

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCES ODLOČANJA**

Ljubljana, februar, 2022

DIANA ĐUKANOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Diana Đukanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vključevanje zaposlenih v procese odločanja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNA KONCEPTUALIZACIJA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Trajnostno vodenje .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja in koristi za organizacijo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Razvoj spretnosti.....</b>	<b>13</b>
<b>2 PRISTOPI VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V PROCESSE ODLOČANJA ...</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Samostojno presojanje pri izvajanju nalog .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije .....</b>	<b>18</b>
<b>3 EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Opredelitev raziskovalne metode .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Vzorec raziskave .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Analiza vprašalnika in ekspertni intervju .....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Splošni podatki respondentov .....	26
3.3.2 Spol.....	31
3.3.3 Starost .....	34
3.3.4 Izobrazba .....	36
3.3.5 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja .....	40
<b>3.4 Priporočila za prakso in priporočila za nadaljnjo raziskavo .....</b>	<b>41</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>43</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>55</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel.....	4
Tabela 2: Končni status ankete .....	24
Tabela 3: Ali ste zaposleni (delate za koga drugega), samozaposleni ali delate v svojem družinskem podjetju?.....	29
Tabela 4: V katero od glavnih skupin poklicev iz spodnjega seznama bi uvrstili vaš poklic? .....	29

Tabela 5: Spol/starost/izobrazba .....	39
--	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model prednosti vključevanja zaposlenih v procese odločanja .....	11
Slika 2: Ali ste zaposleni? .....	27
Slika 3: Spol respondentov .....	27
Slika 4: Starost respondentov .....	28
Slika 5: Izobrazba respondentov .....	28
Slika 6: Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela? .....	31
Slika 7: Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela? .....	32
Slika 8: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji? .....	33
Slika 9: Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog? .....	34
Slika 10: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji? .....	35
Slika 11: Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela? .....	37
Slika 12: Sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji? .....	38

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel .....	1
Priloga 2: Primerjava dosežene izobrazbe glede na spol .....	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik .....	4
Priloga 4: Splošni podatki respondentov .....	8
Priloga 5: Spol .....	9
Priloga 6: Starost .....	11
Priloga 7: Izobrazba .....	13
Priloga 8: Ekspertni intervju .....	15

## UVOD

Maria Jepsen, predstavnica agencije Eurofound, je ob ugotovitvah, da manj kot tretjina podjetij v EU omogoča redno neposredno sodelovanje zaposlenih pri organizacijskem odločanju, poudarila pomen besede zaposlenega v evropskih podjetjih (Eurofound, 2020a): »Neposredno in posredno sodelovanje zaposlenih je ključnega pomena tako za zaposlene kot podjetja.« Ker je mnenje zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije, sem se odločila, da svoje magistrsko delo osredotočim na vključevanje zaposlenih v procese odločanja.

Manohari (2017, str. 46) pravi, da zaposleni želijo sodelovati pri odločitvah, ki imajo vpliv na njihovo delo in njih same. Vključevanje zaposlenih zahteva konkretne načrte in spodbude, ki omogočajo sodelovanje zaposlenih pri odločitvah znotraj določene organizacije. Poleg skupine zaposlenih, katerih glavno delo je sprejemanje pomembnih odločitev v organizaciji (npr. managerji), Manohari (2017) poudarja tudi pomen vključevanja zaposlenih na nižjih položajih v procese odločanja. Manohari (2017) meni, da je v proces oblikovanja in izvedbe samih odločitev pomembno vključiti zaposlene na vseh ravneh organizacije.

Za potrebe magistrskega dela prevzemam koncept odločanja zaposlenih na delovnem mestu, kot ga opredeli agencija Eurofound, ki odločanje zaposlenih razdeli na dve skupini (Eurofound, 2020b):

- samostojno presojanje pri izvajanju nalog – možnost zaposlenih, da uveljavijo svoje samostojne ideje pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu;
- vpliv na zadeve organizacije – možnost zaposlenih, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije.

Iz rezultatov Evropske raziskave o delovnih razmerah, ki spada pod okrilje agencije Eurofound (2020b), je razvidno, da je problematika vključenosti zaposlenih v procese odločanja aktualna. Agencija Eurofound (2020b) poudarja, da sta vključenost zaposlenih v procese odločanja in razvoj njihovih spretnosti osrednji temi v programu Evropske unije. Ugotovitve raziskave (Eurofound, 2020b) so, da delovno okolje pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih. Iz ugotovitev raziskave (Eurofound, 2020b) sledi, da bi organizacije morale stremeti k delovnemu okolju, ki povečuje motiviranost zaposlenih in omogoča razvoj spretnosti, če želijo izpolniti zahteve po inovacijah in se prilagoditi tehnološkim spremembam v gospodarstvu, katerih temelj je znanje.

Z magistrskim delom želim ugotoviti, ali so zaposleni v Sloveniji vključeni v procese odločanja v organizacijah in če, koliko. Moj namen je opisati dva vidika vključenosti zaposlenih v procese odločanja in ugotoviti, ali obstajajo razlike pri vključenosti zaposlenih v procese odločanja glede na spol, starost in doseženo stopnjo izobrazbe. Nadalje me je tudi zanimalo, kako vključevanje zaposlenih v procese odločanja koristi organizaciji. Cilj magistrskega dela pa je tudi natančen in sistematičen pregled literature na področju

vključevanja zaposlenih v procese odločanja. S pomočjo anonimne spletne anketne raziskave in ekspertnega intervjuja sem želela ugotoviti, kakšno je stanje na tem področju v slovenskih podjetjih.

V magistrskem delu sem odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako vključevanje zaposlenih v procese odločanja koristi organizaciji?
- Ali je za uspešno vključevanje zaposlenih v procese odločanja potreben razvoj spretnosti zaposlenih?
- Na kakšen način so zaposleni vključeni v procese odločanja?
- Ali obstajajo razlike pri vključenosti v procese odločanja glede na izbrane parametre:
  - a) spol,
  - b) starost,
  - c) dosežena stopnja izobrazbe?

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabila naslednje metode in tehnike:

- pregled primarnih virov,
- pregled sekundarnih virov,
- metodo anketiranja,
- metodo polstrukturiranega intervjuja,
- primerjalno metodo.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz uvoda, opredelitve problema, raziskovalnih vprašanj, metodologije raziskovanja, opredelitve teoretičnih konceptov, analize in sklepa. V uvodu sem predstavila metodološko zasnovo magistrskega dela, kjer sem se osredotočila na cilje in namen dela, pa tudi metode in tehnike, ki sem jih uporabila pri pisanju magistrskega dela in sami raziskavi. Opredelila sem tudi raziskovalna vprašanja, na katera sem skozi magistrsko delo odgovorila.

V prvem poglavju sem opredelila trajnostno vodenje, katerega del je vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Kasneje sem se osredotočila na opredelitev vključevanja zaposlenih v procese odločanja in prednosti organizacije, če se ta odloči vključevati zaposlene v procese odločanja. V nadaljevanju sem opredelila koncept razvoja spretnosti, saj s pomočjo razvoja spretnosti zaposlenih organizacije na lažji način vključujejo zaposlene v procese odločanja.

V naslednjem, drugem poglavju sem se osredotočila na dve skupini vključevanja zaposlenih v procese odločanja (samostojno presojanje pri izvajanju nalog in vpliv na zadeve organizacije), po katerih sem tudi opredelila vključevanje zaposlenih v procese odločanja v svoji raziskavi. Skupini sem podrobneje opisala na podlagi pregleda znanstvenih člankov. Razumevanje teh dveh skupin vključevanja je bistveno za lažje branje mojega magistrskega dela.

Sledi tretje poglavje, tj. empirični del, kjer sem predstavila vzorec raziskave in način sestave ankete ter ekspertnega intervjuja. V nadaljevanju sem analizirala vse podatke, ki sem jih pridobila z anketo o vključevanju zaposlenih v procese odločanja in jih tudi s pomočjo polstrukturiranega intervjuja predstavila. Podatke sem med sabo primerjala na podlagi treh parametrov: spola, starosti in izobrazbe. Vsi primerjani podatki so bili zbrani z anketiranjem zaposlenih v Sloveniji. Del poglavja sem namenila tudi priporočilom za prakso in priporočilom za nadaljnjo raziskavo.

V zaključku sem predstavila vse ugotovitve v skrajšani obliki in izpostavila tudi dodatna vprašanja, ki so po opravljeni analizi ostala odprta. Nadalje pa sem izpostavila tudi omejitve magistrskega dela.

# **1 TEORETIČNA KONCEPTUALIZACIJA**

## **1.1 Trajnostno vodenje**

Antunes in Franco (2016) menita, da je za trajnostno vodenje značilna globoka odgovornost za dobro počutje drugih, ki spodbuja ugodno okolje za razvoj moči, odpornosti in vitalnosti pri ljudeh. S tem se okrepi celostni in integrativni pogled na deležnike, ki poudarja medosebne odnose in etična načela, osredotočena na okolje in skupnost.

Trajnostno vodenje daje poudarek na ustvarjanju sedanjih in prihodnjih dobičkov za organizacijo, poleg tega pa izboljšuje organizacijsko klimo v podjetju vseh deležnikov (McCann & Holt, 2011). Hargreaves in Fink (2006) sta ponudila eno prvih konceptualnih opredelitev pojma trajnostno vodenje. Predlagala sta, da je trajnostno vodenje tisto, katerega namen je zadovoljiti potrebe današnje družbe, ne da bi pri tem ogrozili sposobnosti prihodnjih generacij za napredek. Trajnostni razvoj vodenja je osredotočen na dejanske potrebe deležnikov in proaktivno prepoznavna in izvaja poslovne prakse, ki omogočajo njihovo dobro počutje (Peterlin, Dimovski & Penger, 2013, str. 213).

Trajnostne vodje ustvarjajo priložnosti, da se zaposleni združijo in si ustvarijo lastna mnenja z namenom učenja, na tak način pa bi v podjetju skupaj oblikovali realistične ukrepe za reševanje trajnostnih izzivov. Namesto usmerjanja vsakega posameznika razvijajo in izvajajo ukrepe v sodelovanju z drugimi ter jih po potrebi spreminjajo, da se sčasoma prilagodijo nepredvidenim spremembam v okolju. Zavedajo se, da izkušnje sprememb in disonanca, ki jo ustvarjajo, spodbuja novo razmišljanje, odkritja in inovacije, ki lahko oživijo organizacije (Ferdig & Ludema, 2005). Nadalje je Ferdig (2007) trajnostnega vodjo opredelila kot nekoga, ki prevzame odgovornosti za razumevanje in ukrepanje v zvezi s trajnostnimi izzivi, ne glede na to, ali ima formalni vodstveni položaj ali ne. Trajnostni vodja vodi z drugimi in ne nad drugimi.

Ena izmed trajnostnih praks vodenja, ki daje velik poudarek zaposlenim, je praksa metafore čebel. Avery in Bergsteiner (2011) sta po preučevanju organizacij, ki uporabljajo filozofijo metafore čebel, ugotovila, da jih lahko razdelimo v tri skupine: temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključni dejavniki uspešnosti. V tabeli 1 so predstavljene najpomembnejše prakse, ki se nanašajo na vključevanje zaposlenih na podlagi filozofije metafore čebel (celotna tabela je v prilogi št. 1).

*Tabela 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel*

<b>PRAKSE VODENJA</b>	<b>FILOZOFIJA ČEBEL</b>
<b>Temeljne prakse</b>	
1. Razvoj ljudi	Nenehno razvijajo vse zaposlene
2. Delovna razmerja	Želijo si sodelovanja
3. Zadrževanje osebja	Cenijo dolgotrajnost na vseh ravneh
4. Cenjenje osebja	Skrbijo za dobrobit zaposlenih
5. Glavni izvršilni direktor	Glavni izvršilni direktor deluje kot višji član ekipe ali govornik
6. Deležniki	Vsi so pomembni
<b>Prakse na višji ravni</b>	
7. Odločanje	Konsenzualno in decentralizirano
8. Samokontrola	Zaposleni se večinoma samokontrolirajo
9. Timska orientacija	Timi na vseh ravneh so pooblaščen
10. Izmenjava/ohranjanje znanja	Širi se po celotni organizaciji
11. Zaupanje	Visoko zaupanje prek odnosov in dobre volje
<b>Ključni dejavniki uspešnosti</b>	
12. Zavzetost osebja	Cenijo čustveno zavzeto osebje

*Prerejeno po Avery & Bergsteiner (2011, str. 36–37).*

Avery in Bergsteiner (2011) sta zbrala obsežne dokaze, ki pravijo, da bodo posamezne prakse v tabeli 1 verjetno bolj prispevale k pozitivnim poslovnim izidom, kot pa tiste, ki so bolj osredotočene na delničarje. V resničnem poslovnem okolju pa čisto čebeljo filozofijo redko najdemo. Običajno obstaja nagnjenje po uporabi ene od vrst. V bistvu bi moralo vsako



podjetje sprejeti načela trajnostnega vodenja, ker raziskave kažejo, da čebelja filozofija izboljšuje učinkovitost in trajnost organizacije.

## **1.2 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja**

Markey in Townsend (2013) menita, da v literaturi ni dogovorjene definicije vključevanja zaposlenih. Kot menita Kuye in Sulaimon (2011), vključevanje zaposlenih v procese odločanja pomeni, da si nadrejeni deli oblast s podrejenimi v določenih delovnih situacijah.

Višja kot je stopnja vključenosti, več moči imajo zaposleni nad odločitvijo, samim postopkom in rezultatom. Vključevanje zaposlenih ni samo delitev moči odločanja, gre za izmenjavo informacij in znanja, saj zaposleni potrebujejo več znanja, da lahko pomembno prispevajo k odločanju. Vodje v podjetjih so prišli do spoznanja, da je znanje zaposlenih eden izmed ključnih virov konkurenčne prednosti, zato tudi zaposlene spodbujajo, da to znanje delijo z ostalimi v organizaciji (McShane & Von Glinow, 2003). McShane in Von Glinow (2008) menita, da vključenost zaposlenih povečuje čustveno zavzetost in krepi socialno identiteto zaposlenih v organizaciji. Sodelovanje pri odločitvah, ki so v dobrobit organizacije in za njeno prihodnost, jim daje občutek pripadnosti organizaciji. Nadalje ta občutek pripadnosti vpliva na lojalnost do organizacije, v kateri delujejo, saj jim dajanje možnosti za vključenost pri odločanju dokazuje zaupanje organizacije v njih same.

Agencija Eurofound (2020b) opisuje, da je odločanje zaposlenih odvisno od delovnega mesta, na katerem zaposleni opravljajo svoje delo. Tip gospodarske panoge oziroma sektorja in velikost samih podjetij sta pomembna; zaposleni v finančnem in izobraževalnem sektorju so na splošno visoko vključeni v proces odločanja, medtem ko je v prometu in kmetijstvu vključenost zaposlenih v procese odločanja veliko manjša. Poleg zgoraj navedenih dejavnikov je poklic, ki ga opravlja zaposleni, prav tako velik dejavnik pri procesu odločanja. Strokovnjaki in managerji imajo veliko več nadzora nad svojim delom in vpliva na organizacijske zadeve, kot ga imajo zaposleni, ki opravljajo manj zahtevna fizična dela. Pri vključevanju zaposlenih ne gre le za ekonomsko korist. Delovna mesta, ki so bolj demokratične narave, so navadno povezana z boljšimi delovnimi pogoji, pomagajo pri zmanjševanju poklicne neenakosti in so osredotočena na dobrobit zaposlenega.

Mohsen in Sharif (2020, str. 415) navajata, da je ena najpomembnejših dejavnosti v organizacijah odločanje. To odločanje je morda povezano s strategijo organizacije ali preprosto z rutinskimi dejavnostmi zaposlenih. To so torej odločitve, ki so lahko dolgotrajne in zahtevajo veliko zbranih informacij in mnenj s strani zaposlenih, da pridejo do skupne odločitve, ali pa so odločitve, ki se zgodijo v določenem trenutku brez kakršnega koli premisleka s strani posameznikov ali skupin. Mohsen in Sharif (2020, str. 421) nadalje menita, da bi organizacija morala zagotoviti okolje, v katerem lahko zaposleni svoje ideje izražajo svobodno in brez strahu pred zavrnitvijo. Managerji bi morali spodbuditi udeležbo zaposlenih pri odločanju, ker prav oni opravljajo ključne operativne naloge in imajo več informacij o operativnih dejavnostih.

Dandanes v hitro spreminjajočem se okolju imajo vodje vse manj informacij, da lahko sami sprejemajo kar se da najboljše odločitve za organizacijo. Sodelovanje zaposlenih lahko potencialno reši morebitne težave, ki se pojavijo pri odločanju, ali pa z njihovim mnenjem vodje bolje izkoristijo dane priložnosti. Vključenost zaposlenih se nanaša na stopnjo, do katere zaposleni vplivajo na to, kako bodo svoje delo organizirali in izvedli (Fenton-O'Creevy, 2001).

Coch in French (1948) sta prvič uporabila prakso vključevanja zaposlenih v procese odločanja na področju managementa pri preiskavi uspešnosti posameznikov kot tudi manjših skupin. Kasneje se je vključevanje zaposlenih v procese odločanja preučevalo v povezavi z različnimi parametri: oblike (stopnja formalnosti, raven neposrednosti in stopnja vpliva), dolžina sodelovanja (dolgoročno ali kratkoročno) in rezultati (zadovoljstvo z delom, organizacijska zavezanost in motivacija zaposlenih) (Emamgholizadeh, Matin & Razavi, 2011; Shaed, Ishak & Ramli, 2015).

Bhuiyan (2010, str. 122) meni, da je za vključitev zaposlenih v procese odločanja potrebno, da so zaposleni čustveno in duševno vključeni, da svoje ustvarjalno razmišljanje usmerijo k prispevanju izpolnitve organizacijskih ciljev in da svojo vlogo odločanja vzamejo resno, z željo, da vidijo izpolnjene cilje. To pomeni, da zaposleni prispevajo svoje znanje, ideje in so prizadevni.

Lawler (1996) pravi, da so zaposleni vključeni, kadar imajo v celotni organizaciji moč ukrepati in sprejemati odločitve, imajo zadosti informacij in znanja, ki so potrebna za učinkovito uporabo svoje moči, in so za to tudi nagrajeni. Noah (2008) meni, da je vključevanje zaposlenih posebna oblika prenosa pooblastil, pri kateri podrejeni pridobi večji nadzor in večjo svobodo izbire. Vključevanje zaposlenih je bilo zasnovano kot proces razvijanja občutka psihološkega lastništva med člani organizacije in je bilo izvedeno s sodelovanjem zaposlenih pri obdelavi informacij, odločanju in/ali reševanju problemov (Kearney, 1997).

Emamgholizadeh, Matin in Razavi (2011) opišejo vključevanje zaposlenih v procese odločanja kot delitev odločanja s podrejenimi za doseg organizacijskih ciljev. Ti podrejeni zaposleni ne bi bili vključeni v te procese odločanja, če bi organizacije v obzir vzele le tradicionalen hierarhičen sistem managementa. Pa vendar Mokoena (2011) ugotavlja, da vključevanje zaposlenih omogoči doseganje rezultatov, ki bi bili sicer nedosegljivi v hierarhični strukturi. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja naj bi bilo pomembno tudi za preživetje organizacij v vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju, saj se zaposleni počutijo bolj vključene v organizacijo in se trudijo, da delujejo in prispevajo v dobrobit le-te (Oluwatayo, Opoko & Ezema, 2017, str. 195).

Vključevanje zaposlenih je priložnost, ki jih organizacija in njeni managerji dajejo zaposlenim, da se vključijo v odločitve, ki so del njihovega delovnega mesta in organizacije. Zaposlene vključimo tako, da jih spodbujamo, da prispevajo svoja stališča in da so del

sprejemanja odločitev, ki se nanašajo na njihovo delo in na organizacijo. Na podlagi te definicije je torej klima vključevanja zaposlenih skupno mnenje zaposlenih o tem, koliko njihova organizacija spodbuja in jim omogoča, da prispevajo svoja stališča ter prevzamejo aktivno vlogo pri odločanju na delovnem mestu (Bosak, Dawson, Flood & Peccei, 2017, str. 21).

Breznik, Lahovnik in Dimovski (2019) v svoji raziskavi, ki je vključevala šest podjetij v slovenski industriji informacijskih tehnologij, pravijo, da je v kontekstu dinamičnih zmožnosti ena izmed dobrih praks pri implementaciji strateških usmeritev ta, da vodje v procese odločanja vključujejo ključne zaposlene. V nekaterih primerih pa bi bilo dobro, da so v odločitve, ki vplivajo na širša področja znotraj organizacije, vključeni tudi vsi zaposleni. Nadalje, da bi podjetja postala in ostala konkurenčna, morajo nenehno izkoriščati svoje zmožnosti, ker je le-to ključnega pomena za rast podjetja. Breznik, Lahovnik in Dimovski (2019) poudarijo tudi pomembnost nenehnega prenosa in absorpcije znanja, kar prispeva k razvoju konkurenčnih prednosti podjetja. Zato je za podjetja izredno pomembno, da spodbujajo izmenjavo znanja med zaposlenimi in razvijajo njihove spretnosti.

Kok, Lebusa in Joubert (2014, str. 424) so opisali vključevanje zaposlenih kot filozofijo managementa, ki se osredotoča, da spodbuja zaposlene k prispevanju in nenehnemu izboljševanju svojega dela. Navedli so, da je za vsako odločitev treba identificirati težavo, zbrati ustrezne informacije in nato rešiti nastale težave.

Nadalje Mizrahi (2002) pravi, da obstajata dve različni stopnji vključenosti zaposlenih v procese odločanja:

- popolna decentralizacija (zanjo je značilna visoka stopnja vključenosti, kjer so vse ali skoraj vse ravni zaposlenih vključene v vse procese odločanja);
- popolna centralizacija (zanjo je značilna nizka stopnja vključenosti, kjer so v odločanje vključeni le vodje organizacije).

Obe ravni vključenosti se lahko štejeta kot skrajni ravni, saj veliko organizacij deluje nekje vmes. Visoka udeležba zaposlenih lahko tudi vodi v situacijo, ko se zaposleni ozirajo samo na svoje interese in ne na interes organizacije, kar lahko posledično škodi organizaciji (Mizrahi, 2002).

Klima za vključevanje zaposlenih je ustvarjena takrat, ko se zaposleni znotraj določene enote (npr. organizacije, oddelka ali ekipe) medsebojno zavedajo, da (Richardson & Vandenberg, 2005):

- a) imajo moč odločanja;
- b) imajo dostop in možnost deljenja informacijskih virov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje odločitev;
- c) imajo možnost za nadgradnjo svojega znanja in možnost uporabe pridobljenega znanja za še večjo učinkovitost;

d) so nagrajeni za izboljšanje učinkovitosti svoje delovne enote in organizacije.

Vključevanje zaposlenih v management in upravo podjetja je že evropski standard. Evropska unija je posebno pozornost namenila vključevanju zaposlenih. Nepravilno bi bilo, da bi bil odnos med podjetjem in njegovimi zaposlenimi enostranski, kjer bi imela samo ena stran korist. Ta odnos se razume na način, da je podjetje v položaju nadrejenosti. Poslovne odločitve vedno vplivajo na zaposlene, zato bi morali biti zaposleni vključeni v odločanje na vseh ravneh podjetja (Sema & Čukaj, 2016).

Ena izmed najbolj priljubljenih strategij za povečanje ravni zadovoljstva zaposlenih je, da organizacije zaposlenim dovoljujejo, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delovno mesto (Pacheco & Webber, 2016). Ena najpomembnejših dejavnosti v organizacijah je odločanje. To odločanje je v večini primerov povezano s strategijo organizacije ali pa s preprostimi rutinskimi dejavnostmi osebja. Trajanje odločitev je odvisna od pomembnosti le-teh, lahko trajajo mesece po zbiranju informacij ali pa se zgodijo naenkrat brez upoštevanja posameznikov ali skupin v organizaciji (Mohsen & Sharif, 2020, str. 415–416).

Saha in Kumar (2017) sta izvedla študijo na temo, kako vključevanje zaposlenih pri procesih odločanja vpliva na zadovoljstvo pri delu, na skupinsko učenje in skupinsko zavezanost. Rezultati študije so pokazali, da je vključevanje zaposlenih v procese odločanja pozitivno vplivalo na zaposlene, saj je povečalo identifikacijo zaposlenih z njihovo organizacijo.

Če imajo zaposleni moč, da se sami odločajo, kako in na kakšen način bodo opravili svoje delo, imajo potemtakem tudi večjo svobodo in začetje, da so na isti valovni dolžini kot npr. managerji organizacije. S tem se lahko na nek način odpravita tudi komunikacijska zadržanost podrejenih in strah, da bodo predlagali nekaj, s čimer se nadrejeni ne bi strinjali (William, 2008, str. 25).

V podporo ideji o vključevanju zaposlenih v procese odločanja so bili uporabljeni štirje teoretični argumenti: demokratičen, socialističen, človekova rast in razvoj, argumenti o produktivnosti in učinkovitosti. Medtem ko demokratični argument trdi, da imajo posamezniki pravico do določenega nadzora nad svojim delom, socialistični argument poudarja, da je treba posameznike vključiti v procese odločanja, ki vplivajo na njihovo počutje. Argument produktivnosti in učinkovitosti na drugi strani poudarja, da je udeležba zaposlenih pri odločanju nujna za organizacijsko učinkovitost, ki prispeva k višji kakovosti storitev in manjši fluktuaciji zaposlenih. Argument človekove rasti in razvoja se osredotoča na to, da je treba zaposlenim dati večjo samostojnost in odgovornost za povečanje njihove notranje motivacije, rasti in učenja na delovnem mestu. Ta teoretična stališča poudarjajo stališča zaposlenih in vodstva. Medtem ko argumenti demokratične, socialistične in človekove rasti in razvoja poudarjajo, da je vključevanje zaposlenih pri odločanju smiselno s stališča zaposlenih, argument produktivnosti in učinkovitosti gleda z vidika vodstva (Oluwatayo, Opoko & Ezema, 2017, str. 196).

Vodje organizacije morajo biti pripravljeni dovoliti zaposlenim, da se vključijo v proces odločanja, da se to zgodi (Yoerger, Crowe & Allen, 2015). Ko vodje svojim zaposlenim dovolijo, da se vključijo v proces odločanja, imajo nekaj zaupanja v potenciale svojih zaposlenih. To zaupanje lahko temelji na izkušnjah zaposlenih, usposabljanju itd. Tako naj bi bile nekatere skupine zaposlenih izključene iz postopka odločanja, ko njihovi delodajalci zaznajo, da jim primanjkuje odličnosti (Timing, 2015).

