



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 12, številka 2, junij 2023

Volume 12, Issue 2, June 2023



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF**

BORIS BUKOVEC

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu,
Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo - Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton - Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner - Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Žoran - Fakulteta za organizacijske študije v Novem
mestu, Slovenija

Luca Brusati - Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm
Novo mesto

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



83

**ETIČNE DILEME UPORABE PAMETNIH
TELEFONOV MED ZAPOSLENIMI**

Bojan Krajnc, Maja Pucelj

105

**KLJUČNI DEJAVNIKI TRAJNOSTNEGA
RAVNANJA Z NEPORABLJENIMI ZDRAVILI**

Rok Gomezelj, Mirko Markič

126

**TEHNOLOŠKI ČASI V POVEZAVI S
PLANIRANJEM IN NAGRAJEVANJEM
ZAPOSLENIH**

Rajko Zakšek, Franc Brcar

143

**KADROVSKA STRATEGIJA IN USPEŠNOST
ORGANIZACIJ**

Ksenija Zupan

155

USTVARJANJE TRAJNOSTNE VREDNOSTI

Žiga Kastelic

165

**ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI DELOVANJA
MALIH IN SREDNJIH VELIKIH PODJETIJ**

Katja Bregar, Maja Bregar

Etične dileme uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi

Bojan Krajnc*

Metni vrh 33, 8290 Sevnica, Slovenija
bojci.krajnc@amis.net

Maja Pucelj

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
maja.pucelj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere etične dileme se pojavljajo na področju uporabe pametnih telefonov v organizaciji v osebne namene med delovnim časom in kje je ustrezna ločnica med sprejemljivo uporabo in takšno, ki že negativno vpliva na produktivnost?

Namen: Etične dileme pri uporabi pametnih telefonov med zaposlenimi za osebne namene med delovnim časom so vse pogostejše in premalo raziskane, zato jih bomo vzeli pod drobnogled. Cilj članka je s pomočjo raziskave opredeliti ustrezna etična pravila na tem področju.

Metoda: Preučili smo obstoječo znanstveno literaturo na preučevanem področju. Pojasnili smo osnovne pojme in si s pomočjo metode deskripcije in metode kompilacije pomagali pri teoretičnem delu. V drugem delu smo uporabili kvantitativni pristop, in sicer smo izvedli anketiranje ter uporabili (ne)parametrične teste.

Rezultati: V raziskavi v sklopu magistrske naloge smo ugotovili, da se tako vodstveni kot nevodstveni kader popolnoma strinja, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene izraz nezaupanja in nadzora ter vdor v zasebnost. Zato je ob upoštevanju pomisleka, da je pravica do zasebnosti ena najpomembnejših človekovih pravic, treba odločitev za omejevanje uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene ustrezno pretehtati. V primeru odločitve za vzpostavitev ali nadgradnjo etičnega kodeksa na tem področju pa je treba zagotoviti ustrezno spoštovanje omenjenega etičnega kodeksa na področju uporabe pametnih telefonov v osebne namene med delovnim časom.

Organizacija: Raziskava preučuje etične dileme na področju uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi za osebne namene med delovnim časom v različnih organizacijah. Rezultate naše raziskave lahko organizacije privzamejo kot izhodišče naslavljanja etičnih dilem na navedenem področju.

Družba: Raziskava na področju etičnega ravnanja uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi za osebne namene med delovnim časom je lahko v pomoč širšemu družbenemu okolju pri ustreznem naslavljanju navedenih izzivov.

Originalnost: Ugotovitve raziskave lahko služijo kot vpogled in pomoč organizacijam pri sestavi ali nadgradnji etičnih pravil/kodeksa na navedenem področju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava etičnih dilem na preučevanem področju je narejena predvsem zaradi pomislekov glede morebitnih motenj produktivnosti zaradi uporabe pametnih telefonov. V raziskavi smo se omejili zgolj na srednje velike in velike organizacije v Sloveniji, ki imajo že uveden standard ISO, kar bi bilo v prihodnje smiselno razširiti. Morebitne omejitve raziskave se nakazujejo tudi v pomisleku, da so anketiranci morebiti pristransko odgovarjali, in sicer skladno s pričakovanim družbeno zaželenim in sprejemljivim odgovorom, ne pa iskreno.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Ključne besede: etični kodeks, etične dileme, pametni telefon, produktivnost, zadovoljstvo, organizacija.

1 Uvod

Organizacija nenehno raste in se zaradi tega nenehno spreminja. Pri svoji rasti pa stremi k univerzalni odličnosti. Pri tem je glavni dejavnik pri omenjeni spremembi prav tehnološki razvoj. V Otoški rastoči strategiji univerzalne odličnosti in mojstrstva (*Lux – excellentia ex oriente et occidente, ex septemtrione et meridie*, kar v prevodu pomeni: Luč – odličnost prihaja od vzhoda in zahoda, s severa in juga), so zapisali, da organizacija temelji na petih glavnih gradnikih (temeljih), in eden izmed njih je tudi etičnost razmišljanja in delovanja. Prav z njim se začne graditi zaupanje med zaposlenimi. (Bukovec, 2010, str. 6-7)

Pri uporabi pametnega telefona na delovnem mestu v zasebne namene lahko pride do konflikta interesov delodajalca, ki si po eni strani želi ustrezno zaščititi svojo lastnino, kakor tudi odstraniti vse moteče dejavnike, ki bi lahko vplivali na produktivnost zaposlenega ali zaposlene, ter na drugi strani zaščititi pravice zaposlenega oziroma zaposlene do njegove lastne zasebnosti. Nobena od teh pravic pa ne more biti absolutna oziroma ne more prevladovati nad drugo, temveč morata biti (kolikor je možno) sinhrono usklajeni. To pa v praksi pomeni, da uporaba pametnega telefona v zasebne namene med delovnim časom ne sme vplivati na strokovno, kakovostno in pravočasno opravljanje del in nalog zaposlenega oziroma zaposlene.

Kako torej prepoznati ustrezno ločnico med sprejemljivo uporabo pametnega telefona in takšno uporabo le-tega, ki že negativno vpliva na produktivnost? Ali k temu vprašanju pristopiti z absolutno prepovedjo uporabe pametnega telefona na delovnem mestu? Ali pa se odločiti za popolno odsotnost omejevanja uporabe pametnih telefonov na delovnem mestu, pri čemer računamo na samoomejitve pri zaposlenih, ki bodo postopoma sami prepoznali prekomerno uporabo pametnih telefonov in jo uspešno zamejili?

