaposlenimi na približno enako visoko hierarhični lestvici, saj so pomemben vir informacij za zaposlene. Tudi Kanjuo-Mrčela (1999 v Lužar, 2006) ugotavlja, da je za dobro vzpostavljeno komunikacijo v organizaciji pomemben tako neposredni participativni menedžment, kjer pridejo do izraza individualne oblike komunikacije, kot tudi posredni participativni menedžmentom, ki poudarja kolektivne oblike komunikacije.

Nadalje lahko delavski participaciji pripišemo tudi motivacijski pomen. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 3) pojasnjujeta, da je skozi sistem delavske participacije možno v poslovnem procesu ustrezno artikulirati in uveljavljati materialne, osebnostne in societalne potrebe zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da je to pravzaprav temeljna funkcija sveta delavcev, saj zadovoljni in pripadni zaposleni lahko največ prispevajo k uspešnosti organizacije.

Pravna ureditev delavskega soupravljanja

V slovenski pravni ureditvi postavlja temelje delavskemu soupravljanju Ustava Republike Slovenije v 75. členu, kjer določa: »Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.« Osrednjo vlogo pri uresničevanju delavskega soupravljanja ima Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri upravljanju lahko delavci uresničujejo skladno s 3. členom ZSDU »kot posamezniki ali kolektivno prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev in prek predstavnikov delavcev v organih družbe.«

Po slovenski zakonski ureditvi velja izbirna pravica delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva, saj le tako lahko potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. V veliki meri je torej odvisno od delavcev samih, če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživelo. Delavci imajo možnost, da s participativnimi dogovori dogovorijo z delodajalcem več pravic, kot jim jih zagotavlja zakon. ZSDU namreč določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s pisnim dogovorom pa se lahko med svetom delavcev in delodajalcem skladno s 5. členom dogovori tudi več soupravljalskih pravic delavcev. Skladno s 56. členom ZSDU člani sveta delavcev pri svojem delovanju ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje njihovih aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne njihovo redno delo. Franca (2009, str. 36) pojasnjuje, da s to določbo ZSDU nalaga menedžmentu dolžnost neoviranja dela sveta delavcev in omogočanja opravljanja participativnih aktivnosti članom sveta delavcev.

Člane sveta delavcev pri njihovem delovanju poleg ZSDU usmerja tudi Etični kodeks članov svetov delavcev, ki opredeljuje pričakovanja glede moralnega lika in vrednot članov sveta delavcev, načel njihovega delovanja in temeljnih dolžnosti, obveznosti in odgovornosti članov sveta delavcev. Dokument predstavlja vodilo članom sveta delavcev za njihovo ustrezno delovanje in

obnašanje v zvezi z opravljanjem svoje funkcije, skladno z njenim poslanstvom iz določil ZSDU.

Bohinc (2016, str. 165) ugotavlja, da Slovenija primerjalno z drugimi, spada med države, ki imajo visoko raven ureditve sodelovanja delavcev v korporativnem upravljanju. Pojasnjuje, da so med državami velike razlike, od tistih, ki nimajo zakonodaje na tem področju, do takih, kot je tudi Slovenija, ki imajo s posebnim zakonom določeno dolžnost sodelovanja delavcev pri upravljanju in obvezno članstvo v organih vodenja in nadzora. Avtor hkrati poudarja številne neodpravljene pomanjkljivosti v slovenski zakonodaji, ki vplivajo na učinkovitost in pravičnejše sodelovanje delavcev pri upravljanju. Kot izhodiščno pomanjkljivost navaja zakonsko ločeno obravnavo korporativnega upravljanja iz kapitala in dela, za katera pojasnjuje, da sta en sam, celovit proces.

Franca (2016, str. 361–377) pojasnjuje, da ZSDU v ospredje slovenskega sistema delavskega soupravljanja postavlja svet delavcev kot delavsko voljeno predstavništvo. Ugotavlja pa, da se je od leta 1993, ko je stopil v veljavo ZSDU, do danes bistveno spremenilo poslovno okolje. Na trgu dela so se od takrat zgodile velike spremembe, ki vplivajo tudi na sistem delavskega soupravljanja v Sloveniji.

Umestitev delavskega soupravljanja v slovenski prostor

Delavsko soupravljanje je v Sloveniji, tako kot v večini evropskih držav, opredeljeno kot izbirna pravica delavcev. Delavci se lahko organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva ter tako potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživelo, pa je v veliki meri odvisno od delavcev samih. Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja menedžmentu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Uresničevanje delavskega soupravljanja torej ni nujno odvisno samo od dobro ali slabo napisane zakonodaje, poraja se vprašanje, kaj še lahko vpliva na uresničevanje kolektivne delavske participacije. Franca (2009, str. 4)

ugotavlja, da sta za začetek aktivnosti odgovorni obe strani, ki si morata priti nasproti, predpogoj za to pa je njihova pripravljenost na (partnersko) sodelovanje.

Zeilhofer in Pristavec Đogić (2014) v raziskavi o uresničevanju določil obstoječega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju ugotavljata, da v splošno dostopnih virih teh podatkov nista zasledili, sta se pa zato obrnili na številne institucije, katerih dejavnost je neposredno ali posredno povezana z določbami zakona. Na podlagi prejetih odgovorov ugotavljata, da teh podatkov sistematično ne zbira nobena od pristojnih inštitucij. Zasledili sta posamezne raziskave, ki so se dotaknile določenih segmentov zakona, in nekatera poročila svetov delavcev o izvajanju pravic delavcev do soupravljanja v konkretnih podjetjih. Ugotavljata pa, da so podatki vsebinsko parcialni in vzorci nereprezentativni, zato z vidika metodološke korektnosti iz njih ni mogoče sklepati o celostni sliki dejanskega stanja. Dodajata, da je po ugotovitvah SEEurope (Societas Europaea Network – mreža evropskih družb) v Sloveniji sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju teoretično zelo napreden, v praksi pa se uveljavlja počasi, saj delavci pogosto nimajo dovolj znanja o svojih pravicah in o načinih za njihovo uveljavitev.

Tudi Franca (2017b) ugotavlja, da delavsko soupravljanje v Sloveniji nikoli ni bilo predmet širšega raziskovanja, zato je težko oceniti, v kakšnem obsegu se uresničuje v praksi. Dodaja, da je iz splošnega poznavanja področja mogoče sklepati, da sistem v nekaterih, predvsem večjih družbah, deluje učinkovito, v nekaterih, med njimi tudi v državnih, pa ne. Avtorica ugotavlja, da je lahko razlog za to nezainteresiranost oziroma nerazumevanje menedžmenta ali nepripravljenost delavcev. Ne dvomi pa v to, da je razlog za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja odnos med menedžmentom in delavskimi predstavniki. To sicer ni pravno vprašanje, sta pa avtorja Franca in Pahor (2014, str. 115–142) z raziskavo ugotovila določen odpor menedžmenta do delavskega soupravljanja, kar zagotovo ne pripomore k vzpostavitvi participativne kulture. Iz navedenega se poraja

vprašanje, kaj lahko sami predstavniki delavcev storijo za boljše odnose z menedžmentom.

Prihodnost kolektivnih delovnih razmerij je tako na nacionalni kot na mednarodni ravni negotova, ugotavlja Franca (2017a). Kot glavne dejavnike za to navaja spremembe na trgu dela, oslabljeno moč in delovanje sindikatov, problematiko združevanja delodajalcev in pravno neurejenost področja. Pri uresničevanju kolektivnih pravic so prikrajšani tisti delavci, ki delajo v netipičnih oblikah dela, saj so neposredno izključeni iz participativnih pravic, ki jih ureja Zakon o sodelovanju pri upravljanju. Uresničevanje participativnih pravic je po zakonu vezano na sklenitev pogodbe o zaposlitvi, torej na zaposlitev delavca v dužbi, kar pa izključuje zaposlene v družbi prek kadrovskih agencij, študente in vse druge, ki delo opravljajo na podlagi civilnih pogodb. Avtorica dodaja, da bi bilo potrebno z vidika dostojnega dela in humanosti vsem priznati boljšo delavno in socialno zaščito ter s tem te netipične oblike dela postaviti ob bok delu po pogodbi o zaposlitvi. Glede na to, da so za ureditev opisane situacije na trgu dela potrebni tako ukrepi na normativnem kot tudi na politično-družbenem področju, bodo morali k reševanju pristopiti država, sindikati in delodajalci. (str. 1–8)

Člani sveta delavcev se pri svojem delovanju torej soočajo z velikimi izzivi. Glede na to, da je rešitev opisane situacije na trgu dela kompleksna, saj je potrebna uskladitev različnih interesnih skupin, trenutno v Sloveniji ne kaže, da bi prišlo do spremembe zakonodaje. V raziskavi smo se zato usmerili na možnosti, ki so delavskim predstavnikom na voljo znotraj veljavnega pravnega okvirja. V ospredje smo postavili člana sveta delavcev kot človeka z določenimi lastnostmi, ki so potrebne za proaktivno delovanje v dobrobit vseh zaposlenih in hkrati v smeri uspešnega poslovanja organizacije.

Proaktivno delovanje članov sveta delavcev

Brečko (2012) pojasnjuje, da organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo zaposlenih, ki izhaja iz njihovih procesov ustvarjanja, doseganja

ciljev in medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Ta združena energija pripomore k oblikovanju zmagovalne moči in miselnosti zaposlenih. Bukovec (2006) ugotavlja, da je gibalo celotnega napredka tesno povezano s človekovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Zato posameznik razvija posebna merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo ali z drugimi besedami paradigmo, ne glede na to, ali je namerna ali nenamerna, vedoča ali nevedna. Posamezniki oblikujejo svoj edinstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v nekem okolju, ter svojevrstno razumevanje dogodkov, stvari ali konceptov. Na ta način posameznik oblikuje svoj lastni miselni vzorec ali paradigmo o uspehu in kakovosti življenja. Covey (1998, str. 52; 2004, str. 42) priznava svobodno izbiro med odzivom in spodbudo, pri tej svobodi izbire pa so ključnega pomena človekova samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Avtor nadalje poudarja, da je razvoj vseh štirih teh človeških lastnosti ključnega pomena za proaktivnost. Nobene ne smemo zanemarjati, saj je bistvo v sinergiji ali odnosu med njimi. Kot proaktivni model opredeljuje svobodno izbiro odziva na spodbudo v povezavi s samozavedanjem, domišljijo, vestjo in neodvisno voljo (Covey, 1998, str. 52).

Za proaktivno delovanje članov sveta delavcev so torej pomembne njihove osebnostne lastnosti, saj le s takim delovanjem lahko konstruktivno zastopajo interese sodelavcev v organizaciji. Namreč, če si bo menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju organizacije potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

Lauc (2000, str. 9–10) ugotavlja, da skozi avtopoietični princip delovanja zmorejo moralno in intelektualno naprednejši posamezniki povleči ostale

ljudi za sabo v akcijo in tako lahko postopoma vplivajo na razvoj organizacije in družbe. Zato je potrebno, da človek samega sebe proizvede v močno osebnost in se nauči postavljati cilje avtopoietično, na temelju štirih načel (Covey, 1998, str. 60–61):

Skozi vest povezuje moč namere, nalogo in moč načel.

Skozi ustvarjalno domišljijo si predstavlja nove možnosti in kreativne načine za njihovo udejanjanje.

Skozi samozavedanje postavlja cilje na realni osnovi z upoštevanjem novih dognanj in izkušenj.

Z neodvisno voljo izbere namen in sredstva za realizacijo zamišljenega.

Tako pretvarjamo občutke v misli, misli v besede in besede v dejanja. Z učenjem ustvarjamo sami sebe, pridobivamo sposobnosti in poglabljamo naše možnosti ustvarjanja. Zelo pomembno se je tudi zavedati svojih čustev in motivov. Čustva so v svojem idealu sreča, motiv pa je svoboda. Vse kognitivno, kar se nahaja vmes, torej potrebujemo, da smo srečni in zadovoljni. Na vsakem posamezniku pa je, da skozi obvladovanje teorije motivacije, znanja in interakcij elementov avtopoietičnosti v praksi ugotovi, kako lahko dela kakovostnejše in učinkovitejše, ne glede na to, katero delo opravlja. (str. 9-18)

Delavsko soupravljanje je predmet številnih razprav, vendar je skorajda v vseh primerih analizirano z vidika uresničevanja s pravnimi akti priznanih delavskih pravic in vpliva delavske participacije na poslovno uspešnost. V naši raziskavi pa smo se osredotočili na člane sveta delavcev kot posameznike. Pri tem nismo iskali posameznikovih talentov, znanj in spretnosti, ampak smo se osredotočili na avtopoietične lastnosti, ki jih izpostavljamo kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije članov sveta delavcev in konstruktivnih odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Te namreč potrebujejo za uresničevanje delavskega soupravljanja ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev

ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepoznava svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Razvijanje vseh teh štirih avtopoietičnih lastnosti je ključno za človekovo proaktivnost oziroma sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot.

Brečko (2012, str. 3-7) pojasnjuje, da je organizacijska energija sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti organizacija, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev.

2 METODA

Splošni podatki o vzorcu sodelujočih v raziskavi

Za zbiranje informacij za potrebe raziskave smo kot merski instrument uporabili vprašalnik, ki smo ga razvili na osnovi dveh obstoječih vprašalnikov (Brečko, 2017b; Covey, 1997, str. 37–39). Vprašalnik za merjenje avtopoietičnih lastnosti smo prevedli iz angleškega jezika v slovenski jezik in izračunali zanesljivost med ocenjevalkama prevodov, ki je znašala 0,94 in 0,97.

Tako sestavljen osnutek vprašalnika smo testirali v pilotni raziskavi (n = 26), ki smo jo izvedli med 18. 12. 2019 in 8. 1. 2020. Za glavno raziskavo smo vprašalnik prek Združenja svetov delavcev Slovenije po elektronski pošti poslali vsem 925 članom združenja v 112 organizacij v Sloveniji. Zbiranje podatkov v raziskavi je potekalo od 30. 1. 2020 do 30. 4. 2020. Vabilu za sodelovanje v raziskavi se je odzvalo 220 članov svetov delavcev, kar predstavlja 23,8-odstotno odzivnost.

Za našo raziskavo smo podatke iz rezultatov anket iz programa za spletno anketiranje 1KA prenesli v SPSS bazo podatkov in jih statistično obdelali. Rezultate smo analizirali s pomočjo statističnega programa IBM SPSS 23.0 in

programskega okolja R, tabele in grafe smo pripravili s pomočjo programov Microsoft Word in Excel, Office 365.

Podatke smo obdelali s frekvenčno in opisno statistiko, prav tako smo raziskali korelacije med ključnimi spremenljivkami. Konstruktno veljavnost izpeljanih spremenljivk smo potrjevali s konfirmatorno faktorsko analizo, zanesljivost pa s Cronbach alfa koeficientom. Za navedene izračune smo uporabili program SPSS, za modeliranje strukturnih enačb pa program R. Rezultate smo prikazali v obliki tabel. Za preveritev vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo smo uporabili multinominalno logistično regresijo.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili model vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo. Pri tem smo uporabili metodo analize poti (angl. path analysis), ki predstavlja pristop k oceni odnosov v modelu strukturnih enačb na osnovi enostavnih bivariatnih korelacij. Na ta način smo določili moč poti, ki smo jih prikazali s pomočjo diagramov poti. Kakovost ocenjenih modelov strukturnih enačb smo določili na osnovi hi-kvadrat ($\chi 2$) statistike, s pomočjo katere smo preverili popolno prileganje modela podatkom. V primeru, da je vrednost $\chi 2$-statistike statistično neznačilna ($p > 0,05$), se model popolnoma prilega podatkom. Prileganje modela podatkom smo preverili tudi s pomočjo vrednosti RMSEA (angl. Root mean square error of approcimation), katere vrednost, ki je manjša od 0,08, pomeni dobro prileganje modela podatkom. Uporabili smo tudi vrednosti indeksov CFI (angl. Comparative fit index), katerega vrednost večja ali enaka 0,90, in TLI (angl. Tucker-Lewis index), katerega vrednost večja ali enaka 0,95, potrjujeta prileganje modela podatkom. Nenazadnje pa smo prileganje modela podatkom preverili tudi s pomočjo vrednosti SRMR (angl. Standardized root

mean square residual), katere vrednost naj bo v primeru dobrega prileganja modela podatkom, manjša od 0,08. Nato smo ocenili tudi parametre modelov, s pomočjo katerih smo preverili odnose med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami, določenimi v modelu. Pri tem smo preverili tako ocene regresijskih koeficientov, ki določajo vpliv neodvisnih spremenlivk na posamezno odvisno spremenljivko, kot tudi ocene kovarianc, ki določajo medsebojno kovariranje neodvisnih spremenljivk v modelu. Rezultat analize smo predstavili tudi s pomočjo diagrama poti, v katerem smo odnose predstavili s puščicami. Vplivi neodvisnih spremenljivk na odvisne so predstavljeni z enosmerno puščico, ki poteka od neodvisne spremenljivke k odvisni, na puščico pa smo dodali tudi vrednost ocenjenega regresijskega koeficienta. Statistično značilne vplive ($p < 0,05$) smo predstavili s polno, poudarjeno puščico, statistično neznačilne vplive ($p > 0,05$) pa s črtkano puščico. Kovariranje med neodvisnimi spremenljivkami smo predstavili z dvosmernimi puščicami, nanje pa smo dodali tudi vrednosti kovarianc, pri čemer smo statistično značilne vrednosti ($p < 0,05$) poudarili. Na ta način je omogočen tudi preglednejši vpogled v odnose med spremenljivkami, vključenimi v analizo (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, pp. 541–591).

3 REZULTATI

Splošni podatki o vzorcu sodelujočih v raziskavi

V vzorec raziskave smo zajeli 220 anketiranih (134 moških in 86 žensk), od tega je 12 oz. 5,5 % anketiranih starih do 29 let, 33 oz. 15,0 % je starih med 30 in 39 let, 91 oz. 41,4 % med 40 in 49 let, 73 oz. 33,2 % med 50 in 59 let ter 11 oz. 5,0 % nad 59 let, tako da lahko sklenemo, da je vzorec glede na starostno sestavo dokaj raznolik. Enako velja za delovno dobo, 27 oz. 12,3 % anketiranih ima do 10 let delovne dobe v organizaciji, 75 oz. 34,1 % med 11 in 20 let, 63 oz. 28,6 % med 21 in 30 let ter 55 oz. 25,0 % nad 31 let delovne dobe v organizaciji. V vzorec smo zajeli anketirance z drugo ali višjo ravnjo

izobrazbe po kvalifikaciji SOK, največ jih ima peto raven (23,6 %), šesto raven (19,2 %), sedmo raven (23,2 %) ali osmo raven (14,5 %) izobrazbe.

Anketirani v vzorcu raziskave so po večini člani večjih svetov delavcev, ki štejejo med 10 in 13 članov (68 anketiranih oz. 30,9 %). Sledijo anketirani, ki so del sveta delavcev, ki šteje med štiri in devet članov (57 anketiranih oz. 25,9 %), ter tisti, kjer svet delavcev šteje med 18 in 21 članov (49 anketiranih oz. 22,3 %). Naslednji so anketirani, ki so del sveta delavcev s 14 do 17 člani (35 anketiranih oz. 15,9 %) in z več kot 21 člani (osem anketiranih oz. 3,6 %). Najmanj anketiranih je del sveta delavcev, ki ima do tri člane (trije anketirani oz. 1,4 %).

Rezultati analiz

Naša ključna odvisna spremenljivka v raziskavi odraža odnos med svetom delavcev in menedžmentom oziroma opisuje vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta. Največ anketiranih je poročalo (tabela 4.1), da ima njihov svet delavcev drugačno mnenje kot menedžment, vendar dosegajo kompromise (85 anketiranih oz. 38,6 %), blizu je bilo tudi število tistih, ki so poročali, da svet delavcev že od začetka sodeluje z menedžmentom (82 anketiranih oz. 37,3 %), bilo pa je tudi precej tistih, ki so poročali o tem, da menedžment sprejema odločitve brez soglasja sveta delavcev (53 anketiranih oz. 24,1 %).

Tabela 3.1. Odnosi

		f	%
Katera trditev najbolje opisuje vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v vaši organizaciji?	Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom.	82	37,3
	Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje z menedžmentom.	85	38,6
	Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev.	53	24,1
	Skupaj	220	100,0

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb.

V našem modelu povezav predstavljajo avtopoietične lastnosti sestavni dejavnik, za katerega smo na osnovi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisni spremenljivki, torej na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnos med člani sveta delavcev in menedžmentom.

Uvodoma predstavljamo rezultate merjenja avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev. V tabeli 4.2 prikazujemo osnovno opisno statistiko za vse štiri sklope trditev ter podatek o zanesljivosti predvidenih sklopov trditev. Izmerjene vrednosti posamezne lastnosti interpretiramo po naslednjem ključu (Covey, 1998, str. 52): 4–11/neaktivne lastnosti, 12–16/aktivne lastnosti, 17–20/visoko razvite lastnosti. Rezultati kažejo (tabela 4.2), da imajo v povprečju člani sveta delavcev aktivne avtopoietične lastnosti, vrednosti se gibljejo med 3,3 in 4,5.

Tabela 3.1. Avtopoietične lastnosti – ocene trditev po sklopih preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja

		n	M	Me	SD	α
Samozavedanje	Se zmorem odmakniti od svojih misli ali občutkov ter jih oceniti in spremeniti?	220	3,61	4,00	0,85	0,782
	Se zavedam, kako razmišljam in kako to vpliva na mojo naravnanost, vedenje in rezultate, ki jih dosegam v življenju?	220	3,90	3,89	0,68	
	Se zavedam razlike med svojimi biološkimi, psihološkimi in sociološkimi zapisi ter svojimi globljimi notranjimi mislimi?	220	3,64	4,00	0,84	
	Ko ljudje mene ali moja dejanja ocenijo drugače, kot to vidim sam, sem sposoben na podlagi globoke samopresoje to povratno informacijo ovrednotiti in se iz tega česa naučiti?	220	4,05	4,00	0,75	
Vest	Ali včasih zaznam notranji vzgib, da bi moral ali ne bi smel narediti nečesa, kar nameravam?	220	3,36	3,00	0,91	0,699
	Ali čutim razliko med "družbeno zavestjo" (kar mi družba pogojuje, da sem vreden) in lastnimi notranjimi smernicami?	220	3,57	4,00	0,90	
	Ali notranje čutim resničnost univerzalnih načel, kot sta integriteta in zaupanje?	220	4,00	4,00	0,88	
	Ali vidim vzorec v človeških izkušnjah, ki potrjuje resničnost načel – večji kot družba, v kateri živim?	220	3,45	3,00	0,85	
Svobodna volja	Zmorem dati in držati obljubo, tako sebi kot drugim?	220	4,47	5,00	0,59	0,641
	Sem sposoben delovati po svojih osebnih notranjih prepričanjih, tudi če to pomeni »plavati proti toku«?	220	3,99	4,00	0,84	
	Sem razvil sposobnost za določanje in doseganje pomembnih ciljev v svojem življenju?	220	4,08	4,00	0,74	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		n	M	Me	SD	α
	Ali lahko svoje razpoloženje podredim svojim obveznostim?	220	3,74	4,00	0,86	
Ustvarjalna domišljija	Ali razmišljam vnaprej?	220	4,33	4,00	0,68	0,697
	Ali vizualiziram (si miselno predstavljam) svoje življenje izven sedanje resničnosti?	220	3,45	3,00	1,06	
	Ali uporabljam vizualizacijo za pomoč pri potrjevanju in uresničevanju svojih ciljev?	220	3,39	4,00	1,03	
	Ali v različnih situacijah iščem nove, ustvarjalne načine reševanja težav in cenim različne poglede drugih?	220	4,16	4,00	0,72	

Opomba: n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon, α – Cronbach alfa

Vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom α > 0,70 kažejo na ustrezno zanesljivost merjenja, med 0,60 in 0,70 zadovoljivo zanesljivost merjenja, nižje od 0,60 pa neustrezno zanesljivost merjenja (Nunnally, 1978, str. 713). Dobljeni koeficienti kažejo vsaj zadostno zanesljivost meritev (tabela 4.2), vrednost se z odstranjevanjem potencialnih »nefunkcionalnih indikatorjev v posameznem sklopu« (Cho & Kim, 2014, str. 217) ne izboljša.

V primeru merjenja avtopoietičnih lastnosti smo uporabili validiran vprašalnik (Covey, 1998, str. 60–61), po katerem lahko vprašanja, s katerimi merimo avtopoietične lastnosti, razdelimo v štiri sklope: samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija. V skladu s tem smo preverili medsebojno povezanost vprašanj, ki merijo isti sklop trditev (tabela 4.3).

Tabela 3.2. Korelacije med vprašanji merjenja avtopoietičnih lastnosti

Sklop	Vprašanje	1	2	3	4
Samozavedanje	Se zmorem odmakniti od svojih misli ali občutkov ter jih oceniti in spremeniti?	1,000			
	Se zavedam, kako razmišljam in kako to vpliva na mojo naravnanost, vedenje in rezultate, ki jih dosegam v življenju?	0,443	1,000		
	Se zavedam razlike med svojimi biološkimi, psihološkimi in sociološkimi zapisi ter svojimi globljimi notranjimi mislimi?	0,403	0,737	1,000	
	Ko ljudje mene ali moja dejanja ocenijo drugače, kot to vidim sam/-a, sem sposoben/sposobna na podlagi globoke samopresoje to povratno informacijo ovrednotiti in se iz tega česa naučiti?	0,337	0,526	0,468	1,000
Vest	Ali včasih zaznam notranji vzgib, da bi moral ali ne bi smel narediti nečesa, kar nameravam?	1,000			
	Ali čutim razliko med »družbeno zavestjo« (kar mi družba pogojuje, da sem vreden) in lastnimi notranjimi smernicami?	0,332	1,000		
	Ali notranje čutim resničnost univerzalnih načel, kot sta	0,420	0,445	1,000	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	ıntegriteta in zaupanje?				
	Ali vidim vzorec v človeških izkušnjah, ki potrjuje resničnost načel – večji kot družba, v kateri živim?	0,247	0,399	0,360	1,000
Neodvisna volja	Zmorem dati in držati obljubo, tako sebi kot drugim?	1,000			
	Sem sposoben delovati po svojih osebnih notranjih prepričanjih, tudi če to pomeni »plavati proti toku«?	0,260	1,000		
	Sem razvil sposobnost za določanje in doseganje pomembnih ciljev v svojem življenju?	0,445	0,366	1,000	
	Ali lahko svoje razpoloženje podredim svojim obveznostim?	0,295	0,277	0,286	1,000
Ustvarjalna domišljija	Ali razmišljam vnaprej?	1,000			
	Ali vizualiziram (si miselno predstavljam) svoje življenje izven sedanje resničnosti?	0,280	1,000		
	Ali uporabljam vizualizacijo za pomoč pri potrjevanju in uresničevanju svojih ciljev?	0,314	0,670	1,000	
	Ali v različnih situacijah iščem nove, ustvarjalne načine reševanja težav in cenim različne poglede drugih?	0,363	0,224	0,316	1,000

V našem primeru (tabela 4.3) je večina vprašanj znotraj posameznih sklopov avtopoietičnih lastnosti vsaj srednje močno povezanih – vrednosti korelacijskih koeficientov so med 0,3 in 0,9. V nekaterih primerih pa so vrednosti korelacijskih koeficientov med 0,2 in 0,3, kar sicer pomeni šibkejšo povezanost, ki pa je še zadovoljiva.

V nadaljevanju prikazujemo tabelo (Tabela 4.4.) z osnovno opisno statistiko za sklope trditev, s katerimi smo merili organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter podatkom o zanesljivosti.

Primerjalno gledano ugotovimo (Tabela 4.4.), da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energiji razjedanja, kjer se ocene trditev gibajo okrog ocene 2. Ti dve energiji sta torej glede na te rezultate manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja ter najbolj energija produktivnosti, kjer so anketiranci v povprečju precej višje ocenili ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocene 3,5 in 4.

Tabela 3.4. Organizacijska energija – ocene trditev po sklopih, preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja

		n	M	Me	SD	α
Energija malodušja	Pri mojem delu se počutim neopogumljeno (imam občutek strahu).	220	1,75	2,00	0,889	0,823
	Imam občutek, da moj oddelek nima prihodnosti	220	1,91	2,00	1,090	
	Imam občutek, da se v mojem oddelku NE da ničesar spremeniti.	220	2,33	2,00	1,124	
	Počutim se izčrpano.	220	2,54	2,00	1,156	
Energija razjedanja	Izgubljam se v preštevilnih delovnih aktivnostih.	220	2,72	3,00	1,082	0,717
	Glede ciljev in usmeritev oddelka pogosto ugibam.	220	2,26	2,00	1,044	
	V mojem oddelku krožijo govorice.	220	2,62	3,00	1,155	
	V mojem oddelku so nerazrešeni konflikti.	220	2,11	2,00	1,146	
Energija produktivnosti	Ponosen/ponosna sem na svoje delo (na to kar delam).	220	4,21	4,00	0,772	0,704
	Čutim veliko pripadnost do organizacije.	220	4,22	4,00	0,925	
	Redno dobivam povratno informacijo o moji delovni uspešnosti.	220	3,26	3,00	1,187	

»se nadaljuje«

	Probleme rešujemo skupaj v timih in delovnih skupinah.	220	3,53	4,00	1,136	
Energija udobja	Pri delu se počutim sproščeno.	220	3,70	4,00	0,941	0,587
	Zadovoljen sem s stanjem v mojem oddelku.	220	3,55	4,00	1,099	
	Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih	220	3,54	4,00	0,824	
	Odnosi med sodelavci v oddelku so umirjeni.	220	3,85	4,00	0,917	

Opomba. n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon, α – Cronbach alfa

Vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom α > 0,70 kažejo na ustrezno zanesljivost merjenja, med 0,60 in 0,70 zadovoljivo zanesljivost merjenja, nižje od 0,60 pa neustrezno zanesljivost merjenja (Nunnally, 1978, str. 713). Glede na rezultate vrednosti koeficienta Cronbach alfa (tabela 4.7) smo v nadaljevanju dodatno analizirali, ali je zanesljivost mogoče izboljšati z odstranjevanjem potencialnih »nefunkcionalnih indikatorjev v posameznem sklopu« (Cho & Kim, 2014, str. 217), pri čemer smo vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom α izračunali tudi za primere, ko iz posameznega sklopa odstranimo posamezno spremenljivko.

V primerjavi s predstavljenimi vrednostmi Cronbachovega koeficienta α v tabeli 4.4 se vrednost Cronbachovega koeficienta α v primeru sklopov »energija malodušja«, »energija razjedanja« in »energija produktivnosti« ob izločitvi posamezne spremenljivke ne poveča, torej se zanesljivost sklopa ne izboljša. Vrednost Cronbachovega koeficienta α pa se v primeru sklopa »energija udobja« precej poveča, ko iz sklopa odstranimo spremenljivko »Pri

delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih«. Ugotavljamo, da se je zaradi izključene spremenljivke s statistično neznačilnim prispevkom izboljšala zanesljivost sklopa energija udobja, saj se je vrednost Cronbachovega koeficienta α povečala z 0,587 na 0,707 (tabela 4.5).

Tabela 3.5. Analiza zanesljivosti ob izključeni spremenljivki s statistično neznačilnim prispevkom iz sklopa »energija udobja«

	n	M	Me	SD	Cronbach alfa
Energija malodušja	220	0,00	-0,16	0,959	0,823
Energija razjedanja	220	0,00	-0,23	0.996	0,717
Energija produktivnosti	220	0,00	0,20	0,952	0,704
Energija udobja	220	0,00	0,21	0,944	0,707

Opomba. n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon.

Kot že omenjeno, smo za merjenje organizacijske energije uporabili validiran vprašalnik OEQ16 (Brečko, 2017b), po katerem trditve, s katerimi merimo organizacijsko energijo, sestavljajo štiri sklope: energijo malodušja, energijo razjedanja, energijo produktivnosti in energijo udobja. V skladu s tem smo preverili medsebojno povezanost vprašanj, ki merijo isti sklop trditev (tabela 4.6).