Določeni konteksti naj bi spodbujali tudi vključevanje zaposlenih v proces odločanja. Glede na te okoliščine se pričakuje, da se bosta raven in način vključevanja zaposlenih v procese odločanja v različnih organizacijah razlikovala. Eden izmed teh kontekstov je preoblikovanje dela. To je v skladu z dejstvom, da vključevanje zaposlenih pri procesih odločanja zahteva kontekst, kjer je medsebojna odvisnost nalog majhna. Tudi izbire, ki so na voljo zaposlenim, morajo biti jasne. Poleg tega morajo biti interesi organizacije v skladu z interesi zaposlenih (Kuye & Sulaimon, 2011). Če želijo organizacije vključiti zaposlene v procese odločanja, morajo izvajati tudi timsko delo in morajo dobro komunicirati (Irawanto, 2015). Drugi dejavniki, ki jih je treba upoštevati, so pooblastilo, posredovanje ustreznih veščin in ponudba ali spodbuda zaposlenim za sprejemanje odločitev (Kok, Lebusa & Joubert, 2014).

Koncept vključevanja zaposlenih je pomemben člen, ki vodi do poslovnega uspeha organizacije. Sodelovanje, prenos znanja med zaposlenimi in timsko delo so dejavniki, ki pomembno vplivajo na moč odločanja zaposlenih, spodbudijo njihovo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje. Posledično se ustvari okolje, v katerem zaposleni postanejo bolj motivirani, zaupajo svojemu znanju in pridobljenemu strokovnemu znanju ter so pripravljeni sprejemati odločitve v organizaciji. Posamezniki, ki so pooblaščen za sprejemanje odločitev v organizaciji, so bolj samozavestni in predani organizaciji ter so pripravljeni vložiti več truda (Saray, Patache & Ceran, 2017, str. 94). Slovenski trg dela je še vedno spolno segregiran, kjer na položajih odločanja prevladujejo moški (Dimovski, Penger, Peterlin & Grah, 2019, str. 120).

Tradicionalne organizacije pogosto poudarjajo, da je v organizaciji potrebna hierarhija in nadzor nad zaposlenimi, vendar v današnji družbi, ki ima bolj izobraženo in tehnološko naravnano delovno silo, številne organizacije vse bolj sprejemajo prakse, ki vključujejo zaposlene v procese odločanja (Emamgholizadeh, Matin & Razavi, 2011).

### **1.3 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja in koristi za organizacijo**

Huq (2017) pravi, da je opolnomočenje zaposlenih nujno za uspeh in preživetje organizacije. Če organizacije ne vključujejo svojih zaposlenih v procese odločanja, ne bodo izkoristile celotnega potenciala zaposlenih. Zaposleni so vsak dan v stiku s strankami, zato bi prav oni morali imeti možnost, da se samostojno odločajo o najboljših rešitvah za posamezne izzive na delovnem mestu. Pomanjkljivost mnogih organizacij je, da se številni zaposleni počutijo izključeni, ker niso del procesa odločanja in nimajo možnosti samostojnega odločanja

oziroma presojanja pri svojih nalogah. Opolnomočenje zaposlenih bi lahko managerje osvobodilo sprejemanja vseh odločitev in odgovornosti na strateški ravni, kar bi posledično privedlo do bolj razumnega ravnanja z ljudmi na vseh ravneh in bi razbremenilo delo vrhnjih managerjev taktičnih in operativnih zadev.

Vključevanje zaposlenih obstaja v organizacijah, ki si želijo vzpostaviti delovno kulturo, sisteme in procese na spodbujevalni način, ker si želijo uporabiti vložek in povratne informacije zaposlenih. Vključevanje zaposlenih je postalo vse pogostejše v organizacijah na začetku 21. stoletja, saj so le-te opazile koristi aktivnega vključevanja zaposlenih. Neposredno vključevanje zaposlenih pomaga organizaciji pri izpopolnjevanju njenega poslanstva in pri doseganju ciljev, saj zaposlenim omogoča uporabo lastnih idej, strokovnega znanja in prizadevanj za reševanje problemov ter odločanje. Vključevanje zaposlenih v odločanje je privedlo do uspešnega ustvarjanja vrednosti v mnogih organizacijah. (Kok, Lebusa & Joubert, 2014, str. 425).

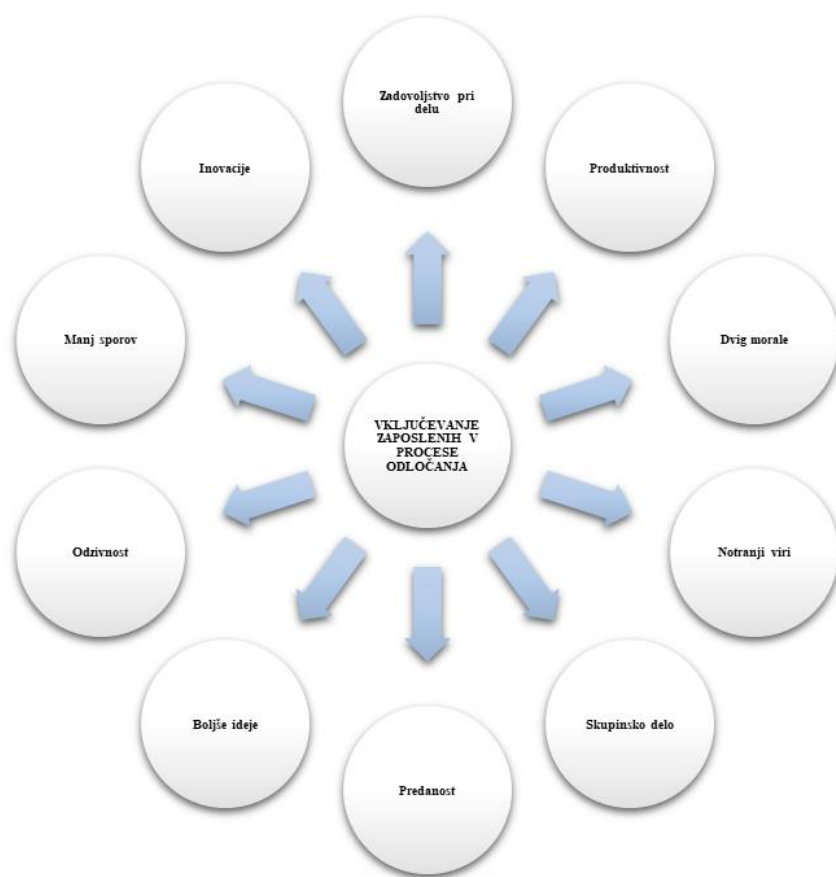
Vključevanje zaposlenih je po mnenju določenih avtorjev (Huselid, 1995; West & Dawson, 2012; West, Lyubovnikova, Eckert & Denis, 2014) orodje za izboljšanje odnosa zaposlenih in organizacijske učinkovitosti, kjer imajo zaposleni priložnost, da prispevajo svoje poglede in aktivno sodelujejo pri organizacijskem odločanju. Zaposleni so temeljni dejavniki vsake organizacije. Brez zaposlenih organizacija ne bi mogla preživeti in doseči svojih ciljev. To je še posebej očitno v današnjem času, saj zaposleni postajajo eden ključnih virov konkurenčne prednosti; so ustvarjalci inovacij in različnih izboljšav, ki so potrebne na visoko konkurenčnih trgih. Organizacije se med seboj razlikujejo glede na svoje zaposlene. Iskanje ljudi, ki so usposobljeni in predani svojemu delu, postaja nujnost današnjih organizacij, saj lahko te vrste zaposlenih povečajo organizacijsko produktivnost in izboljšajo kakovost. V tem smislu postaja vključevanje zaposlenih vse pomembnejše za preživetje organizacije (Bakotić & Rogošić, 2017, str. 1212).

Dodaten pristop k povečanju vključenosti zaposlenih in posledično povečanju kakovosti je prek programov nagrajevanja. Nagrade in priznanja so zelo učinkovit način za motiviranje zaposlenih (Schreurs, Guenter, Schumacher, van Emmerik & Notelaers, 2013). Ti programi razkrivajo zaposlenim, kaj morajo storiti, da bodo nagrajeni za svoj trud. Nagrade in priznanja so torej na nek način oblika komunikacije. Vodstvo jih uporablja kot oprijemljive metode, s katerimi zaposlenim sporoča, da je njihov uspeh pomemben. To je lahko v obliki individualnih nagrad ali skupinskih nagrad. Nagrade in priznanja imajo različne oblike, vodstvo pa mora zagotoviti, da je ta vrsta programa v skladu s cilji in nalogami organizacije. Pomembno je, da so nagrade in priznanja usklajena z dosežkom kakovosti, kar pomeni, da se zaposleni spodbujajo k doseganju določenih ravni kakovosti in s tem postanejo bolj vključeni. Tako lahko sklepamo, da bi bile nagrade in priznanja pomemben dejavnik pri vključevanju zaposlenih (Bakotić & Rogošić, 2017, str. 1212).

Ahmed (2013) pravi, da lahko organizacije učinkovito uravnavajo raven angažiranosti svojih zaposlenih z dobro komunikacijo, jasnostjo in povratnimi informacijami o uspešnosti dela

zaposlenih, dobro organizacijsko kulturo, nagradami in priznanji, dobrimi odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, priložnostmi za razvoj kariere ter poznavanjem vizije in ciljev organizacije. Ti dejavniki, ki povečujejo angažiranost zaposlenih pa tudi pripomorejo pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja. Vključevanje zaposlenih pri odločanju se obravnava kot ključni element pri ustvarjanju pozitivne klime v organizaciji in dobrih odnosov z zaposlenimi. Hkrati vključevanje zaposlenih privede do doseganja uspešnih organizacijskih sprememb, spodbuja boljše finančne rezultate in zmanjša fluktuacijo (Riordan, Vandenberg & Richardson, 2005). Slika 1 prikazuje potencialne prednosti vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Če se odpremo za ideje in aktivno participacijo zaposlenih, s tem lahko pridobimo bolj zadovoljne zaposlene, ki so predani (Kok, Lebusa & Joubert, 2014). Ker imajo boljši pregled nad delom ostalih, imajo boljše ideje, kar lahko vodi tudi v inovativnost (Kok, Lebusa & Joubert, 2014).

*Slika 1: Model prednosti vključevanja zaposlenih v procese odločanja*



*Prيرهjeno po Kok, Lebusa & Joubert (2014, str. 425).*

Če želimo spodbuditi motivacijo in produktivnost zaposlenih, jih je treba vključiti v procese odločanja, ker bodo tako dobili občutek pripadnosti, hkrati pa bodo tudi organizacije imele korist od tega, saj se lahko zaradi predlogov zaposlenih in njihovih idej uspešnost podjetja poveča (Alsughayir, 2016).

Humphrey, Nahgang in Morgeson (2007) menijo, da vključevanje zaposlenih bistveno izboljša delovno okolje in pomaga izpolniti pomembne potrebe posameznikov. Izpolnjevanje teh potreb pa pozitivno vpliva na njihov odnos do organizacije in dela v le-tej.

Vključevanje zaposlenih pojasnjuje, zakaj zaposleni doživljajo zadovoljstvo pri delu, kažejo predanost organizaciji in so pripravljeni narediti še več, da bi zagotovili uspeh organizacije (Akingbola & van den Berg, 2017).

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja kot tudi k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih. Sodelovanje zaposlenih pri odločanju je zelo pomembno iz več razlogov. Prvič, prispeva k povečanju kakovosti sprejetih odločitev, zato vodi k izboljšanju uspešnosti podjetja, kar zaposlenim prinaša večjo plačo in boljše delovne pogoje. Drugič, sodelovanje povečuje raven zadovoljstva zaposlenih, ker se jim zdi, da so pomembni za organizacijo, da je njihovo mnenje slišano in se spoštuje. Na ta način so zaposleni bolj motivirani, da delajo več in tudi bolje (Ravić, Kirin & Filipović, 2016, str. 73–74).

Vključevanje zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo motivacijo, saj zadovoljuje potrebo po samouresničevanju, ki je človekova najvišja potreba, zaradi vključevanja bodo posledično zaposleni postali bolj zvesti organizaciji, zvestoba pa bo pozitivno vplivala na njihove rezultate (Gavrić, Kirin & Brzaković, 2017, str. 69).

Sprejemanje dobrih odločitev vodi v boljše življenje in omogoča določeno raven nadzora nad njim. Proces odločanja je ključni proces, ki omogoča preživetje podjetja in trajnost njegove učinkovitosti (Kirin, Grubić-Nešić & Čošić, 2010, str. 465–472).

Ahmed (2013, str. 31) deli naslednje pozitivne odzive zaposlenih v procesu vključevanja:

- pozitiven odnos do organizacije in zadovoljstvo, da so del le-te,
- zaupanje v izdelke/storitve organizacije,
- dožemanje, da organizacija zaposlenemu želi najboljše,
- pripravljenost, da sodelujejo v timu,
- razumevanje širše slike in pripravljenost, da presežejo zahteve za njihovo delovno mesto.

Zaposleni bodo z veseljem opravljali svoje delo in bodo zavzeti za uspeh organizacije, če bodo začutili, da so pomemben del le-te. To pa bodo začutili le, če bodo managerji znali pokazati zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno za uspeh organizacije in da je dobro počutje zaposlenih to, k čemur stremi organizacija (Bosak, Dawson, Flood & Peccei, 2017, str. 23).

Ugotovljeno je bilo, da zadovoljstvo pri delu izboljša osebno uspešnost. Že dolgo velja prepričanje, da so srečni zaposleni bolj produktivni. Zadovoljstvo pri delu lahko prispeva tudi k boljši organizacijski uspešnosti. Zadovoljni zaposleni se torej lahko na svojem



delovnem mestu bolje obnesejo, hkrati pa se s tem poveča tudi uspešnost organizacije (Qi & Wang, 2016, str. 749).

#### **1.4 Razvoj spretnosti**

Usposabljanje zaposlenih je eden izmed pomembnejših mehanizmov, če si želimo vključiti zaposlene v procese odločanja. S pomočjo usposabljanja bomo omogočili zaposlenim, da pridobijo dovolj znanja in da lahko pripomorejo podjetju do večjega uspeha (van Assen, 2020, str. 132).

Usposabljanje in razvoj zaposlenih sta eden izmed bistvenih elementov ravnanja z ljudmi. Podjetja se soočajo s hitrimi spremembami tržnih razmer in postajajo vse bolj odvisna od spretnosti in kompetenc zaposlenih. Stalno usposabljanje je postala neizogibna potreba tako za zaposlene kot za podjetja. Nedavni tehnološki napredek in težnja po konkurenčnem položaju na trgu sta privedla do prepoznavanja vpliva veščin in kompetenc zaposlenih na uspeh organizacije, kar je posledično povzročilo povečanje naložb v izobraževanje zaposlenih. Poleg tega sta razvoj ravnanja z ljudmi in vse večja osredotočenost podjetij na organizacijsko zavezanost izpostavila pomen usposabljanja in razvoja zaposlenih ter organizacijskega učenja. Usposabljanje zaposlenih je postala stalna dejavnost organizacij, ki si želijo ostati konkurenčne, izboljšati organizacijsko uspešnost in obdržati zaposlene (Majovski & Davitkovska, 2016, str. 121).

Perić (2015, str. 36) navaja, da je strah pred opolnomočenjem zaposlenih razširjen, vendar popolnoma neupravičen. Moč in uspeh vsake organizacije rasteta s sinergijo moči in uspeha njenih zaposlenih, največji potencial podjetja so torej zaposleni, saj lahko z njihovo pomočjo podjetje doseže konkurenčno prednost na najboljši način.

Številne organizacije so ugotovile, da je razvoj človeškega kapitala v smislu usposabljanja in razvoja zaposlenih zelo donosen. Tiste organizacije, ki prepoznajo vrednost svojih zaposlenih in uvedejo ustrezen načrt usposabljanja, se izkažejo kot konkurenčni, uspešni in donosni. Na podlagi raziskave, ki jo je leta 2002 izvedlo podjetje Knowledge Assessment Management, so bila podjetja, ki vlagajo v usposabljanje, med najdonosnejšimi na borzi. Nekateri programi usposabljanja usposabljujejo nove zaposlene za opravljanje določene naloge, drugi pa izboljšujejo znanje in veščine obstoječih zaposlenih (Zubairi & Khan, 2018, str. 290).

Usposabljanje je namenjeno in organizirano prizadevanje za spremembo ali razširitev spretnosti, razumevanja in pristopa z učno prakso, da bi dosegli učinkovito delovanje v različnih dejavnostih. Proces usposabljanja je priložnost za pridobivanje znanja in temelji na različnih dejavnikih, ki vključujejo načrtovanje in izvedbo, motivacijo in stil poučevanja trenerjev ter vrsto okolja, v katerem se usposabljanje izvaja. Potreba po usposabljanju je med drugim osredotočena na veliko pričakovanje zaposlenih glede njihove usposobljenosti in osebne napredka (Zubairi & Khan, 2018).

Veliko današnjih organizacij se zaveda, da so njihovi zaposleni njihovo najdragocenejše premoženje. Posledično organizacije postopoma vlagajo v usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih, da bi razvile in uvedle inovacije v organizaciji za večjo dobičkonosnost. Različne sheme usposabljanja se od organizacije do organizacije precej razlikujejo, zato bi morali iskalci zaposlitve, ki jih skrbi, na kakšen način organizacije vlagajo v usposabljanje zaposlenih, pri iskanju potencialnih delodajalcev preučiti vrste in sheme usposabljanja, ki so namenjena zaposlenim. Ko so že zaposleni in razporejeni na različna delovna mesta v podjetju, je bolj pomembno, da se usposablajo za določene naloge, ki so jim dodeljene (Zubairi & Khan, 2018, str. 291–292).

Organizacije pogosto poskušajo vključiti zaposlene v procese odločanja in jih opolnomočiti, ker so raziskave pokazale, da vključevanje vodi k izpolnitvi individualnih ciljev in zaposlene motivira, da sodelujejo za dobrobit organizacije, posledično pa to privede tudi do izpolnitve ciljev organizacije (Irawanto, 2015; Kok, Lebusa & Joubert, 2014; Mizrahi, 2002; Zhu, Xie, Warner & Guo, 2015).

Sposobnost pravilnega odločanja zaposlenih je odvisna od tega, koliko znanja imajo zaposleni za pravilno odločanje in kako gotovi so pri svojih odločitvah. Zato morajo delodajalci poskrbeti, da bodo zaposleni imeli zadosti znanja, ki bo olajšalo posamezne odločitve, ki jih bodo zaposleni morali sprejeti (Emamgholizadeh, Matin & Razavi, 2011).

Konkurenčno okolje, ki trenutno obstaja po vsem svetu, prisili mnoge organizacije, da preoblikujejo svojo organizacijo in pričnejo z večjim vključevanjem zaposlenih v procese odločanja. Da bi bil postopek vključevanja zaposlenih učinkovit, mora biti prisotno naslednje (Noah, 2008, str. 36):

- zaposleni morajo imeti pooblastila za sodelovanje pri odločitvah,
- zaposleni morajo imeti ustrezne spretnosti odločanja,
- zaposleni morajo biti motivirani za sodelovanje (implicitno ali eksplicitno).

Organizacije lahko razvijajo spretnosti na različne načine. Eden izmed boljših pristopov, še posebej v manjših organizacijah, je navzkrižno usposabljanje, kar pomeni, da organizacija zaposlenega usposobi za različne vloge in aktivnosti na istem področju dela, ki ga opravlja. Navzkrižno usposabljanje je opredeljeno kot učenje več kot ene veščine na delovnem mestu namesto opravljanja določenega dela. Tako bo zaposleni v organizaciji vsestranski. Zaposleni bo delal skupaj z drugimi zaposlenimi in razumel, kako druga oseba opravlja svoje naloge (Vasanthi & Basariya, 2019, str. 1184).

V manjših organizacijah, kjer je število zaposlenih manjše, bi bilo dobro, da je vsak zaposleni sposoben opravljati tudi dela drugih zaposlenih. To je koristno, ko so drugi zaposleni bolni ali na dopustu, ali če zapustijo delo in je zamenjavo težje najti. Če so zaposleni navzkrižno usposobljeni, bo podjetje v takšnih situacijah brez večjih težav še naprej delovalo. Nadalje, učenje različnih veščin bo zaposlenemu pomagalo pri rasti in

njegovi karieri. Ne glede na velikost organizacije je navzkrižno usposabljanje koristno za zaposlenega in delodajalca (Vasanthi & Basariya, 2019, str. 1184).

Usposabljanje zaposlenim tudi omogoča, da povečajo svojo samozavest in se zavežejo k nenehnemu izboljševanju (Jurburg, Viles, Tanco & Mateo, 2017). Zaposleni, ki bo dobro usposobljen in hkrati zavzet za delo, ki ga opravlja, pa se bo tudi nagibal k učinkovitejši in uspešnejši opravljenemu delu (Kim, Kumar & Kumar, 2012). Nasprotno pa sta glavna vzroka za neuspešne pobude za nenehno izboljševanje prav pomanjkanje usposabljanja in pomanjkanje zavzetosti za delo (McLean, Antony & Dahlgaard, 2017). Zaposleni se morajo počutiti opremljeni z vsemi veščinami in kompetencami v sklopu nenehnega izboljševanja. Usposabljanje zaposlenim zagotavlja veščine in znanja, ki so potrebna za nenehno izboljševanje, kar zaposlene spodbuja k večji vključenosti in nenehnemu izpopolnjevanju samih sebe (Jurburg, Viles, Tanco & Mateo, 2017).

## **2 PRISTOPI VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V PROCESE ODLOČANJA**

### **2.1 Samostojno presojanje pri izvajanju nalog**

Samostojno presojanje pri izvajanju nalog je zmožnost zaposlenih, da vplivajo na način, kako bodo opravljali svoje delovne aktivnosti. Splošno soglasje velja, da so oblike organizacije dela, ki dajejo zaposlenim večjo pravico pri samostojnem presojanju nalog, običajno koristne za učenje in samorazvoj zaposlenega. Visoka stopnja samostojnega presojanja pri izvajanju nalog naj bi bila še posebej pomembna za učenje v kontekstu napredne tehnologije. Pri napredni tehnologiji obstaja večja potreba po predvidevanju morebitnih težav, hitrem odzivu in ukrepanju, da se omeji izguba pomembnih podatkov. To pa zahteva od zaposlenih poglobljeno poznavanje ne le njihovih neposrednih nalog, ampak tudi širšega delovanja procesa, zaradi česar je potrebno nadaljnje učenje na delovnem mestu (Felstead, Gallie, Green & Zhou, 2010; Kalleberg, 2011).

V organizacijah večinoma velja razmišljanje, da bodo zaposleni izvajali naloge po urniku, ki ga je izbral nekdo, ki je na višjem položaju od njih. V mnogih okoljih pa ni tako; zaposleni, kot so zdravniki, policisti, gasilci ipd., lahko odstopajo od dodeljenega urnika opravil, saj ne vedo, kaj točno jih čaka, ko bodo prispeli na kraj nesreče. Tukaj vidimo, da dobra pripravljenost zaposlenih daje zaposlenim možnost, da se na primeren način odločijo, v kakšnem zaporedju bodo opravili svoja opravila. Vodje bi morali spodbujati takšno vedenje, saj le-to prinese boljše rezultate, ob predpostavki, da je delavec razvil potrebne spretnosti za svoje delovno mesto. Obstaja pa tudi možnost, da to samostojno odločanje prinese visoke stroške zaradi napake zaposlenega, zato morajo managerji razumeti obnašanje zaposlenih, ko imajo svobodo pri samostojnem odločanju, in poiskati načine za zmanjšanje negativnih rezultatov (Inanc, Zhou, Gallie, Felstead & Green, 2015).

Zaposleni, ki že dlje časa delujejo na svojem delovnem mestu, to delo tudi zelo dobro poznajo. Posledično se z izkušnjami lahko pojavi tudi sposobnost prepoznavanja neučinkovitosti vrstnega reda opravljanja opravil, ki ga je dodelil manager. Takšni zaposleni bi morali imeti svobodo pri samostojnem odločanju, saj s tem izboljšajo procese organizacije. Običajno managerji predpišejo zaporedje nalog, vendar je dobro, da imajo zaposleni možnost in pravico, da odstopajo od predpisanega zaporedja, če to ne spremeni končnega izida oziroma če zaposleni vidijo, da je predpisano zaporedje nalog težje izvedljivo, kot pa je zaporedje, ki si ga sami zastavijo (Ibanez, Clark, Huckman & Staats, 2017).

Poleg spreminjanja zaporedja nalog je ena izmed strategij tudi združevanje nalog po njihovih vrstah. Po opravljeni nalogi lahko zaposleni prepozna, da je naloga, ki ga čaka v prihodnosti, zelo podobna pravkar končani nalogi, zaradi česar se odloči, da jo dokonča kot naslednjo (Staats & Gino, 2012). To bi bilo dobro zato, ker je ustrezno znanje še vedno v posameznikovem delovnem spominu, kar omogoča zaposlenemu, da hitro dokonča delo in se izogne morebitnim motnjam (Gurvich, Leary, Wang & Mieghem, 2020). Kljub temu pa mora zaposleni vseeno paziti, da ne bo to iskanje podobne naloge moteče, saj lahko zaposleni z iskanjem zapravi ogromno časa, ki bi ga sicer namenil opravljanju naslednje naloge. Dajanje prednosti najkrajšim nalogam pa je lahko tudi škodljivo za produktivnost (Staats & Gino, 2012).

Medtem ko se je v neoklasični teoriji nekoč domnevalo, da se bo delodajalec odločil za oblikovanje delovnih mest, sodobna teorija priznava, da obstajajo produktivne prednosti, če se zaposlenim omogoči svoboda sprejemanja dnevnih odločitev ali izvajanje opravil s pooblastilom delodajalca (Green, 2008). Samostojno presojanje nalog je stopnja iniciative, ki jo zaposleni lahko prevzamejo pri opravljanju nalog na svojem delovnem mestu. Obravnavano je kot pomembna oblika vključevanja zaposlenih skupaj z različnimi oblikami skupinskega sodelovanja. V organizacijah je prisotna potreba po večjem vključevanju zaposlenih v procese odločanja, ki vplivajo na njihovo delo, da bi sprostili ustvarjalnost in predanost zaposlenih (Hales, 2000).