2 Teoretična izhodišča

Pametni telefon je danes nepogrešljiv pripomoček, ki posamezniku omogoča neomejeno povezanost z ljudmi in informacijami. Na ta način lahko pomembno pripomore tudi k rasti in vzdrževanju socialnega kapitala uporabnika (Chatterjee, 2014, str. 60). Pri tem se ljudje čutimo obvezane, da ves čas izkazujemo pametnemu telefonu pozornost oziroma smo pripravljeni za interakcijo z bližnjimi osebami kadar koli, ko nas pokličejo, in to ne glede na okoliščine, v katerih smo tisti trenutek. Prav tako se nam zdi, da je prav, ko dobimo sporočilo, da nanj takoj/čim prej odgovorimo. V tem kontekstu pregledovanja/brskanja, sodelovanja na različnih družbenih omrežjih pa Luthar in Pušnik (2018, str. 73) navajata nov izraz »povezana prisotnost«, ki nam pove, da so predvsem mladi nenehno »gor«, da so povezani s prijatelji ter ves čas gledajo na pametni telefon in preverjajo, če je kaj novega »gor« prišlo. Lasen tudi navaja, da prisotnost pametnega telefona v našem življenju močno vpliva na razvoj čustvenega vedenja. (Lasen, 2004 v Podobnik, 2006, str. 19-20).

Pametni telefon predstavlja za človeka osebno stvar, zato ga običajno nosi zelo blizu – kot obleko. Marsikomu tako predstavlja pomemben dejavnik življenjskega sloga. Bližina pametnega telefona je v prisposodbi zelo podobna našim telesnim funkcijam, njegova izguba pa se lahko primerja z izgubo telesnega uda. Zato bi lahko sklenili, da nekateri ljudje dojemajo pametni telefon kot funkcijo telesa in ne več zgolj kot samo tehnologijo. Če zadevo osvetlimo iz zdravstvenega vidika, je to še en dodaten argument za pojasnjevanje navezanosti na mobilni telefon in zasvojenost z njim. Tako zelo na hitro in obsežno, kot se je ta naprava zasidrala v človeško družbo, se ni še nobena druga. Prav tako nobena druga oblika medija ni povzročila takšnega preobrata v življenjskem slogu posameznika. Lahko bi rekli, da je pametni telefon naredil globoke temelje današnji družbi in da kot tak postaja vsakdanja kultura (Walsh & White 2007, str. 2405–2434).

V povezavi z navedenimi pomisleki je treba izpostaviti tudi izraz nomofobija, ki predstavlja izpeljanko iz angleške besede »no-mobile-phone phobia«. Ta se je pojavila že leta 2008, ko je britanski Post Office objavil raziskavo YouGova, ki je zajemala 2163 uporabnikov pametnih telefonov in pokazala, da kar 13 milijonov Britancev trpi za strahom, da bi bili nedosegljivi na svoj pametni telefon. Nomofobija tako pomeni nek strah pred nedosegljivostjo na pametnem telefonu, in sicer zaradi prazne baterije oziroma slabega signala ali da uporabnik nima mobilnega telefona pri sebi (Dixit & sod., 2010, str. 339–341).

Pri različnih generacijah obstajajo razlike med uporabniki pametnih telefonov. Po Robinšakovi oceni jih najlažje pojasnimo z generacijami. Generacije X (35–55 let) in baby boomers (55+ let) imajo tako previdnejši odnos do pametnih telefonov. Generacija Y (25–35 let), ki so že odraščali z internetom, pa je veliko bolj navezana na pametni telefon. Še bolj intenzivna razlika pa je z najmlajšimi, generacijo Z, ki so tako rekoč vstopili v internet s pametnimi telefoni. Matjaž Robinšak ugotavlja: »Ko se neka naprava integrira v toliko različnih vidikov osebnega življenja, v resnici postanemo odvisni od nje.« (Vir: Ljudje in pametni telefoni, 2022, <https://svetkapitala.delo.si>) Tudi Schroer (2018, str. 6–8) & Simons (2010, str. 28–33) nadalje opredeljujejo, da naj bi bili ključni uporabniki pametnih telefonov zaposleni delavci v starosti 36 let ali manj. Ker predstavlja generacija Y velik del delovne sile v današnjih organizacijah, ta statistika ponazarja, da bi pametni telefoni lahko povzročili znatno motnjo pri produktivnosti.

Pogosta neslužbena uporaba pametnih telefonov na delovnem mestu se imenuje tudi »spletno postopanje«. Spletno postopanje je izraz, s katerim označimo namerno uporabo tehnologije (pametnih telefonov na spletu) na delovnem mestu za osebne namene, pri čemer lahko to dejanje povzroči tudi škodo organizaciji, predvsem na področju produktivnosti. S »spletnim postopanjem« lahko zaposleni, ki je povezan preko intraneta organizacije, okuži programsko opremo, če obiše spletno stran, ki je okužena z virusi. (Betts, Setterstrom, Pearson, & Totty, 2018, str. 144–165) Z uporabo interneta na delovnem mestu pa se pojavlja čedalje več zlorab. (Lavoie & Pychyl, 2001, str. 431) Spet druga raziskava pravi, da uporaba interneta za osebne namene med delovnim časom zmanjšuje produktivnost ter poveča tveganje vdora spletnih virusov, različnih virtualnih napadov na varnostni sistem organizacije. Pri tem zaposleni tudi izkoriščajo organizacijske vire. (Gramberg, Teicher, & o'Rourke, 2014, str. 2234–2252)

Blanchard in Henle (2008, str. 1067–1084) sta v svoji študiji prišla do podatka, da kar 90 % zaposlenih na delovnem mestu pošilja elektronsko pošto, ki ni povezana z delovnimi nalogami, enak delež jih na spletu bere dnevne novice, 70 % jih nakupuje prek spleta, približno polovica jih spremlja športne novice in pregleduje ponudbe za počitnice, kar 40 % pa jih išče novo službo. Hkrati tudi nekateri zaposleni poročajo, da jih »spletno postopanje« asociira ter tako pomaga pri vsakdanjem spoprijemanju z obremenitvami na delovnem mestu oziroma pri zmanjševanju monotonosti vsakdanjih delovnih nalog, pri dvigovanju motivacije za delo in zniževanju ravni stresa. (Vitak, Crouse, & LaRose, 2011, str. 1751–1759) Medtem ko druge študije kažejo, da zaposlenim spletno postopanje pomaga pri spoprijemanju z obremenitvami na delovnem mestu, predvsem je tu mišljena monotonost delovnih nalog, dvig motivacije in zmanjšanje stresa. (Blanchard & Henle, 2008, str. 1067–1084) Gramberg, Teicher, & O'Rourke (2014, str. 2234–2252) pa navajajo, da tovrstno uporabljanje spleta za osebne namene med delovnim časom zmanjšuje produktivnost na delovnem mestu, hkrati pa povečuje možnost vdora spletnih virusov in drugih virtualnih napadov varnostnega sistema organizacije, s takim početjem pa zaposleni tudi izkorišča organizacijske vire. V ZDA so nekatere organizacije poročale, da naj bi na račun »spletnega postopanja« izgubile približno 130.000 \$/leto. (Metin, Taris, & Peeters, 2016, str. 254–263). Son in Park (2016, str. 309–321) sta predpostavila, da ZDA zaradi »spletnega postopanja« vsako leto izgubijo cca 85 milijard \$. Razvidno je, da takšno obnašanje pomeni izgubo izjemno visokih zneskov, zato se organizacije zelo trudijo, da bi »spletno postopanje« hitro odkrile oziroma da bi omejile/prepovedale imeti možnost njegovega posluževanja. (Son & Park, 2016, str. 309–321)