Tabela 3.6. Korelacije med trditvami merjenja organizacijske energije

Sklop	Trditev	1	2	3	4
Energija malodušja	Pri mojem delu se počutim neopogumljeno (imam občutek strahu).	1,000			
	Imam občutek, da moj oddelek nima prihodnosti.	0,462	1,000		
	Imam občutek, da se v mojem oddelku NE da ničesar spremeniti.	0,458	0,755	1,000	
	Počutim se izčrpano.	0,588	0,495	0,484	1,000
Energija razjedanja	Izgubljam se v preštevilnih delovnih aktivnostih.	1,000			
	Glede ciljev in usmeritev oddelka pogosto ugibam.	0,313	1,000		
	V mojem oddelku krožijo govorice.	0,283	0,398	1,000	
	V mojem oddelku so nerazrešeni konflikti.	0,323	0,419	0,577	1,000
Energija produktivnosti	Ponosen/ponosna sem na svoje delo (na to, kar delam).	1,000			
	Čutim veliko pripadnost do organizacije.	0,492	1,000		
	Redno dobivam povratno informacijo o moji delovni uspešnosti.	0,259	0,263	1,000	
	Probleme rešujemo skupaj v timih in delovnih skupinah.	0,393	0,362	0,532	1,000
Energija udobja	Pri delu se počutim sproščeno.	1,000			
	Zadovoljen sem s stanjem v mojem oddelku.	0,508	1,000		
	Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih.	0,052	0,104	1,000	
	Odnosi med sodelavci v oddelku so umirjeni.	0,314	0,509	-0,032	1,000

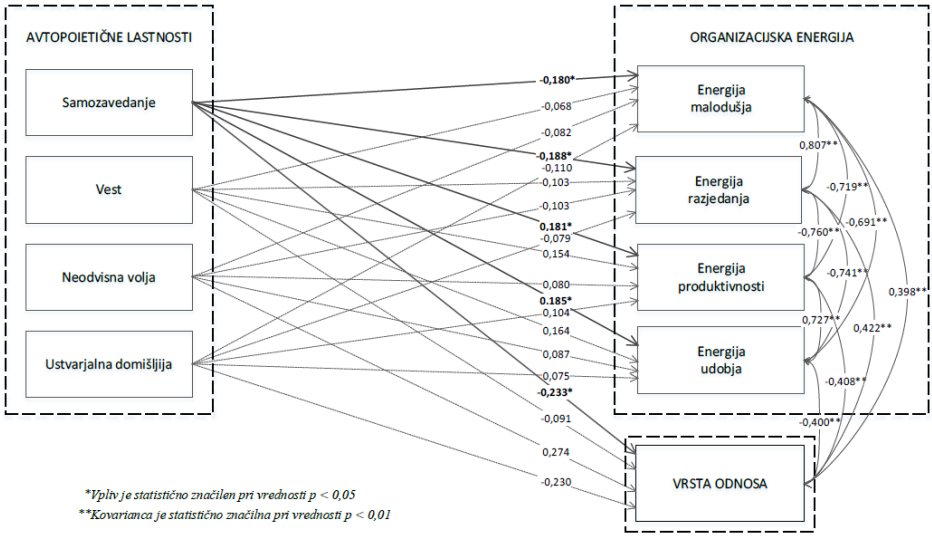
V našem primeru (tabela 4.6) so vse trditve znotraj posameznih sklopov organizacijske energije vsaj srednje močno povezane – vrednosti korelacijskih koeficientov so med 0,3 in 0,9. Le v primeru spremenljivke »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih« lahko opazimo, da z ostalimi spremenljivkami sklopa »energija udobja« izkazuje zelo šibko povezanost. V skladu s tem se zopet izkaže, da je spremenljivka v tem sklopu problematična.

V nadaljevanju smo predvideli vpliv avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Zato smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in vrsto odnosa z menedžmentom. Rezultate prikazujemo v tabeli 4.7, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.1.

Tabela 3.3. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom

Odvisna spremen-ljivka	Neodvisna spremenljivka	Ocena	Standardna napaka ocene	z	p	Standardizirana vrednost	R2
Energija malodušja	Samozavedanje	–0,180*	0,076	–2,356	0,018	–0,180	0,131
	Vest	–0,068	0,113	–0,599	0,549	–0,068	
	Neodvisna volja	–0,082	0,130	–0,634	0,526	–0,082	
	Ustvarjalna domišljija	–0,110	0,111	–0,992	0,321	–0,110	
Energija razjedanja	Samozavedanje	–0,188*	0,079	–2,377	0,017	–0,188	0,141
	Vest	–0,103	0,121	–0,858	0,391	–0,103	
	Neodvisna volja	–0,103	0,135	–0,760	0,447	–0,103	
	Ustvarjalna domišljija	–0,079	0,113	–0,706	0,480	–0,079	
Energija produktivnosti	Samozavedanje	0,181*	0,076	2,374	0,018	0,181	0,182
	Vest	0,154	0,118	1,308	0,191	0,154	
	Neodvisna volja	0,080	0,137	0,582	0,560	0,080	
	Ustvarjalna domišljija	0,104	0,116	0,892	0,373	0,104	
Energija udobja	Samozavedanje	0,185*	0,075	2,462	0,014	0,185	0,182
	Vest	0,164	0,118	1,387	0,165	0,164	
	Neodvisna volja	0,087	0,138	0,629	0,529	0,087	
	Ustvarjalna domišljija	0,075	0,117	0,643	0,520	0,075	
Vrsta odnosa	Samozavedanje	–0,233*	0,091	–2,563	0,010	–0,233	0,065
	Vest	–0,091	0,146	–0,625	0,532	–0,091	
	Neodvisna volja	0,274	0,171	1,605	0,108	0,274	
	Ustvarjalna domišljija	–0,230	0,143	–1,610	0,107	–0,230	

Opomba. *Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,05$. RMSEA = 0,038 (p = 0,991); χ^2 = 567,595 ($p < 0,01$); CFI = 0,982; TLI = 0,979; SRMR = 0,071.



Slika 3.1. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom

Glede na vrednosti statistike χ^2 (tabela 4.7), ki je statistično značilna (p < 0,01), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Vendar pa lahko s pomočjo preostalih mer še vedno govorimo o sprejemljivem prileganju modela podatkom. Vrednost RMSEA je namreč manjša od mejne vrednosti 0,08 (RMSEA = 0,038), tudi SRMR je manjša od mejne vrednosti 0,08 (SRMR = 0,071), indeks CFI je večji od 0,90 (CFI = 0,982) in indeks TLI presega mejno vrednost 0,95 (TLI = 0,979). Z avtopoietičnimi lastnostmi pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja in 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa. Opazimo lahko tudi, da ima samozavedanje, kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja negativen (b = –0,180; p = 0,018), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija malodušja

zmanjšala za 0,180. Enako velja za vpliv samozavedanja na energijo razjedanja, ki je negativen (b = –0,188; p = 0,017), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija razjedanja zmanjšala za 0,188. Vpliv samozavedanja na energijo produktivnosti (b = 0,181; p = 0,018) in energijo udobja (b = 0,185; p = 0,014) je pozitiven, torej je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija produktivnosti povečala za 0,181, energija udobja pa za 0,185. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je negativen (b = –0,233; p = 0,010). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Zgoraj prikazan in ocenjen model (slika 4.1) smo nadalje preoblikovali tako, da smo spremenljivki vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom poleg vloge odvisne spremenljivke dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke. Pri tem smo predvideli odvisnost vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom od avtopoietičnih lastnosti, nadalje pa smo predvideli tudi vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na organizacijsko energijo. Ponovno smo ocenili model s pomočjo pristopa strukturnih enačb. Rezultate prikazujemo v tabeli 4.8, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.2.

Tabela 3.4. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo

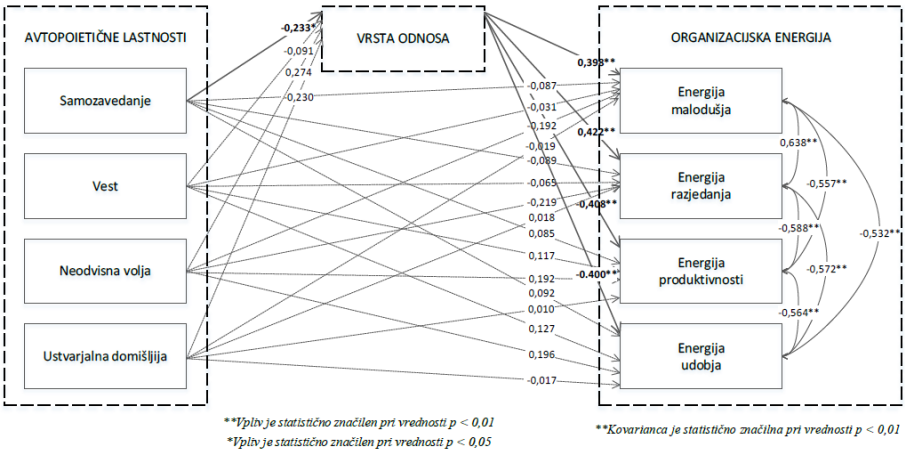
Odvisna spremenljivka	Neodvisna spremenljivka	Ocena	Standardna napaka ocene	z	p	Standardizirana vrednost	R2
Energija malodušja	Samozavedanje	–0,087	0,073	–1,194	0,232	–0,087	0,304
	Vest	–0,031	0,116	–0,270	0,787	–0,031	
	Neodvisna volja	–0,192	0,121	–1,580	0,114	–0,192	
	Ustvarjalna domišljija	–0,019	0,092	–0,204	0,838	–0,019	
	Vrsta odnosa	0,398**	0,065	6,101	< 0,01	0,398	
Energija razjedanja	Samozavedanje	–0,089	0,077	–1,154	0,248	–0,089	0,322
	Vest	–0,065	0,120	–0,538	0,591	–0,065	
	Neodvisna volja	–0,219	0,124	–1,758	0,079	–0,219	
	Ustvarjalna domišljija	0,018	0,093	0,191	0,849	0,018	
	Vrsta odnosa	0,422**	0,067	6,334	<0,01	0,422	
Energija produktivnosti	Samozavedanje	0,085	0,077	1,106	0,269	0,085	0,367
	Vest	0,117	0,112	1,044	0,296	0,117	
	Neodvisna volja	0,192	0,124	1,554	0,120	0,192	
	Ustvarjalna domišljija	0,010	0,097	0,100	0,920	0,010	
	Vrsta odnosa	–0,408**	0,063	–6,501	<0,01	–0,408	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Energija udobja	Samozavedanje	0,092	0,077	1,192	0,233	0,092	0,362
	Vest	0,127	0,109	1,162	0,245	0,127	
	Neodvisna volja	0,196	0,121	1,617	0,106	0,196	
	Ustvarjalna domišljija	–0,017	0,098	–0,169	0,866	–0,017	
	Vrsta odnosa	–0,400**	0,063	–6,324	<0,01	–0,400	
Vrsta odnosa	Samozavedanje	–0,233*	0,091	–2,563	0,010	–0,233	0,065
	Vest	–0,091	0,146	–0,625	0,532	–0,091	
	Neodvisna volja	0,274	0,171	1,605	0,108	0,274	
	Ustvarjalna domišljija	–0,230	0,143	–1,610	0,107	–0,230	

Opomba. **Vpliv je statistično značilen pri vrednosti p < 0,01. *Vpliv je statistično značilen pri vrednosti p < 0,05. RMSEA = 0,038 (p = 0,991); χ^2 = 567,595 (p < 0,01); CFI = 0,982; TLI = 0,979; SRMR = 0,072.



Slika 3.2. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo

Glede na vrednosti statistike χ^2 (tabela 4.8), ki je statistično značilna ($p < 0{,}01$), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Vendar pa lahko s pomočjo preostalih mer še vedno govorimo o sprejemljivem prileganju modela podatkom. Dejansko se vrednosti RMSEA, SRMR ter indeksov CFI in TLI v primerjavi s predhodnim modelom (tabela 4.27, slika 4.10.) niso spremenile, saj smo v model vključili enake spremenljivke, ocenili smo tudi enako število parametrov, saj so bili namesto kovarianc med spremenljivkami organizacijske energije in spremenljivko »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« ocenjeni koeficienti vpliva spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev z menedžmentom« na spremenljivke organizacijske energije. Opazimo pa porast v deležu pojasnjene variance v spremenljivkah organizacijske energije (tabela 4.28). Z dodanim vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2 % variabilnosti v energiji udobja. V modelu je mogoče zaznati tudi statistično značilne vplive spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« na vse spremenljivke organizacijske energije. Vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo malodušja je pozitiven ($b = 0{,}398$; $p < 0{,}01$), enako velja tudi za vpliv na energijo razjedanja ($b = 0{,}422$; $p < 0{,}01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto povečali energija malodušja in energija razjedanja. Glede na to, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije malodušja in energije razjedanja. Po drugi strani pa je vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo produktivnosti negativen ($b = -0{,}408$; $p < 0{,}01$), enako velja tudi za vpliv na energijo udobja ($b = -0{,}400$; $p < 0{,}01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se

bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto zmanjšali energija produktivnosti in energija udobja. Če zopet upoštevamo, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom zmanjšujeta tudi stopnji energije produktivnosti in energije udobja ter obratno, da se z izboljševanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije produktivnosti in energije udobja.

V primerjavi s predhodnim modelom pa lahko opazimo, da vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom ostaja statistično značilen in je negativen ($b = -0{,}233$; $p = 0{,}010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bo s povečanjem vrednosti samozavedanja za eno enoto vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom izboljšala za 0,233 oziroma da višje samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti vodi v boljše odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Po drugi strani pa ugotavljamo, da v zadnjem modelu vpliv samozavedanja na vse oblike organizacijske energije ni več statistično značilen. V skladu s tem lahko sklepamo, da so bili ti vplivi v prehodnem modelu statistično značilni zaradi posrednega vpliva vrste odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Ko smo v modelu predvideli tudi to, se je rezultat spremenil. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom, medtem ko ima med avtopoietičnimi lastnostmi samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med

člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za organizacijo značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

4 RAZPRAVA

Kratek opis rezultatov

Naša temeljna teza v raziskavi je, da obstaja vpliv avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Zato smo v raziskavi izmerili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter preverili vlogo njihovega sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta.

Z rezultati merjenja organizacijske energije smo ugotovili, da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energija razjedanja, kjer se ocene trditev gibajo okrog ocene 2. Ti dve energiji sta torej glede na dobljene rezultate manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja ter najbolj energija produktivnosti, kjer so anketiranci v povprečju precej višje ocenili ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocene 3,5 in 4.

Primerjava povprečnih ocen že na prvi pogled razkrije opazne razlike v ocenjevanju organizacijske energije glede na to, na kakšen način anketirani zaznavajo odnos članov sveta delavcev z menedžmentom. V tistih organizacijah, kjer so anketirani odnose članov sveta delavcev z menedžmentom ocenili kot zelo dobre, opazno izstopata energiji produktivnosti in udobja, medtem ko sta v organizacijah s srednje dobrimi in slabimi odnosi nadpovprečno prisotni energiji malodušja in razjedanja. Raziskava je pokazala, da so razlike glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji statistično značilne v primeru vseh izmerjenih konstruktov organizacijske energije.

Nadalje iz raziskave izhaja, da med spremenljivko odnos in elementi organizacijske energije obstajajo statistično značilne korelacije. Rezultati kažejo, da slabša energija pomeni slabše odnose in obratno, bolj kakovostna energija se odraža v boljših odnosih članov sveta delavcev z menedžmentom. Slabši odnosi torej pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja, boljši odnosi pa pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja. Tudi med dimenzijami organizacijske energije obstaja močna in statistično značilna povezanost in sicer sta energiji malodušja in razjedanja medsebojno pozitivno povezani in hkrati negativno povezani z energijama produktivnosti in udobja. Slednji sta medsebojno pozitivno povezani.

Z rezultati merjenja avtopoietičnih lastnosti smo ugotovili, da imajo v povprečju v raziskavi sodelujoči člani sveta delavcev avtopoietične lastnosti aktivne, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

Iz rezultatov nadalje izhaja, da glede ocen avtopoietičnih lastnosti pri samozavedanju, neodvisni volji in ustvarjalni domišljiji izstopajo tisti, ki so odnose z menedžmentom ocenili kot zelo dobre. Razlike sicer niso tako očitne kot pri organizacijski energiji, vendar so vseeno prisotne. Spremenljivka Vest je najnižje prisotna pri tistih članih sveta delavcev, ki so odnose ocenili kot zelo slabe. Izračun je pokazal, da statistično pomembna razlika obstaja samo pri dimenziji samozavedanja. V drugih primerih pa ne moremo trditi, da smo zaznali statistično pomembne razlike v oceni avtopoietičnih lastnosti glede na kakovost izmerjenega odnosa med člani sveta delavcev in menedžmentom, zatorej na teh dimenzijah ugotovitve veljajo le za naš vzorec anketirancev.

V primeru samozavedanja, kot ene izmed avtopoietične lastnosti, smo ugotovili, da se ocena samozavedanja v povprečju povečuje s prehajanjem odnosa sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do najslabšega odnosa. Tako je povprečna ocena samozavedanja statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v

soglasju z menedžmentom«), v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabšega (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«).

Rezultati so nadalje pokazali, da med spremenljivko odnos in avtopoietičnimi lastnostmi obstajajo tri statistično značilne korelacije, in sicer v primeru spremenljivk samozavedanje, vest in ustvarjalna domišljija. In sicer pri anketirancih z boljše ocenjenim odnosom z menedžmentom beležimo nekoliko višje ocene samozavedanja, vesti in ustvarjalne domišljije. Dodatna korelacija, ki nakazuje na morebitno šibko povezanost med spremenljivkama, je še korelacija med odnosi in neodvisno voljo, kjer pa korelacijski koeficient ne omogoča sklepanja o statistično značilni korelaciji.

Razprava o rezultatih

Brečko (2017c, str. 48) ugotavlja, da glede na izjemno hiter razvoj v svetu prehajamo iz dobe geocena, za katerega je značilno črpanje potrebnih virov energije iz zemlje, v dobo antropocena, kjer je glavni vir energije človek. S tem čedalje bolj prihaja v ospredje fenomen organizacijske energije, ki se ukvarja s človekom in njegovim osebnim virom energije. Glede na to, da vsak človek poseduje svojo naravno energijo, to tudi prinaša s sabo v delovno okolje. Koliko energije, kakšne kakovosti in intenzitete je ta energija, je odgovornost vodij. Poskrbeti morajo za ustvarjanje pogojev, pri katerih bodo zaposleni lahko sproščali kakovostno energijo, vodje pa jo morajo za zagotavljanje pozitivne energijske bilance tudi znati zadržati v organizaciji. Brečko (2017c, str. 48) trdi, da bodo vodje prihodnosti tisti, ki bodo znali najbolj spretno gospodariti z organizacijsko energijo svoje organizacije.

Ker na področju ravnanja z ljudmi to pomeni presežek in s tem konkurenčno prednost, je tema aktualna tako za kadrovske strokovnjake kot tudi za člane sveta delavcev. Zaposleni namreč lahko prek svojih predstavnikov bistveno vplivajo na kakovostno vodenje, saj imajo pravico do sodelovanja pri oblikovanju sistema razvoja kadrov in tudi pri pripravi letnih načrtov za

izobraževanje. Še posebej veliko pa lahko prispevajo z zavezo, da sprejmejo odgovornost za osebni razvoj.

Franca (2017b, str. 3) ugotavlja, da delavsko soupravljanje v Sloveniji nikoli ni bilo predmet širšega raziskovanja, zato je težko oceniti, v kakšnem obsegu se uresničuje v praksi. Iz splošnega poznavanja področja sklepa, da sistem v nekaterih, predvsem večjih organizacijah, deluje učinkovito, v nekaterih, med njimi tudi v državnih, pa ne. Razlog za to je lahko nezainteresiranost oziroma nerazumevanje menedžmenta ali nepripravljenost delavcev za uresničevanje delavskega soupravljanja. Franca (2017b, str. 13) nadalje pojasnjuje, da ne dvomi v to, da je razlog za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja odnos med menedžmentom in delavskimi predstavniki. To sicer ni pravno vprašanje, sta pa avtorja Franca in Pahor (2014, str. 115-142) z raziskavo ugotovila določen odpor menedžmenta do delavskega soupravljanja, kar zagotovo ne pripomore k vzpostavitvi participativne kulture.

Razlog za učinkovito oziroma neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je torej lahko odnos med svetom delavcev in menedžmentom. Iz navedenega se poraja vprašanje, kako lahko člani sveta delavcev prispevajo k boljšim odnosom z menedžmentom. Lahko bi k temu pripomoglo njihovo proaktivno delovanje v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, torej usmerjanje energije v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj pravnega okvirja delavskega soupravljanja in torej tudi znotraj njihovega vpliva. Bistvo proaktivnega delovanja je namreč v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo. Zato so za proaktivno delovanje na podlagi načel in vrednot lahko ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja.

Miller in Miller (2001, str. 181) pojasnjujeta, da samozavedanje omogoča posamezniku, da se zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Vest posameznika je povezana z modrostjo etičnega ravnanja in skladnosti z zakoni. Pri tem je pomembno delovati v

svojem najboljšem interesu in hkrati v korist drugih. Spodbujati je potrebno tudi vključenost ustvarjalne domišljije posameznika, ki je opredeljena kot moč, da si človek zamisli smer, za katero je odgovoren tako kot oseba in tudi kot strokovnjak. Ta lastnost človeku omogoča, da sebe in ljudi okrog sebe vidi drugače in z nove perspektive. In nenazadnje je neodvisna volja tista, pojasnjuje Covey (2013, str. 70–71), ki omogoča učinkovito upravljanje sebe, saj je to sposobnost sprejemanja odločitev in ravnanja v skladu z njimi.

V luči dojemanja organizacije kot živega organizma, katerega nosilni faktor razvoja je življenjska energija posameznika, prihajajo do izraza tudi neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Vključitev čim večjega števila zaposlenih v razvoj in oblikovanje organizacije lahko menedžment doseže s participativnim načinom delovanja. Pri tem so mu lahko, poleg vodij na različnih nivojih, v veliko pomoč tudi člani sveta delavcev, ki naj bi bili kot ozaveščeni posamezniki s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem. Delavske predstavnike lahko menedžment razume kot ambasadorje sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Integracija delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja tako vključuje uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev ter vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost. Pri tem pa je pomembno, da imajo člani sveta delavcev določene lastnosti in na razpolago možnosti za njihovo uveljavitev ter tako poizkušajo pritegniti v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so torej pomembne za njihovo proaktivno delovanje, saj le s takim načinom delovanja lahko pomagajo pri graditvi dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji. Namreč, če si bo

menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Na drugi strani je za graditev dobrih odnosov pomembno pritegniti k sodelovanju sodelavce. Člani sveta delavcev lahko kot posredovalci informacij med sodelavci in menedžmentom zvišujejo stopnjo medsebojnega zaupanja in tako prispevajo h krepitvi odnosov. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

V tem kontekstu smo v raziskavi proučevali avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki smo jih izpostavili kot gradnik za ustvarjanje njihove organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom. Z raziskavo smo preučili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov sveta delavcev ter ugotovili vrste odnosa svetov delavcev z menedžmentom v slovenskih organizacijah. Iz naše temeljne teze izhaja, da med temi področji obstaja povezava, zato je bil glavni namen raziskave izdelati model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnose med svetom delavcev in menedžmentom.

Iz modela vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom izhaja, da ima izmed avtopoietičnih lastnosti samozavedanje statistično značilen vpliv na vse dimenzije organizacijske energije in tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja in energijo razjedanja negativen, na energijo produktivnosti in energijo udobja pa pozitiven. To pomeni, da višjo kot bodo imeli člani sveta delavcev stopnjo samozavedanja, v večji meri bo pri njih prisotna energija produktivnosti in energija udobja ter v manjši meri bo pri njih zaznati energijo malodušja in energijo razjedanja. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je pozitiven, kar pomeni,

da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja članov sveta delavcev izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Potrditev oz. zavrnitev hipotez

Hipoteza 1 – Med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev obstaja statistično pomembna povezanost.

V sklopu prve raziskovalne hipoteze smo z izračunom Pearsonovih koeficientov korelacije pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti zaznali statistično značilne korelacije z organizacijsko energijo. Ugotovili smo, da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi. Na podlagi teh rezultatov lahko Hipotezo 1 potrdimo.

Hipoteza 2 – Samozavedanje članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Korelacija med samozavedanjem in energijo produktivnosti je glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti ter glede na vrednost signifikance statistično značilna ($r = 0{,}353$; $p < 0{,}01$). S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka samozavedanje, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka produktivna energija. Z neodvisno spremenljivko smo pojasnili 12,4 % variance. Vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko produktivna energija je pozitiven in statistično značilen ($b = 0{,}333$; $p < 0{,}01$).

Na podlagi opravljenih analiz lahko trdimo, da ima samozavedanje statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo. Hipotezo 2 potrdimo.

Hipoteza 3 – Neodvisna volja članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Korelacija med neodvisno voljo in energijo produktivnosti je glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti ter glede na vrednost signifikance statistično značilna ($r = 0,376$; $p < 0,01$).

S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka neodvisna volja, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka produktivna energija. Z neodvisno spremenljivko smo pojasnili 14,2 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko produktivna energija je pozitiven in statistično značilen ($b = 0,410$; $p < 0,001$).

Na podlagi opravljenih analiz lahko trdimo, da ima neodvisna volja statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo članov sveta delavcev. Hipotezo 3 potrdimo.

Hipoteza 4 – Avtopoietične lastnosti in organizacijska energija članov sveta delavcev imajo statistično pomemben vpliv na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta.

Vpliv avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom smo preverili s pomočjo multinominalne logistične regresije. Izkazalo se je, da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje.

Nadalje smo preverili tudi vpliv organizacijske energije na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, prav tako s pomočjo multinominalne logistične regresije. Izkazalo se je, da na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno ne vpliva nobena izmed organizacijskih energij.

S pomočjo modelov strukturnih enačb smo ocenili še model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Izkazalo se je, da ima samozavedanje,

kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom.

Nadalje smo ocenjen model preoblikovali tako, da smo spremenljivki vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom poleg vloge odvisne spremenljivke dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke. Pri tem smo predvideli odvisnost vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom od avtopoietičnih lastnosti, nadalje pa smo predvideli tudi vpliv tako avtopoietičnih lastnosti, kot tudi vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na organizacijsko energijo. Ponovno smo ocenili model s pomočjo pristopa strukturnih enačb.

V primerjavi s predhodnim modelom smo ugotovili, da vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom ostaja statistično značilen. Višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom, medtem ko ima med avtopoietičnimi lastnostmi samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za organizacijo značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

V skladu s predstavljenimi trditvami lahko Hipotezo 4 potrdimo le delno. Ker gre za znanstveno hipotezo, lahko potrdimo tisti del Hipoteze 4, ki se nanaša na vpliv samozavedanja, kot ene izmed avtopoietičnih lastnosti, na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta ter na vse vrste organizacijske energije. Vpliv ostalih treh avtopoietičnih lastnosti (vest, neodvisna volja,

ustvarjalna domišljija) in organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom pa ni statistično značilen.

5 ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

Avtopoietične lastnosti v našem modelu povezav predstavljajo sestavni dejavnik, za katerega smo na osnovi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisni spremenljivki, torej na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnos med člani sveta delavcev in menedžmentom. Zato smo v raziskavi izmerili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter preverili vlogo njihovega sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta. Nadalje smo proučili model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Kar se tiče vloge sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta, je največ anketiranih poročalo (tabela 4.1), da ima njihov svet delavcev drugačno mnenje kot menedžment, vendar dosegajo kompromise (85 anketiranih oz. 38,6 %). Blizu je bilo tudi število tistih, ki so poročali, da svet delavcev že od začetka sodeluje z menedžmentom (82 anketiranih oz. 37,3 %), bilo pa je tudi precej tistih, ki so poročali o tem, da menedžment sprejema odločitve brez soglasja sveta delavcev (53 anketiranih oz. 24,1 %).

Merjenje organizacijske energije članov sveta delavcev je pokazalo (tabela 4.4), da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energiji razjedanja, kjer se ocene trditev gibajo okrog 2. Ti dve energiji sta torej glede na rezultate raziskave manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja in najbolj energija produktivnosti, kjer so anketiranci v povprečju precej višje ocenili ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocen 3,5 in 4.

Z rezultati merjenja avtopoietičnih lastnosti smo ugotovili (tabela 4.2), da imajo v povprečju v raziskavi sodelujoči člani sveta delavcev avtopoietične lastnosti aktivne, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Rezultati so prikazani v tabeli 4.7, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.1. Z avtopoietičnimi lastnosti pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja ter 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa. Opazimo lahko tudi, da ima samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja negativen (b = –0,180; p = 0,018), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija malodušja zmanjšala za 0,180. Enako velja za vpliv samozavedanja na energijo razjedanja, ki je negativen (b = –0,188; p = 0,017), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija razjedanja zmanjšala za 0,188. Vpliv samozavedanja na energijo produktivnosti (b = 0,181; p = 0,018) in energijo udobja (b = 0,185; p = 0,014) je pozitiven, torej je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija produktivnost povečala za 0,181, energija udobja pa za 0,185. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je negativen (b = –0,233; p = 0,010). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Nadalje smo prikazan in ocenjen model preoblikovali tako, da smo spremenljivki vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom poleg vloge odvisne spremenljivke dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke. Pri tem smo predvideli odvisnost vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom od avtopoietičnih lastnosti, nadalje pa smo predvideli tudi vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na organizacijsko energijo. Ponovno smo ocenili model s pomočjo pristopa strukturnih enačb. Rezultati so prikazani v tabeli 4.8, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.2.

Opazimo pa porast v deležu pojasnjene variance v spremenljivkah organizacijske energije (tabela 4.8). Z dodanim vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2 % variabilnosti v energiji udobja. V modelu je mogoče zaznati tudi statistično značilne vplive spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« na vse spremenljivke organizacijske energije. Vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo malodušja je pozitiven ($b = 0{,}398$; $p < 0{,}01$), enako velja tudi za vpliv na energijo razjedanja ($b = 0{,}422$; $p < 0{,}01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto povečali energija malodušja in energija razjedanja. Glede na to, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije malodušja in energije razjedanja. Po drugi strani pa je vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo produktivnosti negativen ($b = –0{,}408$; $p < 0{,}01$), enako velja tudi za vpliv na energijo udobja ($b = –0{,}400$; $p < 0{,}01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto zmanjšali energija

produktivnosti in energija udobja. Če zopet upoštevamo, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom zmanjšujeta tudi stopnji energije produktivnosti in energije udobja in obratno, da se z izboljševanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije produktivnosti in energije udobja.

V primerjavi s predhodnim modelom smo ugotovili, da vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom ostaja statistično značilen in je negativen (b = –0,233; p = 0,010). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bo s povečanjem vrednosti samozavedanja za eno enoto vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom izboljšala za 0,233 oziroma da višje samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti vodi v boljše odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Po drugi strani pa ugotavljamo, da v zadnjem modelu vpliv samozavedanja na vse oblike organizacijske energije ni več statistično značilen. V skladu s tem lahko sklepamo, da so bili ti vplivi v prehodnem modelu statistično značilni zaradi posrednega vpliva vrste odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Ko smo v modelu predvideli tudi to, se je rezultat spremenil. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da ima izmed avtopoietičnih lastnosti samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa. Pri tem velja, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v

večji meri sta za organizacijo značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

Prispevek znanosti

Schippers in Hogenes (2011, str. 193) izpostavljata, da je koncept energije, ki ga implicirajo številne motivacijske teorije, premalo raziskan. Pojasnjujeta, da se njuna raziskava nanaša na povezavo teorije in ugotovitev, ki do tedaj niso bile izrecno povezane z energijo, to so pretočnost (angl. flow), subjektivno dobro počutje (angl. subjective well-being), zavzetost (angl. engagement) in izgorelost (angl. burn-out). Navajata, da sta prva proučila povezavo med osebnostnimi značilnostmi in energijo ter opisala vlogo vodstva pri sproščanju energije sledilcev. Obstaja tudi več študij, usmerjenih v merjenje energije in njenih učinkov ter iskanje dejavnikov, ki vplivajo na spodbujanje oz. zaviranje produktivne energije (npr. Albualhamael, Alker, Pagano, & Lupton, 2015; Bruch & Ghoshal, 2003; Cole, Bruch, & Vogel, 2012; Cross, Baker, & Parker, 2003; Ryan & Frederick, 1997; Sutherland & Hofmeyr, 2012). Koncept energije torej postaja dragoceno orodje za globlje razumevanje, kako lahko organizacije izkoristijo svoj polni potencial. Glede na to, da so energični zaposleni nujni za uspeh organizacije, saj so ljudje z veliko energije bolj produktivni, ustvarjalni in pozitivno vplivajo na druge (Ash, 1913; Cross, Baker, & Parker, 2003; Cross & Parker, 2004), smo se v naši raziskavi usmerili v proučevanje vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo, česar v literaturi še nismo zasledili. Za izvedbo raziskave smo kot ciljno skupino izbrali delavske predstavnike, člane svetov delavcev organizacij v Sloveniji in na podlagi pregledane literature ugotovili, da smo prvi povezali organizacijsko energijo in delavsko soupravljanje.