Ko zaposleni začutijo, da imajo več možnosti, da spremenijo svoje metode in hitrost dela, se počutijo bolj motivirani in dobijo občutek, da njihovo delo nekaj pomeni. To pomeni, da bo večja možnost spreminjanja metod in hitrosti dela okrepila učinek pomembnosti nalog. Če zaposleni nima možnosti za samostojno presojanje pri izvajanju nalog, bo tudi delovni trud zaposlenega nekoliko vpadel. Samostojno presojanje lahko služi kot nekaj, kar ublaži morebitne škodljive posledice delovnega napora, zato bi moralo biti na voljo tistim zaposlenim, ki so najbolj obremenjeni pri opravljanju nalog na svojem delovnem mestu (Karasek, 1979). Samostojno presojanje služi kot pripomoček, da se ublažijo morebitne škodljive posledice, ki bi prišle zaradi upada delovne aktivnosti. Zaposleni z večjo samostojnostjo presojanja pri izvajanju nalog poročajo o nižji ravni stresa ter povečanem zadovoljstvu in dobrem počutju pri delu, običajno pa so tudi bolj vključeni in predani. Poleg tega je samostojnost pri izvajanju nalog povezana tudi z zmanjšano fluktuacijo zaposlenih

in z odpuščanji (Avgar, Pandey & Kwon, 2012; De Menezes & Kelliher, 2017; Gallie, Felstead, Green & Inanc, 2017; Henly & Lambert, 2014; Kelly, Moen & Tranby, 2011; Lyness, Gornick, Stone & Grotto, 2012; Wheatley, 2017).

Gallie, Felstead in Green (2004) pravijo, da so kazalniki, izbrani kot merila samostojnega presojanja pri nalogah, sestavljeni iz štirih vprašanj, katerih namen je oceniti, koliko osebnega vpliva imajo zaposleni na določene vidike svojega dela (kako trdo delajo, odločanje, katere naloge naj opravljajo, kako je bila naloga opravljena, in standardne kakovosti, po katerih so delali).

Samostojno presojanje pri izvajanju nalog je eden od več možnih mehanizmov vključevanja zaposlenih. Loči se od drugih oblik sodelovanja zaposlenih, ki zagotavljajo vpliv na širši skupinski ali organizacijski ravni (Gallie, Felstead & Green, 2004).

Na splošno je samostojno presojanje pri izvajanju nalog zmožnost zaposlenih sodelovati pri odločanju o svojih delovnih mestih in delovnih pogojih, kar pomeni, da so zaposleni sposobni izvajati opravila neodvisno in samostojno presoјati svoje delovne naloge (Kalleberg, Nesheim & Olsen, 2009, str. 99).

Teorija managementa in organizacije določa samostojno presojanje pri izvajanju nalog kot bistveno značilnost delovnih mest z visoko uspešnostjo in veliko vključenostjo, zlasti, ker je oblikovano kot povečanje zadovoljstva, naložb in produktivnosti zaposlenih (Boxall & Winterton, 2018).

Nordijske države, v primerjavi z ostalimi visoko industrializiranimi državami, poročajo o najvišjih ravneh dajanja pravice zaposlenim do samostojnega presojanja pri izvajanju nalog (Lorenz & Lundvall, 2011). Pomembni so tudi socialno-demografski vidiki, pri čemer ženske in nekatere etnične in rasne skupine poročajo o manjših pravicah do samostojnosti pri izvajanju nalog (Halldén, Gallie & Zhou, 2012; Petrie & Roman, 2004). Stopnja izobrazbe je tudi eden izmed ključnih dejavnikov pri samostojnem presojanju nalog po mnenju Mirowsky in Ross (1998, str. 415), ki pravita, da je izobraževanje naložba, ki omogoča zaposlenim, da so bolj spretni na delovnem mestu. Na drugi strani pa Spenner (1990, str. 404) meni, da je samostojnost na delovnem mestu le večšina, ki zahteva naučene lastnosti, kot so neodvisnost, vodenje in reševanje problemov. Spennerjevi ideji se pridružuje tudi Green (2012), ki pravi, da samostojno presojanje pri izvajanju nalog spodbuja uporabo spretnosti, kot so pismenost, komunikacija, računanje in reševanje problemov, in ni le rezultat predhodno naučenih veščin in kompetenc, ki jih pridobimo v okviru izobraževanja.

Po podatkih OECD (2013) ameriške organizacije svojim zaposlenim dajejo manj samostojnosti pri presojanju nalog kot organizacije v EU. Samostojnost pri presojanju nalog je opredeljena kot izbira oziroma spreminjanje zaporedja delovnih nalog, hitrosti dela, delovnega časa in izbira načina opravljanja dela.

Koliko bodo zaposleni samostojni pri svojem delu, je odvisno od organizacije, v kateri delujejo. Načeloma več pravil v organizaciji pomeni manj samostojnosti pri presojanju nalog. Vendar se pravila in samostojno presojanje nalog pogosto medsebojno spodbujajo in zavirajo. Pravila v organizaciji so postavljena tako, da se usmerja in omejuje odločanje, torej da so odločitve zaposlenih skladne s cilji organizacije. Ne glede na strogost pravil je samostojnost zaposlenih pomembna in potrebna za organizacije in zaposlene. Samostojnost pri presojanju nalog ni nujno striktno odločanje zaposlenega ne glede na pravila organizacije, lahko je le dopuščanje svobode pri izbiri metod v okviru predpisanega postopka. Na samostojno presojo nalog vplivajo kompleksnost in nepredvidljivost nalog ter sposobnost posameznika, da jih izvede, delovni stil (timsko ali individualno), sektor (javni ali zasebni) in tehnologija (Galligan, 1986; Taylor, 2007; Trusty & Cerveny, 2012).

## **2.2 Sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije**

Glas zaposlenih v zvezi s širšimi organizacijskimi odločitvami oziroma neposredna udeležba v smislu organizacijske udeležbe je po mnenju Blumberga (1969) pomembna za olajšanje organizacijskih sprememb. Neposredno posvetovanje z zaposlenimi pripomore k zmanjšanju odpornosti proti organizacijskim spremembam s povečanjem razumevanja, zakaj so te spremembe potrebne, in z omogočanjem sprememb glede na poglede in predloge zaposlenih (Blumberg, 1969).

Ena izmed opcij vključevanja zaposlenih, ki so del skupine sodelovanja zaposlenih pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, so sestanki, ki so priložnost za zaposlene, da sodelujejo pri odločanju – si izmenjajo informacije, načrtujejo prihodnost organizacije (Tracy & Dimock, 2004). Sodelovanje pri odločanju glede na vpliv zadeve organizacije je obseg, v katerem delodajalci dovoljujejo ali spodbujajo zaposlene, da delijo ali sodelujejo pri odločanju v organizaciji (Probst, 2005).

Cilji sestankov na delovnem mestu pogosto vključujejo izmenjavo informacij s kolegi, razpravo o težavah in odločanje o tem, katere ukrepe je treba sprejeti (Leach, Rogelberg, Warr & Burnfield, 2009). V nekaterih organizacijah so sestanki ena redkih priložnosti, ki jih imajo zaposleni, da svoje misli in ideje delijo z vodjo organizacije (Allen & Rogelberg, 2013). Srečanja so ključnega pomena za dobro počutje in nemoteno delovanje organizacij (Angouri & Marra, 2010).

Long (1979) pravi, da je sodelovanje pri odločanju na sestankih opredeljeno kot stopnja, do katere je zaposlenim dovoljeno ali do katere se zaposlene spodbuja, da delijo svoje misli, občutke in ideje (Probst, 2005). Možnost izražanja svojih misli, mnenj in idej omogoča zaposlenim občutek, da jih nadzorniki in vodje slišijo, da jih cenijo zaradi njihovih prispevkov in da so vključeni v organizacijo. Ta priložnost ustvarja tudi občutek pripadnosti. Vendar pa je obseg sodelovanja pri odločanju v veliki meri odvisen od želje zaposlenih po sodelovanju. Študije so pokazale, da je sodelovanje pri odločanju pozitivno povezano z zadovoljstvom pri delu in z delovno uspešnostjo. Najboljši pristop je, da organizacije

sprejmejo ukrepe za spodbujanje sodelovanja, namesto da poskušajo zaposlene prisiliti v sodelovanje (Lam, Chen & Schaubroeck, 2002; Stohl & Cheney, 2001).

Glede na to, da je sodelovanje pri odločanju sestavljeno iz izražanja idej, občutkov in mnenj, avtorji menijo, da bodo imeli zaposleni, ki prispevajo svoje misli in ideje na sestankih z organizacijskimi vodji, tudi željo, da bi se bolj polno vključili v svoje delo. Zavzetost zaposlenih lahko razumemo kot stopnjo, do katere se zaposleni v celoti posvetijo delu in služenju organizaciji, v kateri delujejo. Zavzetost zaposlenih je sestavljena iz treh komponent: živahnosti, predanosti in absorpcije. Živahnost se lahko opiše kot močna energija za delo, predanost je prisotna, ko posamezniki menijo, da je njihovo delo motivirajoče in zahtevno, absorpcija pa vključuje poglobitev v delo, tako da lahko postane delovna vloga nekoliko neločljiva od celotne identitete zaposlenega (Cowardin-Lee & Soyalp, 2011; Schaufeli & Bakker, 2003).

Spodbujanje višje stopnje angažiranosti zaposlenih na vseh ravneh organizacijske hierarhije lahko veliko pripomore k spodbujanju kakovostnejših odnosov in ustvarjanju kakovostnejših rezultatov. Raziskave kažejo (Anitha, 2014; Cowardin-Lee & Soyalp, 2011; Mishra, Boynton & Mishra, 2014), da so visoko angažirani zaposleni tisti, ki so bolj predani organizacijskemu uspehu, imajo močnejše vezi s člani ekipe, razvijajo učinkovitejše odnose sodelovanja in ustvarjajo kakovostnejše rezultate. Organizacije so se začele zavedati prednosti angažiranosti zaposlenih in sprejemajo več ukrepov za povečanje priložnosti s komunikacijo iz oči v oči, s čimer gradijo zaupanje med zaposlenimi (Anitha, 2014; Cowardin-Lee & Soyalp, 2011; Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

Vključenost zaposlenih v odločanje, ki ima vpliv na zadeve v organizaciji, je za večino zaposlenih močan znak, da jih njihovi nadrejeni cenijo in da so cenjeni člani svojih organizacij. To lahko vzbudi v zaposlenih občutek obveznosti, da se morajo odkupiti svojim nadrejenim in organizaciji za dano možnost, s katero lahko vplivajo na zadeve v organizaciji. Prav tako samo vključevanje olajša pretok in izmenjavo pomembnih informacij znotraj organizacije. Takšne informacije igrajo ključno vlogo pri pomoči zaposlenim, izboljšanju njihovega razumevanja organizacijskih ciljev in odpravljanju ovir za uspešnost, kar posledično izboljša njihovo sposobnost presojanja posledic njihovega vedenja v organizaciji (Lam, Chen & Schaubroeck, 2002; Somech & Drach-Zahavy, 2013; Thompson, Buch & Kuvaas, 2017)

Men in Bowen (2017) pravita, da k pozitivnemu odnosu zaposlenih do dela pripomore sodelovanje zaposlenih oziroma vključevanje zaposlenih v procese odločanja, ki so povezani z izboljševanjem organizacije dela ali njihovega dela na delovnem mestu. Vključitev zaposlenih v takšne procese daje zaposlenim občutek, da so pomembni v organizaciji in da imajo možnost, da dajejo predloge in predlagajo odločitve, ki so pomembne za organizacijo in za njihovo delo.

Organizacije, ki spodbujajo vključevanje zaposlenih, so odprte do idej in povratnih informacij zaposlenih, prepoznavajo pa tudi pomen tega, da imajo zaposleni glas in da prispevajo k odločanju. Znanstveniki (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007; Zhang & Liu, 2010) so našli več prednosti vključevanja zaposlenih v odločanje v času, ko se organizacije odločajo za večje spremembe, vključno s povečano zavezanostjo zaposlenih k spremembam, večjo natančnostjo pri utemeljitvi ciljev in pobud za spremembe ter zmanjšanim odporom proti spremembam. Ugotavljajo (Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007; Zhang & Liu, 2010), da je odprta komunikacija v podjetju nekaj, kar vpliva na organizacijsko identifikacijo zaposlenih, identifikacijo s svojo delovno skupino in zadovoljstvo pri delu. Odprta komunikacija neposredno prispeva k čustveni predanosti zaposlenih, k sprejemanju sprememb in podpori k spremembam. Sodelovanje zaposlenih pri vplivu na zadeve v organizaciji pa spodbuja identifikacijo zaposlenih z organizacijo, kar posledično vodi do pozitivne reakcije zaposlenih, ko se spremembe pojavijo. Zaposlenim koristi, da se njihov glas sliši in upošteva pri izvajanju sprememb. Na tak način organizacije spodbudijo zaposlene, da o spremembi razmišljajo pozitivno, saj so del le-te. Organizacije lahko spodbujajo navezanost in naklonjenost zaposlenih k spremembam tako, da so odprte, poštene in vzajemne v komunikaciji (Argote, Goodman & Schkade, 1983; Brown, 1991; Lewis, 1999; Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007; Zhang & Liu, 2010).

Venus, Stam in van Knippenberg (2018) menijo, da je pomanjkanje vključenosti zaposlenih eden od večjih razlogov, zakaj prihaja do odpora do sprememb. Ko imajo zaposleni možnost, da izrazijo svoje mnenje in je to mnenje tudi slišano, potem to pomeni, da imajo besedo pri izvajanju sprememb. Posledično ta občutek nadzora, ki ga imajo z vključevanjem, krepi zavezanost zaposlenih k spremembam.

Odprtost in zaupljivost med zaposlenimi in nadrejenimi olajša pretok informacij in vplije zaupanje zaposlenih v vodstvo in organizacijo. Vključevanje zaposlenih, kjer lahko vplivajo na zadeve v organizaciji, ustvarja občutek pripadnosti, lastništva in skupnosti (Men & Bowen, 2017). Van Knippenberg in Sleafos (2006, str. 572) pravita, da zaposleni, ki se psihološko identificirajo s svojimi organizacijami, vidijo same sebe kot del organizacije. Preprosto povedano, tisti z visoko organizacijsko identifikacijo bodo naredili vse v njihovi moči, da delujejo v dobrobit organizacije.

Ustvarjanje delovnega okolja za zaposlene, ki imajo večje možnosti za sodelovanje pri odločanju, ki se nanašajo na celotno organizacijo, njihov oddelek ali njihovo delo, bo bolj verjetno spodbujalo visokokakovostne odnose med zaposlenimi in vodjo (Wang, Wang & Li, 2018). Natančneje, za spremembe, ki jih zaposleni naredijo na lastno pobudo, je bolj verjetno, da bodo izvedene na način, ki koristi njim, njihovim vodjem in organizacijam, saj bodo imeli zaposleni občutek odgovornosti, da morajo odgovarjati za posledice svojega vedenja. Če pa zaposleni ne bodo imeli priložnosti, da bi prispevali k pomembnim organizacijskim odločitvam, je bolj verjetno, da bo kakovost izmenjave med vodjem in člani slaba. Tako zaposleni, ki nimajo priložnosti za sodelovanje, ne bodo upoštevali interesov svojih vodij in organizacije, temveč bodo več pozornosti posvetili svojim interesom in



oblikovali svoja delovna mesta v skladu s svojimi željami zaradi pomanjkanja občutka pripadnosti in pomanjkanja potrebnih informacij. Posledica samoiniciativnega vedenja lahko posega v interese organizacije in s tem spodkopava kakovost odnosa zaposlenih z njihovimi nadrejenimi (Wang, Wang & Li, 2018).

### 3 EMPIRIČNI DEL

#### 3.1 Opredelitev raziskovalne metode

V nadaljevanju opisujem predstavljene metode in tehnike, ki sem jih uporabila v magistrskem delu, ter na kakšen način so bile uporabljene:

- *Pregled primarnih virov.* Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, sem uporabila za potrebe sestave anketnega vprašalnika, kjer sem upoštevala, da bodo moja ciljna populacija vsi prebivalci Slovenije, stari 15 let ali več, in so v času anketiranja v delovnem razmerju. Prav tako sem v svoji anketi opredelila poklice s pomočjo Standardne klasifikacije poklicev 2008 (SKP-08), Ur. l. RS, št. 50/2012, in izobrazbo, ki sem jo kategorizirala s pomočjo klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja (KLASIUS-SRV), Ur. l. RS, št. 45/95 in 9/01.
- *Pregled sekundarnih podatkov.* Koncept vključevanja zaposlenih v procese odločanja, trajnostnega vodenja, razvijanja spretnosti in ostalih osnovnih pojmov, ki so potrebni za razumevanje tematike, ki sem jo obravnavala v magistrskem delu, sem predstavila s pomočjo prebranih člankov, ki sem jih poiskala na spletu. Uporabila sem znanstvene članke in strokovna besedila za razlago tematike. V pomoč mi je bila tudi raziskava, ki jo je opravila agencija Eurofound.
- *Metoda anketiranja.* Anketirala sem zaposlene v Sloveniji, stare 15 let in več. Moj cilj je bil pridobiti vsaj 100 anketirancev z možnostjo dopolnitve vzorca. Podatke sem pridobila s pomočjo orodja 1KA, kjer sem delila anketo z znanci, ti pa so jo delili naprej z drugimi. Podatke sem torej zbrala s pomočjo metode snežne kepe. V anketi sem pridobila osnovne podatke anketirancev, kjer jim je bila zagotovljena anonimnost. Poleg osnovnih podatkov sem pridobila tudi podatke o njihovem vključevanju v procese odločanja v organizaciji, kjer so zaposleni. Ti podatki so bili v nadaljevanju analizirani z metodo polstrukturiranega intervjuja.
- *Metoda polstrukturiranega intervjuja.* Ekspertni intervju sem opravila z mag. Sarah Jezernik Konovšek, ki je bila leta 2020 izvoljena za predsednico Sekcije managerk pri Združenju Manager. Je tudi predsednica sekcije slovenskega združenja za energetsko ekonomiko (SAEE) in namestnica glavnega direktorja podjetja Plinovodi. Z njeno pomočjo sem analizirala pridobljene podatke in natančneje razložila, kaj predstavljajo. Ob tem sem tudi dobila vpogled na celotno temo in trenutni položaj v slovenskih organizacijah.

- *Primerjalna metoda.* S to metodo sem primerjala pridobljene podatke na treh različnih parametrih. Parametri, ki sem jih uporabila, so bili spol, starost in izobrazba. S parametrom spol sem želela ugotoviti, ali obstajajo razlike med spoloma. Parameter starost mi je povedal, ali se pojavijo razlike med različnimi starostnimi razredi. Nazadnje pa sem s parametrom izobrazba lahko ugotovila, ali je izobrazba pomembna pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja.

Ker je raziskovalno področje dokaj specifično, sem imela omejitve pri iskanju natančne razlage dveh konceptov vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Tudi raziskav na tem področju ni veliko, zato sem svoje pridobljene podatke morala analizirati s pomočjo osebe, ki se spozna na področje vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Težko je bilo najti osebo, ki bi bila primerna za ekspertni intervju, saj je morala biti oseba ekspert na področju managementa. Ker imajo te osebe veliko delovnih obveznosti in so posledično zelo zasedene, je bila odzivnost na moje povabilo za intervju nizka.

### **3.2 Vzorec raziskave**

Zbiranje primarnih podatkov (spletno anketiranje) je potekalo od 20. 3. 2021 do 20. 6. 2021, in sicer je potekalo po metodi snežne kepe, kar pomeni, da sem najprej izbrala določeno število primarnih anketirancev in jih prosila, da vprašalnik pošljejo tudi svojim znancem. Moja ciljna populacija so bili vsi prebivalci Slovenije, stari 15 let ali več, ki so v času anketiranja v delovnem razmerju. Za delovno razmerje se po podatkih ZDR-1, šteje: »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«

Določena vprašanja, uporabljena v anketi, sem prevzela iz vprašalnika Evropske raziskave o delovnih razmerah, ki spada pod okrilje agencije Eurofound. Raziskava je bila nazadnje izvedena leta 2015, zaradi COVIDA-19 pa je v letu 2020 bila prekinjena. Anketirani so bili zaposleni, ne glede na poklic, ki ga opravljajo, torej so na vprašanja odgovarjali vsi zaposleni na vseh ravneh organizacije. Ciljna velikost vzorca je bila 100 izpolnjenih vprašalnikov, z možnostjo dopolnitve vzorca. V svoji raziskavi sem pridobila 686 respondentov, od tega je bilo ustrezno izpolnjenih vprašalnikov 211. Končni status ankete je prikazan v tabeli 2.

Vprašalnik sem sestavila s pomočjo orodja za anketiranje 1KA, kjer sem oblikovala ključna vprašanja za ugotavljanje vključevanja zaposlenih v procese odločanja v Sloveniji. V anketo sem vključila zaposlene, ne glede na poklicni razred oziroma položaj, ki ga zasedajo znotraj svoje organizacije. V raziskavo sem zajela kar se da raznolik vzorec respondentov, ki je vključeval čim več poklicnih razredov. Poklicne razrede sem v svoji anketi opredelila po SKP-08, ki se uporablja za razvrščanje del, delovnih mest ali poklicev. Pridobljene podatke sem primerjala glede na spol, starost in izobrazbo respondentov. Izobrazbo respondentov sem kategorizirala po vzoru KLASIUS-SRV. Tako klasifikacijo poklicev kakor tudi klasifikacijo izobraževanja in usposabljanja sem nekoliko priredila potrebam raziskave, saj

sta obe klasifikaciji zelo obširni. Podatke, zbrane s pomočjo spletne ankete, sem v nadaljevanju predstavila v obliki grafičnih prikazov in tabel.

Vprašalnik se osredotoča na dve glavni skupini odločanja zaposlenih na delovnem mestu, ki sem ju opredelila po definiciji agencije Eurofound (2020), ki odločanje zaposlenih razdeli na naslednji način:

- samostojno presojanje pri izvajanju nalog – možnost zaposlenih, da uveljavijo svoje samostojne ideje pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu;
- vplivi na zadeve organizacije – možnost zaposlenih, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve posamezne organizacije.

Anketa je vsebovala 13 vprašanj, ki jih lahko razdelim v tri različne sklope:

- socio-demografska vprašanja o respondentu;
- vprašanja, ki se nanašajo na respondentovo samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu;
- vprašanja, ki se nanašajo na respondentovo sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri je zaposlen.

Ti trije sklopi niso bili zastavljeni po zgoraj navedenem vrstnem redu, saj sem socio-demografska vprašanja razdelila v dva sklopa. Nekaj teh vprašanj sem postavila na začetku, preostala pa pustila za konec. To sem naredila zato, da bi se izognila morebitnim prekinitvam vprašalnika že na začetku ankete, saj se mnogi respondenti odločajo, da ne želijo odgovoriti na osebna vprašanja, pa čeprav je njihova anonimnost zagotovljena. Socio-demografska vprašanja, postavljena na začetku ankete, so se navezovala zgolj na njihovo zaposlitev, tista na koncu pa so se navezovala na spol anketiranca, starost anketiranca in na njegovo najvišjo raven šolanja ali izobraževanja, ki jo je uspešno zaključil.

Del, ki se nanaša na respondentovo samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu, je sestavljen iz treh vprašanj, na podlagi katerih so respondenti lahko izbirali med odgovori »Vedno«, »Včasih«, »Redko«, »Nikoli« ali »Ne vem«. Vprašanja, postavljena v tem sklopu, so bila naslednja:

- Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog?
- Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela?
- Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela?

Del, ki se nanaša na respondentovo sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri je zaposlen, je prav tako sestavljen iz treh vprašanj, na podlagi katerih so respondenti lahko izbirali med odgovori »Vedno«, »Včasih«, »Redko«, »Nikoli« ali »Ne vem«. Vprašanja, postavljena v tem sklopu, so bila naslednja:

- Kako pogosto sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji?
- Kako pogosto vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo?
- Kako pogosto sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?

Vprašanja, ki se nanašajo na respondentovo samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravlja na delovnem mestu, in tista, ki se nanašajo na respondentovo sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri je zaposlen, sem razdelila v tri kategorije: spol, starost in izobrazba. Nato sem pod vsako kategorijo obrazložila slikovni prikaz grafov obeh sklopov v primerjavi s temi tremi parametri in s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z mag. Sarah Jezernik Konovšek, še bolj natančno in ekspertno obrazložila rezultate ankete.

*Tabela 2: Končni status ankete*

<b>Končni status</b>	<b>N</b>
Uporabne enote	211
Končal anketo	245
Skupaj neustrezno	441
Skupaj enot v bazi	686

*Vir: lastno delo.*

V prvem mesecu od aktiviranja ankete sem prejela največ odgovorov, kasneje se je stopnja odzivnosti anketirancev zmanjševala. V prvem dnevu anketiranja sem prejela 119 odgovorov respondentov, od tega 43 takšnih, ki so izpolnili anketo v celoti. Največ odgovorov respondentov sem prejela zaradi posredovanja povezave preko Facebooka, saj so tisti, ki sem jim posredovala svojo anketo, le-to posredovali naprej ali pa jo objavili na svojem Facebook profilu. Največ je bilo tistih, ki so izpolnili anketo preko operacijskega sistema Android, in sicer 338 od 686 respondentov.

Poleg ankete sem izvedla ekspertni intervju z mag. Sarah Jezernik Konovšek, namestnico glavnega direktorja podjetja Plinovodi, d. o. o. in predsednico Sekcije managerk znotraj Združenja Manager. Njeno znanje in izkušnje na področju managementa in uravnotežene zastopanosti spolov v podjetjih so pripomogle k podkrepitvi in podrobnejši razlagi rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo ankete. Ekspertni intervju sem izvedla preko

aplikacije Zoom, dne 30. aprila 2021, ob predhodnem dogovoru in posredovanih rezultatih preko elektronske pošte. Rezultate ankete sem ji predstavila v grafični obliki in s pisno obrazložitvijo, kaj ti grafični prikazi predstavljajo. Postavila sem ji 16 vprašanj, ki so bila iztočnica za razvijanje pogovora in pridobivanje informacij na podlagi moje teme. Vprašanja, ki sem jih postavila, so bila razdeljena v štiri različne kategorije:

#### 1) SPOL

- Zakaj po vašem mnenju prihaja do razlik med spoloma?
- Kaj mislite, da je treba storiti v prihodnosti, da bo do takšnih razlik prihajalo manj?
- Ali po vašem mnenju rezultati moje ankete prikazujejo tudi dejansko stanje v slovenskih podjetjih?
- Kako bi vi svetovali podjetjem, da zmanjšajo razlike med spoloma in kako zaposlenim (še posebej ženskam) v situacijah, ko se počutijo neenakovredne v primerjavi z nasprotnim spolom?
- Kaj bi bil po vašem mnenju razlog, da je to edini primer razviden iz moje ankete, pri katerem so ženske bolj vključene v primerjavi z moškimi?