Watzlawick trdi: »Nemogoče je nekomunicirati«. (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1967, str. 51) Pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom pa je pomemben tudi bonton komuniciranja. Pri tem so zelo pomembna pravila, komuniciranja. Potočar Papež (2016, str. 7) navaja, da takih pravil ni v torbi znanja iz naših šolskih klopi, ampak tovrstna pravila in veščine spoznavamo in usvajamo vsak dan na vseh področjih celo življenje. Vse to pa vpliva na mnenje oziroma vtis, ki si ga o nas ustvarjajo ljudje, ki so z nami v stiku zasebno in/ali poslovno sodelujejo z nami. (Potočar Papež, 2016, str. 7)

Maxwell (2007, str. 24–25) govori o zlatem pravilu, povzetem po Svetem pismu: »Vse, kar želite, da bi ljudje naredili vam, storite tudi vi njim oziroma ne delajte drugim tistega, česar sami ne želite, da bi drugi naredili vam.« Neko delovanje je sicer lahko zakonito, vendar je lahko neetično. To velja tudi v obratni smeri. Meje so lahko zabrisane. Etika naj bi se začejala na koncu zakona. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2009, str. 67). Etika naj bi bila tiho nadaljevanje zakonov. Mnogi avtorji so celo mnenja, da je etika nad zakoni. Nekateri avtorji pa etiko razumejo kot vizijo organizacije. (Andersson & Scharmer, 2007, str. 34)

Dandanes pa smo priča vse večji kompleksnosti organizacij. Ustanovitelji so prepuščeni upravljanju menedžerjev. Na menedžerje vse težje vplivajo in tako je zelo težko prepoznati neetična dejanja. Ravno zaradi slednjega postaja danes etičnost v organizaciji vse bolj pomembna. Prehod v slednjega pa ni in ne bo enostaven. Veliko časa bo preteklo za spremembo miselnosti vseh. (Lipovec, 1997, str. 15)

Mnenja številnih avtorjev so, da je prav javna podoba, ki se kaže navzven, tista, ki je največ pripomogla k sprejemanju etičnih kodeksov v organizacijah. (Schwartz, 2001, str. 247–262) Do boljšega vodenja in obnašanja v organizaciji se lahko pride predvsem s pomočjo etičnih kodeksov. Gibbs (1975) govori o moralnih vrednotah, ki naj bi imele mesto v kodeksu. Kodeksi naj bi bili smerokaz vrednot. Caza, Barker in Cameron (2004, str.169–178) pa pravijo, da je v etičnih kodeksih zapisano samo tisto, česar zaposleni ne smejo početi, ter da etični kodeksi usmerjajo v obnašanje, ki naj bi bilo družbeno odgovorno.

Komunikacija je ogledalo organizacije in močno vpliva na njen ugled. Ne smemo dopuščati konfliktnega komuniciranja med sodelavci (žaljenja, kričanja, podcenjevanja, obrekovanja, šikaniranja), niti se na tak način ne smemo vesti do njih. Vse to velja tudi za komunikacijo prek pametnih telefonov do naših družinskih članov, prijateljev, sorodnikov. Bodimo etični in moralni pri komunikaciji prek pametnega telefona. Do sogovornika bodimo prijazni, vljudni, potrpežljivi. Bodimo najprej poslušalci in šele nato govorci. O zadevah, za katere nismo pooblaščen, ne komuniciramo zunaj podjetja (prek pametnega telefona). V imenu organizacije ne komuniciramo na družbenih omrežjih, če nimamo te pristojnosti. Na družbenih omrežjih ne delimo podatkov o organizaciji z izjemo tistih, ki so javno dostopni. Osebnih podatkov, ki jih uporabljamo pri delu ali v zvezi z delom, ne posredujemo oziroma ne delimo prek pametnega telefona z nikomer, če za to nimamo zakonske podlage ali izrecnega pooblastila posameznika.

Tako v teoriji kot v praksi prevladujejo nasprotujoča si stališča glede vpliva pametnih telefonov na produktivnost zaposlenih. Zatorej številne organizacije v ta namen pripravijo splošna pravila/navodila o tem, kako se moramo obnašati na tem področju. Kodeks vsebuje organizacijska pravila/navodila z zapisi o obnašanju zaposlenih na različnih področjih. (Kaptein & Schwarts, 2008, str. 113) S kodeksom obnašanja poskuša organizacija vplivati na zaposlene, da se poistovetijo s pravili/navodili ter spoštujejo zakone na področju etike in vodenja.

V teoretičnem delu smo natančno opredelili uporabo pametnih telefonov v življenju posameznikov in tudi etične dileme, ki izhajajo iz uporabe pametnih telefonov v osebne namene v delovnem času. Vse to nam je bilo v pomoč pri oblikovanju hipotez in raziskovalnih vprašanj, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Tabela 1. Znanstvena in strokovna literatura

Leto	Avtor	Naslov
1967	Watzlawick, P., Bavelas, J.B. & Jackson, D.D.	Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes.
1975	Gibbs, J. P.	Crime, Punishment, and Deterrence
1997	Lipovec, F.	Razvita teorija organizacije
2001	Schwartz, M.	The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour.
2001	Lavoie, J. & Pychyl, T. A.	Cyberslacking and the Procrastination Superhighway.
2004	Caza, A., Barker, B.A., & Cameron, K.S.	Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness.
2004	Lasen, A.	Affective technologies – emotions and mobile phones.
2007	Walsh, P. S. & White, M. K.	Me, my mobile and I: the role of self – and prototypical identity influences in the prediction of mobile phone behavior.
2007	Maxwell, J. C.	Ni takšne stvari kot »poslovna« etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev.
2007	Andersson, E. & Scharmer, C.	How Companies benefit from Business Ethics?
2008	Kaptein, M. & Schwartz, M.	The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model
2008	Blanchard, A. L. & Henle, C. A.	Correlates of different forms of cyberloafing.
2009	Lamb, W. C., Hair, F. J. & McDaniel, C.	Essentials of Marketing.
2010	Bukovec, B.	Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva.
2010	Simons, N.	Leveraging Generational Work Lifestyles.
2010	Dixit, S., Shukla, H., Bhagwat AK., Bindal, A., Goyal, A., Zaidi, KA. & Shrivastava, A.	A study to evaluate mobile phone dependence among students of a medical college and associated hospital of central india.
2011	Vitak, J., Crouse, J. & LaRose, R.	Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking
2012	Schroer, W. J.,	Generations X, Y, Z and the Others – Cont'd.
2014	Chatterjee, S.	A sociological outlook of mobile phone use in society
2014	Van Gramberg, B., Teicher, J., & O'Rourke, A.H.	Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers.
2016	Son, J. Y. & Park, J.	Procedural justice to enhance compliance with non-workrelated computing (NWRC) rules: Its determinants and interaction with privacy concerns.
2016	Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C.	Measuring Procrastination at Work and Its Associated Workplace Aspects.
2016	Potočar Papež, I.	Bonton (bonbon) za vsak dan
2018	Betts, T. K., Setterstrom, A. J., Pearson, J. M., & Totty, S.	Explaining cyberloafing through a theoretical integration of theory of interpersonal behavior and theory of organizational justice.
2018	Luthar, B. & Pušnik, M.	Intimni mediji in generacijska struktura občutenja: Personalizirano, fragmentirano, razpršeno.
2022	Svetkapitala.delo.si	Umazana razmerja, ljudje in pametni telefoni