Nadalje smo se usmerili na odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Pfeifer (2014, str. 146–148) je v raziskavi nemških svetov delavcev ponudil tri vrste odnosov svetov delavcev z menedžmentom in ugotovil, da razlike v odnosih med sveti delavcev in menedžmentom vplivajo na ravnanje z ljudmi v organizaciji ter da imajo organizacije več koristi od

sodelovalnih svetov delavcev in več težav, če so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom slabi. Zato smo člane svetov delavcev v raziskavi vprašali po oceni njihovega odnosa z menedžmentom in kot prvi proučili vpliv avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev na vrsto odnosa z menedžmentom.

Izvedena raziskava je torej prva, ki je ciljno usmerjena v povezovanje delavskega soupravljanja, organizacijske energije in avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev v slovenskih organizacijah, konkretno na področja:

- proučevanja avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev,
- proučevanja organizacijske energije članov sveta delavcev,
- proučevanja odnosov sveta delavcev z menedžmentom,
- proučevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo,
- proučevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihov odnos z menedžmentom,
- izdelave modela vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Izvedena raziskava predstavlja prispevek k novim spoznanjem na področju uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah v Sloveniji. Te vrste raziskave, ki bi prepletala organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, namreč tako v Sloveniji kot tudi v svetu nismo zasledili. Proučili smo vpliv avtopoietičnih lastnosti (samozavedanje, vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) na organizacijsko energijo (energija produktivnosti, energija udobja, energija malodušja, energija razjedanja) in odnose z menedžmentom. Naš prispevek znanosti je predstavljeni model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom (slika 5.1). Prvi smo torej pojasnili vplive avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Raziskava s področja uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah v Sloveniji prispeva k znanstvenemu področju teorije organizacije in ravnanja z ljudmi. Dodano vrednost doprinaša zaposlenim, njihovim delavskim predstavnikom in menedžmentu. Prispevek znanosti je na področju razumevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti posameznika na njegovo organizacijsko energijo in odnose v organizaciji, in sicer:

- zbrana in navedena teoretična izhodišča prispevajo k poglobljenemu razumevanju teoretskih in metodoloških konceptov vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in odnose s svetom delavcev;
- rezultati raziskave so neposredno uporabni in relevantni za člane sveta delavcev pri zastopanju interesov sodelavcev v organizaciji v slovenskem in mednarodnem prostoru, saj smo na osnovi izsledkov raziskave podali potrebne lastnosti članov sveta delavcev, ki prispevajo k ustvarjanju njihove organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom;
- navedene lastnosti, utemeljene na izvedeni raziskavi, bodo vplivale na kakovost organizacijske energije in odnosov z menedžmentom. Krepitev teh posameznikovih lastnosti lahko pripomore k njihovemu proaktivnemu pristopu k delavskemu soupravljanju in zavestni gradnji dobrih odnosov z menedžmentom in s sodelavci;
- opisan in utemeljen model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom je lahko izhodišče za pospešitev znanstvenega dela s tega področja.

Prispevek znanosti je tudi na področju razumevanja vpliva vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo, ki dodano vrednost doprinaša tako članom sveta delavcev kot menedžmentu.

Spoznanja raziskave bi lahko prispevala k proaktivnemu uresničevanju delavskega soupravljanja v slovenskih organizacijah in služila kot izhodišče za nadaljnje raziskave s tega področja.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Menedžment

Menedžmentu nudijo rezultati raziskave spoznanja o vplivu proučevanih lastnosti članov svetov delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Ta spoznanja lahko prispevajo k njihovemu razumevanju delovanja članov sveta delavcev pri zastopanju interesov delavcev v organizaciji. Boljše razumevanje delavskih predstavnikov lahko menedžmentu pomaga k bolj usmerjenemu delovanju in spodbujanju njihovega izobraževanja v smeri krepitve lastnosti, ki vplivajo na njihovo organizacijsko energijo in izboljšanje odnosov z menedžmentom.

Iz našega modela vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom izhaja, da so proučevane lastnosti članov sveta delavcev pomembne za ustvarjanje dobre organizacijske energije in sodelovalnih odnosov z menedžmentom. Brečko (2012, str. 3–7) pojasnjuje, da ima sodelovanje med menedžmentom in svetom delavcev zelo velik vpliv na organizacijsko energijo, saj lahko člani sveta delavcev s svojim proaktivnim delovanjem prispevajo k izgradnji obetavne vizije organizacije in njenemu širjenju med zaposlenimi, kar bistveno pripomore k dvigu pozitivne energije in pripadnosti zaposlenih organizaciji. Takšen način sodelovanja spodbuja vero zaposlenih v uspeh organizacije, pri čemer je pomembno sodelovanje zaposlenih kot celote. K povezovanju sodelavcev različnih organizacijskih enot oziroma področij dela lahko ključno prispevajo člani sveta delavcev s svojim proaktivnim delovanjem, spodbuda za sodelovanje pa mora priti s strani menedžmenta. Če si bo ta s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju organizacije potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so torej pomembne za njihovo proaktivno uresničevanje delavskega soupravljanja. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz

dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Razvijanje vseh teh štirih lastnosti je ključno za človekovo proaktivnost oziroma sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov zaposlenih in odnosov z menedžmentom.

Izsledki raziskave lahko služijo menedžmentu za pripravo izobraževanj oziroma za usmerjanje zaposlenih k osebnostnemu razvoju skozi medsebojne odnose, saj so vsakršni odnosi in čustva v njih trening za posameznika in njegovo osebnost.

Miller in Miller (2001, str. 181) ugotavljata, da naj bi bila priprava izobraževanja za prihodnost usmerjena v razvoj samozavedanja, kar je človeška sposobnost, da se loči od sebe in prouči svoje razmišljanje, svoje motive in svojo zgodovino. Samozavedanje omogoča, da se vsak posameznik zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Prav tako pomembno je razvijati ostale avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev, saj razvoj vseh štirih lastnosti in njihova medsebojna sinergija pomenita jedro osebnega vodenja. Vsak človek ima vse te lastnosti, razlikujemo pa se v tem, koliko smo razvili te svoje lastnosti in kako vplivna je njihova sinergija v našem življenju. Ta spoznanja lahko menedžmentu pomagajo, da skozi različna izobraževanja spodbuja razvijanje avtopoietičnih lastnosti posameznikov in tako krepi njihove notranje vire moči ter na njih gradi in razvija sodelovalne odnose s svetom delavcev.

Organizacija

V organizacijah so sveti delavcev integralni del sistema korporacijskega upravljanja, zato naj bi se vključevali v vsa pomembnejša poslovna vprašanja, ki zadevajo zaposlene kot ključne skupine t. i. notranjih deležnikov (Bakovnik & Gostiša, 2019, str. 2). Predvsem pa naj bi svet

delavcev v organizaciji proaktivno skrbel za čim višjo kakovost delovnega življenja zaposlenih v okviru skupno dogovorjenih ciljev podjetja. Za uresničevanje delavskega soupravljanja v takem merilu pa je potreben močan interes delavskih predstavnikov, ki imajo primerno strokovno znanje in potrebne lastnosti za proaktivno zastopanje interesov svojih sodelavcev.

Organizacije potrebujejo za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja poleg osnovnega znanja o sistemu delavskega soupravljanja, ki je nujno za pravilno razumevanje posameznikove vloge in pristojnosti sveta delavcev v sistemu korporacijskega upravljanja, tudi sposobnosti članov sveta delavcev, ki jim bodo pomagale pri odkrivanju in analiziranju dejanskih potreb in interesov zaposlenih. Pri tem pridejo do izraza avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki so potrebne za samoiniciativno sprožanje potrebnih aktivnosti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja v organizaciji.

Člani sveta delavcev, ki imajo potrebne lastnosti in jim menedžment nudi možnosti za njihovo uveljavitev, lahko pritegnejo v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. Ozaveščeni člani sveta delavcev, ki naj bi bili s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem, lahko menedžmentu služijo kot ambasadorji sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Ob podpori menedžmenta lahko člani sveta delavcev skozi avtopoietični princip delovanja povlečejo za sabo v akcijo sodelavce in tako postopoma vplivajo na razvoj organizacije in družbe. Z rezultati naše raziskave smo ugotovili, da so za proaktivno uresničevanje delavskega soupravljanja v organizacijah pomembne avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev, katerih razvoj lahko odpira nova obzorja posameznika in njegovega delovnega okolja.

Družba

Prispevek družbi so pojasnjena spoznanja o pozitivnih vplivih avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev na ustvarjanje njihove organizacijske energije in sodelovalnih odnosov z menedžmentom, kar lahko prispeva k bolj učinkovitemu uresničevanju delavskega soupravljanja. Božič (2012a, str. 13) ugotavlja, da si organizacije skozi trajne razvojne cilje prizadevajo za kakovost poslovanja, torej za učinkovitost, ugled, uspešnost, gospodarsko moč in neodvisnost. Takšno poslovanje organizacij zahteva jasne strategije in posvečanje kar največ pozornosti dejavnikom, ki so za uspeh odločilni. Med te dejavnike sodi tudi delavsko soupravljanje. Raven uresničevanja soupravljavskih pravic zaposlenih pa je v veliki meri odvisna od načina (so)delovanja sveta delavcev in menedžmenta, zato to področje predstavlja zelo pomemben, v praksi pa pogosto spregledan vidik, ki prispeva tako k izboljšanju delovnega življenja zaposlenih kot gospodarske uspešnosti organizacij in posledično celotne družbe.

Omejitve raziskave

V raziskavi o uresničevanju določil obstoječega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju Zeilhofer in Pristavec Đogić (2014) ugotavljata, da v splošno dostopnih virih teh podatkov nista zasledili, sta se pa zato obrnili na številne institucije, katerih dejavnost je neposredno ali posredno povezana z določbami zakona. Na podlagi prejetih odgovorov ugotavljata, da teh podatkov sistematično ne zbira nobena od pristojnih institucij. Zasledili sta posamezne raziskave, na osnovi katerih ugotavljata, da so podatki vsebinsko parcialni in vzorci nereprezentativni, zato z vidika metodološke korektnosti iz njih ni mogoče sklepati o celostni sliki dejanskega stanja. Ker po splošno dostopnih virih tudi mi nismo našli podatkov o obstoječih svetih delavcev v Sloveniji, smo se za pomoč obrnili na Združenje svetov delavcev Slovenije. Generalni sekretar združenja nam je prisluhnil in je našo anketo razposlal vsem članom svetov delavcev v organizacije, ki so članice Združenja svetov delavcev Slovenije. Glede na navedeno je možno, da obstajajo v Sloveniji

organizacije, katerih sveti delavcev niso člani združenja in tako ti člani niso imeli možnosti, da bi bili zajeti v vzorec.

Med potekom raziskave je Slovenija razglasila epidemijo novega koronavirusa (covida-19). Zaradi nastalih razmer so bili člani svetov delavcev v tistem obdobju zelo zaposleni z zastopanjem interesov delavcev v svojih organizacijah, saj se je gospodarska situacija v državi hitro in drastično spremenila. Mnogi delodajalci zaradi sprejetih ukrepov države delavcem niso mogli zagotoviti opravljanja dela, posledično je bilo veliko zaposlenih v skrbeh za svoje službe. Generalni sekretar združenja je zato ocenil, da ni primeren čas za opominjanje na sodelovanje v raziskavi, zato nismo poslali nobenega opomnika za izpolnitev ankete. Dopuščamo možnost, da so se na prošnjo za sodelovanje zato odzvali le tisti člani svetov delavcev, ki so bolj zavzeti za uresničevanje delavskega soupravljanja ali pa so se v večji meri odzvali tisti, ki niso najbolj zadovoljni s stanjem na področju delavskega soupravljanja v njihovi organizaciji. Posledično bi lahko bili odgovori tistih, ki niso sodelovali v raziskavi, drugačni od odgovorov tistih, ki so sodelovali v raziskavi, kar tudi Fricker (2008, str. 198–199) navaja med možnostmi izvora napak, ki lahko nastanejo pri spletnem anketiranju. Odgovori sodelujočih v raziskavi lahko tudi odstopajo od njihove resnične vrednosti, če anketirani člani sveta delavcev na občutljiva vprašanja niso pošteno odgovarjali, kar lahko pripišemo omejitvi raziskave.

Predlogi nadaljnjega raziskovanja

V raziskavi smo se ukvarjali samo s proučevanjem vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na posamezne vrste njihove organizacijske energije in odnose z menedžmentom. Na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in na njihove odnose z menedžmentom pa vplivajo tudi drugi dejavniki, ki bi jih lahko proučevali z nadaljnjimi raziskavami:

Gostiša (2009, str. 7) pojasnjuje, da ima delavsko soupravljanje ob pravilnem razumevanju njenega bistva tako s strani delavcev kot menedžmenta različne pomene v organizaciji. Velik pomen ji pripisuje pri uresničevanju t. i.

koncepta interesno uravnoteženega upravljanja podjetij. Zaposleni imajo prek delavskega soupravljanja na voljo upravljavski mehanizem, ki omogoča njihove interese povezati v sistem upravljanja organizacije. Tako je z učinkovitim sistemom delavskega soupravljanja omogočeno uravnoteženje interesov zaposlenih, menedžerjev in lastnikov. Glede na izsledke naše raziskave bi lahko nadaljnje raziskovanje usmerili v proučevanje vpliva posameznih spremenljivk (avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev) na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji (Božič, 2012b, str. 104–111) in na tej osnovi podali predloge za izboljšanje uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah. Nadalje bi lahko izračunali indekse uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji (Franca, 2009, str. 238), ki bi jih lahko med organizacijami primerjali in na tej osnovi predlagali ukrepe, ki bodo skozi interesno uravnoteženo in družbeno odgovorno upravljanje organizacije vplivali na večje delovno zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter zagotavljanje stabilnega notranjega poslovnega okolja.

Delavsko soupravljanje lahko obravnavamo kot sistem notranjega komuniciranja v organizaciji, saj prek sveta delavcev poteka komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi. Marchington in Wilkinson (2005, str. 403) menita, da lahko o delavski participaciji govorimo kot o neposredni komunikaciji, o navzgor obrnjenem reševanju problemov, kakor tudi o sodelovanju pri upravljanju prek predstavnikov delavcev. Ta oblika komunikacije se osredotoča na vlogo, ki jo imajo predstavniki delavcev v razpravah z menedžmentom in zaposlenimi prek določenih mehanizmov. Pri tem je pomembno, da se ti dogovori osredotočajo na vprašanja v zvezi s porazdelitvijo moči in vpliva znotraj organizacij v zakonodajnem okviru. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 15) pojasnjujeta, da morajo člani sveta delavcev kot delavski predstavniki prenašati iniciative sodelavcev menedžmentu in skrbeti za njihovo povratno obveščanje. Nadaljnje raziskovanje bi lahko usmerili v proučevanje vpliva vrste odnosa članov svetov delavcev z menedžmentom na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji. Na osnovi ugotovitev bi lahko podali ukrepe za

učinkovito zastopanje interesov sodelavcev skozi partnersko sodelovanje z menedžmentom, ki bo usmerjeno v dolgoročno zagotavljanje sposobnosti preživetja in trajnosti za organizacijo in za njene zaposlene.

Delavski participaciji lahko pripišemo tudi motivacijski pomen. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 3) pojasnjujeta, da je skozi sistem delavske participacije možno v poslovnem procesu ustrezno artikulirati in uveljavljati materialne, osebnostne in societalne potrebe zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da je to pravzaprav temeljna funkcija sveta delavcev, saj zadovoljni in pripadni zaposleni lahko največ prispevajo k uspešnosti organizacije.

Poleg raziskav, ki proučujejo avtopoietične lastnosti kot dejavnike vpliva na organizacijsko energijo in odnose, bi lahko prihodnje raziskave proučile učinke ukrepov v obliki izobraževanj. Skladno z ugotovitvami (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, str. 419) je osredotočenost na delovno okolje kot tudi na osebo v njem bistvenega pomena za ukrepanje. To kaže, da je najučinkovitejši način posredovanja kombinacija sprememb v vodstveni praksi z izobraževalnimi posegi. Vodstvene intervencije so potrebne za spremembo katerega koli področja delovnega življenja, vendar ne zadostujejo, če izobraževalne intervencije ne posredujejo potrebnih individualnih veščin in stališč. Učinkovita sprememba se zgodi le, ko se obe smeri razvijata celostno. Za osvetlitev tega vprašanja bi bile potrebne longitudinalne študije s ponavljajočimi se ukrepi. Prihodnje raziskave bi lahko proučevale raven avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev pred izobraževanjem in po njem ter zlasti učinke takšnih ukrepov na organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Tako bi lahko podali ugotovitve o uspešnosti razvoja avtopoietičnih lastnosti in opisali, kako bi lahko potekalo učinkovito izobraževanje.

Schippers in Hogenes (2011, str. 199) izpostavljata razvoj in merjenje učinkovitosti posegov za povečanje energetske ravni, ki si po njunem mnenju zasluži vso raziskovalno pozornost. V naši raziskavi smo se osredotočili na proučevanje avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev in njihove organizacijske energije ter odnosov z menedžmentom v kontekstu

uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji. Prihodnje raziskave bi se lahko bolj osredotočile na vlogo energije in raziskale njene učinke na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja na ravni človeške energije.

V raziskavo so bili vključeni člani svetov delavcev slovenskih organizacij, pri katerih smo proučevali povezave med avtopoietičnimi lastnostmi (samozavedanje, vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) in vrstami organizacijske energije (produktivna energija, energija udobja, energija malodušja in energija razjedanja). Lahko pa bi raziskovanje razširili tudi na druga strokovna področja v organizacijah, s čimer bi se odprla možnost primerjave vplivov avtopoietičnih lastnosti zaposlenih v različnih organizacijskih enotah oziroma strokovnih področjih na njihovo organizacijsko energijo. Povezava med stopnjo avtopoietičnih lastnosti in kakovostjo organizacijske energije bi tako organizacijam, zlasti pa menedžmentu, omogočila poglobitev vpogleda v razumevanje upravljanja z energijo zaposlenih.

REFERENCE

1. Albualhamael, Z., Alker, L., Pagano, R., & Lupton, B. (2015). The power of productive organisational energy. Manchester: University College Cork.
2. Ash, I. E. (1913). What makes a people lethargic or energetic? The American Journal of Sociology, 19(3), 370–379. doi: 10.1086/212259
3. Bakovnik, R. & Gostiša, M. (2019). Kakovostni program dela je najpomembnejša osnova za dobro delovanje sveta delavcev. Ekonomska demokracija, 1, 2–18.
4. Božič, M. (2012a). Strateški vidik uresničevanja delavskega soupravljanja. Ekonomska demokracija, 16(2), 13–16.
5. Božič, M. (2012b). Uresničevanje delavskega soupravljanja in strateško delovanje sveta delavcev – študija primera (Magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
6. Brečko, D. (2012). Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi. Ekonomska demokracija: strokovno

informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju, 16(1), 3–7.
7. Brečko, D. (2017b). O projektu. Organizacijska energija. Pridobljeno na http://organizacijska-energija.si/index.php/o-projektu/#1462892689309-76d01743-53c6
8. Brečko, D. (2017c). Vloga vodje pri gospodarjenju z organizacijsko energijo. HR&M, 3(10), 48–50. Pridobljeno na https://www.planetgv.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-junijjulij-2017-102017/vloga-vodje-pri-gospodarjenju-z-organizacijsko-energijo
9. Bohinc, R. (2016). Družbena odgovornost. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
10. Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review, 45(1), 45–51.
11. Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. Sage, Human Relations, 63(3), 303–310. doi: 10.1177/0018726709348938
12. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. Organizacija, 39(2), 117–123. Pridobljeno na https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-N9PIQVEO/37cb015b-b660-4fd5-91c3-08c6e2d6bd16/PDF
13. Bulc, V. (2006). Ritmi poslovne evolucije. Ljubljana: Vibacom. Pridobljeno na http://vibacom.si/upload/RPE.pdf
14. Cho, E. & Kim, S. (2014). Cronbach's coefficient alpha. Organizational Research Methods, 18(2), 207–230. doi: 10.1177/1094428114555994
15. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 445–467.
16. Covey, S. R. (1997). The 7 habits of highly effective families: building a beautiful family culture in a turbulent world. New York: Franklin Covey.
17. Covey, S. R. (1998). Sedem navad zelo uspešnih družin. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Covey, S. R. (2013). The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change. New York: Free Press.
19. Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? MIT Sloan Management Review, 44(4), 51–56.
20. Cross, R. & Parker A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. Journal of Organizational Excellence, 23(4), 3–14. doi: 10.1002/npr.20021

21. Franca, V. & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. Economic and Industrial Democracy, 35(1), 115–142.
22. Franca, V. (2009). Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse. Ljubljana: Planet GV.
23. Franca, V. (2016). Pravni izzivi vloge delavskih predstavnikov v organih upravljanja gospodarskih družb. Delavci in delodajalci, 16(2/3), 361–377.
24. Franca, V. (2017a). Negotova prihodnost kolektivnih delovnih razmerij. Delovno pravo v dobi raznovrstnih oblik dela in informacijske tehnologije. Podjetje in delo, 43(6-7), 1–10.
25. Franca, V. (2017b). Nekatera odprta vprašanja pravnega položaja delavskih predstavnikov v organih upravljanja. Anali PAZU HD, 3(1), 1–16.
26. Fricker, R. D. (2008). Sampling methods for Web and E-mail surveys. V N. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank (ur.), The SAGE handbook of online research methods (str. 195–217). Thousand Oaks: SAGE Publications.
27. Gostiša, M. (2009). Programski manifest Združenja svetov delavcev Slovenijie: Za ekonomsko demokracijo namesto mezdnega kapitalizma. Ekonomska demokracija, 6, 1–25.
28. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7. izd.). Harlow: Pearson Education.
29. Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 1(81), 86–96
30. Lauc, A. (2000). Metodologija društvenih znanosti. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet.
31. Lužar, B. (2006). Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. Industrijska demokracija, 10(3), 17–21.
32. Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. V Managing Human Resources (str. 398–423). Oxford: Blackwell. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/29467253_Direct_Participation_and_Involvement
33. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual review of psychology, 52(1), 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. PMID: 11148311

34. Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality, revised edition. New York: Harper & Row.
35. Miller, T. W. & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 4(2), 181–189. doi: 10.1080/13603120120806
36. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Ekonomska demokracija, 1. Pridobljeno na https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina+&letnik=2001&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1
37. Možina, S. (2004). Zaupanje v organizaciji in participacija. Ekonomska demokracija, 5. Pridobljeno na https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina&letnik=2004&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1
38. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2. izd.). New York: McGraw-Hill.
39. Pfeifer, C. (2014). Works councils and the management of human resources: Evidence from German establishment data. Economic and Industrial Democracy,35(1), 143–163. doi: 10.1177/0143831X12464068
40. Ryan, R. M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. Journal of Personality, 65(3), 529–565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
41. Schippers, M. C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: a review and research agenda. Journal of Business and Psychology, 26(2), 193–203. doi: 10.1007/s10869-011-9217-6
42. Sutherland, M. & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organisational energy. South African Journal of Labour Relations, 36(2), 9–29.
43. Ustava Republike Slovenije. (1991, 23. december). Uradni list RS št. 33I/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
44. Vaupotič, K., Mladič, M., Lužar Šajt, D., Gostiša, M., Slapnik, T., Medik B. … Kantolić, J. (2015). S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja: priročnik za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno

prakso. Maribor: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, ustanova: 9.
45. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. (1993, 9. julij). Uradni list RS št. 42/1993, 61/2000, 56/2001, 26/2007, 45/2008.
46. Zeilhofer, N. & Pristavec Đogić, M. (2014). Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – uresničevanje zakona. Splošna informacija. Ljubljana: Državni zbor, Raziskovalno-dokumentacijski sektor.

MODEL GRADNIKOV UČINKOVITEGA USMERJANJA DIJAKOV Z UPORABO ČUSTVENE INTELIGENCE, TEORIJE IZBIRE, ČUJEČNOSTI IN KOMPETENC

A MODEL OF BUILDING BLOCKS OF EFFECTIVE STUDENT GUIDANCE WITH THE USAGE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, CHOICE THEORY, MINDFULNESS AND COMPETENCES

Biljana Bahat, Marija Ovsenik, Nikolaj Lipič

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskovalno vprašanje, kateri so gradniki učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, čuječnosti, teorije izbire in učiteljevih kompetenc, smo izoblikovali na temelju različnih znanstvenih spoznanj ter samovrednotenja učiteljevega dela z raziskavo.
Namen: Temeljni namen je bil izdelati izvirni model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z različno uporabo teorij in znanj s področja čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc učitelja v Sloveniji ter tako identificirati gradnike izvirnega modela.
Metode: V empiričnem delu smo uporabili kvantitativno raziskovalno paradigmo. Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo anketiranja srednješolskih učiteljev v vseh statističnih regijah Slovenije. Za konstruktno validacijo merjenih pojavov smo uporabili izračune faktorske analize. Za ugotavljanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko smo uporabili multiplo regresijsko analizo.
Rezultati: V vzorec raziskave je bilo vključenih 1025 anketirancev. Anketiranje smo izvedli na vzorcu srednješolskih učiteljev, ki smo jih k sodelovanju povabili v letu 2020. Pretežni delež vzorca predstavljajo ženske (71,4 %). V vzorec smo zajeli učitelje, ki poučujejo na šolah v vseh slovenskih statističnih regijah. Ključni pojmi oz. paradigme, ki smo jih z vprašalnikom preverjali, so čustvena inteligentnost, čuječnost, teorija izbire in kompetence učiteljev. V primeru čustvene inteligentnosti

in čuječnosti smo potrdili enodimenzionalno strukturo pojma. Pri teoriji izbire smo dobili dva faktorja, ki smo ju poimenovali »teorija izbire in organizacijsko vedenje« ter »teorija izbire in družbena percepcija«. V primeru učiteljevih kompetenc smo na podlagi faktorske analize uvedli štiri nove spremenljivke, in sicer »kakovost strokovnega dela«, »kompetentno delo z dijaki«, »učni načrt kot vodilo strokovnega dela« ter »timski pristop za uspešno delo«. Vse spremenljivke smo za namene primerjalne analize izpeljali tako, da smo jih izračunali na podlagi povprečnih ocen posameznih trditev, ki padejo na posamezni faktor. Rezultati so pokazali, da so vse povezave pozitivne ter glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti. Vse hipoteze smo potrdili, saj je bil delež pojasnjene variance visok, kar kaže na to, da so anketiranci izkazali tudi višjo stopnjo učinkovitosti usmerjanja dijakov, in sicer: čustvene inteligence 61,8 %, čuječnosti 41,6 %, teorije izbire 63,8 % ter učiteljeve kompetence 63,9 %.

Organizacija: Pozitiven vpliv na izobraževalne organizacije je v današnjem času konstantnih sprememb zagotovo najbolj odvisen od pedagoškega kadra, ki ga premore tovrstna organizacija. V prvi vrsti so zaposleni tisti, ki morajo prevzemati odgovornost za svoje življenje, kajti le zadovoljen učitelj je dober učitelj. Da bi to dosegali, moramo pri svojem delu ozavestiti različne pristope in teorije, kajti le to nam lahko zagotavlja uspeh pri delu z dijaki, ki smo jim vzgled in motivatorji pri njihovem nadaljnjem razvoju.

Družba: Izsledki in ugotovitve raziskave ter izvirni model prispevajo k razumevanju, miselnosti današnjega izobraževalnega sistema, ki se zaveda pomembnosti učiteljevega dela v vlogi vodje oziroma usmerjevalca razreda. Pri vplivu na družbo smo večkrat izpostavili pomembnost znanja različnih pristopov in teorij, ki jih učitelji morajo poznati, saj lahko na ta način vrednotimo uspešnost posameznika v družbi.

Originalnost: Prispevek k znanosti je utemeljitev modela gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in s kompetencami. Izoblikovali smo model povezav med čustveno inteligenco, teorijo izbire, čuječnostjo in kompetencami pri uspešnem delu učiteljev z dijaki. Zasnovan model je univerzalen, kar nam daje možnost nadaljnjih raziskav v vzgojno-izobraževalnih ustanovah tako med učitelji kot med dijaki.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Podatke smo zbirali v času epidemije, kar tako za raziskovalca kot anketirance pomeni edinstveno situacijo. Predvidevamo lahko, da določene omejitve izhajajo tudi iz možnosti podajanja družbeno zaželenih odgovorov s strani učiteljev, saj smo raziskovana področja merili s samoocenjevalnim vprašalnikom. Nadgradnja našega modela bi bila, da bi izvedli periodično raziskavo med srednješolskimi učitelji v vseh statističnih regijah Slovenije, in sicer po dveh letih izobraževanja in usposabljanja učiteljev na področjih, ki smo jih raziskovali.

Ključne besede: čustvena inteligenca, čuječnost, teorija izbire, učiteljeve kompetence, paradigma, usmerjanje dijakov, model gradnikov pri učinkovitem usmerjanju dijakov.

Abstract

Research question (RQ): We have created the research question based on various scientific insights, namely: emotional intelligence, emotion, theory of choice and competence, are studied to recognize influential building blocks of the effective guidance model for students using emotional intelligence, theory of choice and teacher competences.
Purpose: The main purpose of the article thesis is to create an original model, which consists of the building blocks of effective student guidance with different uses of theories and knowledge in the field of emotional intelligence, theories of choice, competences of the Slovenian teacher in order to identify the building blocks of the original model..
Method: In the empirical section a quantitative research paradigm was used. Regarding data collection, the method of interviewing secondary school teachers in all statistical regions of Slovenia was chosen., we used the descriptive statistics method: standard deviation, minimum and maximum values, frequencies and percentages.
Results: The survey included 1,025 respondents. The survey was carried out on a sample of secondary high school teachers, which were invited to participate in 2020. The majority of the sample represents women (71.4 %). The sample included teachers who teach in schools in all Slovenian statistical regions. The key notions or paradigms that were tested with the help of the questionnaire, were emotional intelligence, intelligence, selection theory and competence of teachers In the case of emotional intelligence and mindfulness one-dimensional structure of the concept was confirmed, in the theory of choice two factors were given, which we called "theory choice and organizational behavior" and "choice theory and social perception". In the case of teacher competences on the basis of a factor analysis, we introduced 4 new variables, namely "quality of professional work", "competent work with students", "curriculum as a guide of professional work" and "team approach for successful work". All variables were for the purposes of benchmarking carried out by calculating them on the basis of estimates of individual claims that fall on each factor. The results showed that all links are positive and based on the value of the correlation coefficient of moderate strength. All hypotheses were confirmed as the proportion of the explained variance was high, indicating that the respondents also showed higher rate in student guidance efficiency: emotional

intelligence 61.8%, mindfulness 41.6 %, theory of choice 63.8 % and the teacher's competence 63.9 %.

Organization: The positive impact on educational organizations is now in time of that constant changes definitely most dependent on the teaching staff that such an organization can offer. First and foremost, employees are those who have to take responsibility for their lives, because only a satisfied teacher is a good teacher. In order to achieve this, we need to raise awareness to different approaches and theories in work, as only this can ensure success in working with the students, whom teachers are role models and motivators in their further development.

Society: The results and findings of the study and the original model contribute to the mindset of today's education system, which is aware of the importance of the teacher's work as a leader or class guide. In its impact on society, the dissertation has repeatedly highlighted the importance of different approaches and theories that teachers need to know, as we can in this manner value the effectiveness of individual in society.

Originality: The contribution is the justification of the building block model of effective student guidance using emotional intelligence, choice theory, mindfulness and competences. In the original model we have identified the basic building blocks.: emotional intelligence, emotion, the theory of choice and competence of the teacher. The design model is universal, which gives us the opportunity to further research in educational institutions both among teachers and among students.

Limitations/Future Research: Data was collected during the epidemic, which is a unique situation both for the researcher and the respondents. We faced poor responsiveness, as teachers spent most of their time working from home. Upgrading our model would be to conduct a periodic survey among secondary high school teachers in all Slovenian statistical regions after two years of teacher education and training in the fields we have researched.

Keywords: emotional intelligence, mindfulness, theory of choice, teacher competence, paradigm, student guidance, student model in effectively guiding students.