#### 2) STAROST

- Ali menite, da bi bilo treba mlade bolj pogosto vključiti v ta skupinska srečanja, kjer bi lahko izrazili svoje poglede na dogajanje v organizaciji in kaj bi lahko po vašem mnenju z vključevanjem mladih pridobile organizacije na teh skupinskih srečanjih v primerjavi s starejšimi starostnimi razredi?
- Kakšna je po vašem mnenju trenutna situacija v slovenskih podjetjih in kateri starostni razred je najbolj vključen v procese odločanja?
- Ali so slovenska podjetja pripravljena zaupati mladim in jim omogočiti samostojnost in prosto odločanje pri delu? Če menite, da bi bilo potrebno izboljšanje na tem področju, zakaj po vašem mnenju sploh prihaja do tega problema in kako ta problem rešiti, da bodo mladi bolj vključeni?

#### 3) IZOBRAZBA

- Zakaj po vašem mnenju prihaja do razlik pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja, ko v obzir vzamemo izobrazbo, pa čeprav je nekdo pridobil višjo stopnjo izobrazbe?
- Ali menite, da je izobrazba pomembna pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja, zakaj da oziroma zakaj ne?

#### 4) VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V PROCESSE ODLOČANJA

- Kako vidite vlogo Združenja managerjev in managerk pri razvoju procesa odločanja v organizacijah?

- Kako vključevanje zaposlenih v procese odločanja po vašem mnenju koristi organizaciji in kako zaposlenim?
- Ali menite, da je za uspešno vključevanje zaposlenih v procese odločanja potreben razvoj spretnosti zaposlenih (dodatna izobraževanja ipd.) in zakaj?
- Na kakšen način bi se odločili razvijati spretnosti zaposlenih (lahko navedete tudi primer iz prakse)?
- Če primerjate trenutno stanje na temo vključevanja zaposlenih v procese odločanja v slovenskih podjetjih s stanjem pred leti, ali so po vašem mnenju vidne spremembe in katere?
- Kako bi primerjali stanje vključenosti zaposlenih v slovenskih podjetjih s tujino? Na katerih točkah bi se slovenska podjetja še lahko izboljšala?

Podane odgovore sem v sklopu analize vprašalnika in razlage grafov primerno razporedila in služijo kot podkrepitev pridobljenih rezultatov in dodatna razlaga za morebitne razlike, ki so se pojavile pri parametrih spol, starost in izobrazba.

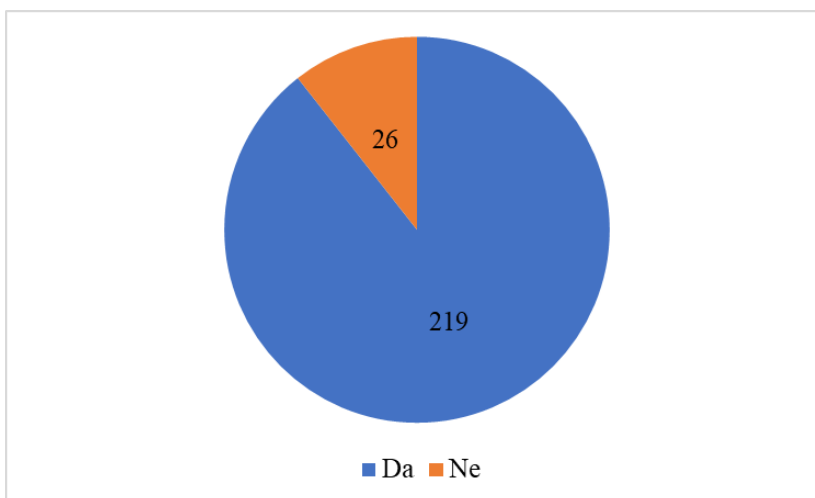
### **3.3 Analiza vprašalnika in ekspertni intervju**

#### **3.3.1 Splošni podatki respondentov**

Osnovna socio-demografska vprašanja v anketi so se nanašala na osebne podatke respondenta. Tisti respondenti, ki so preskočili katero izmed vprašanj, so bili samodejno izločeni iz raziskave, saj je za ustreznega respondenta veljalo, da je odgovoril na vsa vprašanja v anketi. Izločeni so bili tudi tisti, ki so odgovorili na določena vprašanja z odgovorom, ki ni prispeval k uspešnosti moje raziskave (respondenti, ki so zaposleni v tujini, in brezposelni respondenti). Za vsa vprašanja tega sklopa, razen enega, je bil možen le en odgovor. Vprašanje o starosti je bilo odprto vprašanje, kjer so respondenti lahko zapisali svojo starost s številom. V nadaljevanju se osredotočam na socio-demografske rezultate ankete, ki jih bom kasneje obrazložila tudi v kombinaciji z ostalimi vprašanji, ki se nanašajo na samostojno presojanje pri izvajanju nalog in vpliva na zadeve organizacije. Vsi dobljeni rezultati so zaokroženi na cela števila. Osredotočila sem se na grafične prikaze, ki so pokazali največje razlike, in zanimive informacije, ki so bile potrebne za mojo raziskavo. Rezultate ostalih grafičnih prikazov prikazujem v prilogah št. 4, 5, 6 in 7.

Prvo vprašanje ankete se je nanašalo na to, ali so respondenti, ki izpolnjujejo anketo, zaposleni. Rezultate prikazujem na sliki 2, kjer sem vprašala respondente, ali so zaposleni in jih je z »Da« odgovorilo 219, torej 89 %. Preostalih 26 oziroma 11 % jih je odgovorilo z »Ne«. Tisti, ki so odgovorili z »Ne«, so samodejno zaključili z anketo, saj na ostala dva sklopa vprašanj niso mogli podati odgovorov. Teh 11 % sem odstranila iz vzorca uporabnih enot. S tem vprašanjem sem izločila tiste, ki bi po nepotrebnem izpolnjevali celotno anketo in jih ne bi mogla upoštevati, saj so za doseganje namena mojega magistrskega dela bili primerni samo tisti, ki so zaposleni.

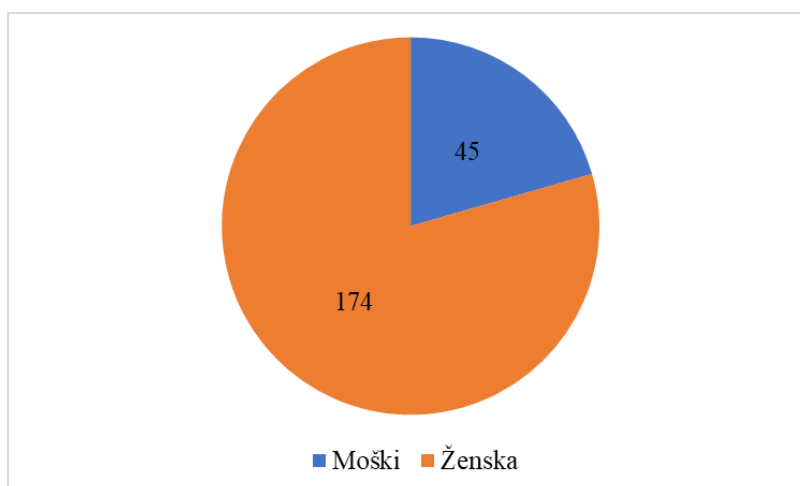
Slika 2: Ali ste zaposleni?



Vir: lastno delo.

V anketi je sodelovalo 174 žensk (79 %) in 45 moških (21 %), torej skupaj 219 anketirancev, ki so odgovorili na vsa vprašanja (slika 3). Od tega je bilo uporabnih anket 211 (169 žensk in 42 moških), saj tistih, ki delajo v tujini, nisem vključila v svojo raziskavo, pa čeprav so odgovorili na vsa vprašanja v anketi. Tistih, ki so zaposleni v tujini in so odgovorili na vsa vprašanja v anketi, je bilo 8.

Slika 3: Spol respondentov

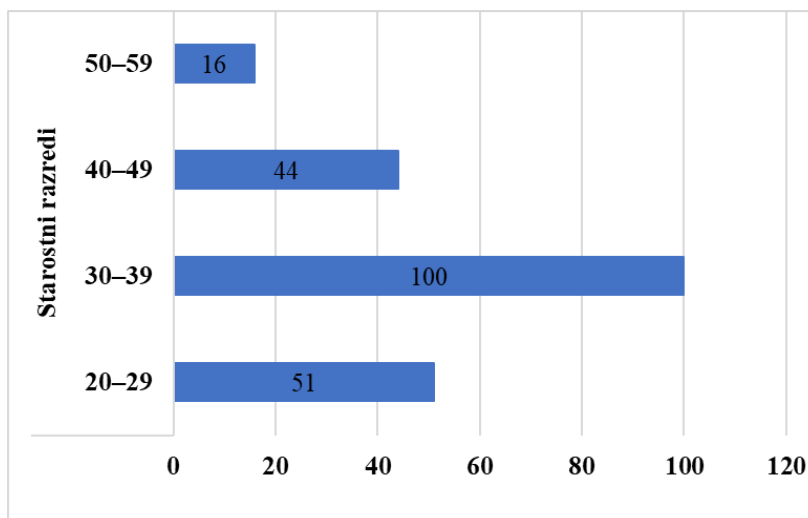


Vir: lastno delo.

Zanimala me je tudi starost respondentov. Respondente sem razdelila glede na starost v štiri različne razrede, ki jih prikazujem na sliki 4. Prvi starostni razred je od 20 do 29 let (51 respondentov), sledi razred od 30 do 39 let (100 respondentov), razred od 40 do 49 let (44 respondentov) in zadnji razred, tj. razred od 50 do 59 let (16 respondentov). Razrede sem oblikovala na podlagi starosti respondentov, ki so jo morali zapisati ob izpolnjevanju ankete. Edino odprto vprašanje v moji anketi se je nanašalo na starost, kjer so respondenti sami

zapisali svojo starost s številom. Odločila sem se za štiri različne razrede, da bi v vsakem bilo zadostno število respondentov. Največ respondentov je bilo v starostnem razredu od 30 do 39 let (100 respondentov od 211). Povprečna starost respondentov je 39 let.

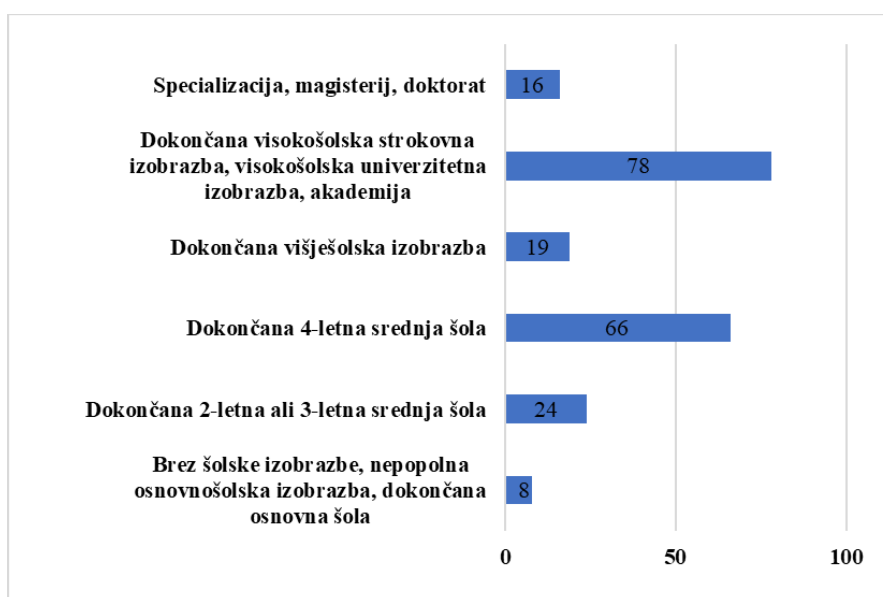
*Slika 4: Starost respondentov*



*Vir: lastno delo.*

Na vprašanje o izobrazbi je odgovorilo 211 respondentov. Kot je razvidno s slike 5, je največ respondentov imelo visokošolsko strokovno izobrazbo, visokošolsko univerzitetno izobrazbo, akademijo (78). Sledijo respondenti, ki so dokončali 4-letno srednjo šolo (66). Izobrazbo sem razdelila na podlagi KLASIUS-SRV, vendar sem ob pridobitvi rezultatov nekatere skupine združila zaradi nezadostnega števila odgovorov in boljše preglednosti.

*Slika 5: Izobrazba respondentov*



*Vir: lastno delo.*



Za boljše razumevanje pridobljenih končnih rezultatov ankete sem se odločila, da respondente vprašam, ali so zaposleni (delajo za koga drugega), samozaposleni ali delajo v svojem lastnem družinskem podjetju. Od 211 respondentov jih je 184, ki delajo za nekoga drugega, le manjšina pa je samozaposlenih (18) ali delajo v lastnem družinskem podjetju (9). S tem podatkom sem pridobila večje razumevanje o rezultatih, pridobljenih z glavnimi vprašanji, ki se nanašajo na vključevanje zaposlenih v procese odločanja, saj bi v primeru velikega števila samozaposlenih ali tistih, ki delajo v lastnem družinskem podjetju, le-ti imeli več možnosti za samostojno odločanje in bi posledično prišlo do drugačnih rezultatov.

*Tabela 3: Ali ste zaposleni (delate za koga drugega), samozaposleni ali delate v svojem družinskem podjetju?*

<b>Odgovori</b>	<b>Število respondentov</b>	<b>%</b>
Zaposleni	184	87
Samozaposleni	18	9
Delam v lastnem družinskem podjetju	9	4
<b>Skupaj</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

*Vir: lastno delo.*

V nadaljevanju ankete me je zanimalo, v katero od glavnih skupin poklicev po klasifikaciji poklicev SKP-08 bi respondenti uvrstili svoj poklic. S tem sem lahko primerjala, ali je njihova zaključena izobrazba primerljiva s poklicem. V večini primerov je bilo tako, zato sem se odločila, da kot enega izmed treh glavnih parametrov določim izobrazbo. Poklici, ki so bili na izbiro, in število respondentov, ki sodi k določenemu poklicu, so prikazani v tabeli 4. Največ respondentov opravlja poklice za storitve, prodajalci/prodajalke, in sicer 68 (32 %), sledijo strokovnjaki/strokovnjakinje, in sicer 39 (18 %).

*Tabela 4: V katero od glavnih skupin poklicev iz spodnjega seznama bi uvrstili vaš poklic?*

<b>Poklici</b>	<b>Število respondentov</b>	<b>%</b>
Vojaški poklici	0	0

se nadaljuje

*Tabela 4: V katero od glavnih skupin poklicev iz spodnjega seznama bi uvrstili vaš poklic?  
(nad.)*

Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, managerji/managerke	8	4
Strokovnjaki/strokovnjakinje	39	18
Tehniki in drugi strokovni sodelavci/tehnice in druge strokovne sodelavke	25	12
Uradniki/uradnice	16	8
Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke	68	32
Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke	4	2
Poklici za neindustrijski način dela	14	7
Upravljalci/upravljavke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke, sestavljalci/sestavljavke	16	8
Poklici za preprosta dela	21	10
<b>Skupaj</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

*Vir: lastno delo.*

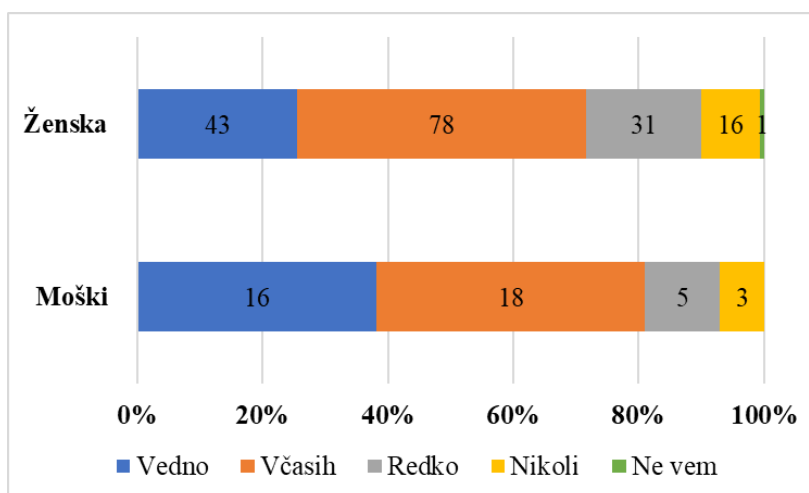
Zaradi lažje razlage končnih podatkov sem respondente povprašala tudi o njihovem položaju na delovnem mestu. Od 211 respondentov je vodilni položaj na ravni podjetja oziroma ustanove zasedalo 21 respondentov, vodstveni položaj na ravni delovne enote je zasedalo 35

respondentov, neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev 22 respondentov, največ pa je bilo izvršilnih delavcev, in sicer 133 respondentov.

### 3.3.2 Spol

Na sliki 6 prikazujem primerjavo, ali respondenti lahko izbirajo ali spremenijo njihove metode dela na podlagi njihovega spola. Iz odgovorov je razvidno, da imajo anketirani moški v primerjavi z ženskami več možnosti, da spremenijo svoje metode dela, saj je razlika med odgovori moških in žensk pri izbiri »Vedno« znašala 13 odstotnih točk. Ob izbiri odgovora »Včasih« znaša razlika med odgovori moških in žensk štiri odstotne točke, kjer ženske prevladujejo, kar pomeni, da je ženskam včasih dana možnost, da spremenijo metode dela, vendar imajo anketirani moški v večini primerov več možnosti za spreminjanje njihovih metod dela. Če združim odgovora »Vedno« in »Včasih«, je možnost spreminjanja metod dela v korist moških 9 odstotnih točk.

Slika 6: Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela?



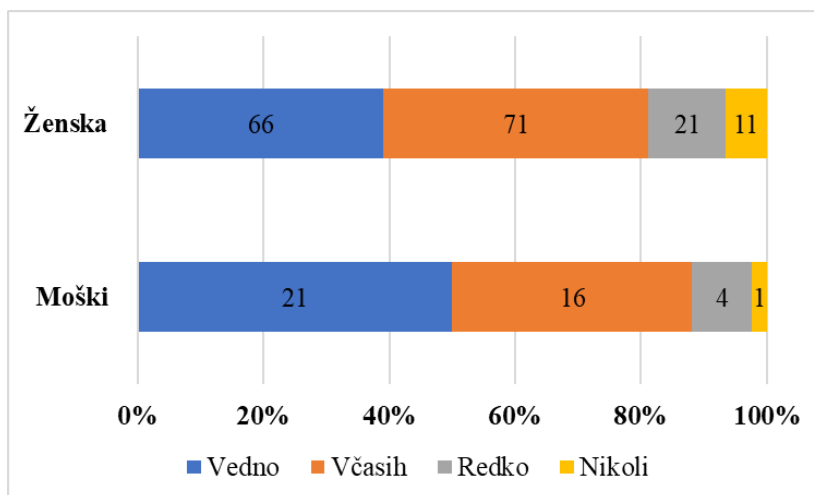
Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike 7, kjer sem primerjala, ali lahko respondenti izbirajo ali spremenijo hitrost ali tempo dela, imajo moški, pa čeprav jih je bilo v primerjavi z ženskami veliko manj, večjo možnost izbire in spreminjanja. 39 % anketiranih žensk lahko vedno izbira ali spremeni svojo hitrost ali tempo dela, kar je za 11 odstotnih točk manj od moških, saj lahko 50 % anketiranih moških vedno izbira ali spremeni hitrost ali tempo dela. 42 % žensk je odgovorilo, da lahko včasih izbira ali spremeni hitrost ali tempo dela, kar je za 4 odstotne točke več od moških (38 %). Ob združitvi odgovorov »Vedno« in »Včasih« imajo moški večjo možnost izbire, saj je razlika med spoloma v njihovo korist 7 odstotnih točk.

Zanimivo je, da je veliko več žensk odgovorilo, da imajo »Redko« ali »Nikoli« možnost, da spremenijo svojo hitrost ali tempo dela v primerjavi z moškimi. Podobne rezultate kaže vseh šest grafov, ki so del parametra spol, zato sem preverila, kakšna je izobrazba teh moških v

primerjavi z ženskami. Bila sem namreč mnenja, da obstaja možnost, da so anketirani moški višje izobraženi kot ženske, vendar se je izkazalo, da to ne drži. Čeprav je bilo absolutno število anketiranih moških manj, vseeno ni bilo bistvene razlike v njihovi izobrazbi v primerjavi z ženskami, kar prikazujem v tabeli, ki se nahaja v prilogi 2. Čeprav ti podatki niso statistično primerljivi zaradi neenakosti vzorca, rezultati kažejo, da so odgovori anketiranih žensk pokazali realno trenutno stanje v slovenskih podjetjih. Te rezultate je potrdila tudi intervjuvanka mag. Sarah Jezernik Konovšek.

Slika 7: Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela?



Vir: lastno delo.

Vse tri slike v kategoriji analize samostojnega presojanja nalog (za preostale slike glej prilogo 5) v povezavi s spolom so prikazale podobno stanje. Moški so imeli večjo možnost samostojne presoje nalog v primerjavi z ženskami. Zaradi teh rezultatov me je zanimalo, zakaj po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek prihaja do razlik med spoloma. Po njenem mnenju prihaja do teh razlik, še posebej pri metodah dela, ker metode dela določajo vodstveni kadri. Vodstveni kader namreč določa, na kakšen način se bo delalo, daje neke smernice ipd. Ker pa je na vodstvenih položajih bistveno manj žensk, se to odraža v teh rezultatih. Ženske niso na dovolj visokih delovnih položajih, da bi lahko spreminjale metode dela, ker jih večinoma določajo moški.

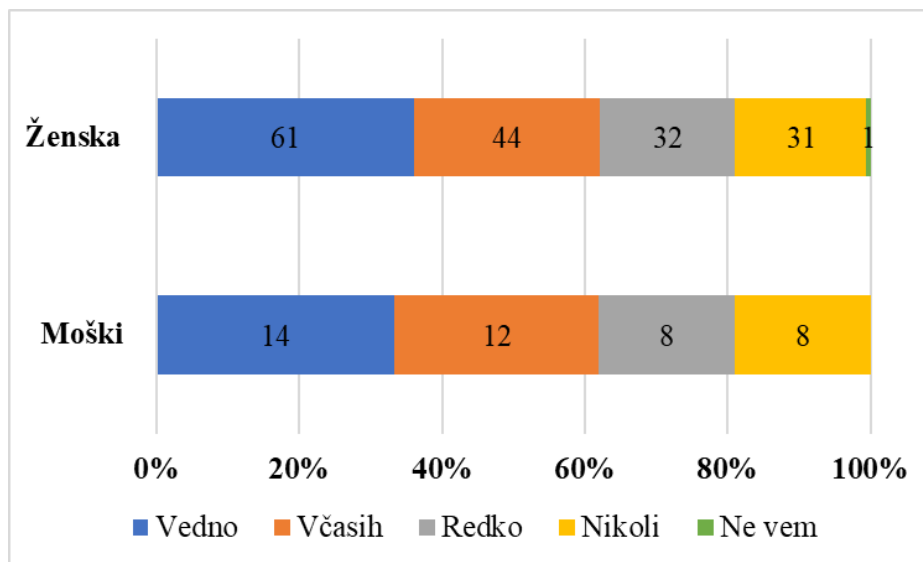
Da bi se razlike zmanjšale, mi je intervjuvanka povedala, da bi bilo treba nekako uravnotežiti spola. V Združenju Manager, kjer je tudi sama predsednica sekcije managerk, imajo delovno skupino na temo uravnoteženja spolov. Tam imajo tudi sistematično zapisano, kako naj bi se ženskam omogočilo, da pridejo do višjih položajev, na katerih trenutno prevladujejo moški. Problem je, da so ženske po naravi zelo samokritične, zelo težko se odločajo povedati svoje mnenje, če niso prepričane v to, kaj točno želijo povedati. Velikokrat pretehtajo tudi družinske obveznosti, saj višji položaj običajno prinese tudi večjo odgovornost in večjo odsotnost od doma. Intervjuvanka mi je povedala tudi, da opažajo, da nekatere ženske ne podpirajo drugih žensk, ki so na vodstvenem položaju. Po raziskavah si ženske želijo biti

enake in naj ne bi podpirale napredovanja drugih žensk (tako imenovan način vodenja palačinka). Po njenem mnenju je ta pristop napačen, saj bi se ženske morale med seboj podpirati, podjetja pa bi morala stremeti k temu, da pride več žensk na vodstvene položaje, s čimer bi se povečala raznolikost in tudi spremenile metode dela, kar bi pozitivno vplivalo na poslovanje. Vemo, da več žensk kot moških zaključijo študij, zato ni razloga za to, da niso ženske tudi na vodstvenih položajih. Ženskam je samo potrebno bolj sistematično nuditi podporo, kot počne tudi sama. Trudi se, da omogoči ženskam napredovanja, saj ženske tudi vodijo na drugačen način, ki se lahko uspešno dopolnjuje z moškimi.

Po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek rezultati moje ankete prikazujejo tudi dejansko stanje v slovenskih podjetjih, kar potrjujejo tudi druge raziskave. Tako kot pravi, vsaj tri četrtine vodstvenih položajev zasedajo moški, ki sprejemajo odločitve, kar pomeni, da ženske pri tem nimajo toliko besede. Sicer pa ima Slovenija relativno dobre rezultate na tem področju v primerjavi z nekaterimi drugimi evropskimi državami.

Na sliki 8 so prikazani odgovori respondentov, ki spadajo pod razdelitev, ki se nanaša na vpliv na zadeve organizacije. Samo pri vprašanju glede sodelovanja pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazijo svoje poglede na dogajanje v organizaciji, se je pri odgovorih pokazalo, da tako meni več žensk kot moških. 36 % žensk je odgovorilo, da sodeluje »Vedno«, medtem ko je tako odgovorilo 33 % moških. 26 % žensk je izbralo odgovor »Včasih«, tako pa je odgovorilo 29 % moških respondentov (razlika torej znaša 3 odstotne točke).