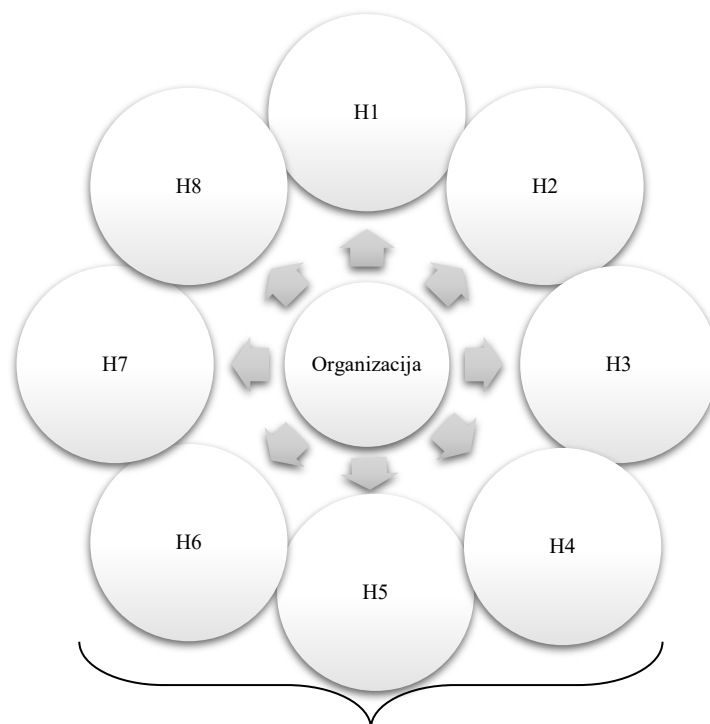
Raziskovalno vprašanje je: Katere etične dileme se pojavljajo na področju uporabe pametnih telefonov v organizaciji v osebne namene med delovnim časom in kje je ustrezna ločnica med sprejemljivo uporabo in takšno, ki že negativno vpliva na produktivnost?

Raziskovalne hipoteze so:

- H1: Zaposleni, ki zaznavajo, da imajo preveč delovnih obveznosti ali so premalo plačani za svoje delo, pogosteje uporabljajo internet v osebne namene.
- H2: Ocenjujemo, da obstaja statistična razlika pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom med družinskim statusom.
- H3: Ne-vodstveni kader dojema prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času kot izraz nezaupanja in nadzora s strani vodstvenega kadra.
- H4: Ne-vodstveni kader ocenjuje prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času kot vdor v zasebnost.
- H5: Vodstveni kader ne zaznava potrebe po vzpostavitvi prepovedi uporabe pametnega telefona v službenem času.
- H6: Vodstveni kader ima največji pomislek pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom zaradi možnosti virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo.
- H7: Zaposleni se strinjajo, da je potrebno določiti ustrezno mejo še dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času.
- H8: Uporaba pametnega telefona za osebne namene med delovnim časom po mnenju ne-vodstvenega kadra ne vpliva na njihovo produktivnosti.

3 Metoda

Kot merski instrument smo v svoji raziskavi uporabili anketni vprašalnik v orodju za spletne ankete 1KA, s katerim smo poskušali zajeti čim večji vzorec zaposlenih z ločitvijo ugotovitev na vodstvene in ne-vodstvene delavce. Stvarna opredelitev: preučujemo vse srednje in velike organizacije; tako gospodarske, kot negospodarske, katere so pridobile ISO standard (vključitveni pogoj). Krajevna opredelitev: na območju celotne Slovenije. Časovna opredelitev: maj 2022. Anketni vprašalnik vsebuje 35 vprašanj. V članku smo upoštevali Cochranovo formulo (Cochran, W. G., 1977) z namenom določitve reprezentativnega vzorca raziskave. Rezultate, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, smo statistično obdelali s pomočjo R-commander statističnega paketa. Vsa anketna vprašanja smo merili z lestvico Likertovega tipa od 1 do 5, kjer 1 pomeni popolno soglasje z trditvijo, 3 pomeni niti soglasje niti nesoglasje s trditvijo in 5 pomeni popolno ne-soglasje s trditvijo. Razlog izbire vključevalnega faktorja ISO faktorja smo izbrali zato, ker so uspešne organizacije, tiste, kjer osredotočenost na kakovost pripomore k varčnejši in prožnejši organizaciji. Instrument za raziskavo smo oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč. Anketne odgovore smo smiselno vsebinsko združili glede na naših postavljenih osem hipotez, dodatno pa smo obdelali tudi ostala vprašanja, ki se nanašajo na splošen vpliv na etiko v povezavi z uporabo pametnega telefona med zaposlenimi. Njegovo zanesljivost smo preverjali s pomočjo koeficienta Cronbach's alfa. Vrednost Cronbachovega koeficienta alfa znaša 0,687, kar pomeni, da je stopnja zanesljivosti vprašalnika sprejemljiva. Na spodnji sliki prikazujemo model naše raziskave.



Slika 1. Model raziskave

4 Rezultati

Iz naše raziskave izhaja, da ima največji odstotek anketirancev do 5 let delovne dobe, in sicer kar 94 anketirancev oziroma 28%. Največji odstotek anketirancev, in sicer kar 151 anketirancev (45%), ima do 5 let delovne dobe v trenutni organizaciji. Največji odstotek anketirancev prihaja iz gospodarskih družb, in sicer kar 271 anketirancev oziroma 81% anketirancev. Največji odstotek anketirancev ima doseženo srednješolsko izobrazbo, in sicer 99 anketirancev (30%), prvo stopnjo izobrazbe ima 95 anketirancev (28%), višješolsko izobrazbo ima 70 anketirancev (21%). Največji odstotek anketirancev se opredeljuje kot ne-vodstveni kader, in sicer kar 209 anketirancev (62%). Največji odstotek anketirancev prihaja iz osrednjeslovenske regije, in sicer 88 anketirancev (26%). Vprašalnik je bil zastopan enakomerno, saj smo imeli enak odstotek anketirancev moškega spola, kakor tudi ženskega spola. Največji odstotek anketirancev se je nahajal v starostnem razponu od 18 do 25 let, in sicer 88 anketirancev (26%). Največji odstotek t. j. 119 anketirancev (36%) je bilo poročenih.

Ko smo podrobneje preučevali H1, smo ugotovili:

Anketiranci se bolj strinjajo, da imajo preveč delovnih obveznosti, ter da so premalo plačani za svoje delo, na svojem telefonu preživijo do 30 minut v službi, internet pa v večini uporabljajo niti redko niti pogosto. S povečevanjem obveznosti na delovnem mestu se znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom. S povečevanjem osebnega dohodka se znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom. S povečevanjem delovnih obveznosti na delovnem mestu se znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. S povečevanjem osebnega dohodka se znižuje čas dnevne uporabe pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom. S povečevanjem uporabe interneta

se zvišuje dnevni čas ki ga preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene. Vodstveni, kakor tudi ne-vodstveni kader niti redko niti pogosto uporablja internet v osebne namene med delovnim časom, preživita pa oba do 30 minut dnevno v službi na svojem pametnem telefonu v osebne namene.