1 UVOD

Obravnavamo konstrukt čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetentnosti učitelja s poudarkom na temeljnih procesih učiteljevega usmerjanja dijakov. Čustvena inteligenca, teorija izbire, čuječnost in kompetence so kompleksna področja, saj nanje vpliva vrsta dejavnikov, ki jih vseh hkrati ne moremo zajeti v raziskavo, zato povezave med dejavniki

obravnavamo kot model gradnikov. Osnovni namen je izdelati izvirni model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z različno uporabo teorij in znanj s področja čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc učitelja v Sloveniji ter tako identificirati gradnike izvirnega modela. Cilj je modelirati inovativni model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov ob upoštevanju paradigme čustvene inteligence, čuječnosti, teorije izbire in kompetenc učiteljev ter na podlagi že pridobljenih raziskovanih podatkov nadgradimo s svojo raziskavo, podprto s teorijami ter razviti model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov. Inovativnost se kaže v konstruktivnem, kritičnem preučevanju dejavnikov boljšega razumevanja učiteljevega pedagoškega učinkovitega usmerjanja dijakov. Rezultat inovativnega pristopa je model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetentnosti. Ključno vprašanje je področje čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc ter razumevanje učinkovitih vzorcev usmerjanja, s katerimi bomo postavljali temelje za načrtovanje programov za večjo učinkovitost učiteljevega usmerjanja dijakov.

Vsak človek ima nek potencial, sposobnosti in znanja, lahko rečemo, da je edinstvena oseba, ki se motivira za dejavnosti, ki jih rad dela. Kljub danemu potencialu, pa nekateri to v življenju ne znajo ustvarjalno izkoristiti. Običajno ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo z veseljem, nam dajejo srečo in izpolnjenost ter imajo za nas smisel. Ključnega pomena pri tem je, da v takšnem primeru podzavestno gojimo pozitivna čustva, ki nam omogočajo izkoriščati lastni človeški potencial v optimalni meri. Kako bomo znali izkoristiti naš dani potencial ter kako bomo reagirali na dogajanja v okolju, je odvisno od tega kako znamo ravnati z lastnimi čustvi ter koliko imamo razvito čustveno inteligenco, šele potem ima pomen zgolj inteligenca sposobnosti. Pomemben dejavnik, ki vpliva na čustveno inteligenco, je čuječnost, ki nam omogoči, da misli opazujemo, in je kot »čustveno gorivo« (Avbar, 2017). V javnosti je čuječnost med prvimi predstavil in podprl z raziskavami Jon Kobat-Zinn (izvršni direktor Centra čuječnosti pri Univerzi Massachusetts za medicino). Gre za zavedanje sedanjega trenutka, sicer

čuječnost in stanje čuječnosti izhajata iz budizma, kajti gre za koncept, ki posamezniku omogoča, da opazuje svoje misli, čustva in vedenje. Ljudje imamo pogosto napačno podobo o tem, kaj nam prinaša zadovoljstvo in na kaj lahko sami vplivamo. Glasser (1998) pravi, da mora vsak posameznik ugotoviti, katere so njegove ključne potrebe, in najti učinkovito vedenje za njihovo zadovoljevanje. Trdi, da vsako osebno nezadovoljstvo izvira iz nezadovoljenih potreb. Lastna aktivnost je edini porok, da bodo naše potrebe zadovoljene tako, kot si želimo. V jeziku teorije izbire je to povezava med komponentami vedenja, aktivnosti in miselnost s komponentama čustvovanja in telesnih procesov. Vedenje je namenjeno zadovoljevanju potreb. Če z vedenjem učinkovito zadovoljujemo svoje potrebe, nam dajo občutek zadovoljstva in dobrega počutja. Torej sta delavnost in miselnost tisti komponenti, na kateri imamo neposreden vpliv, z njima najlažje udejanjimo svoje načrte. S tovrstno teorijo smo podprli našo raziskavo, da lahko vzpostavimo učinkovit nadzor nad svojim življenjem in da učitelji, ki poznajo in uporabljajo teorijo izbire, uspešnejše vzpostavijo nadzor nad svojim pedagoškim delom, saj so tudi osebnostno bolj zadovoljni. Proučevali bomo, kako kompetence učiteljev vplivajo na učinkovito usmerjanje dijakov. Teoretično znanje o komunikaciji, usmerjanju in motivaciji bomo povezali z empiričnimi izsledki naše raziskave. Na podlagi navedenega smo prispevali k boljšemu razumevanju vedenja učiteljev pri usmerjanju dijakov ter njihovi učinkovitosti. Nekateri avtorji trdijo, da je samoumevno pričakovati, da imajo učitelji kot intelektualci boljše čustvene kompetence. Pričakovali smo, da bomo z našo raziskavo potrdili, da so učitelji kot visoko izobražen kader ljudje z bolje ocenjenimi kompetencami. Znanstvena relevantnost problematike je razvidna tako z vidika vodenja, ki ugotavlja, katere osebnostne, socialne, vedenjske in fiziološke značilnosti poseduje dober učitelj v uspešni šoli, kakor tudi iz razumevanja le-tega. Pri dokazovanju te trditve bomo v naši raziskavi Golemanovo teorijo čustvene inteligence povezali s teorijo izbire Glasserja. Stična točka med obema so čustva. Avtorja poudarjata pomen čustvenega sveta pri posamezniku, saj naše počutje temelji za zaznavanju kakovosti naših čustev in naše fiziologije. V

obdobju slabega počutja veliko ljudi postane pasivnih, to pomeni, da težave s čustvovanjem in fiziološkimi procesi negativno vplivajo na njihovo dejavnost in miselnost. Kljub temu pa imamo na obe sestavini ravnanja neposreden vpliv in le z njima lahko aktivno vplivamo na zadovoljevanje svojih potreb. (Zadel, 2001, str. 21)

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Čustvena inteligenca ima izvor v konceptu socialne inteligence, ki ga je v dvajsetih letih prejšnjega stoletja uvedel E. L. Thorndike (1920). Socialno inteligenco je definiral kot sposobnost razumeti in vplivati na ljudi in se vesti modro v medosebnih odnosih. Dolgo je veljalo, da je to le ena izmed oblik inteligentnosti. Ko sta Salovey in Mayer (1990) povezala termin čustvene inteligence v enovit sklop, sta s tem poskušala preseči takratno pojmovanje pomembnosti nekognitivnih dejavnikov inteligence. Čustveno inteligenco sta opisala kot obliko socialne inteligence, ki vključuje posameznikovo sposobnost opažanja lastnih čustev ter čustev drugih in sposobnosti medsebojno jih ločiti in te informacije uporabiti kot vodilo za razmišljanje in vedenje (Salovey & Mayer 1990). Avtorja sta bila tudi začetnika raziskovalnih projektov, katerih namen je bil razviti veljavne inštrumente za merjenje čustvene inteligence in ugotoviti njen pomen. Ena prvih ugotovitev je bila, da se med ljudmi, ki so gledali film, ki jih je čustveno pretresel, prej čustveno stabilizirajo tisti, ki so na testih čustvene inteligence dosegli boljši rezultat (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995). Med novejše raziskave pa lahko uvrstimo ugotovitve, da se posamezniki, ki dosežejo boljše rezultate na lestvicah samozavedanja in empatije, lažje prilagajajo spremembam v okolju in okoli sebe hitreje zgradijo trdno socialno mrežo (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 1999). Harrison (1997) je čustveno inteligenco opredelil kot dejavnik, ki močno vpliva na uspeh posameznika ter posledično na uspeh delovne organizacije. Čustvena inteligenca ni genetsko pogojena in se ne razvije zgolj v otroštvu, saj se gradi in spreminja ter bogati z življenjskimi izkušnjami. Dulewicz in Higgs (2000) utemeljujeta svoj koncept na podlagi

čustvenih kompetenc. Njuno stališče je, da obnašanje in analiza le-tega da boljši način merjenja čustvene inteligence kot test, s katerim bi merili čustveno inteligenco. Avtorja menita, da Goleman ni zbral dovolj objektivnih dokazov za vpliv čustvene inteligence na organizacijskem nivoju. Menita namreč, da so Golemanovi dokazi o obstoju čustvene inteligence in njenem vplivu na organizacijski uspeh zgolj posredni in subjektivni. Eno natančnejših definicij čustvene inteligence je podal Goleman (1995), ki meni, da je čustvena inteligenca področje nekognitivnih sposobnosti, spretnosti in kompetenc, ki vplivajo na posameznikovo sposobnost soočanja z zahtevami in pritiski okolja. Čustvena inteligenca ne pomeni le "biti prijazen". V določenih strateško pomembnih trenutkih celo zahteva od nas, da nismo prijazni, da na primer koga na osoren način soočimo z neprijetno, a pomembno resnico, ki se ji je doslej izogibal. Čustvena inteligenca prav tako ne pomeni osvobajati občutke vseh spon in jim "dopuščati, da gredo svojo pot", temveč obvladovanje čustev, da jih izražamo na primeren in učinkovit način, ki omogoča povezanost med ljudmi in njihovo usklajenost pri delovanjih za doseganje enotnih ciljev (Goleman, 1998). Goleman (2017) je na budistični osnovi razvijala vaje in napotke, kako z umom obvladujemo moteča čustva. Čustvena inteligenca je zavedanje (izvora) lastnih in tujih čustev. Vsebuje vživljanje in odzivanja na bolečino drugih. Inteligenca je logičen, vezan na pravila, natančen, jasen, zanesljiv.

Teorija izbire temelji na delu, raziskavah in kliničnih študijah Williama Glasserja. V delu Take effective control of your life (Vzpostavi učinkovit nadzor nad svojim življenjem) (Glasser, 1984) je predstavil teoretske temelje, na katerih je utemeljil posameznikov sistem potreb, motivacije in vedenja. Teorija se je uveljavila predvsem na treh področjih, klinično-psihološkem, izobraževalnem in vodstvenem. Sposobnost razlage vedenja in motivacije je bil ključni razlog, zakaj smo teorijo izbire izbrali kot osnovni koncept, s pomočjo katerega bomo razlagali zakonitosti vedenja dijakov pri poučevanju in vodenju razreda. Bistvo teorije izbire je, da posameznik vedenje izbira sam ter da v razsežnostih objektivnih zmožnosti nadzoruje svoje okolje in ne okolje njega. Osnovnega pomena za vodenje razreda je

spoznanje, da vodja, torej učitelj, avtonomno izbira vzorce svojega vedenja, kjer je prepričan, da so ustrezni in učinkoviti pri njegovem razvoju. Glasserjeva teorija izbire (Lojk, 2011) poudarja: da je človek stalno notranje motiviran za svojo dobrobit in ga v tem smislu ni treba motivirati, da v poskusih nadzorovati svet zase skušamo nadzorovati tudi vedenje drugega človeka. Zaradi temeljne značilnosti kontrolnega sistema, ki mora nadzorovati okolje in ne dopustiti, da bi okolje nadzorovalo njega, taki poskusi ne morejo biti uspešni.

Tako ima teorija izbire na področju šolstva v temelju drugačne poglede na odnose med otroki in učitelji ter drugimi udeleženci izobraževanja in na pomen teh odnosov, drugačne poglede na vsebine učnih snovi in na način pridobivanja znanja ter s tem drugačne poglede na motiviranost za učenje in disciplino otrok v šoli, kar danes učitelje najbolj skrbi. Po teoriji izbire (Lojk, 2011) so vsi otroci optimalno motivirani; žal ne vedno za tisto, za kar bi želeli učitelji. »Nedisciplina in lenoba« v šoli so učenčev način zadovoljevanja potreb, ki je za učitelja in druge pogosto nesprejemljiv. Vendar učitelj, ki dela po teoriji izbire, ne »popravlja« otroka, ker bi slednji lahko učitelja razumel kot nasprotnika, ki mu skuša onemogočiti potešitev njegovih potreb, ampak popravlja razmere in odnose v razredu, ki otroku omogočajo primernejšo izbiro načina zadovoljitev potreb.

Obstajajo vedenja, ki povzročijo resnično dobro počutje. Pogoj za dobro počutje je zadovoljenje pet skupin potreb, zato je nujno, da so pri delu vključene tudi potrebe po pripadnosti, moči, svobodi in zabavi. Le trdo kakovostno delo lahko dolgoročno zadovoljuje tudi potrebe po moči (občutek lastne vrednosti, samozavest, pozitivna samopodoba), ki so bistvene za notranje dobro počutje (Glasser, 2020).

Iz raziskav, ki so preučevale strukturo konstrukta čuječnosti, lahko razberemo dva bistvena faktorja, brez katerih ne moremo govoriti o čuječnosti (Černetič, 2011). To sta zavedanje svojega doživljanja in sprejemanje le-tega. Sámo zavedanje brez sprejemanja ima lahko ravno nasprotne učinke od čuječnosti, o čemer priča kar nekaj v literaturi

objavljenih raziskav na temo povezanosti med psihopatologijo in povečano nase usmerjeno pozornostjo (Černetič, 2011). Prav tako pa čuječnost ne more obstajati brez zavedanja, čeprav je možno sprejemanje svojega doživljanja preučevati in uporabljati tudi kot samostojen koncept. Potrebno je poudariti, da se faktor sprejemanja v okviru konstrukta čuječnosti nanaša zgolj na sprejemanje svojega doživljanja in ne implicira sprejemanja okoliščin v realnosti, ki so to doživljanje načeloma sprožile. O'Morain (2017, str. 78) pravi, da čuječnost ne pomeni zgolj biti »v tem trenutku«, ampak pomeni, da se tega trenutka zavedamo s sprejemanjem, kar je eno največjih danosti čuječnosti. Z najbolj preprostim opisom je čuječnost moč opredeliti kot stanje notranje budnosti ali pozornosti, ko dogajanja bodisi zunaj ali znotraj nas ne gredo mimo naše pozornosti oziroma jih resnično vidimo in slišimo. Osnovni namen čuječnosti je, da je posameznik sposoben upravljati s svojo pozornostjo in posledično lahko doseže poglobljeno opazovanje. Z opazovanjem pridemo do svoje lastne izkušnje in vedenja. Čuječnost je spoznavanja sveta z opazovanjem.

3 METODA

Vsebinsko smo merski inštrument v obliki anketnega vprašalnika razvili s pomočjo pregleda literature v teoretičnem delu. Anketni vprašalnik smo oblikovali v spletni obliki s pomočjo spletne aplikacije 1KA, ki je odprtokodna aplikacija za spletno anketiranje. Ciljna populacija v naši raziskavi so bili srednješolski učitelji, v času naše raziskave jih je bilo v javni bazi Statističnega urada Republike Slovenije zabeleženih 6200. Vzorec naše raziskave je zajel 1025 učiteljev iz celotne Slovenije. Podatke smo zbirali od junija do oktobra. Prošnja za sodelovanje je bila poslana vsem 23-im direktorjem Šolskih centrov ter 119 ravnateljem srednjih šol. K sodelovanju so se odzvali vsi in posredovali spletno povezavo učiteljem. Glede na to, da smo raziskavo opravljali v času, ko je v šolskem sistemu vladalo izredno stanje, saj so bile šole zaradi epidemije covida-19 najprej odprte in potem zaprte, je bilo čutiti napetost in neodzivnost, zato smo telefonsko poklicali

ravnatelje in direktorje ter zaprosili za sodelovanje in jih prosili, če lahko povezavo s spremnim dopisom prepošljejo učiteljem.

Osrednji del je empirična raziskava, ki vsebuje kvantitativni način zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom in statistično obdelavo zbranih podatkov. Raziskovanje gradnikov, ki vplivajo na usmerjanje dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorije izbire in čuječnosti, smo izvedli s pomočjo že uporabljenih merskih instrumentov (vprašalniki za merjenje kompetenc, čustvene inteligence, teorije izbire in čuječnosti). V empiričnem delu smo uporabili kvantitativno raziskovalno paradigmo. Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili opisno, bivariantno in multivariantno statistiko. Za prikaz demografskih podatkov smo uporabili metodo opisne statistike: standardni odklon, minimalno in maksimalno vrednost, frekvence in odstotke. Primerjave med skupinami in pari spremenljivk smo opravili z bivariatno analizo (t test, enosmerna analiza variance, izračun korelacij). Za konstruktno validacijo merjenih pojavov smo uporabili izračune faktorske analize. S pomočjo faktorske analize smo iz nabora večjega števila trditev ocenjenih s 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico ekstrahirali faktorje z metodo Principal Axis Factoring (PAF) ter jih z metodo regresijskih koeficientov shranili kot nove spremenljivke. Zanesljivost teh smo preverili z izračunom Cronbachovega alfa koeficienta, za katerega velja, da naj bi znašal vsaj 0,7, da lahko mersko lestvico označimo kot zanesljivo. Za ugotavljanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko smo uporabili multiplo regresijsko analizo. S pomočjo faktorske analize preverjamo dimenzionalnost posameznih predvidenih interesnih in instrumentalnih vidikov dejavnosti. Cronbachov alfa koeficient (α) je mera, ki jo uporabimo za računanje zanesljivosti posameznih sklopov, merjenih s pomočjo Likertove lestvice. (Omerzu, 2019, str. 12) Zbrane podatke smo analizirali s pomočjo statističnega programa SPSS (verzija 23.00). Za grafične prikaze smo uporabili program Excel.

4 REZULTATI

Pretežni delež vzorca predstavljajo ženske (71,4 %), anketiranci v starosti med 21 in 60 let (94 %), ki poučujejo na srednjih strokovnih šolah (70,9 %) in imajo univerzitetno izobrazbo (90,1 %). V vzorec smo zajeli učitelje, ki poučujejo na šolah v vseh slovenskih statističnih regijah. V tabeli 4.1 je prikazana razdelitev vzorca glede na spol respondentov. Pretežni delež respondentov predstavljajo ženske, ki jih je v vzorcu 71,4 %. Delež moških v vzorcu znaša 28,6 %.

Tabela 4.1. Spol respondentov

	f	f %
moški	293	28,6
ženski	732	71,4
skupaj	1025	100,0

Tabela 4.2. prikazuje starostne skupine respondentov. Razdelil smo jih v štiri skupine. Največji delež respondentov je starih od 21 do 40 let, in sicer nekaj več kot polovica ali natančneje 51,1 %. Sledijo respondenti, ki so stari med 41 in 60 let. Takih je v vzorcu 42,9 %. Manjši delež, 3,9 % anketiranih, je starih do 20 let, še manjši, le 2 % respondentov, je starejših od 61 let.

Tabela 4.2. Starostna skupina respondentov

	f	f %
do 20 let	40	3,9
21–40 let	524	51,1
41–60 let	440	42,9
61 let ali več	21	2,0
skupaj	1025	100,0

V tabeli 4.3. je predstavljena frekvenčna porazdelitev respondentov po regiji poučevanja. Največji delež respondentov poučuje v gorenjski regiji, in sicer 17,5 %. V osrednjeslovenski regiji smo zabeležili 14,8 % respondentov, v

obalno-kraški pa dodatnih 11,6 % respondentov. Ostale regije so bile manj zastopane. Deleži v podravski (8,4 %), primorsko-notranjski (8,2 %), jugovzhodni in pomurski regiji (8,1 %) so bili zelo podobni. Sledili so respondenti, ki poučujejo v goriški regiji; v vzorec smo zajeli,8 % takih. Manjši delež respondentov poučuje v savinjski (6 %), posavski (5,3 %) in zasavski regiji (4,3 %).

Tabela 4.3. Regija poučevanja, kjer so srednje šole, na katerih poučujejo respondenti

	f	f %
posavska	54	5,3
gorenjska	179	17,5
goriška	80	7,8
obalno-kraška	119	11,6
primorsko-notranjska	84	8,2
jugovzhodna	83	8,1
zasavska	44	4,3
osrednjeslovenska	152	14,8
savinjska	61	6,0
podravska	86	8,4
pomurska	83	8,1
skupaj	1025	100,0

Tabela 4.4. prikazuje respondente po strokovnih nazivih. Nekaj manj kot polovica respondentov ali 46 % ima naziv mentor. Nekoliko manj, 43,9 %, respondentov je navedlo, da imajo strokovni naziv svetovalec. Z nazivom svetnik se bilo 6,5 % respondentov. Manjši delež respondentov, 3,6 %, je brez naziva.

Tabela 4.4. Strokovni naziv respondentov

	f	f %
brez naziva	37	3,6
mentor	471	46,0
svetovalec	450	43,9
svetnik	67	6,5
skupaj	1025	100,0

Kar 90,1 % vseh respondentov ima univerzitetno izobrazbo (tabela 4.5). Dodatnih 3,5 % jih ima visokošolsko izobrazbo, 2,7 % respondentov pa ima naziv magister znanosti ali stroke. Natanko 2% vseh respondentov ima srednješolsko izobrazbo. Višješolsko izobrazbo je navedlo 0,9 % respondentov. V vzorcu je še 0,7 % respondentov z nazivom doktor znanosti.

Tabela 4.5. Stopnja izobrazbe respondentov

	f	f %
srednja šola (SŠ)	21	2,0
višja izobrazba (VŠ)	9	0,9
visoka izobrazba (VS)	36	3,5
univerzitetna izobrazba (UNI)	924	90,1
magister znanosti/ stroke (MAG)	28	2,7
doktor znanosti (DR)	7	0,7
skupaj	1025	100,0

V tabeli 4.6. je frekvenčna porazdelitev respondentov po letih delovnih izkušenj. Največji delež respondentov poučuje že med 11 in 15 let, in sicer 34,6 %. Sledijo tisti, ki poučujejo med 16 in 20 let, teh je 20,1 %, ter anketirani, ki imajo med 6 in 10 let delovnih izkušenj (18,8 %) ter med 21 in 40 let delovnih izkušenj (18,3 %). Manjši delež respondentov poučuje do 5 let (8,2 %).

Tabela 4.6. Leta delovnih izkušenj respondentov

	f	f %
Do 5 let	84	8,2
6–10 let	194	18,8
11–15 let	354	34,6
16–20 let	206	20,1
21–40 let	187	18,3
skupaj	1025	100,0

Pretežni delež respondentov predstavljajo ženske, ki jih je v vzorcu 71%, kar je bilo za pričakovati, saj v slovenskem prostoru pedagoški del v izobraževanju v veliki meri pokriva ženska populacija. Ravno tako je bilo za pričakovati, da je več kot polovica vzorca starih od 21 do 40 let.

Ključni pojmi oz. paradigme, ki smo jih s vprašalnikom preverjali, so čustvena inteligentnost, čuječnost, teorija izbire, kompetence učiteljev ter učiteljeva učinkovitost usmerjanja dijakov. Vsi merjeni pojmi so izkazali visoko stopnja zanesljivosti (Cronbach alfa > 0,9), konstruktno veljavnost smo preverjali s faktorsko analizo in s tem preverili, ali in na kakšen način lahko preko indikatorjev sestavimo nove spremenljivke za preverjanje hipotez. Vse analizirane spremenljivke so bile ocenjene s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, anketirani učitelji so podajali samoocene za posamezna raziskovana področja, ocena 1 je pomenila najslabšo in ocena 5 najvišjo možno oceno. V primeru čustvene inteligentnosti, čuječnosti in učinkovitosti usmerjanja dijakov smo potrdili enodimenzionalno strukturo pojma, pri teoriji izbire smo dobili dva faktorja, ki smo ju poimenovali »teorija izbire in organizacijsko vedenje« ter »teorija izbire in družbena percepcija«. V primeru učiteljevih kompetenc smo na podlagi faktorske analize uvedli 4 nove spremenljivke, in sicer »kakovost strokovnega dela«, »kompetentno delo z dijaki«, »učni načrt kot vodilo strokovnega dela« ter »timski pristop za uspešno delo«. Vse spremenljivke smo za namene primerjalne analize izpeljali tako, da smo jih izračunali na podlagi povprečnih

ocen posameznih trditev, ki padejo na posamezni faktor. Gledano primerjalno, so vse povprečne ocene merjenih pojmov med ocenama 3,5 in 3,8, več jih je sicer bližje oceni 3,8. Anketiranci so dosegli najvišje povprečne ocene glede kompetenc pri timskem pristopu (M=3,76); kakovosti strokovnega dela (M=3,75), teoriji izbire in organizacijskem vedenju (M=3,75) ter pri čustveni inteligentnosti (M=3,75). Najnižja povprečna ocena je bila izmerjena pri čuječnosti (M=3,54), lahko torej sklepamo, da je ta paradigma med respondenti najmanj izražena oz. prisotna. Analizirali smo tudi, kolikšna je povezanost med razumevanjem posameznega pojma oz. paradigme ter ocenami različnih vidikov uporabe tega pojma v praksi. Rezultati so pokazali, da so vse povezave pozitivne ter glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti. Za vse analizirane paradigme velja, da bolje kot bodo anketirani ocenjevali lastno razumevanje pojma, višja je stopnja zavestne uporabe pojma v praksi.

Pri prvi hipotezi, ki se glasi »ali paradigma čustvene inteligence učitelja vpliva na učinkovito usmerjanju dijakov«, smo s pomočjo regresijske analize preverili, koliko variance odvisne spremenljivke učinkovitost usmerjanja dijakov se pojasni z neodvisno spremenljivko »čustvena inteligentnost«, ki smo jo dobili kot rezultat faktorske analize. Delež pojasnjene variance znaša 61,8 % (R2pop=0,618), kar je zelo visoka pojasnitev variance. Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno je pozitiven, močan ter statistično značilen (β=0,786, p=0,000). Rezultati torej razkrijejo, da smo pri anketirancih, ki so izkazali višjo stopnjo čustvene inteligence, zabeležili višjo učinkovitost usmerjanja dijakov, s čimer prvo hipotezo potrdimo.

Pri drugi hipotezi, ki se glasi »ali paradigma čuječnosti učitelja vpliva na učinkovito usmerjanju dijakov«, smo s pomočjo regresijske analize preverili, koliko variance odvisne spremenljivke učinkovitost usmerjanja dijakov se pojasni z neodvisno spremenljivko »čuječnost«, ki smo jo dobili kot rezultat faktorske analize. Delež pojasnjene variance v drugem modelu znaša 41,6 % (R2pop=0,416), kar je precej visoka pojasnitev variance. Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno je pozitiven, zmerno močan ter statistično

značilen (β=0,645, p=0,000). Hipotezo paradigma čuječnosti učitelja vpliva na učinkovito usmerjanje dijakov potrdimo, saj so rezultati razkrili, da smo pri anketirancih, ki so izkazali višjo stopnjo čuječnosti, zabeležili višjo učinkovitost usmerjanja dijakov.

Pri tretji hipotezi, ki se glasi »ali paradigma teorija izbire učitelja vpliva na učinkovito usmerjanju dijakov«, smo s pomočjo regresijske analize preverili, koliko variance odvisne spremenljivke učinkovitost usmerjanja dijakov se pojasni z neodvisnima spremenljivkama »teorije izbire«, ki smo ju dobili kot rezultat faktorske analize. Hipotezo paradigma teorija izbire učitelja vpliva na učinkovito usmerjanje dijakov potrdimo, saj smo dokazali vpliv obeh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Delež pojasnjene variance v tretjem modelu znaša 63,8 % (R2pop=0,638). Vpliv obeh neodvisnih spremenljivke na odvisno je pozitiven, zmerno močan ter statistično značilen (β1=0,594, p=0,000; β2=0,419, p=0,000).

Pri četrti hipotezi, ki se glasi »ali paradigma kompetenc učitelja vpliva na učinkovito usmerjanju dijakov«, smo s pomočjo regresijske analize preverili, koliko variance odvisne spremenljivke učinkovitost usmerjanja dijakov se pojasni s štirimi neodvisnimi spremenljivkami »učiteljeve kompetence«, ki smo jih dobili kot rezultat faktorske analize. Delež pojasnjene variance v četrtem modelu znaša 63,9 % (R2pop = 0,639), kar je precej visoka pojasnitev variance. Vpliv vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno je pozitiven ter statistično značilen (p < 0,01), zato lahko hipotezo potrdimo. Rezultati razkrijejo, da smo pri anketirancih, ki so izkazali višjo stopnjo kompetenc, zabeležili višjo učinkovitost usmerjanja dijakov. Najvišji vpliv je prisoten pri neodvisni spremenljivki kakovost strokovnega dela (β = 0,468; p = 0,000), sledita kompetentnost dela z dijaki (β = 0,342; p=0,000) ter učni načrt kot vodilo strokovnega dela (β = 0,306; p=0,000), medtem ko smo pri timskem pristopu zaznali nekoliko manj močan vpliv, je pa ta tudi statistično značilen (β = 0,184; p = 0,000).

V okviru raziskovanja dejavnika čustvene inteligence so anketiranci svoje razumevanje pojma in uporabe le-tega pri svojem delu v povprečju na 5-

stopenjski lestvici ocenili precej visoko, in sicer dosegajo povprečno oceno 4.

Spremenljivko čuječnosti smo preverjali s faktorsko analizo ter z regresijskim modelom in tako dobili nov konstrukt, ki potrjuje enodimenzionalno strukturo pojma čuječnosti. S Cronbachovo alfo koeficienta so sklopi trditev pokazali visoko stopnjo zanesljivosti. Z neodvisno spremenljivko teorije izbire v raziskovalnem modelu smo uporabili štiri trditve, kjer so respondenti svoje razumevanje pojma ocenili z oceno 3,7 na 5-stopenjski lestvici. Komunalitete, ki prikazujejo delež variance opazovalnih spremenljivk, ki jo lahko prikažemo skupnemu faktorju, so po ekstrakciji ustrezno visoke. Vse to preverimo z Bartlettim testom in lahko zaključimo, da so trditve med seboj dovolj povezane in lahko izvedemo faktorsko analizo, ki smo jo poimenovali »Teorija izbire in organizacijsko vedenje« ter »Teorija izbire in družbena percepcija«. Oba faktorja sta se glede na vrednost Cronbach alfa koeficienta izkazala kot zadostno zanesljiva. Učiteljeve kompetence smo delili v tri glavne sklope, in sicer ločimo pristope vodenja razreda, sodelovanja in kompetence pri vodenju razreda, ter jih vključili v faktorsko analizo. Pregled povprečnih ocen na 5-stopenjski lestvici razkrije, da so ocene med 3,5 in 4, vendar tretji sklop malo izstopa, ker so vrednosti malenkost nižje.