*Slika 8: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?*



*Vir: lastno delo.*

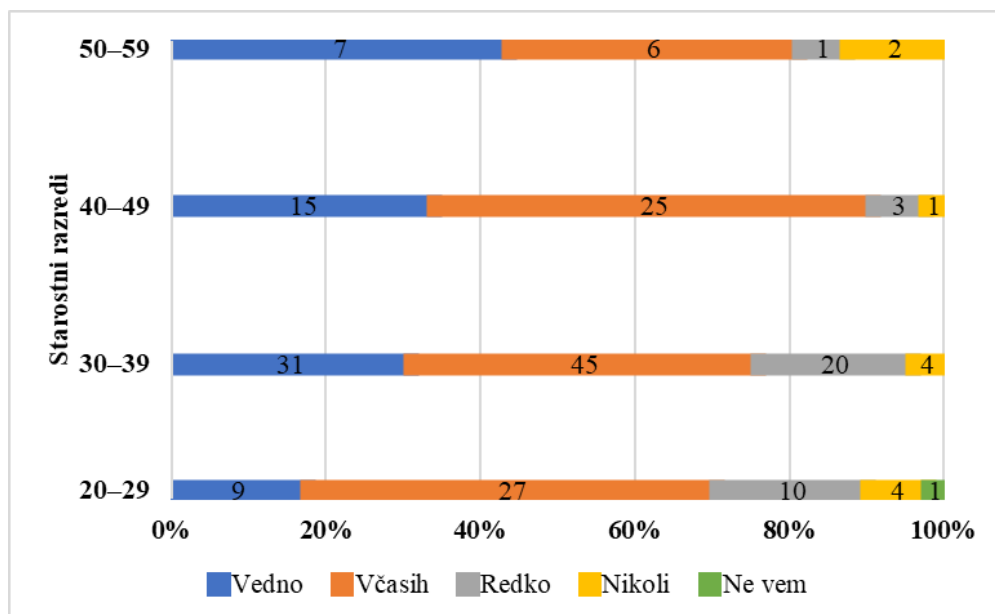
Zanimalo me je, kaj je po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek razlog, da je to edini primer v anketi, pri katerem so ženske bolj vključene v primerjavi z moškimi. Sodelovanje pri rednih srečanjih in izražanje pogledov na dogajanje v organizaciji intervjuvanka razume po

hierarhiji nižje, kot pa izbiranje in spreminjanje metod dela zaposlenega. Zato meni, da je ravno tukaj vidna večja vključenost žensk. Meni, da bi bilo prav, da ženske sodelujejo enakopravno na vseh ravneh delovanja v družbi, saj je lahko to na nek način tolažila nagrada, ker žensk v popolnosti ne morejo izključiti iz procesov, saj imajo prav toliko dobrih idej kot moški. Intervjuvanka pravi, da si ženske želijo enakih možnosti in prav bi bilo, da bi jih povsod imele. Moti jo, da so ženske v podjetjih velikokrat in večkrat kot moški v podpornih službah (tajništva, organizatorke dela, administratorke ipd.), želela pa bi si, da je na vodstvenih položajih vsaj 30 % žensk oziroma da so položaji uravnoteženi po spolu, saj ta odstotek tudi doprinese k temu, da so odločitve uravnotežene.

### 3.3.3 Starost

Drugi parameter, ki sem se ga odločila primerjati z glavnimi vprašanji, je starost. Na sliki 9 prikazujem odgovore respondentov po starosti glede tega, ali lahko izbirajo ali spremenijo svoj vrstni red nalog. Razvidno je, da imajo tisti v starostnem razredu od 20 do 29 let najmanj možnosti, da spremenijo svoj vrstni red nalog. Podobno so odgovarjali respondenti tudi na druga vprašanja. 15 % mladih je odgovorilo, da lahko vedno spremenijo vrstni red nalog, kar v primerjavi s starostnim razredom od 50 do 59 let, ki ima v tem dotičnem primeru največ možnosti za samostojno odločanje, predstavlja razliko kar 27 odstotnih točk. Glede svobode izbiranja ali spreminjanja vrstnega reda nalog prihaja do manjših razlik med starostnimi razredi pri izbiri odgovora »Včasih«, kjer je moč videti, da več respondentov od 20 do 29 let (53 %) lahko včasih izbira ali spremeni svoj vrstni red nalog v primerjavi s starostnim razredom od 30 do 39 (45 %) in od 50 do 59 (37 %).

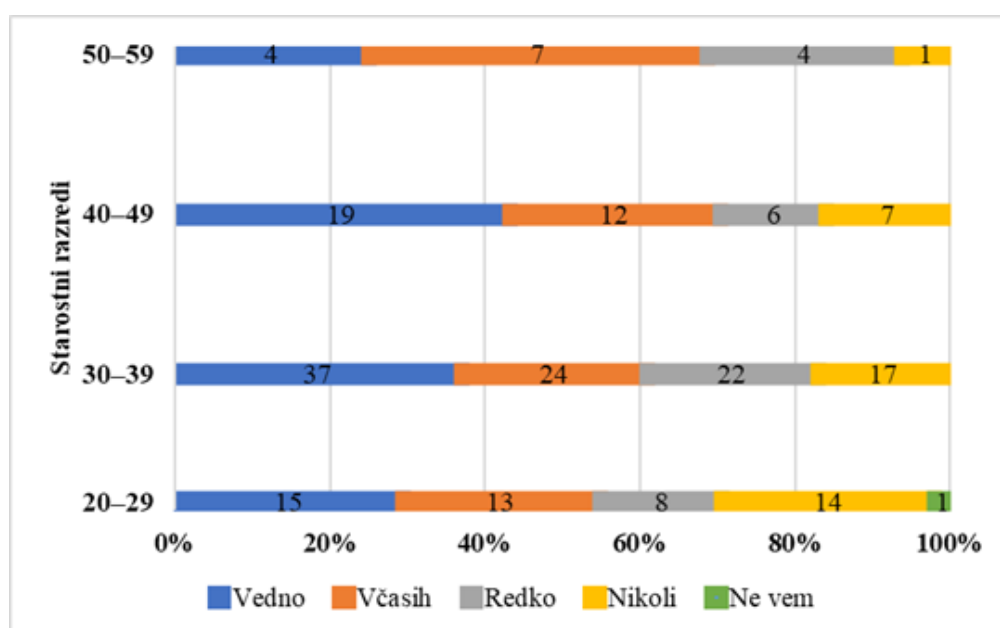
Slika 9: Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog?



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 prikazujem odgovore respondentov na vprašanje, ki se nanaša na vpliv respondentov na zadeve organizacije. Primerjala sem, kako pogosto respondenti sodelujejo pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazijo svoje poglede na dogajanje v organizaciji glede na njihovo starost. Če primerjamo izbrane odgovore starostnih razredov po odgovoru »Vedno«, imata starostni razred od 20 do 29 in od 50 do 59, torej najmlajši in najstarejši razred, najmanj možnosti, da sodelujejo pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazijo svoje poglede na dogajanje v organizaciji. Največ možnosti ima starostni razred od 40 do 49 let. Glede na izbran odgovor »Včasih« pa je rezultat boljši pri starostnem razredu od 50 do 59 let, medtem ko se pri razredu od 20 do 29 let rezultat bistveno ne izboljša.

Slika 10: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?



Vir: lastno delo.

Na osnovi dobljenih rezultatov, ki so mi pokazali, da so mladi v starostnem razredu od 20 do 29 najmanj vključeni v procese odločanja, me je zanimalo, ali bi po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek bilo treba mlade pogosteje vključiti v ta skupinska srečanja, kjer bi lahko izrazili svoje poglede na dogajanje v organizaciji. Zanimalo me je tudi, kaj bi po njenem mnenju organizacije pridobile z vključevanjem mladih, v primerjavi s starejšimi starostnimi razredi. Mag. Sarah Jezernik Konovšek meni, da je nujno vključevanje mladih v skupinska srečanja, saj so med njimi tudi bodoči vodstveni kadri. Meni, da je za podjetja ključno, da mlade vključijo v procese odločanja kakor tudi v oblikovanje strategij podjetij. Zdi se ji pomembno, da bi več podjetij vključevalo mlade, hkrati pa se ji zdi smiselno, da vključijo tiste mlade, ki si to želijo. Pravi, da se velikokrat dogaja, da mladi in tudi starejši dojemajo svoje delo samo kot obveznost in meni, da takšni zaposleni organizacijam ne pomagajo pri razvoju. Mladi, ki kažejo interes, so zelo pomembni za podjetja.

V Združenju Manager se osredotočajo tudi na mlade do 25 let, predvsem tiste, ki imajo dovolj teoretičnega znanja, da lahko sodelujejo. Intervjuvanka meni, da ni nujno, da bi morali vsi mladi imeti najvišjo izobrazbo. Če se podjetja osredotočajo na različne skupine, ki so ključne za boljše poslovanje, lahko vidimo, da ima organizacija trajnostni način poslovanja, ki je v današnjem času nujen. Mladi bi morali, tako kot ženske, večkrat izraziti, da si želijo sodelovanja, pokazati več samoiniciativnosti. Intervjuvanka na podlagi lastnih izkušenj pove, da so mladim večkrat dali možnost, vendar ti niso pokazali interesa. Sama pomaga mladim in podpira njihovo delo, kolikor je to mogoče, ker ji je to tudi v veselje in jo motivira, vseeno pa si želi, da bi mladi večkrat pokazali interes in bi se želeli preizkusiti v različnih projektih, da si naberejo izkušnje in najdejo položaj, ki jih resnično zanima.

Nadalje me je zanimalo, kakšna je po njenem mnenju trenutna situacija v slovenskih podjetjih in kateri starostni razred je najbolj vključen v procese odločanja. Povedala mi je, da po njenih izkušnjah pri starejših velikokrat delovna vnema popusti, zato je pomembno spodbujati starejše od 50 let ter tudi že od 40 let, kakor kažejo nekatere raziskave. Upad delovne vneme po 50. letu oziroma celo že pri 40. letu se ji ne zdi smiseln in ni potreben, saj imajo ravno starejši največ delovnih izkušenj, ki bi jih lahko uspešno prenesli v poslovanje družb in prenesli mladim. Intervjuvanka meni, da je ta upad viden tudi na sliki 10, saj naj bi graf prikazoval neko dejansko stanje. Želela bi si, da bi bilo vključenih več mladih v procese odločanja, tudi tistih, starih od 30 do 39 let. Na nek primeren način bi bilo treba te starostne razrede čim bolj uravnotežiti, je pa mnenja, da so starejši, ki imajo več izkušenj, izredno pomembni, njihovo znanje in izkušnje pa so dragocene.

V tem sklopu me je tudi zanimalo, ali so po njenem mnenju slovenska podjetja pripravljena zaupati mladim in jim omogočiti samostojnost in prosto odločanje pri delu. Sama ocenjuje, da bo veliko podjetij odgovorilo, da dovolj vključujejo, vendar po njenih izkušnjah tega ni dovolj. Ni dovolj samostojnosti in prostega odločanja pri delu. Mladi zelo počasi pridejo do tega, da se lahko samostojno in prosto odločajo, kar pomeni, da niso opolnomočeni. Intervjuvanka meni, da je treba mlade opolnomočiti. Ljudi pa opolnomočimo tako, da jih naučimo, kako se delo opravlja in jim nato damo pooblastila za samostojno opravljanje teh del. Procese do opolnomočenja bi bilo potrebno skrajšati, ker trenutno v podjetjih lahko ti procesi trajajo vrsto let (5–10 let). Intervjuvanka meni, da lahko procese skrajšamo tako, da mlade učimo in uvajamo v delo, kar lahko storimo npr., s programi mentoriranja, kariernimi načrti, s katerimi mladi pridobijo kompetence in lahko nato uspešno delajo.

#### 3.3.4 Izobrazba

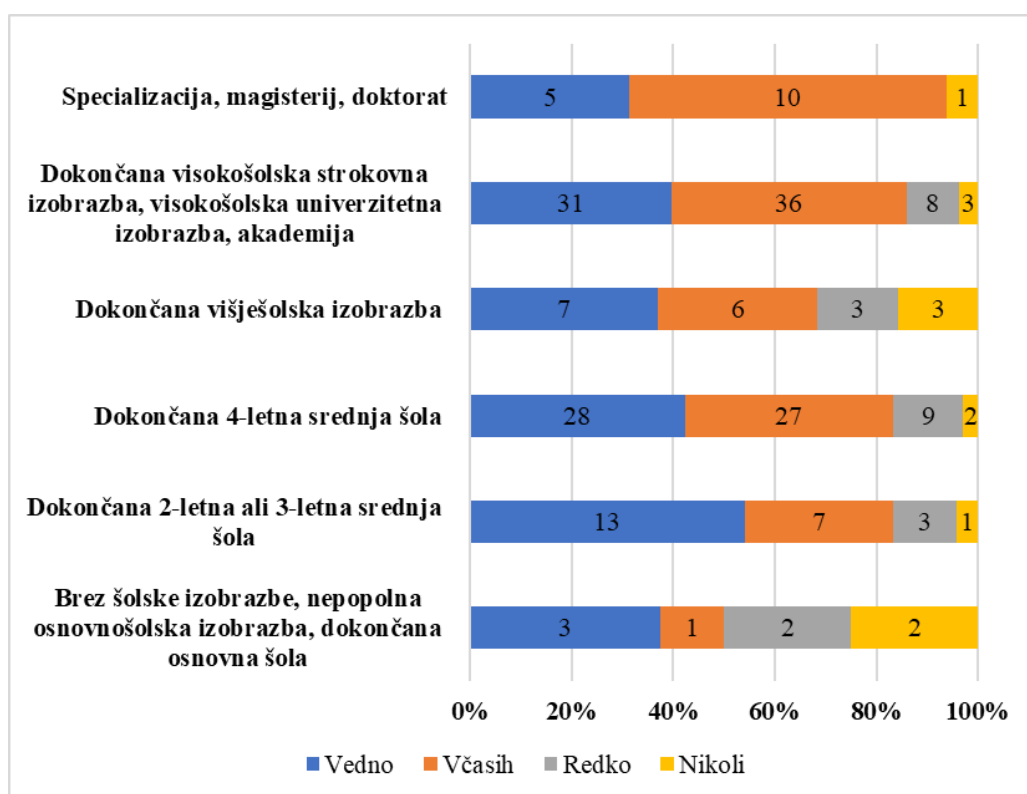
Parameter številka tri, ki sem ga določila za primerjavo z glavnimi vprašanji, je izobrazba. S slike 11 je razvidno, da glede samostojnosti pri izbiri hitrosti ali tempa dela ni pretiranih razlik v povezavi z izobrazbo. Najbolj samostojni pri spreminjanju hitrosti ali tempa dela (sodeč po izbiri odgovora »Vedno«) so tisti, ki so dokončali 2- ali 3-letno srednjo šolo (54 %), sledijo pa tisti, ki so dokončali 4-letno srednjo šolo (43 %). Najmanj samostojnosti



imajo tisti s končano specializacijo, magisterijem ali doktoratom (32 %). Iz rezultatov, prikazanih na sliki 11, sledi, da izobrazba nima velikega vpliva glede možnosti izbire hitrosti ali tempa dela, saj so tisti, ki so najvišje izobraženi, manj samostojni pri odločanju o spremembi hitrosti ali tempa lastnega dela v primerjavi z nižje izobraženimi.

Ker ni bilo velikih razlik pri izbiri odgovora »Vedno«, me je zanimalo, kako to, da so tisti brez visoke izobrazbe približno podobno ali v nekaterih primerih celo bolj samostojni kot tisti z višjo izobrazbo. Mag. Sarah Jezernik Konovšek na podlagi teh podatkov meni, da so nižje izobraženi odgovorili z »Vedno« ali »Včasih« zato, ker so verjetno zaposleni na položajih, kjer se lahko svobodno odločajo (operativna delovna mesta), vendar pa po njenem mnenju to niso procesi odločanja, kjer bi bilo odločanje zelo pomembno. Meni, da je stopnja izobrazbe povezana s pomembnostjo odločitev.

Slika 11: Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela?



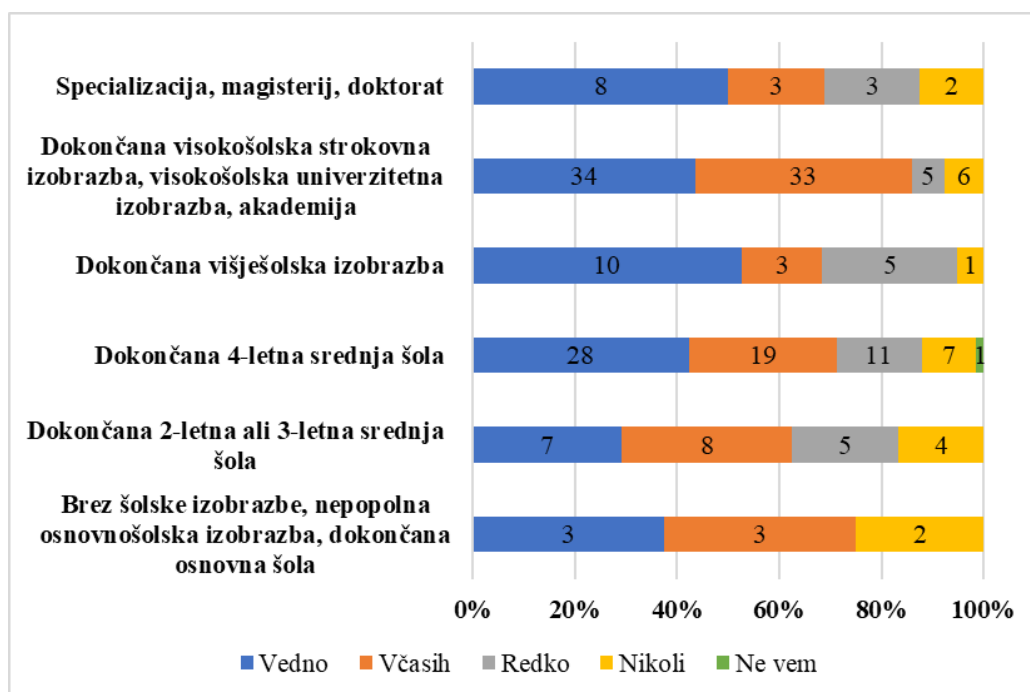
Vir: lastno delo.

Na sliki 12 prikazujem rezultate ankete na vprašanje, kako pogosto respondenti sodelujejo pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v svojem oddelku ali organizaciji. Rezultati so prikazani glede na izobrazbo respondentov. Iz grafa je razvidno, da so najbolj vključeni pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov tisti, ki imajo dokončano višješolsko izobrazbo (53 %). Sledijo respondenti, ki so dokončali specializacijo, magisterij ali doktorat (50 %). Le-ti so torej odgovorili, da sodelujejo pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v svojem oddelku ali organizaciji »Vedno«. Če pa upoštevam

odgovora »Vedno« in »Včasih« skupaj, se pojavi razlika zlasti med tistimi, ki so dokončali specializacijo, magisterij ali doktorat, in tistimi, ki so pridobili visokošolsko strokovno izobrazbo, visokošolsko univerzitetno izobrazbo in akademijo, saj je razlika med skupinama znašala 17 odstotnih točk.

Mag. Sarah Jezernik Konovšek je pričakovala, da bodo tisti s specializacijo, magisterijem ali doktoratom bolj vključeni, vendar je mnenja, da je mogoče razlog ta, da je velika večina, ki je zaključila magisterij, mladih in je zato takšen tudi rezultat. Glede na lastne izkušnje je omenila tudi možnost, da so respondenti z najvišjo izobrazbo diskriminirani, ker so ženskega spola.

*Slika 12: Sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji?*



*Vir: lastno delo.*

Glede na navedbo mag. Sarah Jezernik Konovšek v ekspertnem intervjuju, da obstaja možnost diskriminacije v podjetjih v povezavi z mladimi ali v povezavi s spolom, sem se odločila natančneje pregledati in primerjati različne parametre. Zanimalo me je, ali so res tisti, ki so zaključili specializacijo, magisterij ali doktorat del starostnega razreda, ki se uvršča v mlajše starostne razrede. Združila sem podatke glede starosti in izobrazbe ter ugotovila, da od 16 respondentov dva od teh spadata v razred od 20 do 29 let, devet jih spada v razred od 30 do 39 let, 5 respondentov pa v razred od 40 do 49 let (glej tabelo 5).

Tabela 5: Spol/starost/izobrazba

		Starost	Specializacija/ magisterij/doktorat
Spol	Moški	28	0
		29	0
		30	0
		31	1
		35	0
		36	1
		38	0
		43	0
		45	1
		47	0
		48	0
	Ženska	28	1
		29	1
		30	3
		31	2
		35	1
		36	0
		38	1
		43	1
		45	1
		47	1
		48	1

Vir: lastno delo.

Zaradi pomanjkanja podatkov o času zaključka študija respondentov je težko ugotoviti, ali so to le začetniki pri svojem delu, vendar glede na dane podatke lahko zaključim, da 11 respondentov od 16 spada v skupino mladih (glej tabelo 5). Preverila sem tudi, ali je večina teh respondentov ženskega spola in izkazalo se je, da je od 16 respondentov 13 žensk in trije moški. Obstaja torej možnost, da so ženske diskriminirane v svojem poklicu in zato nimajo možnosti, da sodelujejo pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v svojem oddelku ali organizaciji (glej tabelo 5).

Nazadnje me je pri izobrazbi zanimalo, ali intervjuvanka meni, da je izobrazba pomembna pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja. Njeno mnenje je, da je izobrazba pomembna, ne sme pa biti to edini kriterij. Nekdo brez izobrazbe bo lahko zelo dober operativni delavec in bo lahko imel veliko večjo željo do dela kot pa tisti z izobrazbo. Meni, da bi morali dati tudi takšnim priložnost in ne samo tistim s primerno izobrazbo. Ker pa se ustrezne kompetence in znanja pridobijo tudi s šolanjem, je šola po njenem mnenju kot nekakšna vstopnica za možnost vključevanja zaposlenega v procese odločanja in napredovanja, poudarja pa, da ni pomembna samo šola.

### 3.3.5 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja

Od mag. Sarah Jezernik Konovšek nisem pridobila le njenega mnenja glede rezultatov opravljene ankete, temveč sem se z njo pogovorila tudi o sami temi vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Povedala mi je, da vključevanje zaposlenih v procese odločanja po njenem mnenju vsekakor koristi organizaciji pri izboljševanju delovnih procesov, torej posledično povečuje učinkovitost, da lahko organizacija še bolj uspešno dela. Hkrati pa zaposlene z vključitvijo v procese odločanja motiviramo, da so bolj zavzeti in da bolje razumejo samo delo. Ta zavzetost se odraža tudi v večji učinkovitosti. V obeh primerih, torej za organizacijo in za zaposlene, je to nujno koristno in zaželeno.

Za uspešno vključevanje zaposlenih je potreben tudi razvoj spretnosti zaposlenih (dodatna izobraževanja ipd.), saj nimajo vsi enako razvitih kompetenc. Projektno delo, odločanje, izbiranje, primerno komuniciranje, predstavljanje in dodatna izobraževanja obstajajo ravno zato, da zaposleni te kompetence razvijejo. Sami imajo v Združenju Manager izobraževalni modul, ki ga skušajo redno izpolnjevati. Modul je namenjen tudi mladim vodjem in zaposlenim, ki si želijo biti vodje. Hkrati pa izvajajo za vse zaposlene izobraževanja za krepitev kompetenc, kjer vodje učijo, kako pomagati svojim podrejenim, sodelavcem in sodelavkam, pri razvoju manjkajočih kompetenc.

Intervjuvanka meni, da je pomembno, da se razvijanje spretnosti zaposlenih odvija na način, da se omogoči neko splošno izobraževanje, nato pa se ugotovi, kaj je tisto, kar zaposlene ovira pri delu, in se jim pomaga izbrati ustrezno ciljno naravnano izobraževanje. Meni, da zaposleni redko sami izberejo ustrezno vrsto izobraževanja, zato je dobro, da imajo dobre vodje, ki to vidijo in jim predlagajo izobraževalne module, kar predstavlja učinkovit način izobraževanja. Zavedati se moramo, da ne moremo pričakovati, da bodo zaposleni vse veščine avtomatično imeli in obvladali. Pomembno je, da imajo zaposleni željo po učenju oziroma da so se pripravljene izobraževati in prej kot se zaposleni prične izpopolnjevati, boljše je. Dobro je, da zaposlenim omogočimo celosten razvoj. Znanje je vsekakor pomembno, potrebno pa je narediti več na osebostnem razvoju, saj se to v podjetjih večkrat zapostavlja. Vodstva podjetij iščejo znanje in ga razvijajo, ob tem pa je pomembno, da zaposlenim omogočijo tudi razvoj veščin spretnosti, kot so npr. govorne sposobnosti, obvladovanje konfliktov, gradnja tima, vodenje projektov, učinkoviti sestanki, pridobitev samozavesti ipd. torej, da celostno pristopijo k razvoju zaposlenih.

Intervjuvanka meni, da se je vključevanje zaposlenih v procese odločanja v slovenskih podjetjih v primerjavi s stanjem pred leti spremenilo na bolje, kar pomeni, da se več ljudi vključuje v procese odločanja in se tudi vedno bolj razume potencial zaposlenih z vidika osebostnega razvoja. Vseeno pa meni, da je ta napredek prepočasen. Meni, da je izobrazba vseeno neka osnova, na podlagi česar se podjetja odločajo, katerega zaposlenega vključiti in katerega ne. Všeč ji je, ko vidi, da nekdo napreduje celostno in da je zaposleni zadovoljen s tem napredkom, ter je posledično tudi sama bolj zadovoljna, ko vidi napredek zaposlenega.

Ob primerjavi stanja vključenosti zaposlenih v slovenskih podjetjih s tujino meni, da se v tujini več dela individualno z zaposlenimi, česar pa po njenem mnenju še primanjkuje v Sloveniji. Nadalje meni, da se morajo izobraženi ljudje za zahtevnejše funkcije individualno obravnavati. Individualno se je treba posvetiti človeku. V tujini boljše prepoznavajo ljudi, ki so boljši, bolj pa jih tudi cenijo. Meni, da bi se moralo nameniti več pozornosti talentiranim in mladim. Ugotavlja, da je v tujini več mladih na teh višjih pozicijah, nameni se jim več pozornosti, imajo tudi več možnosti za napredovanje. Vseeno pa misli, da so slovenska podjetja zelo dobra in so primerljiva, če jih primerjamo s tujino, vendar jim manjka ta individualna obravnava, spodbujanje ljudi in povečanje zavzetosti preko zadovoljstva.