Ko smo podrobneje preučevali H2, smo ugotovili:

Anketiranci niti redko niti pogosto uporabljajo internet v osebne namene med delovnim časom. Najpogosteje uporabljajo internet v osebne namene med delovnim časom anketiranci in anketiranke, ki so samski (1), ločeni (2), odoveli (3), poročeni (4), v izven-zakonski skupnosti (5), najmanj pogosto pa anketiranci, ki ne želijo odgovoriti (6).

Ko smo podrobneje preučevali H3, smo ugotovili:

Anketiranci se popolnoma strinjajo, da prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavlja izraz nezaupanja in nadzora. Vodstveni, kakor tudi ne-vodstveni kader se popolnoma strinja, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljal izraz nezaupanja in nadzora.

Ko smo podrobneje preučevali H4, smo ugotovili:

Anketiranci se strinjajo, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost. Ne-vodstveni kader se strinja, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom vdor v zasebnost.

Ko smo podrobneje preučevali H5, smo ugotovili:

Anketiranci se ne strinjajo, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe. Vodstveni kader se ne strinja, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe.

Ko smo podrobneje preučevali H6, smo ugotovili:

Anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da pride pri uporabi pametnega telefona do virtualnega vdora in da predstavlja uporaba varnostno tveganje v smislu izgube informacij. Vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da lahko pri uporabi pametnega telefona v osebne namene pride do virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo. Vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da uporaba pametnih telefonov predstavlja varnostno tveganje za organizacijo v smislu izgube ali razkritja informacij.

Ko smo podrobneje preučevali H7, smo ugotovili:

Anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da bi bilo potrebno določiti ustrezno mejo še dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe tako vodstveni kot ne-vodstveni kader. Vodstveni, kakor tudi ne-vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da bi bilo potrebno določiti še ustrezno mejo dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe.

Ko smo podrobneje preučevali H8, smo ugotovili:

Anketiranci se bolj strinjajo, ko ocenjujejo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost na račun konstantnega motenja, da pa dejansko uporaba vpliva na produktivnost, pa se niti strinjajo niti ne strinjajo, oz., mnenja so, niti vpliva niti ne vpliva na račun večopravnosti (multitasking), in se niti strinjajo niti ne strinjajo pri splošnem vplivu na produktivnost. Ne-vodstveni kader se niti strinja, niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona v službi za osebne namene vpliva na njihovo produktivnost. Ne-vodstveni kader se v povprečju strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun konstantnega motenja. Ne-vodstveni kader pravi, da niti vpliva niti ne vpliva uporaba pametnega telefona v osebne namene na njihovo produktivnost. Ne-vodstveni kader se v povprečju niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun večopravnosti (multitasking), da skušajo opravljati preveč stvari hkrati.

Pri »vpliv na etiko – splošno«, smo še dodatno upoštevali odgovore na naslednja vprašanja:

Vprašanje V10 - Ali dostopate preko pametnega telefona do družbenih omrežij v osebne namene, medtem ko opravljate drugo delo? Anketiranci so odgovorili se niti strinjam niti ne strinjam. Vprašanje V13 - Kolikokrat med opravljanjem dela pogledate na ekran svojega pametnega telefona v osebne namene? Največ anketirancev med opravljenem dela pogleda na enkrat svojega pametnega telefona v osebne namene vsakih 60 minut (28%). Vprašanje V14 - Kaj vam pomeni pametni telefon? (Možnih je več odgovorov). Največ anketirancev je odgovorilo, da jim pametni telefon pomeni povezljivost (27%). Vprašanje V17 - Ali kdaj prosite za pomoč ljudi na družbenih omrežjih, ko imate težave pri reševanju del in nalog v službi? Anketiranci so odgovorili redko. Vprašanje V18 - Ali kadar v službi nimate drugih prioritarnih nalog, uporabljate družbena omrežja za sprostitev? Anketiranci so odgovorili niti redko niti pogosto. Vprašanje V19 - Ocenjujem, da je uporaba socialnih omrežij na delovnem mestu v osebne namene lahko tudi v dobrobit bolj učinkovitega opravljanja delovnih nalog. Anketiranci so odgovorili se niti strinjam niti ne strinjam. Vprašanje V20 - Ali se vam zdi, da je na delovnem mestu uporaba socialnih omrežij škodljiva za vaše delo? Anketiranci so odgovorili se niti strinjam niti ne strinjam. Vprašanje V21 - Kaj vas motivira pri osebni uporabi socialnih omrežij med delovnim časom? Anketirance pri osebni uporabi socialnih omrežij med delovnim časom najbolj motivira komunikacija z družino, prijatelji... (63%). Vprašanje V23 - Za moje delovno mesto je potrebna uporaba interneta oz. dostop do njega. Anketiranci so odgovorili, se strinjam. Vprašanje V26 - Ali ste tekom delovnega časa ves čas dosegljivi na pametni telefon? Anketiranci so odgovorili pogosto.

Odločili smo se, da bomo ugotavljali tudi razliko po generacijah pri uporabi pametnih telefonov med zaposlenimi v osebne namene. Ugotovili smo, da ni statistično značilne povezanosti.

5 Razprava

Ugotovitve raziskave nakazujejo, da se s povečevanjem obveznosti na delovnem mestu, znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom, kakor tudi znižuje preživetje

čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. S povečanjem uporabe interneta se zvišuje tudi dnevni čas, ki ga anketiranci preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene. Anketiranci se sicer v povprečju strinjajo s trditvijo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost na račun konstantnega motenja, vendar pa pri ocenjevanju omenjenega negativnega vpliva na lastno produktivnost ne zaznavajo, saj se niti strinjajo, niti ne strinjajo s trditvijo, da uporaba pametnega telefona v službi za osebne namene vpliva na njihovo produktivnost, hkrati v povprečju niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun večopravnosti (multitasking), da skušajo opravljati preveč stvari hkrati. Naši anketiranci so odgovorili, da so na telefon dosegljivi pogosto, tako vodstveni kot ne-vodstveni anketiranci in anketiranke se niti strinjajo niti ne strinjajo, da dostopajo preko pametnega telefona do družbenih omrežij v osebne namene, medtem ko opravljajo drugo delo. Na ekran svojega telefona pogledujejo povprečno vsakih 15 minut. Vodstveni in ne-vodstveni kader preživi do 30 minut dnevno v službi na svojem pametnem telefonu v osebne namene. Tako vodstveni kot ne-vodstveni kader se popolnoma strinjata, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljala izraz nezaupanja in nadzora. Anketiranci se strinjajo, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost, ter se ne strinjajo, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe, se niti strinjajo niti ne strinjajo, da pride pri uporabi pametnega telefona do virtualnega vdora in da predstavlja uporaba varnostno tveganje v smislu izgube ali razkritja informacij. Tako vodstveni kot tudi ne-vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da bi bilo potrebno določiti še ustrezno mejo dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe. Največ anketirancev navaja, da jim pametni telefon pomeni povezljivost (27%). Anketiranci le redko prosijo za pomoč ljudi na družbenih omrežjih, ko imajo težave pri reševanju del in nalog v službi, niti redko niti pogosto pa kadar v službi nimajo drugih prioritarnih nalog, uporabljajo družbena omrežja za sprostitev. Anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, da lahko uporaba socialnih omrežij na delovnem mestu v osebne namene služi tudi v dobrobit bolj učinkovitega opravljanja delovnih nalog, isto stališče (torej neopredeljeno) pa so zavzeli tudi pri vprašanju, če se jim zdi, da je na delovnem mestu uporaba socialnih omrežij škodljiva za njihovo delo. Anketiranci pri osebni uporabi socialnih omrežij med delovnim časom najbolj motivira komunikacija z družino, prijatelji... (63%). Anketiranci se strinjajo, da je za njihovo delovno mesto potrebna uporaba interneta oz. dostop do njega. Hkrati so navedli, da so tekom delovnega časa pogosto dosegljivi na pametni telefon.