Faktorska analiza, ki smo jo uporabili v nadaljevanju, poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti, ki jih imenujemo faktorji. To so nove spremenljivke, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Naš cilj je bil reducirati število spremenljivk in ustvariti nove, latentne spremenljivke, ki jih lahko nato uporabimo v nadaljnji analizi. S faktorsko analizo smo torej poizkušali razkriti faktorje, s katerimi bi pojasnili dimenzije učiteljevih kompetenc, oz. preveriti, ali se le-te skladajo z vnaprej predvidenim teoretskim konstruktom. Rezultat je pokazal, da je v nadaljevanju smiselno v faktorsko analizo vključiti vse trditve iz tega sklopa vprašalnika. V naslednjem koraku preverimo vrednosti KMO in Bartlettovega testa. Za sklop učiteljevih

kompetenc rezultati kažejo, da je KMO 0,982, kar je precej nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p vrednost pod 0,05 (0,000). Zaključimo torej, da so trditve znotraj tega sklopa medsebojno dovolj povezane in da je faktorska analiza smiselna. Rezultati nam pokažejo, da s prvimi petimi faktorji pojasnimo 53,9 % celotne variance. Rotirana rešitev kaže, da kumulativna varianca ostane nespremenjena, spremeni pa se delež variance, ki odpade na posamezni faktor. Rotirana rešitev delež pojasnjene variance bolj enakomerno razporedi med vseh pet faktorjev. Vsi faktorji, razen četrtega, so se glede na vrednost Cronbach alfa koeficienta izkazali kot zadostno zanesljivi, kar pomeni, da jih bomo lahko uporabljali v nadaljnji analizi. Proučevanja naše ključne odvisne spremenljivke »Učinkovitost usmerjanja dijakov« so učitelji opravili samooceno, kjer so ocenjevali, kako dobro posamezno področje dela obvladajo. Uporabili smo devetnajst trditev, katerih povprečne vrednosti, standardne odklone ter minimalne in maksimalne vrednosti so učitelji ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske lestvice. Vse trditve so precej visoke in tik pod oceno 4, ki pomeni oceno prav dobro. Najvišje so anketiranci ocenili učinkovitost pri usmerjanju nadarjenih dijakov na šoli (M=3,82), usmerjanje dijakov pri tekmovanjih na šoli (M=3,81), učinkovitost pri usmerjanju dijakov pri uspešnih situacijah (M=3,81) ter učinkovitost pri usmerjanju dijakov pri strokovnih ekskurzijah in drugih izletih (M=3,80). Najnižje ocene, čeprav tudi te nikakor niso slabe, pa smo zabeležili pri učinkovitosti usmerjanja dijakov v situacijah povezanih z agresijo (M=3,72), pri učinkovitosti pri usmerjanjih dijakov pri izvenšolskih dejavnostih (M=3,72) ter učinkovitosti pri usmerjanju dijakov v kriznih situacijah (M=3,73). V nadaljevanju smo s faktorsko analizo preverili, ali je smiselno uporabljene trditve združiti v novo, skupno spremenljivko, ki bi jo v nadaljevanju uporabili v regresijskem modelu kot odvisno spremenljivko. V faktorsko analizo smo vključili vseh 19 trditev, s katerimi smo merili učinkovitost učiteljev pri usmerjanju dijakov. Vse komunalitete po ekstrakciji so ustrezno visoke, najvišjo komunaliteto po ekstrakciji ima »učinkovitost pri usmerjanju dijakov pri strokovnih ekskurzije in drugih izletih šole« (0,571), najnižjo pa »učinkovitost pri usmerjanju

dijakov v stresnih situacijah« (0,485). S faktorsko in regresijsko analizo smo dobili zelo visoko pojasnitev variance pri prvi hipotezi, tako je vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno bil pozitiven, s čimer smo prvo hipotezo potrdili. Drugo hipotezo, ki govori o čuječnosti učitelja in vplivu na učinkovito usmerjanje dijakov, smo potrdili, saj so rezultati zabeležili višjo učinkovitost pri usmerjanju dijakov, anketirancev, ki so izkazali večjo stopnjo čuječnosti. Delež pojasnjene variance pri tretji hipotezi znaša visoko statistično stopnjo, hkrati smo dokazali vpliv obeh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Četrta hipoteza, s katero smo raziskovali vpliv učiteljevih kompetenc na učiteljevo usmerjanje dijakov, smo z regresijsko in faktorsko analizo potrdili hipotezo, kajti štiri neodvisne spremenljivke, ki smo jih dobili kot rezultat faktorske analize, znašajo 63,9 %, kar je visoka pojasnitev variance. S pomočjo samoocene smo še preverili, kakšen vpliv na učinkovitost usmerjanja dijakov učitelji pripisujejo posameznim raziskovanim neodvisnim spremenljivkam, to so čustvena inteligenca, čuječnost, teorija izbire ter kompetentnost učitelja. Vse ocene so na 5-stopenjski lestvici tik pod oceno 4, ocene so tudi povsem primerljive, kar pomeni, da so respondenti mnenja, da so vsi raziskovani gradniki enako pomembni pri učiteljevi učinkovitosti vodenja oz. usmerjanja.

5 RAZPRAVA

Osnovna os usmerjanja dijakov je učitelj, ki ga opredeljujejo štiri ravni: metodološka, šolska, osebna in regulativna raven, kjer kompleksnost družbenega okolja zahteva spremembo profesionalnega razvoja učitelja, razumevanje in upoštevanje potreb po spremembi organizacijske klime in kulture na polju šolstva ter odziv doktrine šolskega dela. Model pokaže nujnost organizacijskih sprememb in regulativnost prenove procesov v vzgoji in izobraževanju.

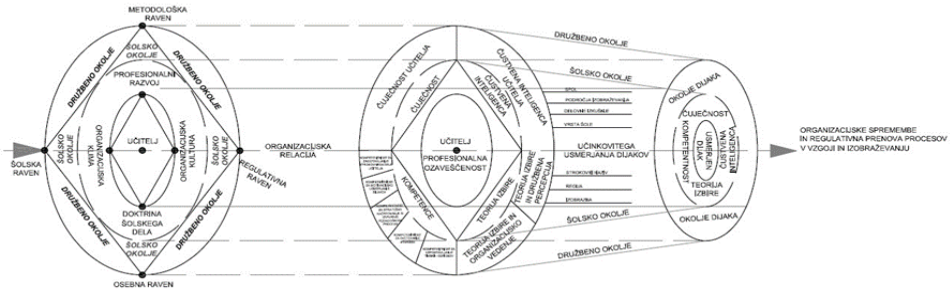
Tukaj se pokaže tudi rezultat faktorske analizi, pri čemer smo čustveno inteligenco in čuječnost ugotavljali z enim faktorjem, teoriji izbire z dvema faktorjema, in sicer: teorija izbire in organizacijsko vedenje ter teorija izbire

in družbena percepcija, učiteljeve kompetence pa kar s petimi faktorji, in sicer: kompetentnost za zagotavljanje učiteljevega dela, za motivacijsko usmerjanje dijakov, za strateško načrtovanje in izvajanje pedagoškega procesa, svetovanje staršem, kompetentnost za vzpostavljanje timskih odnosov.

Željo in potrebo po raziskovanju naših področji je sprožilo dejstvo, da so stalnica v našem življenju spremembe, ki pa jih vse težje obvladujemo. Učiteljski poklic vse bolj pridobiva na pomenu vzgoje, za kar pa posamezni strokovni učitelji niso dovolj usposobljeni. Z našo raziskavo smo želeli predstaviti, da je čustvena inteligenca, čuječnost, teorija izbire kakor tudi učiteljeve kompetence nekaj, kar mora vsak strokovni sodelavec vnesti v vsakodnevno rutino pri poučevanju in vodenju oziroma usmerjanju razreda.

Na podlagi naših rezultatov raziskave predlagamo sistemsko spremembo, in sicer tutorstvo starejših učiteljev mlajšim sodelavcem. Starejši učitelji dosežejo strokovno celovitost in veljalo bi razmišljati, da le-ti postanejo tutorji mlajšim sodelavcem, ki nujno potrebujejo podporo pri svojem delu. Starejše učitelje bi bilo potrebno razbremeniti učne obveze z namenom, da bi bili tutorji učiteljem, ki še nimajo delovnih izkušenj in so na začetku svoje karierne poti. Torej, učitelj z 20 let delovne dobe in več bi mlajšemu učitelju prvih 10 let pomagal razvijati strokovno in osebnostno raven. Če upoštevamo Eriksonovo teorijo (2014) iz teoretičnega dela naloge, posameznik v zreli dobi začne reflektirati in doseže osebnostno ter strokovno zrelost, zato bi bilo tutorstvo obojestransko koristno in doprinos h kvalitetnemu delu učitelja.

Model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorijo izbere, čuječnosti in kompetencami



6 ZAKLJUČEK

Naš znanstveni prispevek, ki je predstavljen kot model na področju usmerjanja dijakov s proučevanjem čuječnosti, teorije izbire in čustvene inteligence, je podprt z znanstveno raziskavo, kako učinkovito nadzorujemo naša življenja, kako izbirati učinkovito vedenje, dvigniti kakovost vsakodnevnega življenja posameznika in skupnosti ter izboljšati kakovost in učinkovito usmerjanje in upravljanje na raznih področjih družbenega življenja kakor tudi poslušati sebe - biti čuječi.

Temeljno vprašanje našega raziskovanja, na podlagi katerega smo zgradili model, je utemeljeno na naši raziskavi: Model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorijo izbire, čuječnosti in kompetenc.

Znanstveni prispevek predstavlja model gradnikov, na katerih je moč načrtovati program izbiranja učinkovitega usmerjanja dijakov ter izboljšanje kakovosti pedagoškega dela z vplivom čustvene inteligence, uporabe teorije izbire, čuječnosti in kompetenc. Prispevali smo k izgradnji čustveno

inteligenčne organizacije, v kateri zaposleni pri svojem delu nenehno uporabljajo sposobnosti čustvene inteligence s teorijo izbire, čuječnostjo in kompetencami. Raziskavo smo ustrezno podkrepili z znanstvenimi inštrumenti: statističnimi metodami, modeliranjem, operacionalizacijo.

Inovativnost je uporabna tako za pedagoge na srednjih šolah kakor tudi ostale, ki želijo izboljšave, aktualnost in uravnoteženost na tem področju. Predstaviti namreč želimo, koliko poznajo in uporabljajo čustveno inteligentnost, teorijo izbire in čuječnost in posledično s svojim načinom dela dijakom omogočajo, da izboljšajo svoj način življenja, kajti s svojim načinom poučevanja, svojim nastopom, z vedenjem in odločanjem vplivajo na vse svoje slušatelje in s tem tudi na celotno klimo šole, motiviranost dijakov za delo ter zadovoljstvo pri tem, kar pa posledično vpliva na uspešnost posameznega dijaka in uspešnost šole kot celote.

In če teorija izbire razlaga, da si iz najrazličnejših praktičnih razlogov sami izbiramo prav vse, kar počnemo, vso našo dejavnost, misli, posredno tudi čustva, pridemo do nujne povezave med čustveno inteligentnostjo in teorijo izbire kot učinkovitega nadzora nad svojim življenjem, ki ga učitelji oziroma pedagoški delavci moramo imeti visoko moralno standardizirano.

Z zbranimi podatki in dobljenimi odgovori na zastavljena vprašanja smo želili oblikovati prispevek k modernim teorijam o čustveni inteligentnosti, ki poudarjajo pomen čustvenih kompetenc v povezavi s teorijo izbire, kajti čustvena inteligenca ni nekaj, kar se dogaja le v intimi človeka. To je dinamika, ki se dogaja celotni družbi. To so spretnosti, ki se jih učimo skupaj iz dneva v dan, so vrednote, o katerih se pogovarjamo v šolskih klopeh, za kuhinjsko mizo, v zbornici. Učiteljska skupnost, ki jo otrok opazuje, je zanj zgled sodelovanja, komunikacije in delovanja. Razred je zanj drugi dom, v katerem preživi pol dneva in tam usvaja metode čustvenega preživetja. In prav zato učenje čustvene inteligence ni nekaj, čemur bi se tu pa tam namenilo nekaj ur časa, temveč so spretnosti, je način življenja, delovanja, poučevanja, ki je vseskozi z nami. Zato delujemo v smeri, da čustvena inteligenca, teorija izbire in čuječnost postanejo sestavni del življenja in

učne ure. Vsak posameznik ustvarja organizacijo in družbo na način, ki je za njega sprejemljiv na podlagi nekih miselnih procesov, kajti gre za procese čustvovanja, razmišljanja ter usmerjanja našega življenjskega kroga. Človekovo zavedanje do samega sebe in njegova odgovornost do družbe je z vidika vizije moralne družbe pogoj za delovanje preobrazbe družbe.

Izsledki in ugotovitve raziskave ter izvirni model prispevajo k razumevanju, miselnosti današnjega izobraževalnega sistema, ki se zaveda pomembnosti učiteljevega dela v vlogi vodje oziroma usmerjevalca razreda. Pri vplivu na družbo smo v raziskavi večkrat izpostavili pomembnost znanja različnih pristopov in teorij, ki jih učitelji morajo poznati, saj na ta način lahko vrednotimo uspešnost posameznika pri njegovem delu. Ugotovitve, ki jih v raziskavi predstavljamo, tako v teoretičnem kot raziskovalnem delu, lahko pripevajo kot kvaliteten prispevek k doktrini uspešnega usmerjanja dijakov, ki so še kako potrebna znanja za uspešno organizacijo in celotno družbo v neki kulturi. Organizacijo kot skupnost ljudi, je potrebno gledati glede na spremembe, ki se dogajajo v okolju in se le tem ustrezno prilagoditi. V teoriji menedžmenta imajo intelektualne kompetence tradicijo, ki se vedno bolj izpodbija z dodatnimi znanji in sposobnosti s področja čustvene inteligence, empatije ter se spodbuja razvijanje intuitativnih sposobnosti ter drugačnih znanj dela z ljudmi, ki temeljijo na mehkih veščinah in znanjih.

Znanost z našo raziskavo na teoretičnem holističnem in raziskovalnem področju pridobi vpogled uporabe in povezave med čustveno inteligenco, čuječnostjo, teorijo izbire in kompetenc učiteljev ter vpogled na vpliv vseh spremenljivk na usmerjanje dijakov s strani učitelja kot vodje v razredu. Kvalitetne izobraževalne ustanove se zavedajo, da je posamezni učitelj moč celote in njegova odličnost rezultat uspešnih in zadovoljnih dijakov. Glede na to, da smo konstrukte čuječnosti, čustvene inteligence, teorije izbire in kompetenc učiteljev proučevali z raziskavo, ki smo jo naredili s pomočjo učiteljev, bi lahko nadaljevali v smeri raziskovanja življenja in mnenja dijakov na osnovi ocenjevanja učiteljev, ki jih poučujejo, in tako ugotavljali dejansko uporabnost naučenih tehnik v vsakodnevnem delu v razredu. Osnovni cilj

naloge smo dosegli in vse konstrukte smo uspeli povezati med seboj z učiteljevim delom in s tem potrdili, da so vse naše spremenljivke pomembne za kvalitetno delo v razredu, a to je bilo samoocenjevanje in rezultate bi bilo zelo zanimivo nadgraditi z raziskavo, ki bi jo izvedli s srednješolci. V našem prostoru še ni bila narejena raziskava, ki bi hkrati teoretično in raziskovalno obravnava konstrukte s področja čuječnosti, čustvene inteligence, teorije izbire in kompetenc učitelja, zato bi bilo proučevanje teh področjih z vidika dijakov zanimivo. Raziskovanja v tej smeri bi morala biti konkretna nadgradnja našega obstoječega modela na vseh ravneh delovanja naših mladostnikov. Kot predmet raziskovanja vidimo mladostnikovo celovito obravnavo v interakciji z učiteljem, ki pozna in uporablja naše raziskovalne konstrukte. Zasnovan model je univerzalen, kar nam daje možnost nadaljnjih raziskav v vzgojno- izobraževalnih ustanovah tako med učitelji kot med dijaki.

Pojav novega koronavirusa je v letu 2020/2021 svet dobesedno vrgel s tečajev. Ljudje smo se naenkrat znašli v razmerah, v katerih smo bili prisiljeni opustiti ali prilagoditi nekatere oblike obnašanja in načina življenja ter dela. V življenju je precej bolj od tega, kar se nam zgodi, pomembno, kako na to odreagiramo. Pri tem je ključna vloga strokovnega, motiviranega učitelja, ki ima občutek za mlade in se zaveda svoje odgovornosti do mladega človeka. Zavedamo, da je srce vsake šole učitelj, zato moramo spodbujati njegovo strokovnost in osebnostno rast, hkrati pa iskati nove pedagoške modele dela z udeleženci izobraževanja. Menimo, da se uspeh šole ne meri le z ocenami in rezultati na tekmovanjih, ampak je za nas največji uspeh ta, da dijaki odrastejo v odgovorne in zrele osebe z ustreznim znanjem in razvitimi spretnostmi, ki bodo omogočale kvalitetno zaposlitev in posledično kvalitetno in zadovoljno življenje.

REFERENCE

1. Avbar, M. (2017). Čuječnost kot orodje za ohranjanje ravnovesja med delom, družino in študijem ter pomoč pri preprečevanju izgorelosti. Magistrska naloga. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
2. Ažman, T. (2012). Sodobni priročnik: priročnik za usposabljanje učiteljev za vodenje oddelčnih skupnosti. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
3. Braun, S. (2020). Effects of teachers' emotion regulation, burnout, and life satisfaction on student well-being. Journal of applied developmental psychology, 69. doi: 10.1016/j.appdev.2020.101151
4. Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84(4), 822–848. doi: 10.1037/0022-3514.84.4.822
5. Crawford, A. (2020). A quiet revolution? Reflecting on the potentiality and ethics of mindfulness in a junior school. British Journal of Educational Studies, 1(19). Pridobljeno na https://doi.org/10.1080/00071005.2020.1791795
6. Černetič, M. (2011). Odnos med anksioznostjo in čuječnostjo. Doktorska raziskava. Univerza v Ljubljani. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
7. Dulewicz, S. V. & Higgs, M. J. (2018). Emotional intelligence -A review and evaluation study. Journal of Managerial Psychology, 15(4). Pridobljeno na https://doi.org/10.1108/02683940010330993
8. Fabbro, A. (2020). Effects of Mindfulness Training on School Teachers' Self-Reported Personality Traits As Well As Stress and Burnout Levels. Perceptual and Motor Skills, 127(3), 515–532. Pridobljeno na https://doi.org/10.1177/0031512520908708
9. Glasser, W. (1984). Take effective control of your life. NY. Harper and Row, Publishers.
10. Glasser, W. (1998). Ostati skupaj. Radovljica: Top Regionalni izobraževalni center.
11. Mladinska knjiga.
12. Glasser, W. (2021). Teorija izbire. Nova psihologija osebne svobode. Ljubljana: Chiara.
13. Goleman, D. (2017). Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. 7th ed. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Kabat-Zinn. (2019). Zdravilna moč čuječnosti. Ljubljana: Založba Iskanja.

15. Kalin, J. (2019). Vloga pedagoga pri sodelovanju z razredniki in oddelčno skupnostjo. Pridobljeno na https://www.sodobna-pedagogika.net/clanki/01-2019_vloga-pedagoga-pri-sodelovanju-z-razredniki-in-oddelcno-skupnostjo/
16. Lojk, B. (2011). Glasserjeva kakovostna šola na Slovenskem. Ljubljana: Inštitut za realitetno terapijo.
17. O'Morain, P. (2017). Čuječnost za zaskrbljene: premagajte vsakdanji stres in tesnobo. Ljubljana: Vita.
18. Salovey, P. & Mayer, L.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185–211.
19. Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C. & Palfai, T.P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), Emotion, disclosure, and health,125-154. Washington, DC: American Psychological Association.
20. Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, L. B. & Mayer, L.D. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), Coping: The psychology of what works (pp. 141-164). New York: Oxford University press.
21. Španja, A. (2008). Analiza čustvene inteligenca. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
22. Tamše, M. (2016). Učiteljeve kompetence za učinkovito vodenje razreda. Magistrsko delo. Maribor: Pedagoška fakulteta.
23. Wigelsworth, M. (2020). Mindfulness in schools: an exploration of teachers' perceptions of mindfulness-based interventions. Pastoral Care in Education, 38(4). Pridobljeno na https://doi.org/10.1080/02643944.2020.1725908
24. Zadel, A. (2001). Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam. Univerza na Primorskem: Fakulteta za managment.
25. Zadel, A. (2021). Vem, da zmorem. Pridobljeno na http://www.ucenjezazivljenje.si

VPLIV ORGANIZACIJSKE ODPORNOSTI NA NAMERO ZA PROSTOVOLJNI ODHOD IZ ORGANIZACIJE

THE IMPACT OF ORGANISATIONAL RESILIENCE ON THE INTENTION OF EMPLOYEE TURNOVER

Rok Pipan, Boris Bukovec

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Za organizacijo je ključna zadostna organizacijska odpornost, ki ji zagotavlja sposobnost spoprijeti se s krizami in jih preživeti. Ko organizacija zaide v krizo, člani zaznajo visoko stopnjo nestabilnosti in ocenjujejo, ali je boljše v njej še vztrajati oziroma ali je boljše organizacijo zapustiti. Z raziskavo smo zato preverili, kateri dejavniki spodbujajo ali zavirajo namero članov organizacije za prostovoljni odhod iz organizacije v času, ko je ta v krizi, in kakšno vlogo ima pri tem organizacijska odpornost.

Namen: Glavni namen raziskave je izpostaviti dejavnike, ki vplivajo na namero članov za prostovoljni odhod iz organizacije, ko zaide v krizno stanje in oblikovati novi konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

Metoda: V raziskavi so anketiranci izražali stališča o organizaciji, ki so jo nazadnje prostovoljno zapustili. Vzorec je zajemal 469 oseb iz Slovenije. PCA analizo smo uporabili za zmanjšanje števila spremenljivk in oblikovanje komponent. Z enostavno regresijo in analizo kovariance ANCOVA smo preverjali postavljene hipoteze.

Rezultati: Rezultati so pokazali, da krizno stanje v organizaciji statistično pomembno povečuje namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije, medtem ko zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem, krizni menedžment organizacije in status vodje statistično pomembno zmanjšujejo namero za prostovoljni odhod iz organizacije v času krize. Navezanost na

organizacijo, organizacijska kultura, zadovoljstvo z delom in subjektivne norme o prostovoljnem odhodu nimajo pomembnega vpliva na namero člana, da prostovoljno zapusti organizacijo v krizi.
Organizacija: Ugotovitve raziskave dajejo usmeritve menedžmentu, kako pristopiti k vodenju organizacije za zvišanje njene odpornosti in kako vplivati na člane, da organizacije v krizi prostovoljno ne zapustijo.
Družba: Družba se lahko uspešno spoprime s kriznimi razmerami tako, da zadrži člane in spodbuja njihovo vključevanje v reševanje krize.
Originalnost: Naš prispevek k znanosti je oblikovan izvirni konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije, ki predvideva, da odporna organizacija v krizi uspešno zadrži svoje člane.
Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena z razpoložljivimi viri, kar je vplivalo na izbor metode vzorčenja in zbiranja podatkov ter kakovost vzorca. Pri nadaljnjem raziskovanju predlagamo uporabo mešanih metod raziskovanja in uporabo merskega instrument naše raziskave v raziskavah v drugih državah.

Ključne besede: kriza, organizacijska odpornost, namera za prostovoljni odhod, kakovost odnosa, zaznava samonadzora, krizni menedžment organizacije, teorija načrtovanega vedenja.

Abstract

Research Question (RQ): An organisation must possess sufficient organisational resilience if it is to be able to cope with crises and survive. When an organisation is in crisis, members perceive a high level of instability and decide whether it is better to stay in the organisation or leave. The study therefore examined the factors that strengthen or weaken members' turnover intentions when the organisation is facing a crisis along with the role that organisational resilience plays in this.
Purpose: The main purpose of the study is to highlight the factors that influence the turnover intentions of members of the organisation when it is in crisis and developed a new conceptual model of the impact of organisational resilience on turnover intentions.
Method: We conduct a survey in which respondents expressed their views about the organisation they had last voluntarily left. A sample contained 469 people from Slovenia. Principal Component Analysis was relied on to reduce the number of variables and form components. Simple regression and ANCOVA were employed to test the hypotheses.
Results: The results show a crisis in the organisation exerts a statistically significant positive influence on turnover intentions. In contrast, perceived self-control over the use of one's abilities, competencies and opportunities within the organisation,

the quality of the leader–member exchange, crisis management of the organisation, and whether a member has managerial position have a statistically significant negative influence on turnover intentions when the organisation is in crisis. Organisational commitment, organisational culture, job satisfaction, and subjective norms of turnover intentions do not statistically significant influence a member's turnover intentions.
Organization: The research findings may help to guide management with respect to how to manage the organisation to increase its resilience and to persuade the members not to leave it should it undergo a crisis.
Society: Society can deal successfully with crises by retaining members and encourage their participation in resolving the crisis.
Originality: Our contribution to science is a conceptual model of the impact of organisational resilience on turnover intentions that predicts that a resilient organisation in crisis will successfully retain its members.
Limitations / further research: The research was limited by the available resources, which affected the choice of sampling, data collection methods, and quality of the sample. We suggest that for future research mixed methods of research be used, and that the instrument in our research would be used in researches conducted in other countries.

Keywords: crisis, organisational resilience, turnover intentions, leader–member exchange, perceived self-control, crisis management of the organization, theory of planned behaviour.

1 UVOD

Organizacije v današnjem času delujejo v negotovem, kompleksnem in nepredvidljivem okolju. Kot navajata Annarelli in Nonino (2016) predstavlja okolje organizacijam vedno večji izziv, ker se soočajo z nevarnostmi, ki izvirajo iz notranjega in zunanjega okolja organizacije (str. 2). Tudi zato organizacije vse pogosteje zahajajo v različna krizna stanja, kar je lahko velik problem za njihovo delovanje in dolgoročno preživetje. Organizacije se morajo v tako spremenljivem okolju nenehno prilagajati in razvijati svojo odpornost na izzive okolja in uspešno menedžirati s spremembami. Krize predstavljajo velik zalogaj tudi za organizacije, ki se nanje pripravljajo in načrtujejo ukrepe za njihovo reševanje (Pipan & Ambrož, 2022, str. 78).

Zagotavljanje nizke stopnje odhodov članov je pomembno za vse organizacije, zlasti v kriznih razmerah (Pipan & Ambrož, 2021, str. 224). Parise, Cross in Davenport (2006) izpostavljajo, da je za ohranjanje nizke stopnje prostovoljnih odhodov in v izogib krizi zaradi izgube znanja ključno proaktivno delovanje organizaciji (str. 38). Organizacija, ki v času krize uspe zadržati člane in ohraniti njihov potencial, je odporna organizacija, ki se je sposobna soočiti s krizo in jo tudi premagati.

Namen raziskave je prepoznati dejavnike, ki vplivajo na namero članov organizacije za prostovoljni odhod iz organizacije v času, ko je v krizi, in ugotoviti vlogo njene organizacijske odpornosti. V prvi vrsti je težnja članov organizacije njihovo lastno preživetje in stalno izboljševanje življenjskih razmer, ki so zaradi krize ogrožene. Člani organizacije zato iščejo izhod iz situacije in namera za prostovoljni odhod postane še bolj privlačna.

Skladno z namenom raziskave smo si zastavili naslednje cilje:

- oblikovati in s pilotno študijo izboljšati merski instrument za merjenje stališč anketirancev o prostovoljnem odhodu iz organizacije v kriznem stanju;
- s pomočjo vprašalnika pridobiti vzorec in podatke statistično analizirati z uporabo kvantitativnih raziskovalnih metod ter ugotoviti vpliv posameznih dejavnikov na namero za prostovoljni odhod iz organizacije;
- na podlagi rezultatov raziskave odgovoriti na postavljeno temeljno raziskovalno vprašanje in potrditi oz. zavrniti sedem formiranih hipotez;
- na osnovi teoretičnih in empiričnih ugotovitev oblikovati izvirni konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Organizacijska odpornost temelji na sposobnosti organizacije, da se prilagodi spremembam in preživi krize. Hamel in Valikangas (2003) opredeljujeta, da se organizacijska odpornost nanaša na zmožnost stalnega obnavljanja. Organizacije za to navadno potrebujejo krizo, ki spodbudi obnovo. (str. 55)

O značilnostih organizacijske odpornosti med raziskovalci ni enotnega mnenja. Kantu in Iseri-Say (2015) organizacijsko odpornost razumeta tridimenzionalno: kot robustnost, gibljivost in celovitost (str. 467). Ambrož (2017) pri preučevanju organizacijske kulture odporne organizacije poudarja, da jo označujejo naslednje dimenzije: prilagodljivost, vzdržljivost in inovativnost (str. 11). Kljub neenotnosti raziskovalcev, katere so značilnosti organizacijske odpornosti, nam pregled znanstvene literature omogoča, da izpostavimo nekaj najpogosteje omenjenih značilnosti organizacijske odpornosti: sposobnost prilagajanja (ang. Adaptive capacity), gibljivost (ang. Agility), robustnost (ang. Robustness), zagotovljenost virov (ang. Possessing resources), ustvarjalnost in inovativnost (ang. Creativity and inovation), fleksibilnost (ang. Flexibility), sposobnost predvidevanja dogodkov (ang. Ability to anticipate events) in menedžiranje področij ranljivosti organizacije (ang. Managing organization’s vulnerabilities).

Člani organizacije pomembno vplivajo na organizacijsko odpornost. Tako Lengnick-Hall, Beck in Lengnick-Hall (2011) izpostavljajo, da organizacijska odpornost izvira iz zmožnosti, dejanj, sodelovanja posameznikov in organizacijskih enot znotraj organizacije (str. 243). Azadeh, Heydarian, Nemati in Yazdanparast (2018) dodajajo, da ima prispevek zaposlenih s poudarkom na znanju in inovativnosti posameznika največji vpliv na razvoj organizacijske odpornosti (str. 1191).

Teorija načrtovanega vedenja je bila v naši raziskavi uporabljena kot okvir za preučevanje namer menjave v organizaciji v času krize. Ajzen (1985) opredeljuje, da skladno s teorijo načrtovanega vedenja družbeno vedenje

sledi bolj ali manj razvitemu načrtu delovanja. Uspešnost udejanjanja vedenjskega načrta ni odvisna samo od vloženega napora, ampak tudi od nadzora, ki ga ima posameznik nad drugimi dejavniki, kot so potrebne informacije, znanja, sposobnosti, izvedljivost načrta, volja, modrost, čas, priložnosti in drugo. (str. 36) Steinmetz, Knappstein, Ajzen, Schmidt in Kabst (2016) dodajajo, da teorija načrtovanega vedenja ponuja model v katerem spoznanja (vedenjska, normativna in kontrolna prepričanja) ter širši konstrukti (odnos do vedenja, subjektivne norme, zaznava samonadzora nad vedenjem) vplivajo na vedenje (str. 224). O uporabnosti teorije načrtovanega vedenja pri raziskovanju prostovoljnih odhodov zaposlenih iz organizacije sta pisala Hinsz in Nelson (1990), ki izpostavljata, da se kaže model teorije načrtovanega vedenja kot zelo primeren za opredelitev namere za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacije. Poleg dejavnikov odnos do vedenja in subjektivnih norm, model teorije načrtovanega vedenja vsebuje tudi zaznavo samonadzora nad dejanskim vedenjem (str. 73).

Aydogdu in Asikgil (2011) opredeljujeta namero za prostovoljni odhod iz organizacije, kot vedenjski odnos zaposlenega do odhoda iz organizacije (str. 46). Namere članov za prostovoljni odhod iz organizacije se pogosto preučuje v kontekstu prostovoljnih odhodov članov, saj želijo organizacije prepoznati namere za prostovoljni odhod in se nanje odzvati, preden člani prostovoljno zapustijo organizacijo. Raziskovalci poudarjajo, da je namera za prostovoljni odhod iz organizacije najpomembnejši napovedovalec prostovoljnega odhoda iz organizacije (T. W. Lee & Mowday, 1987, str. 737; Steel & Ovalle, 1984, str. 673; Tett & Meyer, 1993, str. 505; Russell & Van Sell , 2012, str. 125). Griffeth, Hom in Gaertner (2000) dodajajo, da njihova metaanaliza kaže, da je namera za prostovoljni odhod iz organizacije poleg metod iskanja zaposlitev najboljši napovedovalec prostovoljnega odhoda. (str. 480)

V času krize v organizaciji je pomembno, da organizacija ne izgubi visoko kompetentnih članov. V našem pregledu literature smo preučili več dejavnikov, ki lahko zmanjšajo ali povečajo namero za prostovoljni odhod iz

organizacije: krizno stanje v organizaciji, zadovoljstvo z delom, subjektivne norme, navezanost na organizacijo, kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem, organizacijsko kulturo in zaznavo samonadzora nad vedenjem.

Krizno stanje v organizaciji predstavlja za zaposlene veliko spremembo, ki povzroča negotovost in vzbuja strah. Obenem reševanje kriznega stanja zahteva dodatne sprememb pri delovanju organizacije, kar lahko še dodatno povečuje negotovost zaposlenih. Vpliv krize na namero za prostovoljni odhod iz organizacije je dobro viden v krizi, ki jo je povzročila pandemija covida-19. Nashwan in drugi (2021) so med medicinskimi sestrami v Katarju ugotovili, da se je namera za prostovoljni odhod iz organizacije med pandemijo covida-19 v primerjavi s časom pred krizo bistveno povečala (str. 1). Wong, Kim, Kim in Han (2021) dodajajo, da se je v času te pandemije zmanjšalo zadovoljstvo z delom, navezanost na organizacijo, delovna uspešnost, subjektivno dobro počutje, in prosocialno vedenje ter se povečala namera za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 7).