### **3.4 Priporočila za prakso in priporočila za nadaljnjo raziskavo**

Na osnovi rezultatov ankete in ekspertnega intervjuja z mag. Sarah Jezernik Konovšek bi priporočila organizacijam v Sloveniji, da se osredotočijo na uporabo agilnih načel in vrednot. Agilne pristope je najbolje uporabiti v organizaciji v naslednjih primerih (Edmondson & Gulati, 2021, str. 48):

- ko se ta spopada s takojšno krizo, ki zahteva hitro izvedbo;
- kadar bi bile izvedljive inovacijske priložnosti sicer zamujene zaradi birokratskih procesov;
- kadar standardni operativni postopki onemogočajo hitrost pri reševanju vprašanja, ki je dolgoročno strateško pomembno.

Edmondson in Gulati (2021) sta izvedla raziskavo, ki je odkrila, da so organizacije, ki so uporabljale agilna načela in vrednote, v povezavi z agilnimi triki, povečale produktivnost. Agilni pristopi so lahko izjemno učinkoviti pri hitrem spopadanju s takojšnjimi izzivi, s tem pa zaposlene spodbudijo k novim možnostim in utirajo pot do uspeha. Med temi organizacijami so bila tudi podjetja PepsiCo, Sony, Novartis in GE, ki so sestavilačasne skupine zaposlenih za hitro izvajanje časovno občutljivih strateških projektov. V nekaterih primerih so te ekipe bile ustanovljene, da bi zasledovale novo tržno priložnost, v drugih pa, da bi se odločno in ustvarjalno odzvali na resne težave z uspešnostjo, kot je zaskrbljujoč in dolgotrajen upad prihodkov. Člani teh skupin so vedeli, da morajo poskušati ujeti nekaj, kar bi organizacija sicer zamudila, zato so morali biti pozorni na vsako malenkost. Vsaka skupina mora dobiti dovoljenje in tudi sredstva s strani managementa, da lahko preizkušajo nove stvari. Cilj agilnih pristopov je, da organizacije dosežejo uspešne rezultate v kratkem časovnem okviru (Edmondson & Gulati, 2021).

Ena izmed pogostih opcij vključevanja zaposlenih v odločanje, ki vpliva na zadeve organizacije, so sestanki, ki dajejo zaposlenim možnost, da sodelujejo pri odločanju in načrtujejo prihodnost organizacije (Tracy & Dimock, 2004). Thompson (2021) pravi, da se sestanki, ki omogočajo vključevanje zaposlenih, lahko izvedejo s pomočjo uporabe metode zapisovanja idej (»brainwriting«). Ta metoda daje zaposlenim možnost, da anonimno delijo

svoje ideje z ostalimi zaposlenimi, ki so del sestanka. Zaradi anonimnosti so zaposleni bolj sproščeni, ker vedo, da njihove ideje ne bodo sprožile direktne negativne odzive s strani skupine. Hkrati pa daje možnost tistim, ki so bolj zadržani in sramežljivi, da delijo svoje ideje v pisni obliki. Organizacije lahko na tak način pridobijo ideje, ki so zelo inovativne. COVID-19 je veliko organizacij prisilil, da osebne sestanke nadomestijo z virtualnimi sestanki. Ta virtualna komunikacija pa je velika prednost pri metodi zapisovanja idej. Udeleženci sestanka lahko anonimno v skupnem dokumentu zapisujejo ideje in nato virtualno izrazijo svoja mnenja na iskrenejši način, kakor bi to bilo storjeno osebno (Thompson, 2021).

Prav tako je eden izmed problemov na osebnih sestankih, da zaposleni ideje drugih zaposlenih iz iste organizacije ocenjujejo bolj ostro kot ideje drugih. Morda je razlog ta, da se počutijo prisiljene razvrednotiti ideje drugih zaposlenih, deloma zato, ker se bojijo, da bo napredovanje idej s strani članov skupine povzročilo njihovo lastno izgubo statusa v organizaciji. Digitalna orodja omogočajo zaposlenim, da prispevajo ideje z varnejše razdalje, ne da bi razkrili avtorstvo, s čimer se blaži pristranskost (Thompson, 2021). Thompson (2021) pravi, da je splošno mnenje, da sinergija med člani skupine ustvarja več ustvarjalnosti kot vsak član posamezno, toda skoraj nobena raziskava tega ne podpira. Prav tako avtor pravi, da študije ugotavljajo, da ustvarjalnost posameznika strmo upada, ko se povečuje velikost skupine. Delo v skupinah lahko dejansko zmanjša ustvarjalnost posameznikov tako, da zaduši nekatere glasove teh, medtem ko okrepi druge. V nasprotju z osebnimi sestanki, kjer ljudje običajno sodelujejo v hkratnem navzkrižnem pogovoru, virtualna srečanja skoraj onemogočajo, da bi več kot ena oseba govorila hkrati. S tem organizacije na lažji način omogočijo, da so vsi glasovi zaposlenih zastopani in uslišani na ustvarjalnih srečanjih (Thompson, 2021).

Če vodje organizacij želijo, da zaposleni delijo svoje ustvarjalno razmišljanje z njimi, jih morajo k temu tudi spodbuditi in najti uspešno tehniko, ki bo na pravi način motivirala zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju in jih vključevala v procese odločanja, ne glede na to, kje se nahajajo. Thompson (2021, str. 62) pravi, da so v študiji sestavili dve skupini, kjer so prvi skupini povedali, da talent in sposobnosti posameznika določijo, ali bodo rezultati opravljene naloge ustvarjalni, drugi skupini udeležencev pa so povedali, da lahko posamezniki z motivacijo in vztrajnostjo spodbujajo ustvarjalnost. Obe skupini sta nato opravili nalogo, katere del je bila uporaba ustvarjalnega razmišljanja, sodniki (tisti, ki niso vedeli, da je bilo karkoli povedano udeležencem), pa so to nalogo ocenili. Skupina, ki je verjela, da je ustvarjalnost pod njihovim nadzorom, je bila bistveno boljša od druge. Ugotovitev številnih takšnih študij je, da je miselnost pomembna. In ni potrebno osebno sodelovanje, da bi posamezniki sprejeli proaktivno miselnost o ustvarjalnosti – to lahko dosežemo tudi na daljavo (Thompson 2021, str. 62).

Eden izmed problemov, katerega sva z mag. Sarah Jezernik Konovšek skozi ekspertni intervju ugotovili je ta, da mladi v organizacijah večkrat ne pokažejo interesa za vključevanje, prav tako pa organizacije ne dajo prave priložnosti mladim, da se izkažejo.

Jordan in Sorell (2019) pravita, da se veliko organizacij spopada s tem problemom, kot tudi problemom šibkega odziva na spreminjajoče se tržne razmere. Ena izmed metod, ki bi omogočila mladim, da so del sestankov in posledično izboljšave procesov v organizaciji, je metoda odbora v senci (»shadow board«) – skupina delavcev, ki sodeluje z vodstvenimi delavci. Namen je ta, da organizacije izkoristijo ideje mlajših starostnih razredov (Jordan & Sorell, 2019). Mnoge organizacije (Gucci, Stora Enso, GroupM India, itd.) so uporabile metodo odbora v senci in si tako izboljšale svoj položaj na trgu. Uporaba te metode lahko privede do prenove poslovnega modela, preoblikovanja procesa, organizacijske preobrazbe, večje prepoznavnosti pri mlajših starostnih skupinah, odkritja novih mladih talentov ipd. Najboljše prakse so pokazale, da je za uspešno izvajanje te metode potrebna aktivna vloga vodstvenih delavcev (v večini primerov takšne programe izvaja kadroviski sektor) in da se organizacije ne omejujejo na predhodno ugotovljene visoke potenciale – vsi zaposleni si zaslužijo možnost sodelovanja, če si to želijo (Jordan & Sorell, 2019).

Kot možnost za nadaljnje raziskovanje bi priporočila raziskavo na večjem vzorcu respondentov, ki bi bili porazdeljeni enakomerno po spolu, starosti in izobrazbi. Na tak način bi rezultati prikazali še natančnejšo sliko stanja v slovenskih podjetjih. Priporočila bi tudi bolj detajlno anketo s podrobnejšimi vprašanji, ki bodo odkrila več informacij o posameznikih in njihovem delu (npr. intenzivnost uporabe računalnika na delovnem mestu, vključenost dela, pri katerem morajo hitro opraviti podane naloge, vključenost dela, ki je omejeno s kratkimi roki ipd.).

Zanimivo bi bilo tudi vedeti, kako so respondenti povezani z managerji, saj bi na tak način izvedeli, ali je organizacija sploh odprta za sodelovanje z zaposlenimi in za vključevanje le-teh v procese odločanja. Dobro bi bilo, da bi podobno anketo izvedli tudi v drugih državah, saj bi lahko primerjali stanje tudi z drugimi državami. Pri izvedbi raziskave sem imela omejene finančne vire kot tudi časovno omejitev, zato sem morala svojo raziskavo nekoliko omejiti na krajšo anketo. Rezultate ankete bi bilo mogoče pojasniti tudi z intervjuji z drugimi managerji iz organizacij, ki delujejo v različnih panogah, tako da bi bila pojasnila za razlike v dobljenih rezultatih ankete lahko različna.

## **SKLEP**

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja je eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, hkrati pa tudi prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja (Ravić, Kirin & Filipović, 2016, str. 73). Qi in Wang (2016, str. 749) menita, da so zadovoljni zaposleni produktivnejši, zadovoljstvo pri delu pa lahko posledično prispeva tudi k boljši organizacijski uspešnosti. Z vključevanjem zaposlenih bodo organizacije imele koristi, saj se lahko z upoštevanjem idej in predlogov zaposlenih uspešnost organizacije poveča (Alsughayir, 2016).

Če želijo organizacije vključevati zaposlene v procese odločanja, jih morajo tudi primerno usposobiti. Po mnenju van Assen (2020, str. 132) zaposleni s pomočjo usposabljanja pridobijo zadostna znanja, da lahko kasneje s tem pridobljenim znanjem pripomorejo podjetju do večjega uspeha. Ugotovitev številnih organizacij je ta, da tisti, ki prepoznajo vrednost svojih zaposlenih in uvedejo primeren načrt usposabljanja, lahko postanejo še konkurenčnejši, uspešnejši in donosnejši (Zubairi & Khan, 2018, str. 290). Emamgholizadeh, Matin in Razavi (2011) ugotavljajo, da morajo delodajalci poskrbeti, da bodo zaposleni imeli dovolj znanja, ki bo zaposlenim olajšalo posamezne odločitve, ki jih bodo morali sprejeti v prihodnosti brez nadzora nadrejenih.

Zaposleni so lahko vključeni v procese odločanja na več različnih načinov. V svojem magistrskem delu sem te načine razdelila v dve skupini, ki izhajata iz raziskave Eurofound (2020b). Samostojno presojanje pri izvajanju nalog je prva skupina, katere ideja je, da zaposleni uveljavljajo svoje samostojne ideje pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu; pod drugo skupino pa spada vpliv na zadeve organizacije, ki predstavlja možnost zaposlenih, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve znotraj posamezne organizacije (Eurofound, 2020b). Ibanez, Clark, Huckman in Staats (2017) pravijo, da zaposleni, ki so že dlje časa na svojem delovnem mestu, delo, ki ga opravljajo, najverjetneje zelo dobro poznajo, zato bi takšni zaposleni morali imeti svobodo pri samostojnem odločanju, saj lahko s tem izboljšajo procese v organizaciji in olajšajo delo sebi. Ena izmed pogostih opcij vključevanja zaposlenih v odločanje, ki vpliva na zadeve organizacije, so sestanki, katerih cilj je, da vključujejo izmenjavo informacij med zaposlenimi in nadrejenimi, razpravo o težavah in odločanje o tem, katere ukrepe je treba sprejeti (Leach, Rogelberg, Warr & Burnfield, 2009).

Z anketo, ki sem jo izvedla, sem pridobila 211 uporabnih enot. Z rezultati ankete in ekspertnim intervjujem z mag. Sarah Jezernik Konovšek sem uspela ugotoviti, ali prihaja do razlik pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja glede na spol, starost in izobrazbo. Ob primerjavi rezultatov izvedene ankete glede na spol sem prišla do ugotovitve, da so moški bolj vključeni v procese odločanja kot ženske. Do razlik vsekakor prihaja, zato je potrebno, da organizacije nekako v enaki meri vključujejo oba spola v procese odločanja, da bi bile takšne razlike čim manjše. Primerjava rezultatov izvedene ankete glede na starost je pokazala, da prihaja do razlik med starostnimi razredi. Iz vključevanja v procese odločanja so najbolj izključeni tisti, ki spadajo v starostni razred od 20 do 29 let. Mag. Sarah Jezernik Konovšek je mnenja, da rezultati prikazujejo dejansko stanje v slovenskih podjetjih, sama pa si želi, da bi tako mladi kot tudi podjetja pokazali interes za vključevanje ter da bi se potrudili, da to tudi izvedejo. Zadnji parameter, ki sem ga določila za primerjavo, je izobrazba. Pri parametru izobrazba se je presenetljivo pokazalo, da so tisti z zaključeno specializacijo, magisterijem ali doktoratom v večini primerov manj vključeni v procese odločanja v primerjavi z drugimi, še posebej ob izbiri odgovora »Vedno«. S pomočjo mag. Sarah Jezernik Konovšek sva ugotovili, da obstaja možnost diskriminacije v podjetjih, saj



so ti z zaključenim magisterijem v moji anketi del starostnega razreda mladih, večina teh pa je tudi ženskega spola.

Svojih rezultatov ne morem posplošiti na celotno Slovenijo zaradi neenakomernega vzorca respondentov in nezadostnega števila respondentov. Problem je tudi ta, da v svoji raziskavi nimam zajetih respondentov vseh starosti, ki so zmožni za delo (npr. posameznike, stare od 15 do 21 let). Ena izmed omejitev je tudi ta, da zaradi anonimnosti in boljšega odziva nisem povprašala po vseh potrebnih podatkih, ki bi bili ključni za posplošitev, prav tako pa (kot že omenjeno) nimam zadostnega števila respondentov. Posledično ne morem primerjati moškega in ženske enake starosti, enake izobrazbe, z enakim delovnim položajem v organizaciji ipd., ker se v mojem vzorcu redko najmeta dve osebi različnega spola, ki bi na osnovna vprašanja podali enake odgovore. V svojem magistrskem delu se osredotočam zgolj na podatke, ki sem jih pridobila sama, razlaga le-teh pa je izključno osredotočena na magistrsko delo.

Ena izmed omejitev se je pojavila tudi ob pridobivanju podatkov za empirični del magistrskega dela. Veliko respondentov je predčasno zaključilo z odgovarjanjem na anketni vprašalnik, zato na določena vprašanja niso odgovorili. To je zmanjšalo število uporabnih vprašalnikov, saj sem potrebovala le celotno izpolnjene vprašalnike s strani respondentov, ki so zaposleni v Sloveniji. Zaradi deljenja ankete preko spleta nisem dosegla vseh starosti, ki so na podlagi ZDR-1, primerne za sodelovanje v anketi.

Po mnenju mag. Sarah Jezernik Konovšek so slovenska podjetja zelo dobra in primerljiva s tujino, primanjkuje pa jim individualna obravnava in spodbujanje zaposlenih. V tujini bolje prepoznavajo talente posameznikov in jih zato tudi individualno obravnavajo, hkrati pa so ti posamezniki tudi bolj cenjeni v primerjavi s posamezniki v slovenskih podjetjih. Meni, da bi morala slovenska podjetja nameniti več pozornosti zaposlenim, ki imajo talent, pa tudi mladim, ki si želijo rasti in se vključevati v procese odločanja. Mladi si zaslužijo priložnost, da pokažejo svoje znanje in pridobijo potrebne izkušnje, ki jih lahko kasneje uporabijo za doseganje ciljev podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, A. (2013). Employee engagement level in management colleges. *Singaporean Journal of business economics and management studies*, 1(7), 29–36.
2. Akingbola, K. & van den Berg, H. A. (2017). Antecedents, Consequences, and Context of Employee Engagement in Nonprofit Organizations, *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46–74.
3. Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013). Manager-Led Group Meetings. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569.
4. Alsughayir, A. (2016). Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance. *International business research*, 9(7), 64–70.

5. Angouri, J. & Marra, M. (2010). Corporate meetings as genre: a study of the role of the chair in corporate meeting talk. *Text & Talk*, 30(6), 615–636.
6. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
7. Antunes, A. & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126–152.
8. Argote, L., Goodman, P. S. & Schkade, D. (1983). The human side of robotics: how workers react to a robot. *Sloan Management Review*, 24(3), 31–41.
9. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Diagnosis Leadership in Global Organisations: Theories, Tools and Cases* (1. izd.). Prahran: Tide Publishing and Distribution.
10. Avgar, A. C., Pandey, N. & Kwon, K. (2012). Discretion in context. *Industrial Relations (Berkeley)*, 51(1), 106–128.
11. Bakotić, D. & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11–12), 1209–1226.
12. Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.
13. Bhuiyan, A. H. (2010). Employee participation in decision making in RMG sector of Bangladesh: correlation with motivation and performance. *Journal of Business and Technology*, 5(02), 122–132.
14. Blumberg, P. (1969). *Industrial democracy : the sociology of participation*. New York: Schocken Books.
15. Bosak, J., Dawson, J., Flood, P. & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 18–38.
16. Boxall, P. & Winterton, J. (2018). Which Conditions Foster High-Involvement Work Processes? A Synthesis of the Literature and Agenda for Research. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 27–47.
17. Breznik, L., Lahovnik, M. & Dimovski, V. (2019). Exploiting firm capabilities by sensing, seizing and reconfiguring capabilities: an empirical investigation. *Economic and business review*, 21(1), 5–36.
18. Brown, R. J. (1991). Cooperatives in managerial transition: what is the least disruptive way to introduce change? *Management Quarterly*, 32(1), 22–24.
19. Coch, L. & French Jr., J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.

20. Cowardin-Lee, N. & Soyalp, N. (2011). Improving organizational workflow with social network analysis and employee engagement constructs. *Consulting Psychology Journal*, 63(4), 272–283.
21. De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Grah, B. (2019). Diversity Management in Slovenia. *Diversity within Diversity Management*, 21, 117–137.
23. Edmondson, A. C. & Gulati, R. (2021). Agility Hacks: How to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly. *Harvard Business Review*, 99(6).
24. Emamgholizadeh, S., Matin, H. Z. & Razavi H. R. (2011). Is participation in decision-making related to employee empowerment? *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504–2510.
25. Eurofound. (2020a, 21. oktober). *Just 31 % of companies capitalise fully on direct employee involvement to enhance performance and well-being*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/companies-capitalise-on-direct-employee-involvement-to-enhance-performance-and-well-being>
26. Eurofound. (2020b). *How does employee involvement in decision-making benefit organizations? European Working Conditions Survey 2015 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
27. Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Zhou, Y. (2010). Employee involvement, the quality of training and the learning environment: An individual-level analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1667–1688.
28. Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24–40.
29. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
30. Ferdig, M. A. & Ludema, J. D. (2005). Transformative interactions: qualities of conversation that heighten the vitality of self-organizing change. *Research in Organizational Change and Development*, 15, 171–207.
31. Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2004). Changing patterns of task discretion in Britain. *Work, Employment and Society*, 18(2), 243–266.
32. Gallie, D., Felstead, A., Green, F. & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36–53.
33. Galligan, D. J. (1986). *Discretionary Powers: A Legal Study of Official Discretion*. New York: Oxford University Press
34. Gavrić, G., Kirin, S. & Brzaković, M. (2017). The involvement of employees as a flexibility factor of companies in the Republic of Serbia – empirical research. *Industrija*, 45(2), 65–83.
35. Green, F. (2008). Leeway for the Loyal: A Model of Employee Discretion. *British Journal of Industrial Relations*, 46(1), 1–32.

36. Green, F. (2012). Employee Involvement, Technology and Evolution in Job Skills: A Task-Based Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), 36–67.
37. Gurvich, I., Leary, K. J. O., Wang, L. & Mieghem, J. A. V. (2020). Collaboration, Interruptions, and Changeover Times: Workflow Model and Empirical Study of Hospitalist Charting. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(4), 754–774.
38. Hales, C. (2000). Management and Empowerment Programmes. *Work, Employment and Society*, 14(3), 501–519.
39. Halldén, K., Gallie, D. & Zhou, Y. (2012). The skills and autonomy of female part-time work in Britain and Sweden. *Research in Social Stratification and Mobility*, 30(2), 187–201.
40. Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership* (1. izd.). San Francisco: Jossey Bass.
41. Henly, J. R. & Lambert, S. J. (2014). Unpredictable work timing in retail jobs: implications for employee work–life conflict. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 986–1016.
42. Humphrey, S. E., Nahgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
43. Huq, R. A. (2017). The Impact of Participative Decision-Making with Regards to Empowering Employees. *International journal of business administration and management research*, 3(1), 6–8.
44. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 634–672.
45. Ibanez, M. R., Clark, J. R., Huckman, R. S. & Staats, B. R. (2017). Discretionary Task Ordering: Queue Management in Radiological Services. *Management Science*, 64(9), 4389–4407.
46. Inanc, H., Zhou, Y., Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2015). Direct Participation and Employee Learning at Work. *Work and Occupations*, 42(4), 447–475.
47. Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision-making: evidence from state-owned enterprise in Indonesia. *Management*, 20(1), 159–172.
48. Jordan, J. & Sorell, M. (2019, 4. junij). *Why you should create a “Shadow Board” of younger employees*. Pridobljeno 15. januarja 2022 iz <https://hbr.org/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>.
49. Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M. & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total quality management & business excellence*, 28(13-14), 1469-1488.
50. Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarised and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. New York: Russell Sage Foundation.

51. Kalleberg, A. L. T., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99–116.
52. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
53. Kearney, W. (1997). A proven receipt for success: The seven elements of world class manufacturing. *National Productivity Review*, 16(4), 67–76.
54. Kelly, E. L., Moen, P. & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce workfamily conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–90.
55. Kim, D.-Y., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315.
56. Kirin, S., Grubić-Nešić, L. & Čošić, I. (2010). Increasing a large petrochemical company efficiency by improvement of decision making process. *Chemical Industry*, 64(5), 465–472.
57. Kok, L., Lebusa, M. J. & Joubert, P. (2014). Employee involvement in decision making: a case of one University of Technology in South Africa, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 423–431.
58. Kuye, O. L. & Sulaimon, A. A. (2011). Employee involvement in decision making and firm performance in the manufacturing sector in Nigeria, *Serbian Journal of Manangement*, 6(1), 1–15.
59. Lam, S. S., Chen, X. P. & Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905–914.
60. Lawler, E. E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
61. Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76.
62. Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43–75.
63. Long, R. J. (1979). Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision Making after Conversion to Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, 22(3), 611–617.
64. Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2011). Accounting for Creativity in the European Union: A multi-level analysis of individual competence, labour market structure, and systems of education and training. *Cambridge Journal of Economics*, 35(2), 269–294.

65. Lyness, K. S., Gornick, J. C., Stone, P. & Grotto, A. R. (2012). It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context. *American Sociological Review*, 77(6), 1023–1049.
66. Majovski, I. & Davitkovska, E. (2016). Developing employee skills in challenging times. *Ekonomski Razvoj*, 18(3), 120–133.
67. Manohari, G. M. (2017). Employee participation in management decision making in NTC units, with special reference to the textile mills in coimbatore. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 3(7), 46–51.
68. Markey, R. & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475–487.
69. Mc Shane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behaviour* (5. izd.). New York: McGraw-Hill Education,
70. McCann, J., & Holt, R. (2011). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134–148.
71. McLean, R. S., Antony, J. & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total quality management & business excellence*, 28(3-4), 219–237.
72. McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2008). *Organization Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (4. izd.). New York: Mcgraw-Hill Education.
73. Men, L. R. & Bowen, S. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press.
74. Mirowsky, J. & Ross, C. E. (1998). Education, Personal Control, Lifestyle and Health: A Human Capital Hypothesis. *Research on Aging*, 20(4), 415–449.
75. Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
76. Mizrahi, S. (2002). Workers' participation in decision making processes and firm stability. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 689–707.
77. Mohsen, A. & Sharif, O. (2020). Employeee participation in decision making and its effect on job satisfaction. *International Journal of Research*, 8(7), 415–422.
78. Mokoena, S. (2011). Participative decision making: perceptions of school stakeholders in South Africa. *Journal of Social Science*, 29(2), 119–131.
79. Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1), 31–39.
80. OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.
81. Oluwatayo, A., Opoko, A. & Ezema, I. (2017). Employee participation in decision-making in arhitectural firms. Urbanism. Architecture. *Constructions*, 8(2), 193–206.
82. Pacheco, G. & Webber, D. (2016). Job Satisfaction: How Crucial is Participative Decision Making? *Personnel Review*, 46(1), 183–200.