Nedvomno omenjena ugotovitev sovpada z raziskavo, ki so jo opravili Gramberg, Teicher in o'Rourke (2014, str. 2234-2252), ki ugotavlja, da uporaba interneta za osebne namene med delovnim časom zmanjšuje produktivnost, ter poveča riziko vdora spletnih virusov, raznih virtualnih napadov na varnostni sistem organizacije. Glede slednje trditve vodstveni kader v pričujoči raziskavi ni opredeljen, saj se niti strinja niti ne strinja, da lahko pri uporabi pametnega telefona v osebne namene pride do virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo. Vodstveni kader se hkrati niti strinja niti ne strinja, da uporaba pametnih telefonov predstavlja varnostno tveganje za organizacijo v smislu izgube ali razkritja informacij. Ugotovitve iz naše

raziskave pa nakazujejo na povezavo med pametnim telefonom in osebnim dohodkom, saj lahko iz odgovorov anketirancev in anketirank sklepamo, da se s povečanjem osebnega dohodka znižuje pogostost uporabe interneta in znižuje čas dnevne uporabe pametnega telefona, ter da se s povečevanjem delovnih obveznosti na delovnem mestu znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. Hkrati bi lahko zaključili, da omenjene ugotovitve sovpadajo z ugotovitvami študije »spletnega postopanja«, ki so jo izvedli Vitak, Crouse in LaRose (2011, str. 1751-1759), kjer so le-ti so ugotovili, da je velika verjetnost povezanosti spletnega postopanja s tem, kje oseba dela oz. kakšen je njegov/njen zaposlitveni status, kakšno delo opravlja, višina prihodkov, višina izobrazbe in celo spol.

Pri kategoriji »vpliv na etiko« se navezujemo na raziskavo/navedbo Robinšak-a. (Vir: Ljudje in pametni telefoni, 2022, <https://svetkapitala.delo.si>) Omenjena navedba sovpada z ugotovitvijo naše raziskave, da generacije X (35–55 let) in baby boomers (55+ let), povprečno do 15 minut preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom, Generacija Y (25–35 let), v povprečju do 30 minut preživi na svojem pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom, najmlajšimi generacijo Z, v povprečju do 60 minut preživi na svojem pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. Hkrati omenjena ugotovitev sovpada tudi z ugotovitvijo raziskav, ki so jih opravili Schroer (2008, str. 6-8) in Simons (2010, str. 28-33), kjer opredeljujejo, da naj bi bili ključni uporabniki pametnih telefonov zaposleni delavci v starosti 36 let ali manj, saj so anektiranci iz pričujoče raziskave, ki se umeščajo med kot generacijo Y in Z v povprečju do 30 minut, oziroma do 60 minut preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom.

V sklopu H1 smo ugotovili, da se tisti anketiranci, ki se bolj strinjajo, da imajo preveč delovnih obveznosti, ter da so premalo plačani za svoje delo, na svojem telefonu preživijo do 30 minut v službi, internet pa v večini uporabljajo niti redko niti pogosto.

V sklopu testiranja podhipotez H1A (V1/V3) in H1B (V2/V3), smo ugotovili:

- s povečevanjem obveznosti na delovnem mestu se znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom,
- s povečevanjem osebnega dohodka se znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom.

V sklopu testiranja H1 (V1/V11, V2/V11, V3/V11, V3/V35, V11/V35), smo še ugotovili:

- s povečevanjem delovnih obveznosti na delovnem mestu se znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom,
- s povečanjem osebnega dohodka se znižuje čas dnevne uporabe pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom,
- s povečanjem uporabe interneta se zvišuje dnevni čas, ki ga anketiranci preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene,
- vodstveni in ne-vodstveni kader niti redko niti pogosto uporablja internet v osebne namene med delovnim časom,

- vodstveni in ne-vodstveni kader preživi do 30 minut dnevno v službi na svojem pametnem telefonu v osebne namene.

Hipotezo H1 delno potrdimo. Namreč, hipotezo v delu druge trditve lahko potrdimo (zaposleni, ki so premalo plačani za svoje delo, pogosteje uporabljajo internet v osebne namene), saj smo ugotovili, da se s povečevanjem osebnega dohodka znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom, dodatno smo še ugotovili, da se s povečanjem osebnega dohodka znižuje čas dnevne uporabe pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom. Če hipotezo še natančneje opredelimo na vodstveni in ne-vodstveni kader po organizacijah, smo prišli do ugotovitev, da oba kadra, niti pogosto niti redko ne uporabljata internet, oba kadra časovno podobno - do 30 minut, preživita na internetu, da pa se s povečanjem uporabe interneta zvišuje dnevni čas, ki ga preživijo na svojem pametnem telefonu v osebne namene. Medtem ko hipoteze v prvem delu trditve (zaposleni, ki zaznavajo, da imajo preveč delovnih obveznosti, pogosteje uporabljajo internet v osebne namene) ne moremo potrditi, saj smo ugotovili, da se s povečevanjem obveznosti na delovnem mestu znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom, torej preveč delovnih obveznosti je vzrok za zmanjšanje uporabe interneta v osebne namene in ne obratno, dodatno smo še ugotovili, da se s povečevanjem obveznosti na delovnem mestu znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom.

V sklopu testiranja H2 smo ugotovili:

- anketiranci niti redko niti pogosto uporabljajo internet v osebne namene med delovnim časom.
- obstaja statistična razlika pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom in sicer: najpogosteje uporabljajo internet samski in ločeni, najmanj pogosteje pa tisti, ki ne želijo odgovoriti.

Hipotezo H2 (da obstaja statistična razlika pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom med »družinskim statusom«) zato potrdimo, saj smo ugotovili da, obstaja statistična razlika pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom in sicer: najpogosteje uporabljajo internet samski in ločeni, najmanj pogosteje pa tisti, ki ne želijo odgovoriti.

V sklopu testiranja H3 smo ugotovili:

- anketiranci se popolnoma strinjajo, da prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavlja izraz nezaupanja in nadzora.
- vodstveni in ravno tako ne-vodstveni kader se popolnoma strinja, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljal izraz nezaupanja in nadzora.