Zadovoljstvo z delom se v raziskavah zelo pogosto pojavlja kot dejavnik, ki vpliva na namero in dejanski prostovoljni odhod iz organizacije. Spector (2012) povezavo med zadovoljstvom z delom in prostovoljnim odhodom iz organizacije razloži kot pokazatelj učinkov zadovoljstva na vedenje (str. 233). Zadovoljstvo z delom zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Michaels & Spector, 1982, str. 56–57; Cheng & Waldenberger, 2013, str. 31; Voigt & Hirst, 2015, str. 585; Gholipour Soleimani & Einolahzadeh, 2017, str. 12; Jabeen, Friesen in Ghoudi; 2018, str. 363; Pang, Kucukusta in Chan, 2015, str. 585). Le malo raziskovalcev ni ugotovilo statistično značilne povezave med zadovoljstvom z delom in namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Smith et al., 2011, str. 298; Battistelli et al., 2013, str. 6)

Subjektivne norme so eden temeljnih elementov teorije načrtovanega vedenja. Ajzen in Fishbein (1980) opredeljujeta, da se subjektivne norme nanašajo na posameznikovo percepcijo, da pomembni drugi ljudje želijo, da

se vedenje udejanji ali ne udejanji. To zaznavanje posameznika lahko odstopa od resničnih misli zanj pomembnih ljudi. (str. 57) Subjektivne norme pomembno vplivajo na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Breukelen, Van Der Vlist, & Steensma, 2004, str. 904-906; Westaby, 2003, str. G5; Hinsz and Nelson, 1990, str. 79-80). Kersaint in drugi (2007) so v povezavi z subjektivnimi normami ugotovili, da je učiteljem, ki so odšli iz organizacije, čas, ki ga namenijo svoji družini pomembnejši kot učiteljem, ki organizacije niso zapustili. (str. 775)

Navezanost na organizacijo je dobro raziskan koncept, ki se pogosto pojavlja v raziskavah namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Zvezo med dejavnikoma sta ugotovila že Michaels in Spector (1982), ki navajata, da navezanost na organizacijo v interakciji z zadovoljstvom z delom nekoliko šibkeje napoveduje namero za prostovoljni odhod iz organizacije kot samo zadovoljstvo z delom (str. 58). Navezanost na organizacijo ima značilen neposreden vpliv na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998, str. 305; Cheng & Waldenberger, 2013, str. 31; Khatri, Fern & Budhwar, 2001, str. 69). Do nasprotnih ugotovitev so prišli Van Breukelen in drugi (2004) ki v svoji raziskavi niso ugotovili vpliva organizacijske navezanosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 904).

Griffin in Moorhead (2014) izpostavljata, da kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem (LMX) poudarja pomembnost odnosov med nadrejenim vodjem in vsakim od njegovih sodelavcev (str. 350). Liden, Sparrowe in Wayne (1997) dodajajo, da nadrejeni vodje z nekaterimi sodelavci razvijejo bolj kvaliteten odnos kot z drugimi. (str. 48) Raziskave vpliva kakovosti odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem na namero za prostovoljni dohod iz organizacije ne dajejo enotnega odgovora. Nekateri raziskovalci so ugotovili, da nekakovostni odnosi z nadrejenim vodjem povečajo namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Portoghese et. al, 2015, str. 760; Yildiz, 2018, str. 493) Medtem, ko drugi raziskovalci ugotavljajo, da kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem

neposredno ne vpliva na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Vecchio & Norris, 1996, str. 120; Gerstner & Day, 1997, str. 827; Joo, 2010, str. 79).

Mesner-Andolšek (1995) opredeljuje organizacijsko kulturo kot družbeni proizvod oziroma razširjen spoznavni zemljevid, pri katerem je uzakonjeno kolektivno mišljenje. Organizacijski spoznavni zemljevidi predstavljajo skupinsko mišljenje zaposlenih v organizaciji. (str. 17) Bosomtwe in Obeng (2018) v svoji raziskavi ugotavljata, da organizacijska kultura zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 20956). Do enakih ugotovitev so prišli tudi nekateri drugi raziskovalci (Alzubi, 2018, str. 186; Khairunnisa, Mariatin, & Zahreni, 2021, str. 733). Vsi raziskovalci niso našli vpliva vseh dimenzij organizacijske kulture na namero za prostovoljni odhod iz organizacije. Na primer, Sharoni in drugi (2012) ugotavljajo, da dve dimenziji organizacijske kulture, podpora zaposlenim in usmerjenost v timsko delo, neposredno vplivata na namero za prostovoljni odhod iz organizacije, medtem ko usmerjenost v inovativno delovanje, agresivno delovanje, usmerjenost v doseganje ciljev in usmerjenost v razvoj, nimajo neposrednega vpliva. (str. E287)

Ajzen (1991) izpostavlja, da je posameznikovo vedenje pod močnim vplivom zaupanja v lastne sposobnosti, zato zaznava samonadzora nad vedenjem vpliva na vedenjsko namero ter skupaj z vedenjsko namero tudi na samo vedenje (str. 184, 207). Hinsz in Nelson (1990) sta v primerjalni raziskavi modelov za prostovoljni odhod iz organizacije ugotovila, da zaznava samonadzora nad vedenjem ne vpliva na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 80-81). Medtem ko so Van Breukelen in drugi (2004) v svoji longitudinalni raziskavi ugotovili, da zaznava samonadzora nad vedenjem pomembno vpliva na namero za prostovoljni odhod iz organizacije v primeru analize podatkov ob prvem merjenju, ne pa tudi pri drugem merjenju, ki je bilo izvedeno šest mesecev po prvem s pomočjo istega vprašalnika. (str. 904–905).

Na osnovi teoretičnih izhodišč in konstrukta postavljamo izhodiščno raziskovalno vprašanje: Kateri dejavniki vplivajo na namero članov organizacije za prostovoljni odhod iz organizacije v času, ko je organizacija v krizi, in kakšno vlogo ima organizacijska odpornost pri tem? Pri raziskovalnem vprašanju izhajamo iz predpostavke, da je odporna organizacija tista, ki ji v krizi uspe zadržati svoje člane in jih ustrezno motivirati, da sodelujejo pri odpravljanju krize v organizaciji. Na osnovi raziskovalnega vprašanja in teoretičnih izhodišč smo razvili hipoteze (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Hipoteze

Oznaka hipoteze	Hipoteza
H1:	Krizno stanje v organizaciji statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije.
H2:	Zadovoljstvo z delom statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize.
H3:	Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize.
H4:	Navezanost na organizacijo statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize.
H5:	Organizacijska kultura statistično značilno vpliva na namero prostovoljnega odhoda člana iz organizacije v času krize.
H6:	Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije statistično značilno vplivajo na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize.
H7:	Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize.

S prvo hipotezo (H1) ugotavljamo, ali krizno stanje v organizaciji statistično značilno vpliva na namero člana organizacije, da jo prostovoljno zapusti. Zanima nas, kako člani organizacije dojemajo krizno stanje v organizaciji in

lastni položaj v njej. S hipotezo H1 dopolnjujemo ugotovitve raziskovalcev (Nashwan et al, 2021, str. 4, Wong et al., 2021, str. 7), da se je v času krize, ki jo je povzročila pandemija covida-19, statistično značilno povečala namera za prostovoljni odhod članov iz organizacije v primerjavi s časom pred krizo.

Z drugo hipotezo (H2) ugotavljamo, ali lahko zadovoljstvo z delom statistično značilno vpliva na namero člana organizacije, da jo v času krize prostovoljno zapusti. Zanima nas, ali lahko organizacija v času krize z izboljšanjem zadovoljstva z delom vpliva na namero za prostovoljni odhod iz organizacije. S tem preverjamo navedbe drugih raziskovalcev (Egan, Yang & Bartlett, 2004, str. 294; Jabeen, Friesen & Ghoudi, 2018, str. 360; Abd-Ellatif, Anwar, AlJifri, & El Dalatony, 2021, str. 490), ki so ugotovili, da zadovoljstvo z delom statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

S tretjo hipotezo (H3) ugotavljamo, ali kakovosten odnos med nadrejenim vodjem in sodelavcem statistično značilno vpliva na namero člana organizacije, da v času krize prostovoljno zapusti organizacijo. S krizo v organizaciji se pojavi visoka stopnja negotovosti, zato člani organizacije iščejo stabilnost in smisel ostajanja v organizaciji. Vodja jim s svojim odnosom, razumevanjem njihovih težav in pomočjo, ki jo nudi pri delu in pri doseganju ciljev, nudi stabilnost in smisel, da ostanejo v organizaciji. S hipotezo H3 preverjamo izsledke raziskovalcev (Portoghese et al., 2015, str. 761; Gholipour Soleimani & Einolahzadeh, 2017, str. 12; Yildiz, 2018, str. 480), ki so ugotovili, da kakovosten odnos med nadrejenim vodjem in sodelavcem statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero člana organizacije, da jo zapusti.

S četrto hipotezo (H4) ugotavljamo, ali navezanost na organizacijo statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod iz organizacije v krizi. Čustvena vez, ki jo ima član z organizacijo, je posebej pomembna v času krize, saj član tako ohranja pozitiven pogled na organizacijo in smisel sodelovanja pri reševanju krize. S hipotezo H4 preverjamo navedbe drugih

raziskovalcev (Cheng & Waldenberger, 2013, str. 31; Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014, str. 135; Murray & Holmes, 2021, str. 9), ki so ugotovili, da navezanost na organizacijo statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

S peto hipotezo (H5) ugotavljamo, ali organizacijska kultura statistično značilno vpliva na namero za prostovoljno odhod iz organizacije v času krize. Organizacijska kultura z vrednotami, skupnimi cilji, splošnimi vzorci delovanja in utečenimi načini delovanja daje članu jasno predstavo o delovanju organizacije in opredeljuje želeno ravnanje člana. S hipotezo H5 želimo potrditi izsledke raziskovalcev (Alzubi, 2018, str. 186; Bosomtwe & Obeng, 2018, str. 20951; Khairunnisa, Mariatin, & Zahreni, 2021, str. 741), ki ugotavljajo, da organizacijska kultura statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljno odhod iz organizacije.

S šesto hipotezo (H6) ugotavljamo, ali imajo subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije statistično značilen vpliv na namero za prostovoljni odhod iz organizacije v času krize. Zanima nas, ali član organizacije upošteva mnenja in želje pomembnih ljudi v svojem življenju, da organizacije v kriznem stanju ne zapusti. S hipotezo H6 želimo prispevati k ugotovitvam raziskovalcev (Westaby, 2003, G5; Van Breukelen et al., 2004, str. 904), ki so v svojih raziskavah ugotovili, da podpora odhodu iz organizacije s strani pomembnih ljudi v življenju člana, vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

S sedmo hipotezo (H7) ugotavljamo, ali zaznava samonadzora člana pri njegovem delu v organizaciji statistično značilno vpliva na njegovo namero za prostovoljni odhod iz organizacije v času krize. Samonadzor daje članu občutek, da odloča o svoji prihodnosti v organizaciji in osmisli delo v organizaciji v času krize. S hipotezo H7 želimo dopolniti razumevanje vpliva zaznave samonadzora nad vedenjem na namero za prostovoljni odhod iz organizacije raziskovalcev Van Breukelen in drugih (2004), ki so delno potrdili, da zaznava samonadzora nad vedenjem statistično značilno vpliva in povečuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 904), ter

Westaby (2003), ki je ugotovil, da zaznava samonadzora nad odhodom iz organizacije statistično značilno vpliva namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. G5).

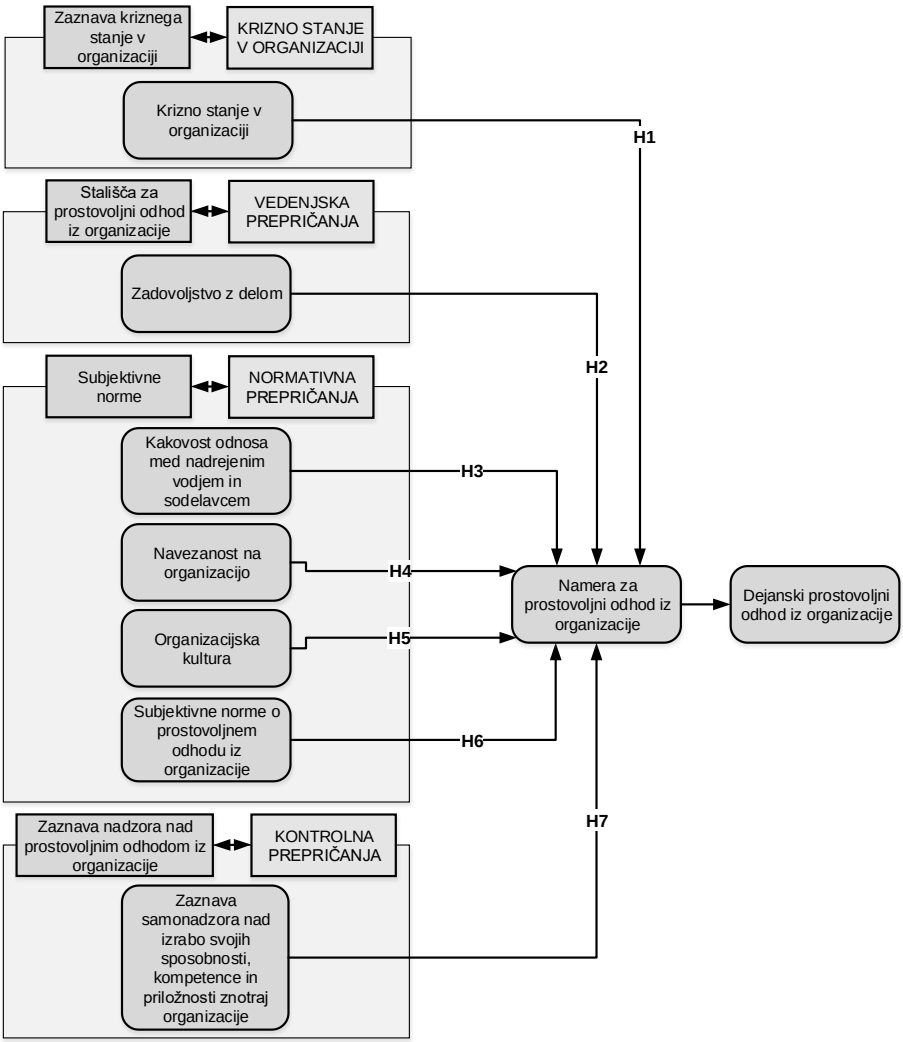
3 METODA

Za potrebe retrospektivne raziskave smo na podlagi teoretičnih izhodišč in preučene znanstvene literature oblikovali izvirni merski instrument, ki zajema poglede zaposlenih o nameri za prostovoljni odhod iz organizacije v krizi in dejavnikih, ki vplivajo na namero. Instrument smo preizkusili s pilotno študijo, in preverili zanesljivost instrumenta in pridobili povratne informacije anketirancev. Pri oblikovanju izvirnega merskega instrumenta smo upoštevali podobne instrumente. Za potrebe merjenja zadovoljstva z delom smo uporabili prilagojeno lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997) in med trditve o kakovosti odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem vključili sedem prilagojenih trditev iz instrumenta Graen in Uhl-Bien (1995, str. 237). Na osnovi rezultatov pilotne študije smo zmanjšali število trditev iz 130 na 86 in oblikovali instrument za raziskavo prostovoljnega odhoda iz organizacije.

Vzorec anketirancev za razskavo smo izbrali iz populacije oseb iz Republike Slovenije, ki so zaposlene in so v svoji delovni dobi že prostovoljno zapustile organizacijo. Pri izbiri vzorca smo upoštevali tudi znanje slovenskega jezika in dostop do interneta. Zaradi nejasnega obsega populacije oseb iz Republike Slovenije, ki so zaposlene in so v svoji delovni dobi že prostovoljno zapustile organizacijo, smatramo kot skrito populacijo. Za vzorčenje smo uporabili metodo snežne kepe (Goodman, 1961), ki jo raziskovalec Heckathorn (1997) smatra kot eno izmed treh najpogostejših metod vzorčenja v primeru skritih populacij (str. 174). Anketiranci so izpolnili anonimni elektronski anketni vprašalnik prek odprtokodne aplikacije 1KA (verzija 19.09.15, 2019). Anketiranje smo izvedli v času od 23. 9. 2019 do 12. 10. 2019. Zbiranje podatkov smo začeli s povabilom po elektronski pošti k izpolnitvi anketnega vprašalnika in najprej povabili 516 oseb, ki smo

jih prosili, da izpolnjeno anketni vprašalnik, in jih pozvali, naj tudi svoje prijatelje povabijo, da izpolnijo anketni vprašalnik in jim ga posredujejo. Tako smo pridobili 628 anketnih vprašalnikov. Izločili smo neustrezne delno in v celoti izpolnjene anketne vprašalnike in dobili vzorec anketirancev sestavljen iz 469 oseb.

Raziskovalni model v povezavi s teorijo organizacijske odpornosti vsebuje dejavnik »Krizno stanje v organizaciji« in v povezavi s teorijo načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991, 2012; Doll & Ajzen, 1992) vključuje med vedenjska prepričanja dejavnik »Zadovoljstvo z delom«, med normativna prepričanja dejavnike »Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem«, »Navezanost na organizacijo«, »Organizacijsko kulturo« in »Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije« ter med kontrolna prepričanja »Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije« (*slika 3.1*). Našteti dejavniki povečajo oziroma zmanjšajo »Namero za prostovoljni odhod iz organizacije«, ko je organizacija v krizi. »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« pa vpliva na »Dejanski odhod iz organizacije«, ki je v modelu raziskave prikazan kot končno stanje, vendar ga zaradi tipa raziskave in raziskovalnega okvira ne raziskujemo.



Slika 3.1. Model raziskave

Podatke zbrane z anketiranjem smo analizirali s pomočjo metod kvantitativne analize. Kvantitativne metode smo izbrali zato, ker nam omogočajo ustrezno testiranje hipotez in uporabo opisnih in inferenčnih statističnih metod. Za statistične izračune smo uporabili program IBM SPSS Statistics (verzija 25.0, 2017) in Statistica (verzija 13, 2018).

Analizo glavnih komponent (angl. *Principal Components Analysis oz. PCA*) smo uporabili za zmanjšanje števila spremenljivk in oblikovanje komponent. Hair in drugi (2006) izpostavljajo, da je treba za izračun analize glavnih komponent uporabiti vzorec, ki mora vsebovati najmanj petkrat več enot, kot je spremenljivk v analizi. (str. 112) V našem vzorcu je bilo 469 enot, kar je zadostovalo za izvedbo analize glavnih komponent. Ustreznost uporabe metode glavnih komponent smo preverili z Kaiser-Mayer-Olkinove statistiko (KMO) (Kaiser, 1974, str. 35) in Bartlettovim testom sferičnosti (Hinkle, Wiersma in Jurs, 1988, str. 118). Za vse spremenljivke v analizi smo izračunali komunalitete spremenljivk v analizi. Komponente smo rotirali, da smo dobili jasnejšo strukturo komponent v modelu. Pri oblikovanju komponent smo uporabili pravokotno rotacijo komponent po metodi varimax. Pri redukcij števila spremenljivk z metodo glavnih komponent in oblikovanje komponent smo upoštevali Sočana (2011), ki poudarja, da si pri izboru števila komponent pomagamo z Kaiserjevim kriterijem, z določanjem točke preloma s pomočjo premic v diagramu preloma, s subjektivno presojo uporabnosti komponent in ohranjanjem komponent, ki imajo več kot dve spremenljivki z dovolj visoko nasičenostjo. (str. 121–122)

Hipoteze smo preizkusili regresijskimi analizami. Tabachnick in Fidell (2014) pojasnjujeta, da so regresijske analize nabor statističnih tehnik, ki nam omogočijo oceniti razmerje med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami (str. 153). Prvo hipotezo – H1: Krizno stanje v organizaciji statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije – smo preizkusili z enostavno regresijsko analizo. V ta namen smo oblikovali regresijski model kriznega stanja v organizaciji. Druge hipoteze smo preverili z metodo analize kovariance ANCOVA in zanje oblikovali regresijski model namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Za metodo analize kovariance ANCOVA smo se odločili, da smo lahko v regresijski model kot kovariate dodali demografske kategorične spremenljivke. Field (2013) pojasnjuje, da je metodo ANCOVA smiselno uporabiti zato, ker nam kovariate razložijo del nepojasnjene variance v

regresijskem modelu. Pri tem morajo biti kovariate neodvisne od eksperimentalnega učinka. (str. 397)

Veljavnost v raziskavi smo zagotovili s primerjavo teoretičnega konstrukta, modela raziskave in konceptualnega modela. Ugotovili smo, da lahko s konceptualnim modelom, ki smo ga oblikovali na podlagi rezultatov empirične raziskave in raziskav drugih raziskovalcev ter modelom raziskave, potrdimo teoretični konstrukt. Veljavnost v raziskavi smo zagotovili tudi z oblikovanjem in uporabo vprašalnika, ki je skladen z obravnavano temo raziskovanja in meri to, kar je namen raziskave. To potrjujejo tudi rezultati raziskave, ki so skladni z obravnavano raziskovalno temo in teoretičnim konstruktom.

Zanesljivost instrumenta smo preizkusili s pilotno študijo pri čemer smo uporabili Cronbachovo alfa – koeficient notranje skladnosti (Cronbach, 1951). V nadaljevanju raziskave smo uporabili instrument samo s tistimi trditvami, ki so bile notranje skladne v skupinah trditev, ki opisujejo teoretični konstrukt prostovoljnega odhoda iz organizacije. Zanesljivost posameznih komponent smo po analizah glavnih komponent v raziskavi preverili s Cronbachovo alfa (Cronbach, 1951).

4 REZULTATI

V raziskavi je sodelovalo 469 anketirancev (50,5 % ženski spol, 49,5 % moški spol). Velika večina anketirancev (88,5 %) je bila v času anketiranja v delovnem razmerju za določen oziroma nedoločen čas, 9,6 % anketirancev je delalo v drugih oblikah dela in 1,9 % anketirancev je delalo pogodbeno prek študentskega servisa. Status vodje je imelo 32,2 % anketirancev. Najmanj višješolsko izobrazbo je imelo 88,9 % anketirancev, srednješolsko izobrazbo 10,6 % anketirancev, osnovnošolsko izobrazbo ali manj pa 0,4 % anketirancev. Povprečna starost anketirancev je bila 44,6 leta, povprečno so imeli 7,4 leta delovnih izkušenj. Anketiranci so prostovoljno zapustili organizacije iz zasebnega sektorja (71,4 %) in organizacije iz javnega sektorja (28,6 %). Velikost organizacij, ki so jo anketiranci nazadnje prostovoljno

zapustili, kaže na enakomerno zastopanost organizacij po velikosti v vzorcu, pri čemer je mikro/majhne organizacije zapustilo 32,2 % anketirancev, srednje velike organizacije 32,2 % anketirancev in velike organizacije 35,6 % anketirancev.

V analizo glavnih komponent modela kriznega stanja v organizaciji smo vključili 17 spremenljivk. Zaradi različnih lestvic v instrumentu smo posamezne spremenljivke standardizirali z vrednostmi Z. S komunaliteto spremenljivk smo preverili, kolikšen delež variance posamezne spremenljivke je bil pojasnjen s komponentami. Komunaliteta spremenljivk je pokazala, da ima 7 spremenljivk visoko komunaliteto z vrednostjo nad 0,50, nadalje ima 9 spremenljivk komunaliteto med 0,30 in 0,50 in ter 1 spremenljivka ima komunaliteto med 0,20 in 0,30 (tabela 4.1). V analizi glavnih komponent smo obdržali spremenljivke s komunaliteto > 0,20.

Tabela 6.1. Komunalitete spremenljivk, vključenih mode kriznega stanja v organizaicji

Oznaka sprem.	Spremenljivka	Komunaliteta
KD1	Organizacija je izgubljala trg oziroma je izgubljala dejavnosti.	0,547
KD2	Organizacija je ohranjala obstoječe stanje	0,657
KD3	Organizacija je bila neprilagodljiva na spremembe v okolju.	0,605
KD4	Zaposleni v organizaciji niso imeli pravih znanj.	0,432
KD5	Organizacija je bila v slabem finančnem stanju.	0,345
KD6	Organizacija je imela nekonkurenčne izdelke/storitve.	0,470
KD7	Organizacija ni imela razvoja izdelkov/storitev.	0,634
KD8	Med zaposlenimi v organizaciji so bili konfliktni odnosi.	0,206
KD9	V organizaciji je bilo zaslediti nezaupanje v vodstvo organizacije.	0,383
NP1	Dalj časa pred tem, ko sem zaradi krize organizacijo zapustil, sem aktivno iskal novo zaposlitev.	0,361
NP2	Močno sem si prizadeval poiskati novo zaposlitev, da bi lahko organizacijo zaradi krize zapustil.	0,532
NP3	Moja želja po prostovoljnem odhodu iz organizacije se je s krizo v organizaciji nenehno krepila.	0,555
NP4	Z drugimi ljudmi sem se večkrat pogovarjal o tem, da bi zaradi krize v organizaciji to tudi zapustil.	0,437
NP5	Vodstvo organizacije je v času krize razvijalo nove projekte in spodbujalo inovativno delovanje vseh članov organizacije, vendar me niso povabili k sodelovanju, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,400
NP6	Nisem imel priložnosti nenehno komunicirati z vodstvom in drugimi zaposlenimi v organizaciji pri reševanju krize, zato sem se odločil, da jo zapustim.	0,508
NP7	Negotovo, zapleteno in nepredvidljivo stanje v organizaciji je v meni vzbujalo strah, da bom izgubil pridobljene ugodnosti, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,455
NP8	Drugi člani organizacije in vodstvo niso želeli, da sodelujem pri reševanju kriznih problemov, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,482

Pri modelu kriznega stanja v organizaciji je KMO-meritev pokazala ustreznost vzorčenja (KMO = 0,846), Bartlettov test sferičnosti (Hi–kvadrat: 3331,942; $p < 0{,}000$) pa dovolj visoko odvisnost med opazovanimi spremenljivkami za uporabo metode glavnih komponent. Pri analizi glavnih komponent sta se skladno s cilji raziskave in modelom oblikovali dve komponenti, ki sta merili krizno stanje v organizaciji in namero za prostovoljni odhod članov iz organizacije v kriznem stanju. Skupaj sta komponenti pojasnili 47,10 % skupne variance, pri obeh komponentah je Cronbachova alfa pokazala visoko notranjo skladnost spremenljivk (tabela 4.2).

Tabela 6.2. PCA analiza modela kriznega stanja v organizaciji

Komponenta	Število spremenljivk	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Cronbachova alfa
Krizno stanje v organizaciji (Komp. 1)	9	5,333	31,37	0,856
Namera za prostovoljni odhod iz organizacije (Komp. 2)	8	2,675	15,734	0,825

Rezultati rotirane analize glavnih komponent po metodi varimax (angl. *Varimax Normalized*) so pokazali, da so se spremenljivke jasno porazdelile v komponenti, kar omogoča enostavnejšo razlago rezultatov analize glavnih komponent. Spremenljivke v rotirani matriki komponent so se porazdelile v dve komponenti (tabela 4.3).

Tabela 6.3. Rotirana matrika komponent kriznega stanja v organizaciji

Oznaka sprem.	Spremenljivka	Komp. 1	Komp. 2
KD1	Organizacija je izgubljala trg oziroma je izgubljala dejavnosti.	**0,709**	0,209
KD2	Organizacija je ohranjala obstoječe stanje	**0,808**	0,060
KD3	Organizacija je bila neprilagodljiva na spremembe v okolju.	**0,772**	0,098
KD4	Zaposleni v organizaciji niso imeli pravih znanj.	**0,645**	0,126
KD5	Organizacija je bila v slabem finančnem stanju.	**0,572**	0,133
KD6	Organizacija je imela nekonkurenčne izdelke/storitve.	**0,685**	0,032
KD7	Organizacija ni imela razvoja izdelkov/storitev.	**0,796**	–0,007
KD8	Med zaposlenimi v organizaciji so bili konfliktni odnosi.	**0,421**	0,170
KD9	V organizaciji je bilo zaslediti nezaupanje v vodstvo organizacije.	**0,597**	0,164
NP1	Dalj časa pred tem, ko sem zaradi krize organizacijo zapustil, sem aktivno iskal novo zaposlitev.	0,133	**0,586**
NP2	Močno sem si prizadeval poiskati novo zaposlitev, da bi lahko organizacijo zaradi krize zapustil.	0,181	**0,706**
NP3	Moja želja po prostovoljnem odhodu iz organizacije se je s krizo v organizaciji nenehno krepila.	0,298	**0,683**
NP4	Z drugimi ljudmi sem se večkrat pogovarjal o tem, da bi zaradi krize v organizaciji to tudi zapustil.	0,244	**0,614**
NP5	Vodstvo organizacije je v času krize razvijalo nove projekte in spodbujalo inovativno delovanje vseh članov organizacije, vendar me niso povabili k sodelovanju, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	–0,172	**0,608**
NP6	Nisem imel priložnosti nenehno komunicirati z vodstvom in drugimi zaposlenimi v organizaciji pri reševanju krize, zato sem se odločil, da jo zapustim.	0,074	**0,709**
NP7	Negotovo, zapleteno in nepredvidljivo stanje v organizaciji je v meni vzbujalo strah, da bom izgubil pridobljene ugodnosti, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,111	**0,666**
NP8	Drugi člani organizacije in vodstvo niso želeli, da sodelujem pri reševanju kriznih problemov, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,111	**0,685**

Opis komponent modela kriznega stanja v organizaciji:

Krizno stanje v organizaciji se kaže v neprilagodljivosti organizacije razmeram na trgu, njeni nekonkurenčnosti z izdelki in storitvami ter zmanjšuje njeno finančno kondicijo. Vodstvo nima zaupanja članov organizacije, v organizaciji so slabi odnosi in narašča konfliktnost.

Namera za prostovoljni odhod iz organizacije se kaže v večji želji po odhodu iz organizacije zaradi krize. Odločitev članov za odhod se povečuje z izključenostjo iz reševanja krize v organizaciji, pomanjkanjem informacij in komunikacije z vodstvom in drugimi člani organizacije ter strahom pred izgubo ugodnosti zaradi negotovega, zapletenega in nepredvidljivega stanja v organizaciji. Člani intenzivneje komunicirajo z drugimi ljudmi o odhodu iz organizacije in vztrajno iščejo novo zaposlitev.

V analizo glavnih komponent modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije smo vključili 59 spremenljivk. Pregled komunalitet spremenljivk v modelu pokaže, da ima 46 spremenljivk visoko komunaliteto z vrednostjo nad 0,50 in 13 spremenljivk komunaliteto med 0,30 in 0,50 (tabela 4.4). V analizi glavnih komponent smo obdržali spremenljivke s komunaliteto > 0,30.