83. Perić, S. (2015). Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji. *Ekonomija teorija i praksa*, 8(2), 31–46.
84. Peterlin, J., Dimovski, V. & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201–216.
85. Petrie, M. & Roman, P. M. (2004). Race and Gender Differences in Workplace Autonomy: A Research Note. *Sociological Inquiry*, 74(4), 590–603.
86. Probst, T. M. (2005). Countering the Negative Effects of Job Insecurity Through Participative Decision Making. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320–329.
87. Qi, F. & Wang, W. (2016). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746–764.
88. Ravić, N., Kirin, S. & Filipović, P. (2016). Participation of employees in the making of marketing decision in enterprises in Serbia. *International review*, 2016(3-4), 73–85.
89. Richardson, H. A. & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 561–589.
90. Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organisational effectiveness. *Human Resource Management* 44(4), 471–488.
91. Saha, S. & Kumar, S. (2017). Influence of Participation in Decision Making on Job Satisfaction, Group Learning, and Group commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), 79–101.
92. Saray, H., Patache, L. & Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as part of innovation management. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 88–96.
93. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
94. Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., van Emmerik, I. J. H. & Notelaers, G. (2013). Pay level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee involvement climate. *Human Resource Management*, 52(3), 399–421.
95. Sema, E. & Çukaj, P. (2016). The Status of Employees and Their Involvement in the Decision-Making Process of a Commercial Company. *Academic journal of interdisciplinary studies*, 5(3), 471-477.
96. Shaed, M. M., Ishak, S. & Ramli, Z. (2015). Employee participation in decision making: a literature survey. *Geografia Online Malaysian Journal of Society and Space*, 11(13), 142–155.
97. Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2013). Organizational Citizenship Behaviour and Employee's Strain: Examining the Buffering Effects of Leader Support and

- Participation in Decision Making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 138–149.
98. Spenner, K. I. (1990). Skill: Meanings, Methods, and Measures. *Work and Occupations*, 17(4), 399–421.
  99. Staats, B. R. & Gino, F. (2012). Specialization and variety in repetitive tasks: Evidence from a Japanese bank. *Management Science*, 58(6), 1141–1159.
  100. Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407.
  101. Taylor, I. (2007). Discretion and Control in Education. *Educational Management, Administration & Leadership*, 35(4), 555–572.
  102. Thompson, G., Buch, R. & Kuvaas, B. (2017). Political Skill, Participatory Decision-Making and Organizational Commitment. *Personnel Review*, 46(4), 740–749.
  103. Thompson, L. (2021). Creativity in the Age of Virtual Collaboration. *Rotman Management*, Fall 2021, 61–66.
  104. Timing, A. R. (2015). The "reach" of employee participation in decision making: exploring Aristotelian roots of workplace democracy. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 382–396.
  105. Tracy, K. & Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive Sites for Building and Fragmenting Community. *Annals of the International Communication Association*, 28(1), 127–165.
  106. Trusty, T. & Cerveney, L. K. (2012). The role of discretion in recreation decision-making by resource professionals in the USDA Forest Service. *Journal of Environmental Management*, 107, 114–123.
  107. Van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production planning & control*, 32(2), 132-144.
  108. Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 685–704.
  109. Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584.
  110. Vasanthi, S. & Basariya, S. R. (2019). Impact of Cross Training on Employee Skill Development and Career Growth using Prediction Monitoring System. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 1184–1187.
  111. Venus, M., Stam, D. & van Knippenberg, D. (2018). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690.



112. Wang, H., Wang, X. & Li, J. (2018). Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in China? Participative decision-making as a moderator. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543–560.
113. West, M. A. & Dawson, J. (2012). *Employee engagement and NHS performance*. Pridobljeno 16. novembra 2021 iz <https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/employee-engagement-nhs-performance-west-dawson-leadership-review2012-paper.pdf>
114. West, M. A., Lyubovnikova, J., Eckert, R. & Denis, J.-L. (2014). Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 240–260.
115. Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations*, 44(3), 296–328.
116. William, H. M. (2008). The meaning of employee engagement. *Industries and organisational psychology*, 20(1), 3–30.
117. Yoerger, M., Crowe, J. & Allen, J. A. (2015). Participate or else! The effect of participation in decision making in meeting related to employee engagement. *Consulting Psychology Journal*, 67(1), 65–80.
118. Zhang, J. & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189–201.
119. Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M. & Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the new generation of Chinese employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2295–2411.
120. Zubairi, M. N. & Khan, T. Z. (2018). The effect of training and development on job satisfaction, skill enhancement and motivation of employees. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 6(11), 290–298.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel

Tabela 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel

PRAKSE VODENJA	FILOZOFIJA ČEBEL
<b>Temeljne prakse</b>	
1. Razvoj ljudi	Nenehno razvijajo vse zaposlene
2. Delovna razmerja	Želijo si sodelovanja
3. Zadrževanje osebja	Cenijo dolgotrajnost na vseh ravneh
4. Načrtovanje nasledstva	Napredovanje, kjer je le mogoče
5. Cenjenje osebja	Skrbijo za dobrobit zaposlenih
6. Glavni izvršilni direktor	Glavni izvršilni direktor deluje kot višji član ekipe ali govornik
7. Etično vedenje	Delati to, kar je prav, je izrecna temeljna vrednota
8. Dolgoročna oziroma kratkoročna perspektiva	Daje prednost dolgoročnemu pred kratkoročnim
9. Organizacijske spremembe	Sprememba je razvijajoč se in premišljen proces
10. Usmerjenost na finančne trge	Išče največjo neodvisnost od drugih

se nadaljuje

*Tabela 1: Filozofija trajnostnih organizacij po metafori čebel (nad.)*

11. Odgovornost za okolje	Varuje okolje
12. Družbena odgovornost podjetij	Ceni ljudi in skupnost
13. Deležniki	Vsi so pomembni
14. Vloga vizije v poslu	Skupen pogled na prihodnost je bistveno strateško orodje
<b>Prakse na višji ravni</b>	
15. Odločanje	Konsenzualno in decentralizirano
16. Samokontrola	Zaposleni se večinoma samokontrolirajo
17. Timska orientacija	Timi na vseh ravneh so pooblaščen
18. Kultura	Omogočajoča, široko deljena kultura
19. Izmenjava/ohranjanje znanja	Širi se po celotni organizaciji
20. Zaupanje	Visoko zaupanje prek odnosov in dobre volje
<b>Ključni dejavniki uspešnosti</b>	
21. Inovacije	Močne, sistemske, strateške inovacije, ki so očitne na vseh ravneh
22. Zavzetost osebja	Cenijo čustveno zavzeto osebje
23. Kakovost	Vgrajena v kulturo

*Prerejeno po Avery & Bergsteiner (2011, str. 36-37).*

## Priloga 2: Primerjava dosežene izobrazbe glede na spol

Tabela 2: Primerjava dosežene izobrazbe glede na spol

	Moški	Ženska
Brez šolske izobrazbe, nepopolna osnovnošolska izobrazba, dokončana osnovna šola	1	7
Dokončana 2- ali 3-letna srednja šola	7	17
Dokončana 4-letna srednja šola	14	52
Dokončana višješolska izobrazba	2	17
Dokončana visokošolska strokovna izobrazba, visokošolska univerzitetna izobrazba, akademija	15	63
Specializacija, magisterij, doktorat	3	13
<b>SKUPAJ</b>	42	169

*Vir: lastno delo.*

### **Priloga 3: Anketni vprašalnik**

Sem Diana Đukanović, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Vljudno vas vabim k sodelovanju v raziskavi Vključevanje zaposlenih v procese odločanja.

Sodelovanje v raziskavi je prostovoljno in anonimno. Z izpolnjevanjem te ankete se strinjate s sodelovanjem v raziskavi. Predviden čas izpolnjevanja te ankete je največ tri minute. Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

OPOMBA: Prosim vas, da anketo izpolnite le enkrat.

**Q1 – Ali ste zaposleni?** *(Za delovno razmerje se po podatkih Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, šteje: »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«)*

- Da
- Ne

V tem sklopu vprašanj se osredotočite na vašo glavno zaposlitev. V mislih imam zaposlitev, za katero porabite največ ur.

**Q2 – Ste zaposleni (delate za koga drugega), samozaposleni ali delate v svojem družinskem podjetju?**

- Zaposleni
- Samozaposleni
- Delam v lastnem družinskem podjetju

**Q3 – Kje ste zaposleni?**

- V Sloveniji
- V tujini

**Q4 – V katero od glavnih skupin poklicev iz spodnjega seznama bi uvrstili vaš poklic?**

- Vojaški poklici *(Vključujejo vsa delovna mesta vojaških oseb – pripadnikov oboroženih sil.)*
- Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, managerji/managerke *(Načrtujejo, usmerjajo, usklajujejo in ocenjujejo splošne dejavnosti podjetij, vlad in drugih organizacij ali organizacijskih enot v teh organizacijah ter oblikujejo in pregledujejo njihove politike, zakone, pravila in predpise.)*
- Strokovnjaki/strokovnjakinje *(Povečujejo obstoječi obseg znanja, razvijajo znanstvene in umetniške zamisli in teorije, te sistematično poučujejo, lahko pa so zaposleni v kakršnikoli kombinaciji teh treh aktivnosti.)*
- Tehniki in drugi strokovni sodelavci/tehnice in druge strokovne sodelavke *(Izvajajo večinoma tehnična in podobna dela, povezana z raziskavami in uporabnostjo znanstvenih ali umetniških pojmov in delovnih metod ter vladnih ali poslovnih predpisov.)*



- Uradniki/uradnice (*Zapisujejo, organizirajo, shranjujejo, izračunavajo in dostopajo do podatkov ter opravljajo uradniška dela v zvezi z denarnimi posli, z urejanjem potovanj, s posredovanjem informacij in s sestanki.*)
- Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke (*Opravljajo osebne storitve in storitve varovanja na potovanjih, v gospodinjstvih, pri preskrbi, pri osebni negi ter storitve varstva pred požari in nezakonitimi dejanji, izvajajo demonstracije in prodajajo blago v trgovinah na debelo in na drobno ter v podobnih ustanovah, na stojnicah ali po domovih.*)
- Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke
- Poklici za neindustrijski način dela (*Uporabljajo svoja posebna znanja in veščine na področjih gradnje in vzdrževanja zgradb, oblikujejo kovine, postavljajo kovinske konstrukcije, nastavljajo strojna orodja ali izdelujejo, montirajo, vzdržujejo in popravljajo stroje, opremo ali orodja, opravljajo tiskarska dela, izdelujejo ali predelujejo živila, tekstilne, lesene, kovinske in druge izdelke, vključno z rokodelskimi izdelki. Delo opravljajo ročno ali z ročnim ali katerim drugim orodjem, ki je namenjeno za zmanjšanje fizičnega napora in za določena dela potrebnega časa ter za izboljšanje kakovosti izdelkov. Dela zahtevajo poznavanje vseh stopenj proizvodnega procesa, uporabljenih materialov in orodij ter lastnosti in namena končnega izdelka.*)
- Upravljalci/upravljavke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke, sestavljalci/sestavljavke (*Upravljajo in nadzirajo industrijske in kmetijske stroje in naprave na mestu ali z daljave, vozijo in upravljajo vlake, motorna prevozna sredstva in premične stroje in naprave ali pa sestavljajo izdelke iz sestavnih delov v skladu s točno določenimi specifikacijami in postopki dela. Opravljanje poklicev zahteva izkušnje in poznavanje industrijskih in kmetijskih strojev in naprav. Prav tako se morajo upravljalci prilagoditi tehničnim inovacijam.*)
- Poklici za preprosta dela (*Vključujejo preprosta in rutinska dela, ki jih delavci/delavke opravljajo s preprostim ročnim orodjem in pogosto s precejšnjim fizičnim naporom.*)

**Q5 – Kakšen je vaš položaj na delovnem mestu?**

- Vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove
- Vodstveni položaj na ravni delovne enote (vodja službe, sektorja, oddelka ipd.)
- Neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev (mojster, delovodja ipd.)
- Izvršilni delavec (nimate vodilnega, vodstvenega položaja)

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše samostojno presojanje pri izvajanju nalog, ki jih opravljate na delovnem mestu.

**Q6 – Za vsako od naslednjih vprašanj, prosim, izberite odgovor, ki najbolj ustreza vaši situaciji na delu:**

	Vedno	Včasih	Redko	Nikoli	Ne vem
Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog?					

Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela?					
Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela?					

Naslednje trditve se nanašajo na vaše sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na širše zadeve organizacije, v kateri ste zaposleni.

**Q7 – Za vsako od naslednjih trditev, prosim, izberite odgovor, ki najbolje ustreza vaši situaciji na delu:**

	Vedno	Včasih	Redko	Nikoli	Ne vem
Sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji.					
Vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo.					
Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji.					

**Q8 – Spol:**

- Moški  
 Ženska

**Q9 – Koliko ste stari?** (Prosim, vpišite vašo starost v polje spodaj.)

\_\_\_\_\_

**Q10 – Katera je najvišja raven šolanja ali izobraževanja, ki ste jo uspešno zaključili?**

- Brez šolske izobrazbe  
 Nedokončana osnovna šola  
 Dokončana osnovna šola  
 Dokončana 2- ali 3-letna srednja šola  
 Dokončana 4-letna srednja šola  
 Dokončana višješolska izobrazba (*predhodna višja šola, 2 leti + diploma*)  
 Dokončana visokošolska strokovna izobrazba, visokošolska univerzitetna izobrazba, akademija

- Specializacija ali magisterij
- Doktorat
- Drugo: \_\_\_\_\_

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

#### Priloga 4: Splošni podatki respondentov

*Tabela 3: Kje ste zaposleni?*

<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
V Sloveniji	211	96 %
V tujini	8	4 %
<b>Skupaj</b>	219	100 %

*Vir: lastno delo.*

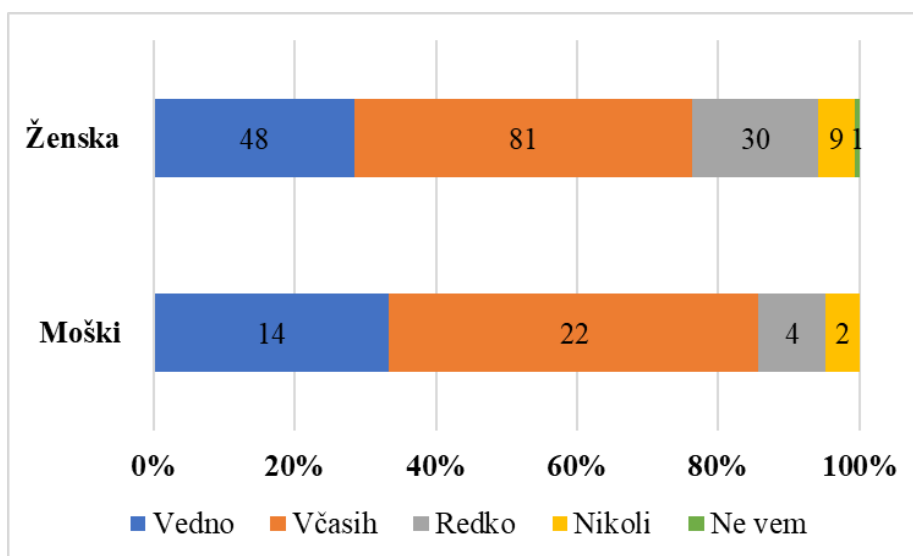
*Tabela 4: Kakšen je vaš položaj na delovnem mestu?*

<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove	21	10 %
Vodstveni položaj na ravni delovne enote	35	17 %
Neposredno vodenje in nadzor dela izvršilnih delavcev	22	10 %
Izvršilni delavec	133	63 %
<b>Skupaj</b>	211	100 %

*Vir: lastno delo.*

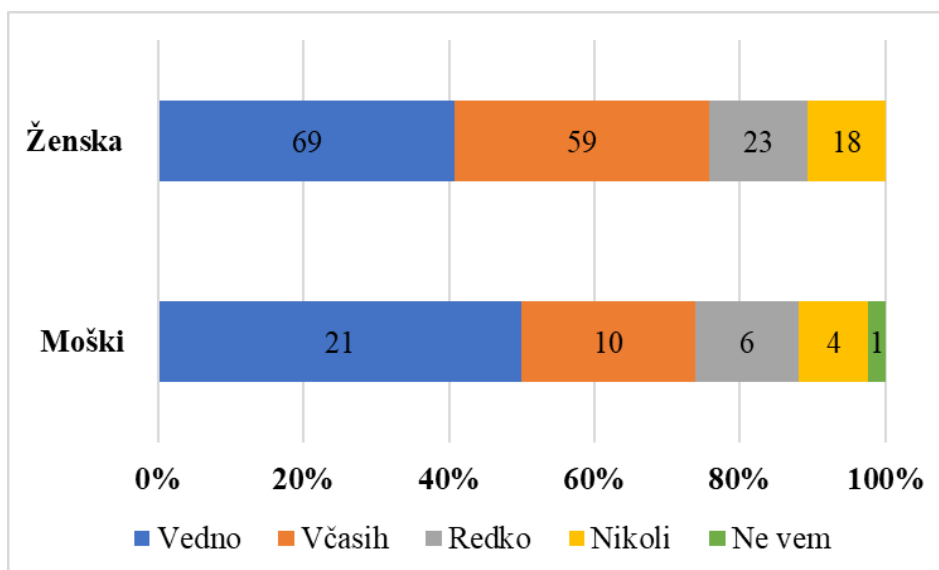
## Priloga 5: Spol

Slika 1: Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog?



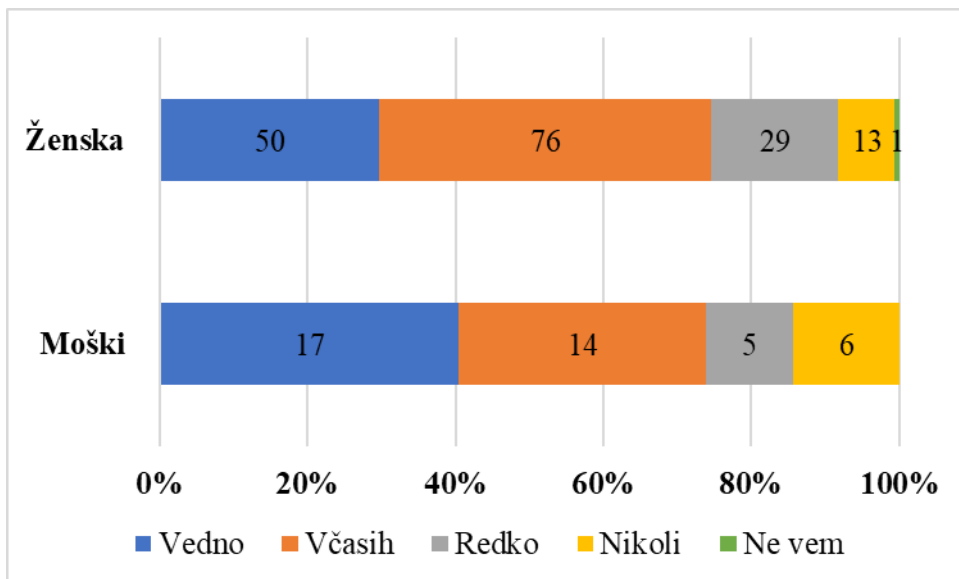
Vir: lastno delo.

Slika 2: Sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji?



Vir: lastno delo.

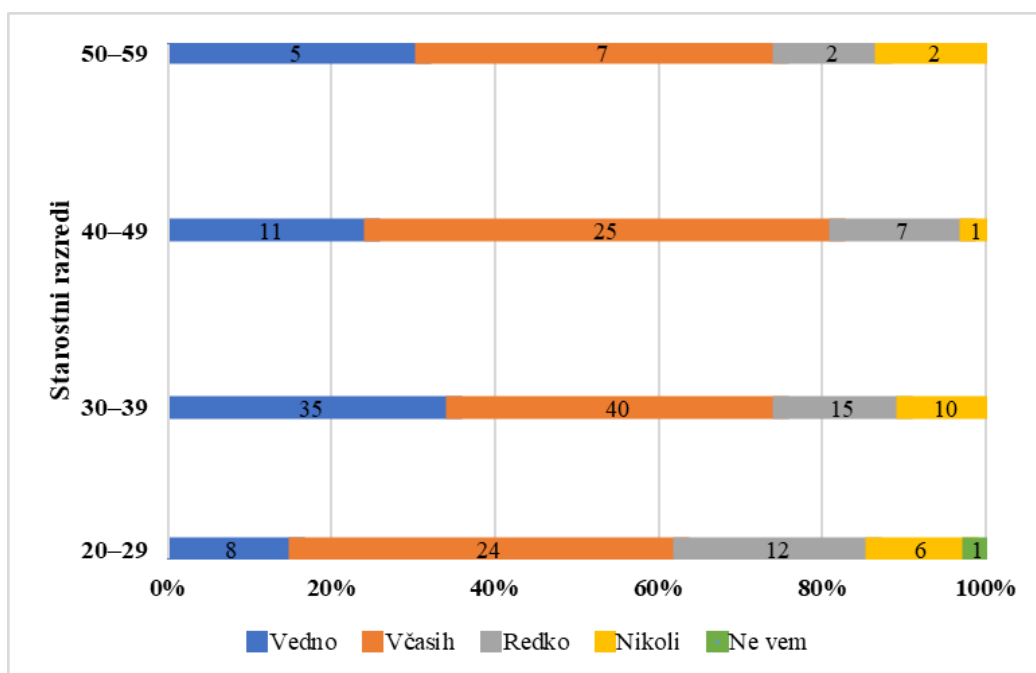
Slika 3: Vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo?



*Vir: lastno delo.*

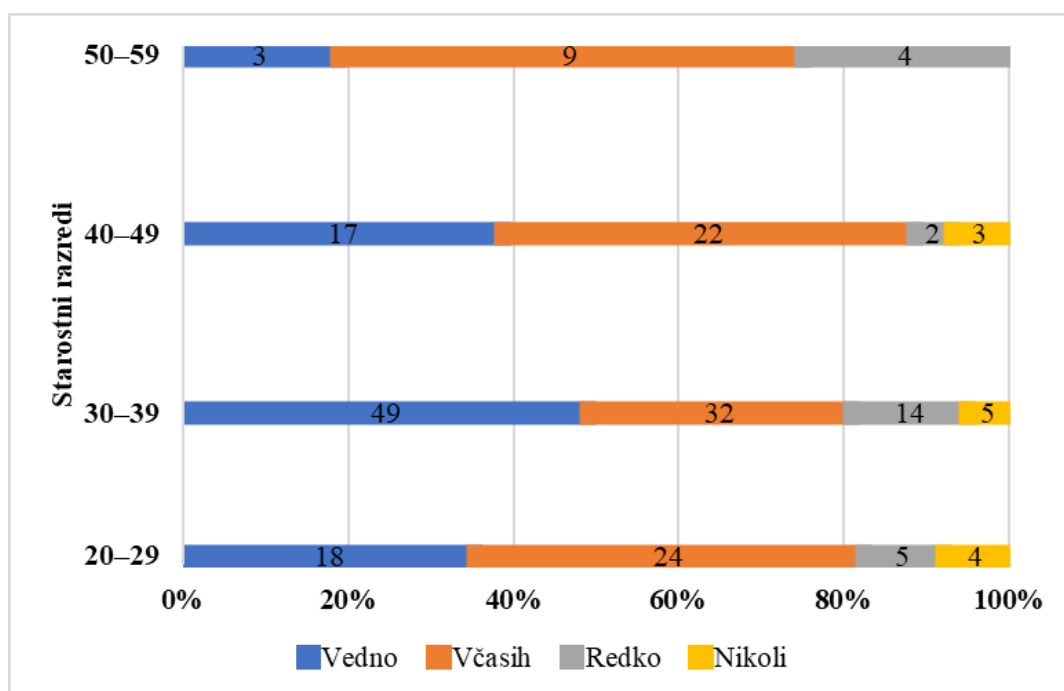
## Priloga 6: Starost

Slika 4: Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela?



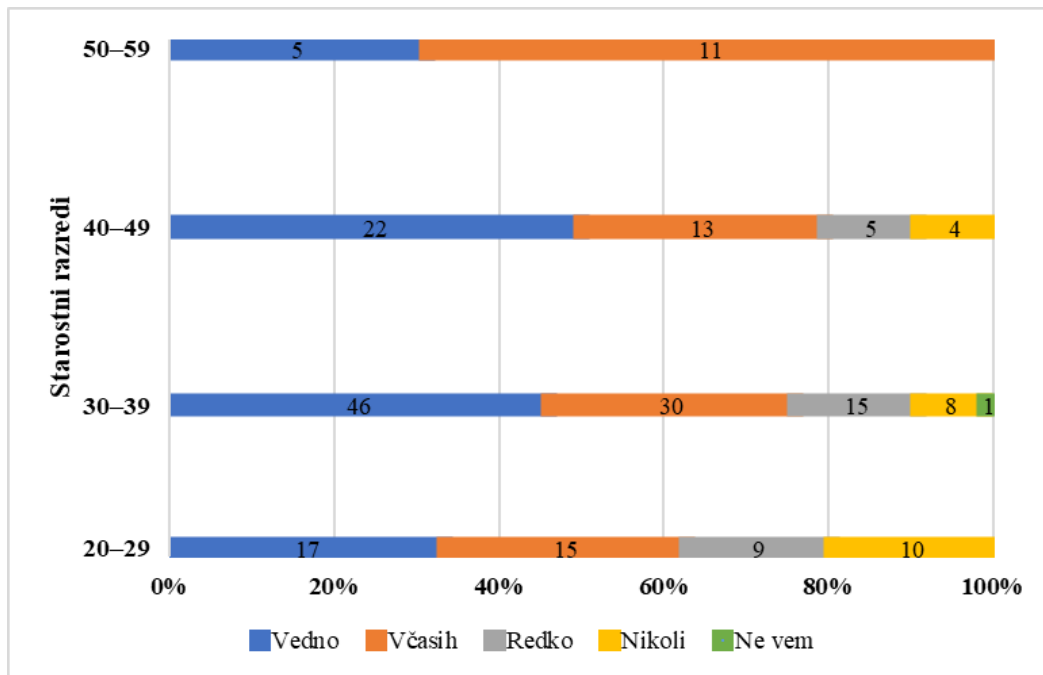
Vir: lastno delo.

Slika 5: Ali lahko izbirate ali spremenite vašo hitrost ali tempo dela?



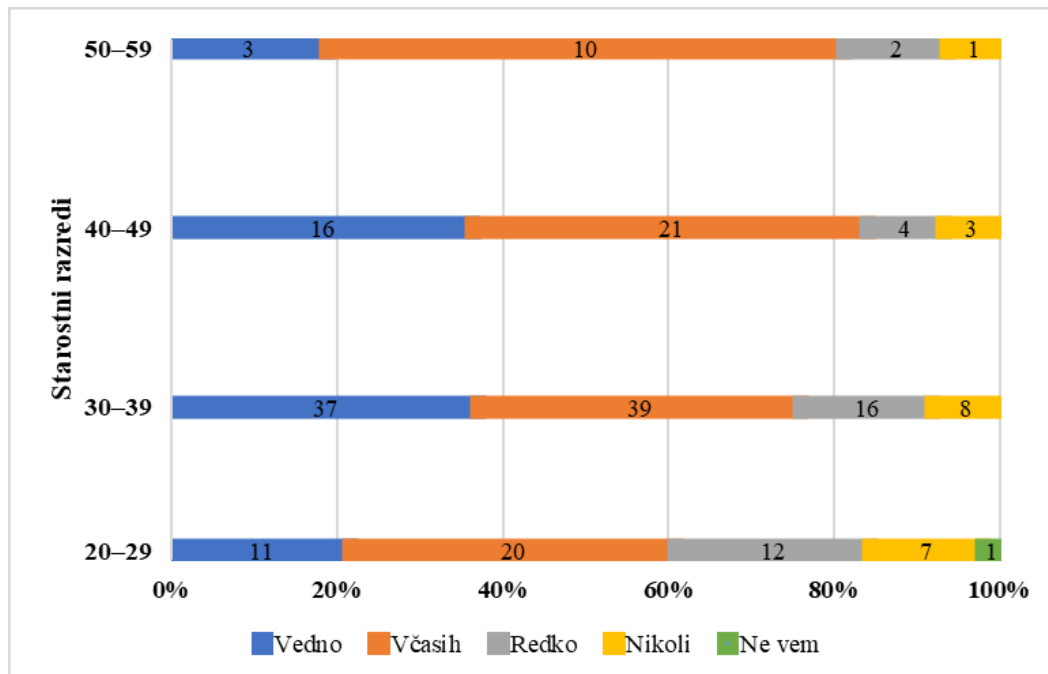
Vir: lastno delo.