To hipotezo H3 (»ne-vodstveni kader dojema prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času kot izraz nezaupanja in nadzora s strani vodstvenega kadra«) potrdimo, saj smo

ugotovili, da, ne-vodstveni kader se popolnoma strinja, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljala izraz nezaupanja in nadzora. Nadalje smo ugotovili, da se tudi vodstveni kader popolnoma strinja, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljala izraz nezaupanja in nadzora. Če hipotezo še natančneje opredelimo, smo prišli do ugotovitev, da se anketiranci popolnoma strinjajo, da prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavlja izraz nezaupanja in nadzora.

V sklopu testiranja H 4 smo ugotovili:

- anketiranci se strinjajo, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost.
- vodstveni kader in ravno tako ne-vodstveni kader strinja, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost.

To hipotezo H4 (»ne-vodstveni kader ocenjuje prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času kot vdor v zasebnost«) potrdimo, saj smo ugotovili, ne-vodstveni kader se strinja, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost. Nadalje smo ugotovili, da se tudi vodstveni kader strinja, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost. Če hipotezo še natančneje opredelimo, smo prišli do ugotovitev, da se anketiranci strinjajo, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost.

V sklopu testiranja H5 smo ugotovili:

- anketiranci se ne strinjajo, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe.
- vodstveni in ravno tako ne-vodstveni kader se ne strinja, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe.

To hipotezo H5 (»vodstveni kader ne zaznava potrebe po vzpostavitvi prepovedi uporabe pametnega telefona v službenem času«) potrdimo, saj smo ugotovili, da vodstveni kader se ne strinja, da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe. Nadalje smo ugotovili, da se tudi ne-vodstveni kader ne strinja da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe. Če hipotezo še natančneje opredelimo, smo prišli do ugotovitev, da se anketiranci ne strinjajo da bi bilo potrebno vzpostaviti prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe.

V sklopu testiranja H6 smo ugotovili:

- anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da pride pri uporabi pametnega telefona do virtualnega vdora in da predstavlja uporaba varnostno tveganje v smislu izgube informacij.
- vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da lahko pri uporabi pametnega telefona v osebne namene pride do virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo, ter da

uporaba pametnih telefonov predstavlja varnostno tveganje za organizacijo v smislu izgube ali razkritja informacij.

To hipotezo H6 (»vodstveni kader ima največji pomislek pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom zaradi možnosti virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo«) zavrnamo, saj vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da lahko pri uporabi pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom pride do virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo. Nadalje smo ugotovili, da vodstveni kader se niti strinja niti ne strinja da uporaba pametnih telefonov predstavlja varnostno tveganje za organizacijo v smislu izgube ali razkritja informacij. Če hipotezo še natančneje opredelimo, smo prišli do ugotovitev, da anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da pride pri uporabi pametnega telefona do virtualnega vdora in da predstavlja uporaba varnostno tveganje v smislu izgube informacij.

V sklopu testiranja H7 smo ugotovili:

- anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da bi bilo potrebno določiti ustrezno mejo še dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe.
- vodstveni kot tudi ne-vodstveni kader niti strinja niti ne strinja, da bi bilo potrebno določiti še ustrezno mejo dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe.

To hipotezo H7 (»zaposleni se strinjajo, da je potrebno določiti ustrezno mejo še dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času«) zavrnamo, saj se natančneje, vodstveni, kot tudi ne-vodstveni kader, niti strinja niti ne strinja, da bi bilo potrebno določiti še ustrezno mejo dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe. Če hipotezo še natančneje opredelimo, smo prišli do ugotovitev, da anketiranci se, niti strinjajo niti ne strinjajo, da bi bilo potrebno določiti ustrezno mejo še dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe.

V sklopu testiranja H8 smo na podlagi testiranja podhipotez ugotovili, da se anketiranci bolj strinjajo, ko ocenjujejo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost na račun konstantnega motenja, da pa dejansko uporaba vpliva na produktivnost, pa se niti strinjajo niti ne strinjajo, oz., mnenja so, niti vpliva niti ne vpliva na račun večopravnosti (multitasking), in se niti strinjajo niti ne strinjajo pri splošnem vplivu na produktivnost.

- ne-vodstveni kader se niti strinja, niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona v službi za osebne namene vpliva na njihovo produktivnost.
- ne-vodstveni kader se v povprečju strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun konstantnega motenja
- ne-vodstveni kader pravi, da niti vpliva niti ne vpliva uporaba pametnega telefona v osebne namene na njihovo produktivnost.
- ne-vodstveni kader v povprečju se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun večopravnosti (multitasking), da skušajo opravljati preveč stvari hkrati.

To hipotezo H8 (»uporaba pametnega telefona za osebne namene med delovnim časom po mnenju ne-vodstvenega kadra ne vpliva na njihovo produktivnosti«) delno potrdimo, saj smo ugotovili, da se ne-vodstveni kader v povprečju strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona vpliva na slabšo produktivnost ostalih zaposlenih. Vendar pa, ker ne-vodstveni kader pravi, da niti vpliva niti ne vpliva uporaba pametnega telefona v osebne namene na njihovo produktivnost, oziroma se ne-vodstveni kader niti strinja, niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnega telefona v službi za osebne namene vpliva na njihovo produktivnost, natančneje, ne-vodstveni kader se v povprečju niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da uporaba pametnih telefonov vpliva na slabšo produktivnost zaposlenih na račun večopravnosti (multitasking), da skušajo opravljati preveč stvari hkrati, hipotezo ne moremo potrditi v celoti.

Če povzamemo, etični kodeks je v pomoč zaposlenim pri vsakodnevem ravnanju in to naj velja tudi za področje uporabe pametnih telefonov za osebne namene med delovnim časom. Z etičnim kodeksom se lahko izognemo položajem, v katerih ne vemo, kako bi ravnali ali se odzvali na določeno ravnanje. Kodeks na področju uporabe pametnih telefonov nam je lahko v pomoč, da ne kršimo zakonodaje, ne povzročimo škode ali ne škodimo ugledu organizacije. Nenazadnje je tudi orodje za ustvarjanje prijetnejšega delovnega okolja ter pripomore k motivaciji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Zavedati pa se moramo tudi dileme delodajalca, ki mora kot dober gospodar skrbeti za najbolj učinkovito produktivnost z dopuščanjem določenih ravnanj, ki jih želijo zaposleni. Etični kodeks ne določa strogih pravil vedenja, pač pa vzpostavlja standard vedenja, ki temelji na etičnih in moralnih načelih. Zato je skupaj s kodeksom treba poznati in upoštevati tudi druga notranja pravila v organizaciji, ki določajo organizacijo delovnega procesa oziroma obveznosti, s katerimi morajo biti zaposleni pri delu seznanjeni. Spoštovati je potrebno samega sebe tudi pri uporabi pametnih telefonov. Vsako vedenje je pomembno. Z lastnim zgledom spodbuja menedžment spoštljive odnose na delovnem mestu. Ne dopušča vedenja, ki ustvarja žaljivo delovno okolje. Zato se z sodelavci ravna tako, kot si želimo, da bi oni ravnali z nami, kar smo že omenili v predhodnem tekstu. Spodbujati je potrebno nenehno enakopravnost, in to ne glede na spol, raso, starost, zdravstveno stanje, invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikalni organizaciji, narodnostno ali socialno poreklo, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost ali druge osebne okoliščine. Komunikacija je ogledalo organizacije in močno vpliva na ugled organizacije. Ne smemo dopuščati konfliktnega komuniciranja med sodelavci (žaljenja, kričanja, podcenjevanja, obrekovanja, šikaniranja), niti se na tak način ne smemo vesti do njih in to prav tako velja v komunikaciji ki jo izvajamo preko pametnih telefonov do naših družinskih članov, prijateljev, sorodnikov. Bodimo etični in moralni pri komunikaciji preko pametnega telefona. S sogovornikom bodimo prijazni, vljudni, potrpežljivi. Bodimo najprej poslušalci in šele nato govorniki. O zadevah, za katere nismo pooblaščen, ne komuniciramo zunaj podjetja (preko pametnega telefona). V imenu organizacije ne komuniciramo na družabnih omrežjih. Na družabnih omrežjih ne delimo podatkov o organizaciji z izjemo tistih, ki so javno dostopni. Osebnih podatkov, ki jih upravljamo pri delu ali v zvezi z delom, ne posredujemo oziroma ne delimo preko pametnega telefona z nikomer tretjim, če za to nimamo zakonske podlage ali izrecnega pooblastila posameznika. Zavedati se moramo, da ohranjanje