Tabela 6.4. Komunalitete spremenljivk, vključenih v model namere za prostovoljni odhod iz organizacije

Oznaka sprem.	Spremenljivka	Komunal.
VO1	Naš vodja me je usmerjal v tiste cilje, ki so bili dejansko pomembni za organizacijo.	0,569
VO2	Naš vodja je bil zadovoljen z mojim delom.	0,462
VO3	Naš vodja je bil sposoben opravljati svoje delo.	0,729
VO4	Naš vodja je bil pravičen do mene.	0,723
VO5	Naš vodja ni zanemarjal čustev svojih podrejenih.	0,714
VO6	Naš vodja je ustvarjal delovno okolje, v katerem sem lahko tvegal, preizkušal novosti in se učil iz napak.	0,612
VO7	Naš vodja mi je bil všeč.	0,781
VO8	Imel sem tako zaupanje v našega vodjo, da sem lahko kadarkoli branil njegove odločitve.	0,775
VO9	Naš vodja je razumel, kakšne probleme imam in kaj potrebujem pri svojem delu.	0,754
VO10	Naš vodja je pogosto uporabil svojo moč, da mi je pomagal pri reševanju mojih problemov pri nalogi.	0,556
VO11	Bil sem v dobrih odnosih z našim vodjem.	0,737
Z1	Zadovoljen sem bil z delovnimi razmerami v organizaciji.	0,464
Z7	Zadovoljen sem bil z neposrednim vodjem.	0,699
N1	Organizacija, v kateri sem delal, mi je veliko pomenila.	0,728
N2	Organizacija, v kateri sem delal, je bila moje zavetišče.	0,725
N3	Organizacija, v kateri sem delal, je predstavljala moj drugi dom.	0,729
N4	Čutil sem močno pripadnost organizaciji, v kateri sem delal.	0,815
N5	V organizacijo, v kateri sem delal, sem se vedno rad vrnil na delo po dopustu.	0,668
N6	Organizacija, v kateri sem delal, je bila pomemben del mojega življenja.	0,725
SN1	Večina ljudi, ki mi je veliko pomenila, je bila mnenja, da ni pametno zapustiti tako uspešne organizacije.	0,579
SN2	Sodelavci, ki sem jih zelo cenil, niso razumeli moje želje, da zapustim organizacijo.	0,459
SN3	Večina ljudi, ki jih zelo cenim, me je prepričevala, naj organizacije ne zapustim.	0,694
SN4	Moji prijatelji so menili, da je moja želja, da zapustim organizacijo, nesmiselna.	0,795
SN5	Prijatelji so mi svetovali, naj organizacije ne zapustim.	0,777

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

SN6	Ljudje, ki sem jim zaupal, so me odvračali od želje, da zapustim organizacijo.	0,806
SN7	Člani moje družine so menili, da bom imel v drugi organizaciji manj priložnosti in možnosti za razvoj.	0,478
K1	Vodstvo je bilo uspešno pri načrtovanju dejavnosti za obvladovanje krize.	0,691
K2	Vodstvo je v času krize skrbelo za učinkovito delovanje informacijskega sistema na vseh ravneh v organizaciji in spremljalo delovanje vseh procesov.	0,615
K3	Vodstvo je skrbelo za nadzor nad uporabo tehnologije, postopkov in procesov, ki bi lahko poglobili krizno stanje v organizaciji.	0,619
K4	Vodstvo je sprejelo prave ukrepe za reševanje krize v organizaciji.	0,792
K5	Vodstvo je pripravilo krizne načrte, ki so delovali, ko je organizacija zašla v krizo.	0,731
K6	Vodstvo je obvladovalo negotovost v organizaciji, ki je nastala zaradi krize.	0,752
K7	Vodstvo se je pravočasno odzivalo na nenadne in nepredvidljive dogodke v organizaciji v času krize.	0,758
NP1	Dalj časa pred tem, ko sem zaradi krize organizacijo zapustil, sem aktivno iskal novo zaposlitev.	0,422
NP2	Močno sem si prizadeval poiskati novo zaposlitev, da bi lahko organizacijo zaradi krize zapustil.	0,581
NP3	Moja želja po prostovoljnem odhodu iz organizacije se je s krizo v organizaciji nenehno krepila.	0,597
NP4	Z drugimi ljudmi sem se večkrat pogovarjal o tem, da bi zaradi krize v organizaciji to tudi zapustil.	0,469
NP5	Vodstvo organizacije je v času krize razvijalo nove projekte in spodbujalo inovativno delovanje vseh članov organizacije, vendar me niso povabili k sodelovanju, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,444
NP6	Nisem imel priložnosti nenehno komunicirati z vodstvom in drugimi zaposlenimi v organizaciji pri reševanju krize, zato sem se odločil, da jo zapustim.	0,487
NP7	Negotovo, zapleteno in nepredvidljivo stanje v organizaciji je v meni vzbujalo strah, da bom izgubil pridobljene ugodnosti, zato sem se odločil, da organizacijo zapustim.	0,480
NP8	Drugi člani organizacije in vodstvo niso želeli, da sodelujem pri reševanju kriznih problemov, zato sem se odločil, da	0,483

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	organizacijo zapustim.	
S1	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem lahko uresničil svoje želje tako, da sem lahko uporabil svoje kompetence in izkoristil svoje znanje in veščine za doseganje ciljev pri svojem delu.	0,564
S3	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem lahko izbral svoj način za načrtovanje, spremljanje in usmerjanje svojih delovnih ciljev.	0,665
S4	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem lahko samostojno odločal, kako bom izpeljal svoje naloge.	0,654
S5	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem lahko prevzel odgovornost za uspeh ali neuspeh pri svojih nalogah.	0,639
S6	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem bil sposoben obvladovati vse kompleksne probleme in situacije v zvezi z doseganjem delovnih ciljev.	0,554
S7	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem bil sposoben ohranjati motivacijo za doseganje delovnih ciljev.	0,478
S8	V organizaciji, ki sem jo zapustil, sem opravljal delo, katerega cilji so mi predstavljali velik izziv.	0,550
Z6	Zadovoljen sem bil z ugledom dela, ki sem ga opravljal.	0,363
Z8	Zadovoljen sem bil s psihično in fizično zahtevnostjo dela.	0,323
KU2	V organizaciji, ki sem jo zapustil, so razumeli sposobnosti svojih zaposlenih kot pomemben vir konkurenčnosti organizacije.	0,552
KU3	V organizaciji, ki sem jo zapustil, smo dejavno reševali nesoglasja, ki so se pojavila, in poiskali zadovoljivo rešitev.	0,570
KU4	V organizaciji, ki sem jo zapustil, je ta delovala stabilno na splošno sprejetih vzorcih delovanja.	0,525
KU5	V organizaciji, ki sem jo zapustil, smo tudi pri najbolj zapletenih zadevah dosegli soglasje.	0,622
KU6	V organizaciji, ki sem jo zapustil, je obstajalo trdno soglasje o tem, kateri so pravi in kateri niso pravi načini pri doseganju ciljev organizacije.	0,596
KU7	V organizaciji, ki sem jo zapustil, je vodstvo razumelo neuspeh kot priložnost za učenje in uvajanje izboljšav.	0,558
KU8	V organizaciji, ki sem jo zapustil, je vodstvo na vseh ravneh spodbujalo in nagrajevalo inovativno delovanje in pripravljenost za tveganje.	0,589
KU10	V organizaciji, ki sem jo zapustil, smo dosledno poslovali na osnovi splošno sprejetih vrednot.	0,555
KU11	V organizaciji, ki sem jo zapustil, so najvišje vodstvo in drugi vodje skrbeli, da so bili bolje nagrajeni tisti zaposleni, ki so uspešno sledili ciljem organizacije.	0,552

Pri modelu namere za prostovoljni odhod iz organizacije je KMO-test pokazal ustreznost vzorčenja (KMO = 0,933), Bartlettov test sferičnosti (Hi-kvadrat: 19296,322; p < 0,000) je pokazal dovolj visoko odvisnost med opazovanimi spremenljivkami za uporabo metode glavnih komponent. Analiza glavnih komponent modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije je oblikovala 7 komponent, ki merijo: krizni menedžment organizacije, subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije, kakovost odnosa z nadrejenim vodjem in sodelavcem, navezanost na organizacijo, organizacijsko kulturo, zaznavo samonadzora člana organizacije nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije ter namero za prostovoljni odhod iz organizacije. Skupaj so komponente pojasnile 61,66 % skupne variance, pri vseh sedmih komponentah je Cronbachova alfa pokazala visoko notranjo skladnost spremenljivk (tabela 4.5).

Tabela 6.5. PCA analiza modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije

Komponenta	Število spremenljivk	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Cronbachova alfa
Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem (Komp. 1)	13	16,163	27,395	0,950
Navezanost na organizacijo (Komp. 2)	6	5,198	8,810	0,921
Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije (Komp. 3)	7	4,601	7,799	0,904
Krizni menedžment organizacije (Komp. 4)	7	3,657	6,198	0,931
Namera za prostovoljni odhod iz organizacije (Komp. 5)	8	3,187	5,402	0,826
Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije (Komp. 6)	9	1,994	3,379	0,867
Organizacijska kultura (Komp. 7)	9	1,579	2,677	0,903

Rotirana matrika po metodi varimax (angl. *Varimax Normalized*) je dala jasnejšo strukturo komponent (tabela 4.6). Vse spremenljivke, ki so imele nižjo korelacijo s katerokoli komponento v modelu od vrednosti 0,40 ali so bile nasičene v več komponentah, smo izločili iz nadaljnje analize.

Tabela 6.6. Rotirana matrika komponent modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije

Oznaka spremenljivke	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	Komp. 6	Komp. 7
VO1	**0,664**	0,006	0,052	0,222	0,043	0,110	0,251
VO2	**0,562**	–0,025	–0,018	0,085	0,181	0,322	0,032
VO3	**0,792**	–0,048	0,018	0,240	0,077	0,083	0,170
VO4	**0,811**	0,017	–0,029	0,061	0,171	0,087	0,152
VO5	**0,796**	0,005	0,027	0,045	0,069	0,086	0,255
VO6	**0,701**	0,023	0,013	0,086	0,088	0,203	0,251
VO7	**0,839**	0,114	0,037	0,090	0,101	0,109	0,178
VO8	**0,819**	0,099	0,097	0,191	0,078	0,055	0,199
VO9	**0,820**	0,068	0,025	0,157	0,075	0,115	0,181
VO10	**0,684**	0,116	0,122	0,136	0,006	0,086	0,184
VO11	**0,814**	0,016	0,006	0,054	0,160	0,191	0,096
Z1	**0,438**	0,211	0,168	0,235	0,174	0,261	0,214
Z7	**0,802**	0,043	0,026	0,116	0,046	0,092	0,169
N1	0,050	**0,812**	0,004	0,031	0,053	0,237	0,075
N2	0,063	**0,801**	0,077	–0,008	–0,058	0,104	0,245
N3	0,008	**0,822**	0,041	–0,017	–0,004	0,070	0,215
N4	0,026	**0,853**	0,083	0,044	0,038	0,261	0,093
N5	0,147	**0,711**	0,124	0,048	0,068	0,334	0,086
N6	0,052	**0,805**	–0,009	0,030	0,084	0,247	0,066
SN1	0,040	0,005	**0,714**	0,194	0,110	0,132	0,028
SN2	0,083	0,013	**0,663**	–0,002	0,016	0,107	–0,032
SN3	0,055	0,113	**0,816**	0,068	0,043	0,020	0,068
SN4	–0,006	0,001	**0,887**	0,016	–0,060	–0,009	0,070
SN5	0,029	0,059	**0,877**	0,027	–0,019	0,027	0,045
SN6	0,026	0,062	**0,892**	0,021	–0,006	–0,030	0,056
SN7	0,045	0,023	**0,678**	0,026	–0,082	0,013	0,085
K1	0,185	0,008	0,052	**0,785**	0,101	0,049	0,159
K2	0,090	0,087	0,049	**0,725**	0,111	0,043	0,239
K3	0,136	0,074	0,031	**0,734**	0,031	0,053	0,228

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

K4	0,204	–0,006	0,069	**0,844**	0,091	0,074	0,138
K5	0,161	–0,019	0,021	**0,827**	0,052	0,032	0,128
K6	0,220	–0,024	0,080	**0,809**	0,092	0,061	0,174
K7	0,162	0,016	0,063	**0,821**	0,153	0,060	0,165
NP1	–0,021	–0,077	–0,122	–0,015	**–0,626**	–0,088	–0,027
NP2	–0,089	–0,100	–0,101	–0,105	**–0,723**	–0,138	0,002
NP3	–0,130	–0,063	–0,158	–0,272	**–0,673**	–0,118	–0,107
NP4	–0,115	–0,028	–0,106	–0,211	**–0,602**	–0,127	–0,146
NP5	–0,069	0,036	0,192	0,231	**–0,589**	0,005	0,016
NP6	–0,184	0,013	0,095	–0,044	**–0,652**	–0,082	–0,103
NP7	–0,044	–0,013	0,055	–0,111	**–0,678**	–0,014	0,053
NP8	–0,138	0,044	0,144	–0,099	**–0,646**	–0,085	–0,084
S1	0,204	0,166	0,000	0,033	0,162	**0,596**	0,334
S3	0,236	0,140	0,079	–0,022	0,083	**0,668**	0,360
S4	0,185	0,109	0,042	–0,008	0,123	**0,705**	0,308
S5	0,202	0,082	–0,010	0,018	0,083	**0,705**	0,294
S6	0,077	0,092	0,054	0,051	0,023	**0,730**	0,023
S7	0,104	0,261	0,067	0,087	0,041	**0,621**	0,012
S8	0,028	0,378	–0,008	0,054	0,051	**0,632**	–0,036
Z6	0,118	0,219	0,026	0,088	0,185	**0,507**	0,032
Z8	0,263	0,098	0,082	0,102	0,095	**0,462**	0,068
KU2	0,242	0,164	0,070	0,195	0,008	**0,265**	0,594
KU3	0,366	0,197	0,043	0,206	0,028	**0,156**	0,572
KU4	0,263	0,225	0,011	0,272	0,170	**0,155**	0,527
KU5	0,288	0,269	0,116	0,211	0,097	**0,166**	0,609
KU6	0,336	0,202	0,063	0,296	0,049	**0,098**	0,582
KU7	0,294	0,104	0,074	0,262	0,033	**0,111**	0,611
KU8	0,320	0,077	0,103	0,239	0,075	**0,128**	0,625
KU10	0,329	0,070	–0,007	0,240	0,101	**0,157**	0,591
KU11	0,300	0,022	0,056	0,150	0,014	**0,107**	0,651

Opis komponent modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije:

Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem se kaže s tem, da je članom vodja všeč, saj razume njihove težave in potrebe pri delu, ima dober odnos do njih, upošteva njihova čustva, je uvideven do njihovih težav in sposoben ustvariti delovno okolje, ki spodbuja tveganje, preizkušanje

novosti in učenje iz napak. Zadovoljni so z njegovim načinom vodenja, saj je pravičen do sodelavcev, zaupanja vreden in izkazuje sposobnosti za dobro opravljanje svojega dela. Člani so pripravljeni podpreti njegove odločitve, saj mu zaupajo.

Navezanost članov na organizacijo se kaže v močnem občutku pripadnosti organizaciji, v kateri delajo. Organizacija jim veliko pomeni in je pomemben del njihovega življenja, ker jim predstavlja drugi dom, zavetišče in kraj, kamor se radi vračajo z dopusta.

Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije se kažejo v odvračanju člana, da zapusti organizacijo, od zanj pomembnih ljudi. Odhod se jim ne zdi smiseln, ga ne razumejo, mu ga odsvetujejo in ga ne podpirajo, saj menijo, da izgublja priložnosti in možnosti osebnega razvoja. Hkrati se jim zdi nesmiselno zapustiti tako uspešne organizacije.

Uspešen krizni menedžment organizacije se kaže v sprejemanju pravih in vnaprej načrtovani protikriznih ukrepov, pravočasnem odzivanju na krizo in nepredvidljive dogodke ter obvladovanju negotovosti v organizaciji. Vodstvo mora pri tem nadzirati in obvladovati tehnologijo, postopke in procese ter zagotavljati učinkovito uporabo informacijske tehnologije in delovanje procesov v celotni organizaciji.

Namera za prostovoljni odhod iz organizacije, ko je organizacija v krizi, se kaže v večji želji članov po odhodu in prizadevanju, da najdejo novo zaposlitev. Razloge za odločitev za odhod člani vidijo v pomanjkanju možnosti komuniciranja z vodstvom in drugimi člani, izključenosti iz reševanja problemov za izhod iz krize in negotovosti v organizaciji, ki vzbuja strah pred izgubo pridobljenih ugodnosti. Komuniciranje z drugimi ljudmi o odhodu iz organizacije še dodatno poveča njihovo željo po odhodu.

Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije se kaže tako, da člani organizacije obvladujejo kompleksne probleme in situacije v zvezi z doseganjem delovnih ciljev, pri čemer jim njihovo delo in delovni cilji predstavljajo velik izziv.

Nadzor nad svojim delom dosežejo, če lahko prevzemajo odgovornost za uspešno dokončanje nalog, se samostojno odločajo in lahko spremljajo svoje cilje, izberejo način dela ter imajo možnost pokazati svoja znanja in kompetence. Zaznava samonadzora se povečuje tudi, če imajo člani organizacije občutek, da je njihovo delo ugledno in so zadovoljni s psihofizično zahtevnostjo dela.

Organizacijska kultura se kaže v nagrajevanju članov za dosežene cilje, spodbudah in nagradah za inovativno delovanje oziroma v pripravljenosti tvegati ter razumevanju neuspeha kot priložnosti za učenje in uvajanje izboljšav. Organizacijska kultura temelji na doseganju soglasja tudi pri najbolj zapletenih zadevah, dejavnem reševanju nesoglasij v smeri zadovoljive rešitev in raste na sposobnostih zaposlenih kot viru konkurenčnosti organizacije. Organizacijska kultura se kaže v doslednem poslovanju na osnovi splošno sprejetih vrednot, trdnem soglasju o pravih in nepravih načinih doseganja ciljev organizacije ter stabilnem delovanju na splošno sprejetih vzorcih.

Rezultate iz analiz glavnih komponent smo uporabili v regresijskih analizah. Model kriznega stanja v organizaciji smo preverili z enostavno regresijsko analizo, pri čemer je bila spremenljivka »Krizno stanje v organizaciji« neodvisna spremenljivka, spremenljivka »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« pa odvisna. V modelu smo potrjevali hipotezo H1, ki govori o statistično značilnem vplivu kriznega stanja v organizaciji na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije. Regresijski model smo preizkusili z enačbo:

$$\text{Namera} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Krizno stanje}$$

S prilagojenim determinacijskim koeficientom $R^{2\,Pril}$ = 0,113 smo ugotovili, da je napovedna moč regresijskega koeficienta nizka, vendar statistično značilna. Z neodvisno spremenljivko smo pojasnili 11,30 % variance odvisne spremenljivke. Z vrednostjo F (60,567, p = 0,000***) smo potrdili njeno veljavnost.

Z univariatnim testom smo preizkusili povezavo med neodvisno spremenljivko »Krizno stanje v organizaciji« in odvisno spremenljivko »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije«. Test je pokazal, da je korelacija med neodvisno spremenljivko »Krizno stanje v organizaciji« in odvisno spremenljivko »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« statistično značilna (*F* = 60,567, *p* = 0,000***) (tabela 4.7).

Tabela 6.7. Univariatni test korelacij med neodvisno in odvisno spremenljivko

Namera	Namera SS	Stopnja svobode	Namera MS	Namera F	Namera p
Prelom	0,000	1	0,000	0,000	1,000
Krizno stanje	53,729	1	53,729	60,567	0,000***
Napaka	414,271	467	0,887		

Ocena parametrov regresijskega modela kriznega stanja v organizaciji je pokazala, da krizno stanje v organizaciji pojasni 34 % variance odvisne spremenljivke »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« (*β* = 0,339, *p* = 0,000***) (tabela 4.8). Vrednost koeficienta β_0 = –0,000 in β_1 = 0,339, (tabela 4.34) zato je enačba enostavnega regresijskega modela kriznega stanja v organizaciji naslednja:

$$\text{Namera} = -0{,}000 + 0{,}339 \times \text{Krizno stanje}$$

Tabela 6.8. Ocena parametrov regresijskega modela kriznega stanja v organizaciji

Neodvisne spremenljivke	Namera Parameter	Namera Standardni odklon	Namera t	Namera p	Namera Beta (ß)	Namera St. napaka ß
Prelom	–0,000	0,043	–0,000	1,000		
Krizno stanje	0,339	0,044	7,782	0,000	0,339	0,044

Ocena parametrov regresijskega modela kaže, da je razmerje med neodvisno spremenljivko »Krizno stanje v organizaciji« in neodvisno spremenljivko »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« zmerno in

statistično značilno. Rezultat kaže, da se namera za prostovoljni odhod iz organizacije zviša, če se zviša zaznava kriznega stanja v organizaciji.

Regresijski model namere za prostovoljni odhod iz organizacije smo preverili z metodo analize kovariance ANCOVA, saj je model vseboval več neodvisnih spremenljivk, kategorično neodvisno spremenljivko in odvisno spremenljivko. S to metodo smo dobili rezultate za potrjevanje hipotez H3, H4, H5, H6 in H7, ugotovili vpliv dodatne neodvisne spremenljivke »Krizni menedžment organizacije« in kategorične neodvisne spremenljivke »Status vodje« na »Namero za prostovoljni odhod iz organizacije« ter preizkusili model namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Hipoteze H2 nismo potrjevali, saj se komponenta »Zadovoljstvo z delom« v analizi glavnih komponent ni oblikovala.

Rezultati kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije so pokazali statistično neznačilne povezave med neodvisnimi spremenljivkami »Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije« (F = 1,305, p = 0,254), »Navezanost na organizacijo« (F = 1,104, p = 0,294), »Organizacijska kultura« (F = 1,378, p = 0,241) in odvisno spremenljivko »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije«. Te neodvisne spremenljivke so bile izločene iz nadaljnje analize kovariance ANCOVA.

Regresijski model smo nato preizkusili z enačbo:

$$\text{Namera} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Samonadzor} + \beta_2 \times \text{Krizni menedžment} + \beta_3 \times \text{Kakovost odnosa} + \beta_4 \times \text{Status vodje}$$

Po izločitvi neznačilnih povezav smo v analizi kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije z neodvisnimi spremenljivkami pojasnili 16,00 % variance odvisne spremenljivke. Z vrednostjo F (23,337, p = 0,000***) smo potrdili njegovo veljavnost.

Rezultati metode analize kovariance ANCOVA so pokazali statistično značilne povezave. Regresijski model je pokazal, da »Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj

organizacije«, »Krizni menedžment organizacije«, »Kakovost odnosa med vodjem in sodelavcem« in »Status vodje« statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije (tabela 4.9). Variančni inflacijski faktor VIF kaže za vse štiri neodvisne spremenljivke, da multikolinearnosti med spremenljivkami ni.

Tabela 6.9. Analiza ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije

Neodvisna spremenljivka	Namera F	R2	Namera Koeficient beta (β)	Namera t	Namera p	Variančni inflacijski faktor (VIF)
Prelom	529,775			23,017	0,000***	1,302
Samonadzor	14,601	0,232	–0,185	–3,821	0,000***	1,213
Krizni menedžment	13,144	0,176	–0,169	–3,626	0,000***	1,468
Kakovost odnosa	10,605	0,319	–0,167	–3,257	0,001***	1,026
Status vodje (da)	5,51	0,026	–0,101	–2,347	0,019***	1,302

Vpliv posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko smo merili s standardiziranim regresijskim koeficientom oziroma s koeficientom beta, ki je pokazal, da neodvisna spremenljivka »Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije«, pojasni največji delež variance odvisne spremenljivke »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« (β = –0,185, p = 0,000***). Nekoliko manj variance pojasni neodvisna spremenljivka »Krizni menedžment organizacije« (β = –0,169, p = 0,000***) in še manj variance pojasni »Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem« (β = –0,167, p = 0,001***). Najmanjši delež variance pojasni neodvisna spremenljivka »Status vodje« (β = –0,101, p = 0,019***). Razmerja v regresijskem modelu pojasnimo z naslednjo enačbo:

Namera = 3,955 – 0,185 × Samonadzor – 0,169 × Krizni menedžment – 0,167 × Kakovost odnosa – 0,101 × Status vodje

Rezultat kovariance aritmetičnih sredin med neodvisno spremenljivko »Status vodje« in odvisno spremenljivko »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije« je pokazal, da člani organizacije, ki nimajo statusa vodje, izražajo višjo namero za prostovoljni odhod iz organizacije (*M* = 2,554) kot člani s statusom vodje (*M* = 2,392). To smo potrdili tudi s »post-hoc« Scheffejevim testom (tabela 4.10).

Tabela 6.10. Scheffejev test za aritmetične sredine

Namera za prostovoljni odhod iz organizacije			
Vodja		{1} = 2,3921	{2} = 2,5542
1	da		0,017
2	ne	0,017	

Opomba. *Napaka kvadratov aritmetičnih sredin = 0,50397 (angl.* Mean Squared Error*),* df *= 464,00*

S povečevanjem dejavnikov zaznave samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, kriznega menedžmenta organizacije, kakovostnega odnosa med vodjem in sodelavcem ter statusom vodje se zmanjšuje želja članov organizacije, da jo prostovoljno zapustijo.

5 RAZPRAVA

Kriza je stanje, v katerem je organizacijska odpornost najbolj izpostavljena in jo je najlažje proučevati.V času krize v organizaciji se namreč najbolj pokažejo njene sposobnosti hitrega odziva in prilagoditve na nove razmere, ki vodijo v smer preživetja organizacije in njeno nadaljnjo rast. Krizno stanje se v organizaciji kaže kot nesposobnost organizacije prilagoditi se na nove razmere, ki so nastale zaradi negotovega, kompleksnega in nepredvidljivega okolja, ki vpliva na namero za prostovoljni odhod članov iz organizacije.

Model kriznega stanja v organizaciji opredeljujemo kot krovni model, pri čemer proučujemo vpliv dejavnika »Krizno stanje v organizaciji« na dejavnik »Namera za prostovoljni odhod iz organizacije«. Komponenti krizno stanje v organizaciji in namera za prostovoljni odhod iz organizacije smo oblikovali s

pomočjo modela analize glavnih komponent kriznega stanja v organizaciji. Z enostavno regresijo smo preverili statistično pomembnost povezanosti med neodvisno spremenljivko krizno stanje v organizaciji in odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije. Rezultati enostavne regresije med neodvisno spremenljivko krizno stanje v organizaciji in odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije so pokazali statistično značilno korelacijo ($R^{2\ pril}$ = 0,113; F = 60,567, p = 0,000***; β = 0,339, p = 0,000***). Na podlagi rezultatov enostavne regresije potrjujemo hipotezo H1, »krizno stanje v organizaciji statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije«.

Interakcija med kriznim stanjem v organizaciji in namero za prostovoljni odhod iz organizacije v modelu kaže, da, ko člani zaznajo krizno stanje v organizaciji, to poveča njihovo namero za prostovoljni odhod iz organizacije. To potrjujejo tudi (Nashwan et al., 2021, str. 7; Wong et al., 2021, str. 7), ki so ugotovili statistično značilno povečanje namere za prostovoljni odhod iz organizacije v času krize pandemije covida-19 v primerjavi z obdobjem pred tem. Krizo v organizaciji člani zaznajo prek elementov kriznega stanja v organizaciji. Zaznajo neprilagojenost organizacije razmeram na trgu, neprilagodljivosti organizacije spremembam v okolju in pomanjkanju pravih znanj. Organizacija pri tem izgublja obstoječe trge in je v slabem finančnem stanju. Med člani se poveča nezaupanje v vodstvo organizacije, slabšajo se odnosi med člani. Podobno o kriznem stanju v organizaciji razmišlja tudi Hermann (1963), ki izpostavlja, da lahko krizno stanje v organizaciji poveča medosebne konflikte, zmanjša komunikacijo med člani organizacije in skupinami ter preostalo organizacijo in spreminja organizacijske standarde. Medosebni konflikti, slabša komunikacija in sprememba organizacijskih standardov zato povečajo možnost za psihološki in fizični umik člana organizacije, kamor sodi tudi prostovoljni odhod iz organizacije. (str. 78–80)

Z modelom namere za prostovoljni odhod iz organizacije smo želeli skladno s teorijo načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991, 2012; Doll & Ajzen, 1992)

ugotoviti, kateri dejavniki vedenjskih, normativnih in kontrolnih prepričanj vplivajo na namero za prostovoljni odhod iz organizacije, ko je ta v krizi. Na podlagi teoretičnega konstrukta in teoretičnih izhodišč smo v model med vedenjska prepričanja vključili dejavnik »Zadovoljstvo z delom«, med normativna prepričanja dejavnike »Kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem«, »Navezanost na organizacijo«, »Organizacijska kultura« in »Subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije«, med kontrolna prepričanja pa »Zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetence in priložnosti znotraj organizacije«. Dejavniki skladno s postavljenimi hipotezami statistično značilno vplivajo na »Namero za prostovoljni odhod iz organizacije« s čimer se v organizaciji ohranja potencial članov za reševanje krize in ohranja odpornost organizacije. Model namere za prostovoljni odhod iz organizacije smo uporabili za potrjevanje hipotez H2, H3, H4, H5, H6 in H7.

S pomočjo analize glavnih komponent smo oblikovali komponente namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Pri tem se komponenta zadovoljstvo z delom, s katero bi lahko preverili hipotezo H2, ni oblikovala. Na podlagi rezultatov analize glavnih komponent namere za prostovoljni odhod iz organizacije v kriznem stanju zavrnemo hipotezo H2, »zadovoljstvo z delom statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize«.

Zadovoljstvo z delom se ni izrazilo kot samostojna komponenta v analizi glavnih komponent. Zadovoljstvo z delom v naši raziskavi ne vpliva na namero člana organizacije, da prostovoljno zapusti organizacijo v času krize. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Nie, Ding in Sousa-Poza (2020), ki na primeru kitajskih organizacij niso ugotovili statistično značilnega vpliva zadovoljstva z delom na namero za prostovoljni odhod iz organizacije. Kot razlog navajajo kitajsko delovno etiko, ki je drugačna od delovne etike na zahodu. (str. 1–2) Kljub temu da so nekatere raziskave razkrile podobne rezultate, pa Nouri Parker (2020) poudarja, da je vpliv zadovoljstva z delom na namero za prostovoljni odhod iz organizacije dobro raziskan in da so

raziskovalci ugotovili, da zadovoljstvo z delom statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije (str. 297). To trditev potrjujejo tudi drugi raziskovalci (Michaels & Spector, 1982, str. 56; Pang, Kucukusta, & Chan, 2015, str. 585; Jones & George, 2012, str. 85; Abd-Ellatif, Anwar, AlJifri, & El Dalatony, 2021, str. 493) v svojih raziskavah vpliva zadovoljstva z delom na namero za prostovoljni odhod.

Hipotezo H3 smo preverili z analizo kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije v kriznem stanju. Analiza kovariance ANCOVA je pokazala statistično značilno korelacijo med neodvisno spremenljivko kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem ter odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije (F = 10,605, p = 0,001***; β = –0,167, p = 0,001***). Na podlagi rezultatov analize kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije potrjujemo hipotezo H3, »kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize«.

V času krize je kakovosten odnos med vodjo in sodelavcem pomemben, saj lahko vodja s kakovostnim odnosom zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije in željo po odhodu iz organizacije. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi raziskovalci (Harris, Li & Kirkman, 2014, str. 322; Portoghese et al., 2015, str. 760), ki izpostavljajo, da če sta nadrejeni vodja in sodelavec v medsebojnem kakovostnem odnosu, potem je namera sodelavca, da prostovoljno zapusti organizacijo, šibkejša kot v primeru, ko je njun odnos nekakovosten.

Hipotezo H4 smo preverili z analizo kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Analiza kovariance ANCOVA je pokazala statistično neznačilno korelacijo med neodvisno spremenljivko subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije in odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije (F = 1,104, p = 0,294). Na podlagi rezultatov analize kovariance ANCOVA zavrnemo hipotezo H4,

»navezanost na organizacijo statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize«.

Kljub našim ugotovitvam so nekateri drugi raziskovalci ugotovili pomemben negativni vplival na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (Cheng & Waldenberger, 2013, str. 31; Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014, str. 129; Suárez-Albanchez, Blazquez-Resino, Gutierrez-Broncano, & Jimenez-Estevez, 2021, str. 7).

Hipotezo H5 smo preverili z analizo kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Analiza kovariance ANCOVA je pokazala statistično neznačilno korelacijo med neodvisno spremenljivko organizacijska kultura in odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije (F = 1,378, p = 0,241). Na podlagi rezultatov analize kovariance ANCOVA zavrnemo hipotezo H5, »organizacijska kultura statistično značilno vpliva na namero prostovoljnega odhoda člana iz organizacije v času krize«.

Organizacijska kultura je dejavnik, ki v našem regresijskem modelu statistično neznačilno pojasnjuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije. V nasprotju z nami nekatere druge raziskave kažejo, da večji kot je pomen organizacijske kulture za člane, manjša je njihova namera prostovoljnega odhoda (Alzubi, 2018, str. 187; Bosomtwe & Obeng, 2018, str. 209515 Khairunnisa, Mariatin, & Zahreni, 2021, str. 741), zato smatramo da je organizacijska kultura pomemben dejavnik namere za prostovoljni odhod člana iz organizacije tudi v času kriznega stanja.

Hipotezo H6 smo preverili z metodo analiza kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Analiza kovariance ANCOVA je pokazala statistično neznačilno korelacijo med neodvisno spremenljivko subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije in odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije (F = 1,305, p = 0,254). Na podlagi rezultatov analize kovariance ANCOVA zavrnemo hipotezo H6, »subjektivne norme o prostovoljnem odhodu iz organizacije

statistično značilno vplivajo na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize«.

Kljub našim ugotovitvam so nekateri raziskovalci prišli do drugačnih rezultatov in zaznali, da pomembni drugi ljudje v življenju člana organizacije statistično značilno povečujejo namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije, v kolikor imajo do odhoda pozitivno mnenje (Westaby, 2003, G5; Van Breukelen et al., 2004, str. 903-904). Na podlagi ugotovitev drugih raziskovalcev smatramo, da v primeru, ko imajo pomembni drugi ljudje v življenju člana organizacije negativno mnenje o prostovoljnem odhodu iz organizacije, to zmanjšuje njegovo namero za prostovoljni odhod iz organizacije.

Hipotezo H7 smo preverili z analizo kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Analiza kovariance ANCOVA je pokazala statistično značilno korelacijo med neodvisno spremenljivko zaznava samonadzor nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije ter odvisno spremenljivko namera za prostovoljni odhod iz organizacije (F = 14,601, p = 0,000***; β = –0,185, p = 0,000***). Na podlagi rezultatov kovariance ANCOVA modela namere za prostovoljni odhod iz organizacije potrjujemo hipotezo H7, »zaznava samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije statistično značilno vpliva na namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije v času krize«.