Slika 6: Sodelujete pri izboljševanju organizacije dela ali delovnih procesov v vašem oddelku ali organizaciji?



Vir: lastno delo.

Slika 7: Vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo?

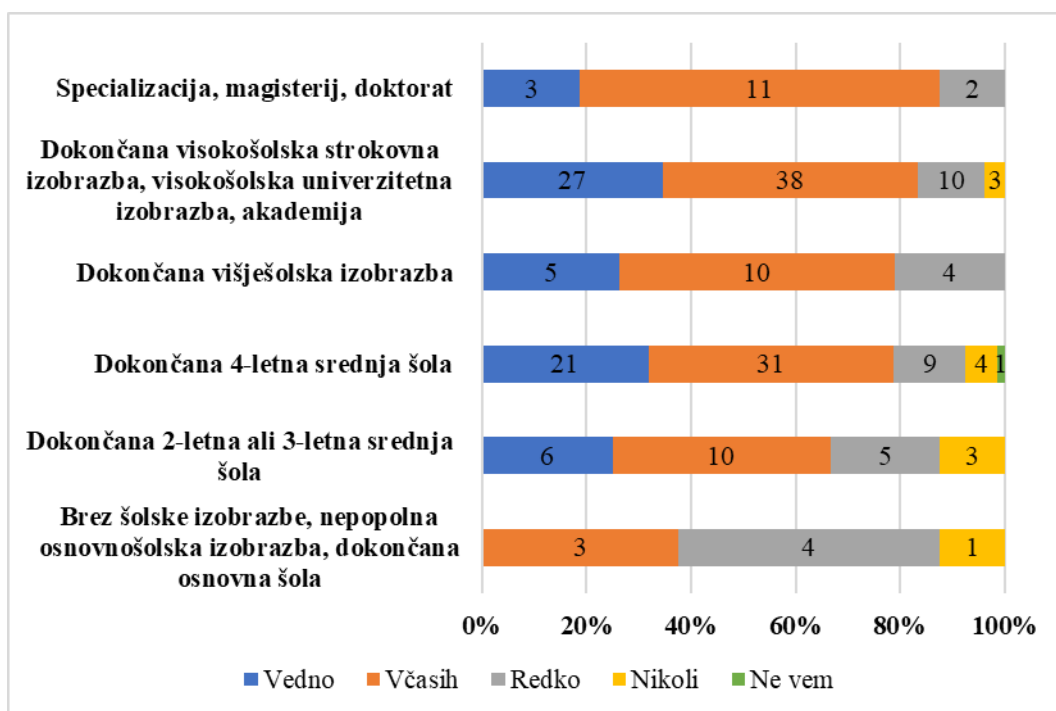


Vir: lastno delo.



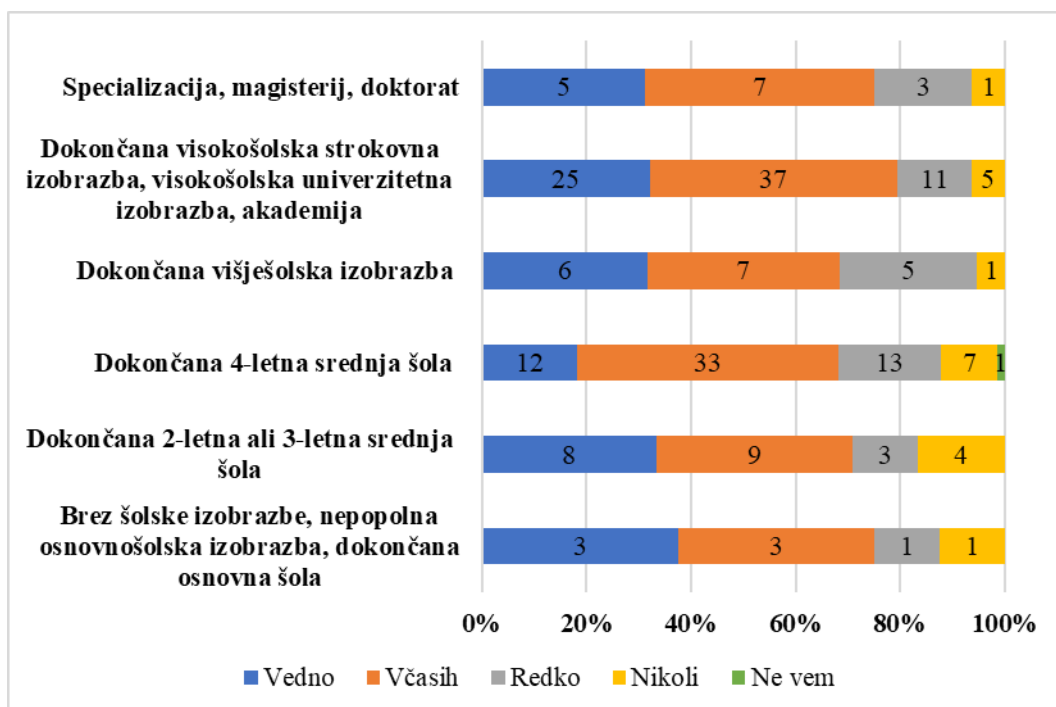
## Priloga 7: Izobrazba

Slika 8: Ali lahko izbirate ali spremenite vaš vrstni red nalog?



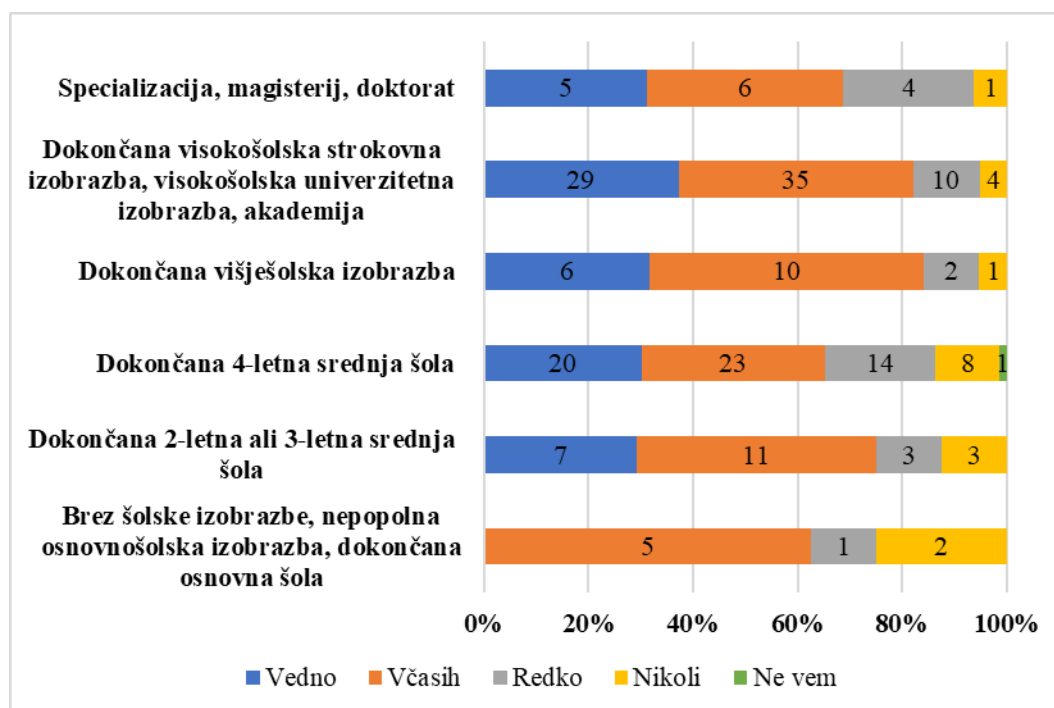
Vir: lastno delo.

Slika 9: Ali lahko izbirate ali spremenite vaše metode dela?



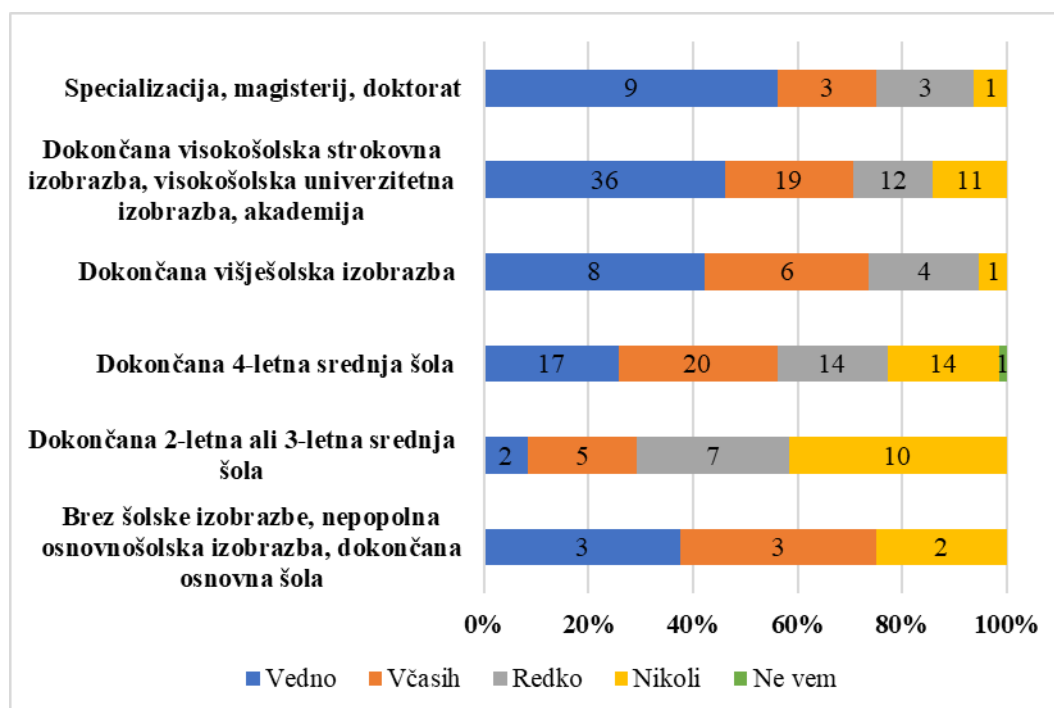
Vir: lastno delo.

Slika 10: Vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo?



Vir: lastno delo.

Slika 11: Sodelujete pri rednih srečanjih, kjer lahko izrazite svoje poglede na dogajanje v organizaciji?



Vir: lastno delo.

## Priloga 8: Ekspertni intervju

Ekspertni intervju, opravljen z mag. Sarah Jezernik Konovšek:

– Zakaj po vašem mnenju prihaja do razlik med spoloma?

»Metode dela določajo vodstveni kadri, torej vodstveni kader določi, na kakšen način se bo delalo, daje smernice ipd. Menim, glede na to, da je na vodstvenih pozicijah bistveno manj žensk, je potem ta rezultat tudi po tem takem odraz tega. Dejansko ženske niso v delovni poziciji dovolj visoko, da bi lahko spreminjale metode dela, ker jih večinoma določijo moški.«

– Kaj mislite, da je treba storiti v prihodnosti, da bo do takšnih razlik prihajalo manj?

»V Združenju Manager, kjer sem tudi sama predsednica sekcije, imamo delovno skupino na temo uravnoteženje spolov. Tam imamo tudi sistematično zapisano, kako naj bi se ženskam omogočilo, da pridejo do teh pozicij. Ženske smo po naravi zelo/bolj samokritične, večkrat se težje odločimo, kar o nečem govoriti, preden vse natančno preverimo – nismo zelo pogumne. Obstajajo sistematični zapisi procesov, kako omogočiti ženskam napredovanje in pridobiti več žensk za vodstvene pozicije. Pri napredovanju veliko pomeni čas za družino, kjer presojava kakšen je vpliv. Za moške je napredovanje nekako naravno, za ženske pa v naši družbi to ni naravno, tako da opazamo, da se čutijo razlike, ampak ne samo od moških, tudi od žensk, ki niso na vodilnih položajih. Princip vodenja moških je piramida, na vrhu je cilj. Ženske so bližje tako imenovanemu načinu vodenja palačinka, vse so rade na neki isti ravni. Ženske si želimo, da se vsi okoli nas dobro počutijo in imamo bolj prirojeno vlogo gospodinje. Palačinka pa pomeni tudi, da ženske ne marajo, da se katera ženska dvigne na palačinki, vse si želijo biti enake. Napredovanje žensk bi moralo biti sistemsko bolj podprto, torej, da je več žensk na vodstvenih položajih in potem bo to vplivalo tudi na metode dela. Doštudira več žensk kot moških in ni razloga, da smo po izobrazbi tako visoko izobražene in nismo na vodstvenih pozicijah. Trudim se, da omogočim ženskam visoke pozicije. Ženske vodimo na drug način.«

– Ali po vašem mnenju rezultati ankete prikazujejo tudi dejansko stanje v slovenskih podjetjih?

»Seveda. Dokazano je tudi s strani drugih raziskav. Vodstvene pozicije večinoma zasedajo moški v vsaj  $\frac{3}{4}$ . Slovenija npr. niti ni tako slaba v primerjavi z nekaterimi državami po Evropi. Ampak ker so vodstvene pozicije tiste, na katerih se sprejemajo odločitve, je vidno, da zato ženske tudi nimajo toliko besede. Tako je postavljen sistem.«

– Kako bi vi svetovali podjetjem, da zmanjšajo razlike med spoloma in kako zaposlenim (še posebej ženskam) v situacijah, ko se počutijo neenakovredne v primerjavi z nasprotnim spolom?

»Najbolje je, da smo ženske bolj pogumne in drzne. Da si upamo, moramo imeti dovolj samozavesti, da tudi včasih naredimo korak, preden se počutimo 100-%. Manj moramo biti samokritične. Dejansko se moramo tudi skušati organizirati tako, da same predlagamo

napredovanje po karierni poti in ne čakamo vedno na povabilo. Moramo se same promovirati, izraziti željo, biti bolj aktivne. V razmerah, kot so, je velikokrat tako, da napredujejo ženske, ki so samoiniciativne. In tudi dokazano je, da ne naletijo toliko na ovire, ampak nimajo samoiniciative. Zelo redko v življenju bo nekdo prišel žensko vprašat, ali bi si želela napredovati. Podjetjem bi svetovala, da razmislijo o temu, da vedno, ko izbirajo vodje, pomislijo ali lahko izberejo tudi žensko, če imajo več moških in ji dajo prednost. Dokazano je, da raznolikost v vodstvenih skupinah povečuje učinkovitost podjetja in s tem tudi omogoči večji dobiček. Za poslovanje podjetij je dobro, da imajo dopolnjevanje dveh različnih vidikov, uravnoteženo vodstvo.«

– Kaj bi bil po vašem mnenju razlog, da je to edini primer, razviden iz moje ankete, pri katerem so ženske bolj vključene v primerjavi z moškimi?

»Organizacijo dela in delovnih procesov razumem po hierarhiji nižje kot pa npr. metode dela. To je operativni nivo dela in menim, da je ravno zato tukaj vidna večja vključenost žensk, ker so ženske dobre operativke. Delovni procesi je nižji nivo kot pa metoda dela. Mislim, da je to na nek način tolažilna nagrada, tako so nekje vključene ženske, ker imajo veliko dobrih idej ravno tako kot moški. Želijo si enakih možnosti in prav bi bilo, da bi povsod imeli enake možnosti. Moti me, da vidim v podjetjih večinoma ženske, ki so tajnice, organizatorke dela, administratorke. Zakaj ni več žensk na vodstvenih položajih, vsaj 30 %. In tega ni.«

– Ali menite, da bi bilo treba mlade bolj pogosto vključiti v ta skupinska srečanja, kjer bi lahko izrazili svoje poglede na dogajanje v organizaciji in kaj bi lahko po vašem mnenju z vključevanjem mladih pridobile organizacije na teh skupinskih srečanjih v primerjavi s starejšimi starostnimi razredi?

»Zdi se mi nujno, ker so bodoči kadri, ki bodo vodili podjetja in državo. In ne razumem, kako lahko podjetja brez mladih učinkovito zastavijo strategije. Zame je to nepredstavljivo, da ni več podjetij, ki bi vključevali mlade. Je pa res, da je dobro, da to naredijo z mladimi, ki si to želijo. Velikokrat se dogaja, da mladi in tudi starejši hodijo v službo, ker pač morajo in nam takšni prav nič ne pomagajo. Mladi, ki kažejo interes, so nujni. V Združenju Manager imamo posebej uravnoteženost spolov, ker je dejstvo, da ta razlika obstaja med žensko in moškim. Naslednja je pa raznolikost v vseh pogledih in sama sem najbolj naklonjena mladim. Govorim o mladih do 25 let. Ravno teh, ki so nabrali dovolj teorije, da lahko sodelujejo. In tudi ni nujno, da bi morali biti vsi magistri ali podobno. In tukaj se potem vidi pri podjetjih ta trajnostni način poslovanja, ki je nujen. Mladi bi morali tako kot ženske večkrat izraziti, da si želijo sodelovanja. Iz svojih izkušenj govorim, da smo večkrat mladim dali možnost, ampak ni bilo interesa. Zanima me, zakaj se mladi ne javijo. Zato sem mnenja, da imajo mladi in ženske na nek način podoben problem. Želim si pomagati mladim, kolikor le lahko, ker me to motivira. Vendar si vseeno želim, da mladi pokažejo interes in se želijo preizkusiti v različnih projektih, da si naberejo izkušnje in najdejo pozicijo, ki jih res zanima. Hkrati pa te mlade tudi ljudje lažje opazijo.«

– Kakšna je po vašem mnenju trenutna situacija v slovenskih podjetjih in kateri starostni razred je najbolj vključen v procese odločanja?

»Pri starejših ta delovna vnaema popusti in tam opazimo ta upad, ki ni potreben, ker to so starejši ljudje z največ delovnih izkušenj. Raziskave kažejo, da pride po 40. letu do neke stagnacije, ne vem točno, zakaj. Zdi se mi, da graf prikazuje dejansko stanje, s starostjo to narašča. Želela bi si, da bi bilo več mladih vključenih. Več mladih bi vključevala, tiste, ki si to želijo in jim ta odgovornost ni odveč. Sem pa mnenja, da imajo starejši več izkušenj, so izredno pomembni in njihovo znanje in izkušnje so dragocene. Na nek primeren način bi bilo potrebno to torej čim bolj uravnotežit'.«

– Ali so slovenska podjetja pripravljena zaupati mladim in jim omogočiti samostojnost in prosto odločanje pri delu? Če menite, da bi bilo potrebno izboljšanje na tem področju, zakaj po vašem mnenju sploh prihaja do tega problema in kako ta problem izboljšati, da bodo mladi bolj vključeni?

»Imamo različna podjetja. In dosti teh jih bo reklo, da dovolj vključujejo. Po mojih izkušnjah pa tega ni dovolj. Ni dovolj samostojnosti in prostega odločanja pri delu. Mladi zelo počasi pridejo do tega, da se lahko samostojno in prosto odločajo, se pravi niso opolnomočeni. Potrebno bi jih bilo opolnomočiti. Ljudi pa tako opolnomočimo, da jih naučimo stvari delati in jim damo pooblastila. Procese do opolnomočenja bi bilo potrebno skrajšati, ker so trenutno v podjetjih ti procesi dolgotrajni (5–10 let). Mlade lahko učimo preko programov mentoriranja, kariernih načrtov, od katerih mladi dobijo te kompetence in delajo, idr.«

– Kako vidite vlogo Združenja managerjev in managerk pri razvoju procesa odločanja v organizacijah?

»Potekajo različne stvari. Ena je uravnoteženost spolov, tam se zavzemamo za uravnoteženost spolov in s tem bo več žensk na vodstvenih položajih. Imamo tudi skupino za sodobno voditeljstvo, kjer potekajo zelo zanimive konference in MQ treningi, kjer sodelujoči pridobijo znanje na primerih dobre prakse s področja upravljanja s človeškimi viri. Rada vlagam v ljudi. Tudi mlade aktivno vključujemo, skušamo podjetja vzpodbuditi, da vključujejo mlade. Imamo sekcijo mladih managerjev, do 44 let. Na vodstvenih pozicijah je nekako logično, da niso na vodstvenem položaju pri 25 letih, razen izjem, seveda. Povprečno so ti ljudje stari 40 let. Ukvarjamo se tudi še z mlajšimi do 25 let. Menim, da bo lahko Združenje Manager še veliko naredilo na tem področju, tudi za promocijo na vseh teh področjih, na katerih že deluje. Kako torej vse naštete tudi aktivno vključevati in razvijati.«

– Zakaj po vašem mnenju prihaja do razlik pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja, ko v obzir vzamemo izobrazbo, pa čeprav je nekdo pridobil višjo stopnjo izobrazbe?

»Sem mnenja, da so ljudje, ki so s predšolsko vzgojo odgovorili, da sodelujejo, verjetno na operativnih delovnih mestih, kjer lahko prosto odločajo, pa vendar niso to procesi odločanja, kjer bi bilo odločanje pomembnejše. Pričakovala sem, da bodo doktorat in magisterij vsaj podobno vključeni v primerjavi z ostalimi. Vendar sem mnenja, da je mogoče razlog ta, da je velika večina, ki jih je zaključila magisterij, mladih ali pa so diskriminirani, ker so ženske.

Kot ženska z najvišjo izobrazbo velikokrat nisem toliko zaželena. Iz svojih lastnih izkušenj lahko povem, da sem doživela, da nekaterim delodajalcem ni bilo všeč, da imam opravljen magistririj.«

– Ali menite, da je izobrazba pomembna pri vključevanju zaposlenih v procese odločanja, zakaj da oziroma zakaj ne?

»Menim, da je izobrazba pomembna. Ne sme biti pa to edino pomembno. Nekdo brez izobrazbe bo lahko zelo dober operativni delavec in ima veliko željo do dela. Morali bi tudi takim dati priložnost in ne samo tem s primerno izobrazbo. Se pa seveda ustrezne kompetence in znanja pridobijo s šolo, šola je vstopnica in potem vse ostalo. Ni pa edino pomembna.«

– Kako vključevanje zaposlenih v procese odločanja po vašem mnenju koristi organizaciji in kako zaposlenim?

»Vsekakor koristi organizaciji pri izboljševanju delovnih procesov, torej povečevanju učinkovitosti. Zaposlenim pa zagotovo, če jih vključiš, jih s tem motiviraš, da so bolj zavzeti in bolj razumejo samo delo. Ta zavzetost se pa tudi odraža v večji učinkovitosti. V obeh primerih, in za organizacijo in za zaposlene, je to koristno in zaželeno.«

– Ali menite, da je za uspešno vključevanje zaposlenih v procese odločanja potreben razvoj spretnosti zaposlenih (dodatna izobraževanja ipd.) in zakaj?

»Kompetenc nimajo vsi enako razvitih. Projektno delo, odločanje, izbiranje, komuniciranje primerno, predstavljanje itd. Dodatna izobraževanja obstajajo ravno zato, da se te kompetence razvijejo. Sami imamo izobraževalni modul, ki ga skušamo dokaj redno izpolnjevati. Je pa namenjen mladim vodjem, zaposlenim, ki si želijo biti vodje. Hkrati pa imamo za vse zaposlene izobraževanja za krepitev kompetenc, kjer vodje opazijo, kaj določenim zaposlenim manjka – samozavesti ipd.«

– Na kakšen način bi se odločili razvijati spretnosti zaposlenih (lahko navedete tudi primer iz prakse)?

»Torej, da ugotovimo, kaj je tisto, kar naše zaposlene ovira in jim dodatno pomagamo, da izberejo pravo izobraževanje. Redko to sami naredijo zaposleni, zato je dobro, da imajo dobre vodje, ki to vidijo in predlagajo. Samo tako se lahko to učinkovito izvede. Ne obvladajo te stvari vsi kar avtomatično, potrebno se je tega zavedati in se biti pripravljen naučiti. Čim prej se začne izpopolnjevati, boljše je. Zaposlene je potrebno celostno razvijati. Seveda je znanje pomembno, ampak potrebno je tudi več narediti na osebnostnem razvoju, kar se v podjetjih večkrat zapostavlja. Iščejo znanje in ga razvijajo, ne pomagajo pa zaposlenemu, da gradi na govornih sposobnostih, pridobitvi samozavesti ipd.«

– Če primerjate trenutno stanje na temo vključevanja zaposlenih v procese odločanja v slovenskih podjetjih s stanjem pred leti, ali so po vašem mnenju vidne spremembe in katere?

»Po moji izkušnji se mi zdi, da se spreminja na bolje, kar pomeni, da se več ljudi vključuje v te procese odločanja in se tudi vedno bolj razume potencial zaposlenih, tudi z vidika osebnega razvoja. Ampak vseeno gre to počasi. Izobrazba je nekako osnova, vse ostalo, ta potencial, ki ga razvijaš s človekom, je potreben. Všeč mi je, ko vidim, da nekdo napreduje celostno in da je ta oseba zadovoljna.«

– Kako bi primerjali stanje vključenosti zaposlenih v slovenskih podjetjih s tujino? Na katerih točkah bi se slovenska podjetja še lahko izboljšala?

»Menim, da se v tujini več dela individualno z zaposlenimi in tega primanjkuje v Sloveniji. Imam občutek, da je to pri nas urejeno bolj šablonsko. Izobražene ljudi za zahtevnejše funkcije se mora individualno obravnavati in ne moremo jih kar spraviti v kategorije skupaj. Individualno se je potrebno posvetiti človeku. V tujini bolje prepoznavajo ljudi, ki imajo talente, so pripravljeni delati, se učiti, so boljši od povprečja in jih tudi bolje cenijo. Več pozornosti bi se moralo nameniti talentom in mladim. V tujini prav tako vidimo več mladih na vodilnih pozicijah, več pozornosti se jim nameni. Vseeno pa mislim, da so slovenska podjetja zelo dobra in smo primerljiva, če se primerjamo s tujino, vendar nam primanjkuje ta individualna obravnava in spodbujanje ljudi in povečevanje zavzetosti preko zadovoljstva.«