Večja, kot je zaznava samonadzora člana organizacije nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, manjša je namera, da bi organizacijo v kriznem stanju prostovoljno zapustili. Na nivoju posameznih elementov zaznave samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, so naši rezultati skladni z ugotovitvami raziskovalcev Jabeen, Al Hashmi in Mishra (2020, str. 9), ki na primeru članov policijske organizacije v Združenih arabskih emiratih ugotavljajo, da samostojnost pri načrtovanju in izvajanju delovnih nalog statistično značilno zmanjšuje namero za prostovoljni odhod iz organizacije,

ter ugotovitvami Steil, de Cuffa, Iwaya in Pacheco (2020, str. 147), da zaznane priložnosti za učenje in pridobivanje novih znanj znotraj organizacije statistično značilno zmanjšujejo namero za prostovoljni odhod iz organizacije med vodji kot tudi med ostalimi člani organizacije.

Rezultati raziskave kažejo, da krizni menedžment organizacije statistično značilno vpliva in zmanjšuje namero članov organizacije, da prostovoljno zapustijo organizacijo v času, ko je v krizi. Rezultati se razlikujejo od modela raziskovanja, ki ne predvideva dejavnika kriznega menedžmenta organizacije, vendar so kljub drugačnemu oblikovanju komponent le-ti skladni s postavljenim teoretičnim konstruktom. Z oblikovanjem dejavnika krizni menedžment organizacije se kaže, da so vodje ključni za reševanje kriznega stanja v organizaciji in s svojim proaktivnim delovanjem pomembno prispevajo k odpornosti organizacije. Rezultati so skladni z ugotovitvami raziskovalca Chong (2004), ki poudarja, da je edina gotova stvar v poslovnem svetu danes, da morajo biti vodje pripravljeni na krizne situacije v poslovnem okolju in znotraj organizacije. Vodje, ki ne zaznajo krize in ne načrtujejo aktivnosti kriznega menedžmenta, se bodo znašli v težki situaciji, ko bo kriza. (str. 43)

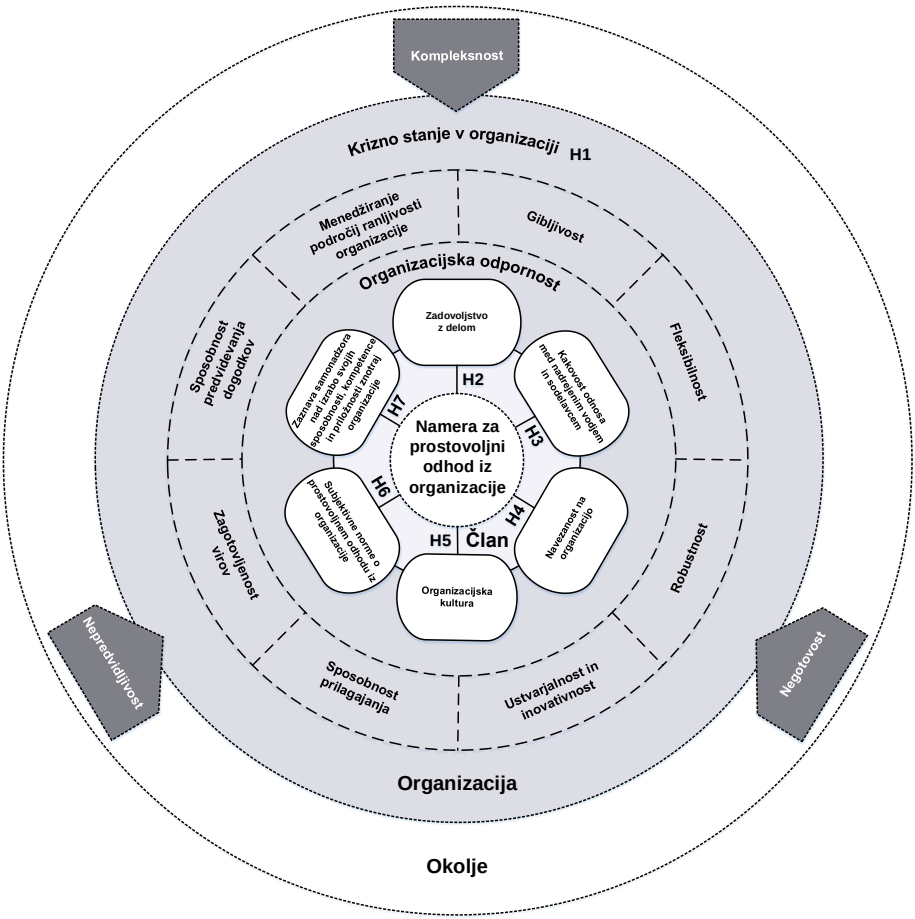
Rezultati naše raziskave kažejo, da status vodje zmanjša namero za prostovoljni odhod iz organizacije v času krize. Če ima član organizacije status vodje, izraža šibkejšo namero za prostovoljni odhod iz organizacije kot člani organizacije, ki tega statusa nimajo. Razlog za to lahko iščemo v večji zavzetosti in sodelovanju vodij pri reševanju krize v organizaciji, v bolj kakovostni komunikaciji z vodstvom organizacije in drugimi člani organizacije ter v prepričanju, da ne bodo izgubili svojih ugodnosti v organizaciji. Do enakih ugotovitev so prišli tudi nekateri drugi raziskovalci. Krug in Hegarty (2001) izpostavljata, da v primeru združitev ali prevzemov organizacij prevzeta organizacija zaide v krizo, kar poveča namero vodij za prostovoljni odhod iz organizacije. Odločitev vodij, da zapustijo organizacijo, temelji na zaznavi same napovedi združitve, komunikaciji z vrhnjim

vodstvom prevzemne organizacije in predvidenim dolgoročnim učinkom združitve organizacij. (str. 193–194)

Na osnovi predpostavk rezultatov raziskave in predhodnih ugotovitev raziskovalcev smo oblikovali konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije (*slika 5.1*). Konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije deluje na treh ravneh:

- na ravni okolja, ki ga zaznamujejo negotova, nepredvidljiva in kompleksna stanja in situacije,
- na ravni organizacije, ki je v kriznem stanju in jo zaznamuje organizacijska odpornost z osmimi značilnostmi,
- na ravni člana organizacije, kjer vplivamo na namero za prostovoljni odhod članov iz organizacije v kriznem stanju s šestimi dejavniki.

Organizacije v današnjem času delujejo v zelo nestabilnem okolju (Adim & Emumena, 2020, str. 102), ki s svojo kompleksnostjo, nepredvidljivostjo in negotovostjo slabša delovanje in razvoj organizacije. Nestabilnost okolja od vsake organizacije zahteva stalno prilagajanje novim razmeram in situacijam. Vendar prilagajanje ni vedno uspešno, zato organizacija zaide v krizno stanje, ki obenem vpliva na člane organizacije. Krizno stanje v organizaciji je zaznano s strani članov organizacije in povečuje njihovo namero za prostovoljni odhod.



Slika 5.1. Konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije

Organizacija se lažje zoperstavi kriznemu stanju, v kolikor poseduje značilnosti organizacijske odpornosti. Značilnosti organizacijske odpornosti vplivajo na sposobnost organizacije, da se izvije iz kriznega stanja, se prenovi in uspešno deluje tudi po krizi. Te značilnosti so gibljivost, fleksibilnost, robustnost, ustvarjalnost in inovativnost, sposobnosti prilagajanja, zagotovljenost virov, sposobnost predvidevanja dogodkov ter menedžiranje področij ranljivosti organizacije.

Na namero člana za prostovoljni odhod iz organizacije v kriznem stanju vplivamo s šestimi dejavniki: zaznavo samonadzora nad izrabo svojih sposobnosti, kompetenc in priložnosti znotraj organizacije, kakovostnim odnosom med nadrejenim vodjem in sodelavcem, zadovoljstvom z delom, navezanostjo na organizacijo, organizacijsko kulturo in subjektivnimi normami o prostovoljnem odhodu iz organizacije. Preko teh dejavnikov odporna organizacija vpliva in zmanjšuje namero za prostovoljni odhod člana iz organizacije.

V odporni organizaciji je v času krize namera članov organizacije, da jo prostovoljno zapustijo, nizka. To kaže, da ima organizacija krizo pod nadzorom in da člani organizacije vidijo izhod iz krize, s tem pa tudi smisel vztrajati v organizaciji. Z vztrajanjem v organizaciji v času kriznega stanja njeni člani pridobivajo nova znanja za delovanje v kriznih razmerah, kar izboljšuje njeno pripravljenost na prihodnje krize.

6 ZAKLJUČEK

V raziskavi smo oblikovali nov konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije, ki temelji na preučeni literaturi in rezultatih raziskave. V modelu opredeljujemo, da značilnosti organizacijske odpornosti vplivajo na sposobnost organizacije, da se izvije iz kriznega stanja. Obenem definiramo, da zaznava kriznega stanja v organizaciji povečuje namero članov organizacije, da jo prostovoljno zapustijo. Organizacija in njen menedžment imata možnost obvladati krizno stanje in zmanjšati namero članov za prostovoljni odhod s šestimi dejavniki namere za prostovoljni odhod iz organizacije. Organizacijo v kriznem stanju, ki ima značilnosti odporne organizacije, izvaja krizni menedžment organizacije in pri tem zadrži svoje člane ter ohrani njihov potencial za reševanje krize, smatramo kot odporno organizacijo. Novi konceptualni model vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije predstavlja izvirni prispevek k znanosti.

Raziskava prispeva nova spoznanja k uporabi teorije načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991, 2012; Doll & Ajzen, 1992) pri raziskovanju prostovoljnih odhodov iz organizacije in potrjuje vpliv zaznave samonadzora na vedenjsko namero. Obenem podaja nov pogled na vključevanje zunanjih dejavnikov v model teorije načrtovanega vedenja z dejavnikoma kakovost odnosa med nadrejenim vodjem in sodelavcem ter krizni menedžment organizacije, ki sta del normativnih prepričanj in tudi vplivata na vedenjsko namero.

V raziskavi smo odgovorili na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na namero članov za prostovoljni odhod iz organizacije v času, ko je v krizi, in izpostavili vlogo organizacijske odpornosti pri tem. Raziskava zato predstavlja pomemben prispevek k razumevanju organizacijske odpornosti in njen vpliv na namero za prostovoljni odhod ter je pomembna za prihodnje znanstvene raziskave organizacijske odpornosti in načinov zmanjšanja prostovoljnih odhodov iz organizacije, ko je ta v krizi.

Raziskava daje spoznanje, da člani organizacije zaznavajo krizno stanje v organizaciji. Zaradi krize so negotovi in jih je strah izgube ugodnosti, vendar želijo organizaciji pomagati, da se izvije iz krize. Menedžment, ki pri tem ne zna ustrezno voditi organizacije, v krizi izgublja svoje člane, ki le-to prostovoljno zapustijo. Prostovoljni odhod lahko označimo kot nepokorščino članov organizacije in izraz nestrinjanja z menedžmentom ter nezaupanje do načina vodenja. Prostovoljni odhod tako predstavlja poraz menedžmenta pri ravnanju s člani organizacije. Odhod članov je zadnji korak, ki ga le-ti lahko naredijo, ko ne vidijo več smisla vztrajati v organizaciji. Rezultati raziskave kažejo, kako mora menedžment pristopiti k vodenju organizacije, da zvišuje njeno odpornost tako, da je njeni člani ne bodo prostovoljno zapuščali, ko bo v krizi. Menedžment, ki si prizadeva voditi odporno organizacijo, bo menedžiral krizo ter s svojimi aktivnostmi pred krizo, v času krize in po njej vzbujal med člani zaupanje in krepil smisel boriti se za preživetje organizacije. Obenem bo menedžment in vsak posamezni vodja vzpostavljal in gradil kakovosten odnos s sodelavci. Menedžment bo skrbel za priložnosti znotraj organizacije in možnost izkoriščanja vseh potencialov članov

organizacije. Razvijal bo organizacijsko kulturo, spodbujal navezanost članov na organizacijo, skrbel za visoko stopnjo zadovoljstva z delom ter spodbujal pozitivni pogled na organizacijo med pomembnimi osebami v življenju članov organizacije. S tem bo menedžment zadržal člane, ohranjal znanje v organizaciji in pozitivno vplival na aktivacijo potenciala članov organizacije za reševanje krize. Tako bo organizacija krizo lažje preživela, ta bo krajša in manj globoka, organizacija pa bo odpornejša.

Na ravni družbe raziskava daje vpogled v pomen izgube potencialov članov organizacije. Vsaka izguba potenciala članov predstavlja problem, zlasti če jih izgubljajo dobre organizacije in se zato ne razvijajo. Odhod članov iz organizacije postane problem družbe, zato mora družba spodbujati in razvijati različne načine načrtovanja in delovanja, ki bodo zagotavljali, da se izrabi ves razpoložljivi potencial in premostijo krizna stanja.

Raziskava je bila omejena z viri, ki so narekovali izbor metode vzorčenja in zbiranja podatkov. Tako smo vzorčili po metodi snežne kepe in zbirali podatke z metodo spletnega anketiranja. Izbira metode vzorčenja je privedla do slabšega vzorca anketirancev, kar se kaže v omejenem dostopu do posameznih skupin potencialnih anketirancev. Vzorec ni dovolj velik (N = 469), da bi lahko posplošili rezultate na celotno populacijo članov organizacij v Sloveniji, ki so prostovoljno zapustili organizacijo. Obenem tudi ni ustrezno strukturiran, saj bi morali zajeti vse organizacije po kvotnem načinu, glede na njihov delež po velikosti. Omejenost raziskave se kaže tudi v tem, da ne vemo, ali so anketiranci prostovoljno zapustili organizacijo, ki je bila resnično v krizi. Iz rezultatov raziskave tudi ne vemo natančno, kakšen potencial so imeli anketirani člani organizacij, ko so organizacijo prostovoljno zapustili. Zato ne moremo oceniti, ali so organizacije izgubljale člane z visokim ali nizkim potencialom in kako bi ta potencial pomagal pri reševanju krize v organizaciji. Rezultati raziskave niso veljavni za druge države in druga kulturna okolja, saj so lahko dejavniki, ki spodbujajo namero za prostovoljni odhod iz organizacije, ko je ta v krizi, drugačni.

Rezultati raziskave nam nudijo dobro izhodišče, da raziskavo v prihodnje poglobimo in razširimo, da lahko začrtamo izhodišča novih raziskav na področju vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije in nakažemo nova raziskovalna vprašanja, ki jih je odprla naša raziskava. Pri nadaljnjem raziskovanju bi bilo smiselno uporabiti mešano metodo raziskovanja s kvantitativnimi in kvalitativnim metodami, s čimer bi lahko bolje objasnili problem. Z vključitvijo kvalitativnih metod v raziskovanje bi lahko pridobili globlji vpogled v dojemanje kriznega stanja v organizacije in organizacijske odpornosti s strani članov organizacij in opredelili nabor dejavnikov, ki šibijo namero članov, da organizacije v kriznem stanju prostovoljno zapustijo. Z uporabo istega merskega instrumenta predlagamo izvedbo podobnih raziskav v drugih državah in kulturah. Na ta način bi ugotovili, katere so skupne značilnosti vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije in katere značilnosti so odvisne od posebnosti vključenih držav in kultur. Prihodnje raziskave bi bilo smiselno oblikovati skladno s predlaganim konceptualnim modelom vpliva organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije tam, kjer je okolje organizacije nestabilno, organizacijo v kriznem stanju pa zaznamuje njena organizacijska odpornost in usmerjenost h kriznemu menedžmentu organizacije in dejavnikom za zmanjšanje namere za prostovoljni odhod članov.

REFERENCE

1. Abd-Ellatif, E. E., Anwar, M. M., AlJifri, A. A., & El Dalatony, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and Its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention Among Egyptian Physicians. *Safety and Health at Work*, *12*(4), 490–495. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.07.007
2. Adim, C. V., & Emumena, D. E. (2020). COVID-19 crises management: A contingency perspective. *Journal of International Conference Series*, *1*(2), 102–112.

3. Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–39). Berlin: Springer-Verlag.
4. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Orgnizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T
5. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (1st ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, *5*(1), 177–192. https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024
7. Ambrož, M. (2017). Zasnova organizacijske kulture odporne organizacije. In B. Bukovec (Ed.), *Zbornik povzetkov 2. mednarodne znanstvene konference Nove paradigme organizacijskih teorij - NPOT z naslovom Avtopoietična organizacija* (p. 42). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Retrieved from http://www.fos.unm.si/si/dejavnosti/npot/objave/
8. Ambrož, M., & Colarič-Jakše, L.-M. (2015). *Pogled raziskovalca: načela, metode in prakse*. Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnosti, Filozofska fakulteta: Fakulteta za turizem.
9. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, *62*(2016), 1–18. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004
10. Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, *1*(3), 43–53.
11. Azadeh, A., Heydarian, D., Nemati, K., & Yazdanparast, R. (2018). Performance optimization of unique resilient human resource management system in a coal mine industry. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, *9*(5), 1178–1197. https://doi.org/10.1007/s13198-018-0728-7

12. Battistelli, A., Portoghese, I., Galletta, M., & Pohl, S. (2013). Beyond the tradition: Test of an integrative conceptual model on nurse turnover. *International Nursing Review*, *60*(1), 103–111. https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.01024.x
13. Bosomtwe, T. E., & Obeng, B. (2018). The link between organizational culture and turnover intention among employees in Ghana. *International Journal of Contemporary Research and Review*, *9*(8), 20951–20958. https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/566
14. Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *4*(1), 16–38. https://doi.org/10.1108/JCHRM-10-2012-0024
15. Chong, J. K. s. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, *25*(2), 43–46. https://doi.org/10.1108/02756660410525407
16. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334.
17. Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102754. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754
18. Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 149–166. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008
19. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(3), 279–301. https://doi.org/10.1002/hrdq.1104
20. Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd edit.). London, England: SAGE Publications Ltd.
21. Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS*. London, England: SAGE Publications Ltd.
22. 1KA (verzija 19.09.15). (2019). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Retrieved from https://www.1ka.si

23. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827–844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827
24. Gholipour Soleimani, A., & Einolahzadeh, H. (2017). The mediating effect of leader–member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, *4*(1), 1419795. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1419795
25. Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, *32*(1), 148–170. https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148
26. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
27. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488.
28. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). Mason, USA: Cengage Learning.
29. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Sixth edit). Pearson.
30. Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for Resilience. *Harvard Business Review*, *8*(9), 52–63.
31. He, L., Shaw, T. S., & Fang, J. (2017). Managerial Labor Market during Institutional Transition: A study of CEO compensation and voluntary turnover. *Corporate Governance: An International Review*, *25*(3), 167–185. https://doi.org/10.1111/corg.12187
32. Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-Driven Sampling : A New Approach to the Study of Hidden Populations. *Social Problems*, *44*(2), 174–199. https://doi.org/10.2307/3096941
33. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, *8*(1), 61–82.

34. Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1988). *Applied statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). Boston: Houghton Miflin Company.
35. Hinsz, V. B., & Nelson, L. C. (1990). Testing Models of Turnover Intentions with University Faculty. *Journal of Applied Social Psychology*, *20*(1), 68–84. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1990.tb00378.x
36. IBM SPSS Statistics (verzija 25.0). (2017). Armonk, NY: IBM Corp.
37. Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(2), 352–370. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016
38. Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
39. Joo, B.-K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 69–85. https://doi.org/10.1002/hrdq.20031
40. Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, *39*(1), 31–39. https://doi.org/10.1007/BF02291575
41. Kantu, R. D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics and Finance*, *4*(3), 456–456. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066
42. Kersaint, G., Lewis, J., Potter, R., & Meisels, G. (2007). Why teachers leave: Factors that influence retention and resignation. *Teaching and Teacher Education*, *23*(6), 775–794. https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.12.004
43. Khairunnisa, L., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2021). The influence of organizational culture on turnover intention of X hospital employees. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, *27*(2), 733–741. https://doi.org/10.52155/ijpsat.v27.2.3319
44. Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, *11*(1), 54–74. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x

45. Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, *30*(4), 721–743. https://doi.org/10.2307/256157
46. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
47. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: the Past and Potential for the Future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
48. Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3), 305–320. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<305::aid-job843>3.0.co;2-n
49. Mano, S. R., & Giannikis, K. S. (2013). Turnover following a crisis in Israel's nonprofits. *Personnel Review*, *42*(6), 745–762. https://doi.org/10.1108/PR-Aug-2011-0119
50. Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, *32*(3), 413–422. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005
51. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, *67*(1), 53–59. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53
53. Morrell, K., & Arnold, J. (2007). Research article: Look after they leap: illustrating the value of retrospective reports in employee turnover. *International Journal of Human Resource Management*, *18*(9), 1683–1699. https://doi.org/10.1080/09585190701570759
54. Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce

sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6), 3163. https://doi.org/10.3390/su13063163

55. Nashwan, A. J., Abujaber, A. A., Villar, R. C., Nazarene, A., & Al-Jabry, M. M. (2021). Comparing the Impact of COVID-19 on Nurses' Turnover Intentions before and during the Pandemic in Qatar. *Journal of Personalized Medicine*, *11*(6), 456. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ jpm11060456
56. Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, *35*(2), 294–321. https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2018-1823
57. Pang, L., Kucukusta, D., & Chan, X. (2015). Employee Turnover Intention in Travel Agencies: Analysis of Controllable and Uncontrollable Factors. *International Journal of Tourism Research*, *17*(6), 577–590. https://doi.org/10.1002/jtr.2025
58. Parise, S., Cross, R., & Davenport, T. H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, *47*(4), 31–38.
59. Pipan, R., & Ambrož, M. (2021). Turnover Intentions of Employees in some Slovenian Organisations Experiencing Crisis. *Izzivi Prihodnosti / Challenges of the Future*, *6*(4), 223–242. https://doi.org/10.37886/ip.2021.028
60. Pipan, R., & Ambrož, M. (2022). Gender Differences in Employee-Turnover Predictors in Organisations Facing a Crisis. *Revija Za Univerzalno Odličnost*, *11*(2), 77–92. https://doi.org/10.37886/ruo.2022.006
61. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
62. Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: The cross-level role of leader-member exchange. *Journal of Nursing Management*, *23*(6), 754–764. https://doi.org/10.1111/jonm.12205
63. Russell, C. J., & Van Sell, M. (2012). A closer look at decisions to quit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 125–137. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.09.002
64. Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship?

Journal of Applied Social Psychology, *42*(SUPPL. 1), E267–E294. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01015.x

65. Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 290–302. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.003
66. Sočan, G. (2011). *Postopki klasične testne teorije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
67. Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th ed.). Oxford, England: John Wiley & Sons.
68. Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*(4), 673–686.
69. Steil, A. V., de Cuffa, D., Iwaya, G. H., & Pacheco, R. C. dos S. (2020). Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*, *32*(2), 147–159. https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0045
70. Steinmetz, H., Knappstein, M., Ajzen, I., Schmidt, P., & Kabst, R. (2016). How effective are behavior change interventions based on the theory of planned behavior? A three-level meta-analysis. *Zeitschrift Für Psychologie*, *224*(3), 216–233. https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000255
71. Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S., & Jimenez-Estevez, P. (2021). Occupational Health and Safety , Organisational Commitment , and Turnover Intention in the Spanish IT Consultancy Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(11), 5658. https://doi.org/10.3390/ijerph18115658
72. SURS. (2019). Podatkovni portal SI-STAT.
73. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
74. Van Breukelen, Wim, Van Der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the "Traditional" Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(7), 893–914. https://doi.org/10.1002/job.281

75. Vecchio, R. P., & Norris, W. R. (1996). Predicting Employee Turnover from Performance, Satisfaction, and Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, *11*(1), 113–125. https://doi.org/10.1007/BF02278260
76. Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: Examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(5), 574–588. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.922599
77. Westaby, J. D. (2003). The integrative reason model and employee turnover: New links in behavioral intention modeling. In *Academy of Management Best* (pp. G1–G7). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2006.27174825
78. Wong, A. K. F., Kim, S. (Sam), Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, *93*, 102798. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798
79. Yildiz, S. M. (2018). An empirical analysis of the leader–member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: evidence from sport organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *31*(1), 480–497. https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1432374
80. Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, *41*, 129–140. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

akreditacija, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 27, 32, 35, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47
avtopoietičen, 9, 49, 50, 51, 56, 63, 64, 65, 66, 69, 71, 72, 74, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110
avtopoietične lastnosti, 9, 49, 50, 51, 56, 64, 65, 66, 69, 71, 72, 74, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110
avtopoieza, 51, 56, 101, 202, 203

Č

čuječnost, 6, 9, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 125, 129, 130, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 140
čustvena inteligenca, 6, 9, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 125, 130, 131, 134, 135, 136, 137, 138, 141

D

dejavniki tveganja, 203
delavsko soupravljanje, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 64, 90, 91, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 110

doktrina organizacije, 203
družba, 203

E

energija malodušja, 50, 74, 76, 81, 85, 87, 88, 93, 96, 97, 98, 101, 110
energija razjedanja, 74, 76, 77, 81, 85, 87, 92, 96, 97, 98, 101, 110
energija udobja, 74, 76, 77, 79, 82, 86, 87, 92, 96, 97, 99, 101, 110
evolucija, 202

H

hipoteza, 93, 95, 116, 130, 131, 134, 143, 152, 153, 154, 158, 172, 177, 178, 179, 180, 181

K

kakovost odnosa, 6, 10, 143, 144, 149, 150, 168, 176, 179, 185, 186
kompetence, 6, 9, 10, 13, 47, 115, 116, 117, 118, 120, 122, 125, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 141, 143, 152, 156, 167, 168, 171, 174, 175, 176, 178, 181, 185
kriza, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 163, 164, 166, 171, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187
krizni menedžment, 6, 10, 143, 144, 168, 171, 176, 182, 185, 186, 188
krizno stanje, 9, 143, 145, 146, 149, 152, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 172, 173, 174, 176, 177, 178,

179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188

M

management, 204
menedžment, 6, 9, 13, 16, 18, 20, 39, 41, 42, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 66, 68, 69, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 138, 144, 168, 174, 175, 182, 185, 186, 201, 205
menedžment kakovosti, 13, 16, 18, 39, 41
model, 9, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 45, 46, 49, 51, 52, 53, 56, 63, 66, 69, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 115, 116, 117, 118, 119, 130, 131, 132, 133, 136, 138, 139, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 158, 159, 160, 162, 164, 165, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 196, 204

N

namera za prostovoljni odhod, 6, 9, 143, 144, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 162, 164, 165, 168, 169, 170, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188
navezanost na organizacijo, 149, 150, 153, 168, 180, 185
neodvisna volja, 63, 64, 65, 71, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 101, 104, 110

O

odličnost, 202, 203, 204
odnosi, 9, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 62, 63, 64, 66, 79, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 121, 123, 135, 150, 153, 161, 163, 164, 165, 177, 201
organizacija, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 38, 42, 43, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 62, 63, 64, 65, 67, 69, 75, 78, 87, 89, 91, 95, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 116, 121, 137, 138, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 201, 202, 203
organizacijska energija, 9, 49, 50, 51, 56, 64, 65, 66, 69, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 111
organizacijska kultura, 144, 147, 149, 151, 154, 168, 180, 185, 187, 189
organizacijska misel, 203
organizacijska odpornost, 6, 9, 143, 144, 146, 147, 152, 156, 176, 183, 184, 185, 186, 188
organizacijska teorija, 202, 203, 204

P

paradigma, 6, 8, 40, 63, 115, 117, 118, 119, 125, 129, 130, 131, 189, 202, 203, 204

R

raziskava, 9, 12, 17, 18, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 87, 88, 90, 92, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 118, 120, 121, 124, 125, 135, 136, 138, 140, 143, 144, 146, 147, 150, 151, 155, 156, 157, 159, 162, 178, 180, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 201
raziskovanje, 203
razvoj, 204
rezultati, 6, 19, 24, 27, 30, 32, 33, 34, 36, 41, 51, 56, 65, 86, 87, 88, 89, 93, 96, 97, 99, 102, 103, 105, 121, 130, 131, 133, 134, 135, 138, 139, 146, 155, 159, 162, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 185, 187

S

samozavedanje, 50, 54, 63, 64, 65, 71, 81, 86, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 104, 110, 121
sistem, 204
Slovenija, 203, 204
sodobna organizacija, 201
subjektivne norme, 144, 148, 149, 154, 168, 179, 180, 185
svet delavcev, 9, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 201

T

teorija izbire, 9, 115, 116, 117, 118, 120, 122, 123, 129, 131, 134, 135, 136, 137, 138
teorija načrtovanega vedenja, 144, 147, 149, 156, 177, 186
tveganja, 203

U

učinkovitost, 202
usmerjevalni okvir, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 24, 25, 29, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
uspešnost, 202
ustvarjalna domišljija, 64, 71, 88, 89, 91, 96, 101, 110

V

vest, 63, 64, 65, 71, 89, 90, 95, 101, 104, 110, 121
visokošolsko izobraževanje, 11, 13, 33
vodenje, 202
vrsta odnosa, 9, 49, 50, 56, 66, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 108

Z

zadovoljstvo z delom, 144, 149, 150, 153, 155, 178, 185, 187
zaznava samonadzora, 143, 144, 148, 149, 151, 154, 168, 176, 181, 185, 186

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

I Z D A N E M O N O G R A F I J E

1. **Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom**
   Božič, Mari; Gorenc Zoran, Annmarie 2023
2. **Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju**
   Pucelj, Maja et al. 2023
3. **Onderwijskader voor cloud computing - eerste deel** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
4. **Bulut bilgisim eğitim çerçevesi – birinci bölüm** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
5. **Cadru educațional privind cloud computing – prima parte** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
6. **Pedagogisk rammeverk for cloud computing - første del** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
7. **Educational Framework on Cloud Computing – second part** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
8. **Educational Framework on Cloud Computing – first part** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
9. **Obrazovni okvir za računalstvo u oblaku – prvi dio** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2023
10. **Izobraževalni okvir za oblačno računalništvo - prvi del** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
11. **Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)**
    Kalan, Mateja; Meško, Maja 2022
12. **Pravni okvirji poslovanja** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja 2022
13. **Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih**
    Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie 2022
14. **Dolgotrajna oskrba**
    Kavšek, Marta 2021
15. **Menedžment dobrega počutja**
    Bertoncel, Tine 2021
16. **Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava)**
    Kalan, Mateja; Meško, Maja 2021
17. **Generalizirano mehko linearno programiranje**
    Usenik, Janez; Žulj, Maja 2021
18. **Planetarno prebujanje**
    Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj 2021
19. **Paradigma sodobne organizacije**
    Ambrož, Milan 2021

20. **Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij**
Ovsenik, M. et al. 2021
21. **Ranljivosti programske opreme**
Dobrovoljc, Andrej 2020
22. **Sistemska dinamika**
Turnšek, Tit 2020
23. **Družba 5.0: Izzivi prihodnosti**
Bertoncel, Tine 2020
24. **Gradniki novih organizacijskih modelov**
Gorenc Zoran, Annmarie et al. 2020
25. **Vodenje in pripadnost v osnovni šoli**
Plešnik, Janko; Bukovec, Boris 2020
26. **Poslovna matematike** (e–knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020
27. **Poslovna statistika** (e–knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020
28. **Izbrana poglavja iz matematike** (e–knjiga)
Usenik, Janez 2020
29. **Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost**
Markič, Mirko; Kreslin, Damijan 2019
30. **Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice**
Šuc, Lea 2019
31. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018**
Bukovec, Boris (ur.) 2019
32. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017**
Bukovec, Boris (ur.) 2018
33. **Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij**
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar 2018
34. **Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu**
Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
35. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja** (e–knjiga)
Škafar, Branko 2018
36. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
37. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost** (e–knjiga)
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018

38. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji** (e–knjiga)
Balažic Peček, Tanja 2018
39. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
40. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
41. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič–Jakše, Lea–Marija 2017
42. **Model McKinsey 7–S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
43. **Nova doktrina organizacije– 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
44. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
45. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999–2012**
Žurga, Gordana 2017
46. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
47. **Selected topics in modern society** (e–knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
48. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e–knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
49. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016**
Bukovec, Boris (ur.) 2016
50. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
51. **Education policy as the factor of development** (e–knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
52. **Spregledane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
53. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
54. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
55. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačić, Marija; Ovsenik, Marija 2015

56. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
57. **Selected topics in change management** (e–knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
58. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
59. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
60. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
61. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
62. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
63. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
64. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
65. **Inter–municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
66. **Rethinking public policies** (e–izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
67. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
68. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
69. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
70. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIJI FOŠ

Revija za univerzalno odličnost
(Journal of Univesal Excellence)

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.

Izzivi prihodnosti
(Challenges of the Future)

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.