integritete prinaša dolgoročne odnose in uspeh. Varovati moramo svojo integriteto in integriteto drugih. Med organizacijami je več in več tekmovanja, zato je ključ do uspeha skrit v različnih konkurenčnih prednostih. V sam vrh konkurenčnih prednosti sodi tudi etika. Zato smo se v članku osredotočali predvsem na etične kodekse kot konkurenčno, trajnejšo prednost organizacije. Kar organizacije delajo, je pomembno, ravno tako pa je pomembno tudi, kako in na kakšen način to počnejo. Poleg etičnega ravnanja na vseh področjih - tudi pri vplivu pametnih telefonov na produktivnost dela, pa se morajo organizacije obnašati družbeno odgovorno, saj je odnos do družbe ogledalo organizacije. Iz odgovorov anketirancev v pričujoči raziskavi smo sklepali, da preučevane organizacije, iz katerih prihajajo anketiranci, še nimajo oblikovanega lastnega etičnega kodeksa na tem področju. Verjetno pa bi bili v vsaki organizaciji izjemno zadovoljni, če bi dobili v roke dokončen koncept etičnega kodeksa glede ustrezne uporabe pametnega telefona v osebne namene med delovnim časom. Z njim bi v sodobni organizaciji vplivali na ritem produktivnosti in bi zaposlenim znali svetovati, kako doseči predpisano produktivnost in normative ter ob tem ne bi bili prikrajšani za informacije v povezavi z uporabo osebnega telefona med delovnim časom za osebne namene.

6 Zaključek

Skozi raziskavo smo ugotavljali, ali uporaba pametnih telefonov med delovnim časom za osebne namene moti delovni proces ali pa je morda motivator. Rezultati so bili statistično ovrednoteni in osvetljeni na različne načine. V pričujoči raziskavi se je pokazalo, da se s povečevanjem obveznosti na delovnem mestu znižuje pogostost uporabe interneta v osebne namene med delovnim časom, kakor tudi znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. Pokazalo se je tudi, da se s povečanjem osebnega dohodka znižuje pogostost uporabe interneta in znižuje čas dnevne uporabe pametnega telefona ter da se s povečevanjem delovnih obveznosti na delovnem mestu znižuje preživeti čas na pametnem telefonu v osebne namene med delovnim časom. Anketiranci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da lahko pri uporabi pametnega telefona v osebne namene pride do virtualnega vdora nepooblaščenih oseb v organizacijo oziroma da uporaba pametnih telefonov predstavlja varnostno tveganje za organizacijo v smislu izgube ali razkritja informacij. Anketiranci na zaslon svojega telefona pogledujejo povprečno vsakih 15 minut, medtem ko preživijo do 30 minut dnevno v službi na svojem pametnem telefonu v osebne namene. Hkrati se je pokazalo, da se tako vodstveni kot nevodstveni kader ne strinjata, da bi bilo treba prepovedati uporabo pametnega telefona v službenem času za osebne potrebe, saj se popolnoma strinjata, da bi prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času za osebne namene predstavljala izraz nezaupanja in nadzora. Anketiranci se tudi strinjajo, da predstavlja prepoved uporabe pametnega telefona v službenem času vdor v zasebnost. Tako vodstveni kot tudi nevodstveni kader se niti strinja niti ne strinja, da bi bilo treba določiti še ustrezno mejo dovoljene uporabe pametnih telefonov v službenem času za osebne potrebe. Pričakujemo, da bo pričujoča raziskava v pomoč pri oblikovanju ustreznega etičnega kodeksa na preučevanem področju v organizacijah širom Slovenije in širše.

V Otoški rastoči strategiji univerzalne odličnosti in mojstrstva (*Lux – excellentia ex oriente et occidente, ex septemtrione et meridie*, kar v prevodu pomeni: Luč – odličnost prihaja od vzhoda in zahoda, s severa in juga) je Bukovec (2010, str. 6–7) omenil, da sicer natančneje organizacija temelji na petih glavnih gradnikih, eden izmed njih je tudi etičnost razmišljanja in delovanja. Slednji gradnik se neposredno dotika zaposlenih, saj se lahko le z etičnim razmišljanjem in delovanjem začne graditi zaupanje med zaposlenimi in se na tak način uspešno izogne vsakršnim dvomom med zaposlenimi, ki bi posledično vodili v nadaljnje notranje medosebne konflikte. (Bukovec, 2010, str. 6–7) Zato morajo menedžerji in neposredni vodje poznati način ravnanja z zaposlenimi v organizaciji, če želijo ustvariti prijetno okolje za zaposlene, ki jih lahko pripelje do zelenih poslovnih rezultatov. Zaposleni se morajo počutiti dobro. Tudi novodobne etične dileme uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi ne smejo puščati za seboj nikakršnih dvomov, ki bi lahko vodili v notranje konflikte. Dileme se morajo skupaj z zaposlenimi rešiti in zapisati v etični kodeks organizacije, da se jih ne pozabi oziroma da so zapisane za novozaposlene sodelavce. Takšni koraki menedžerjev in neposrednih vodij vzpodbujajo dobro organizacijsko klimo in kulturo v organizaciji. Kako in na kakšen način bodo zaposleni v organizaciji med delovnim časom v osebne namene komunicirali, je osebna stvar vsakega zaposlenega, vendarle se zaposleni morajo zavedati, da sta v organizaciji na prvem mestu produktivnost in kakovost. Seveda pa vsega tega ni moč doseči in presegati brez pozitivne organizacijske klime in kulture. In prav zaradi tega je toliko bolj pomembno, da ima organizacija dogovorjene načine, kako preseči etične dileme, ki se pojavljajo skozi čas. Kot smo omenili, so zaposleni notranje bogastvo vsake organizacije. Etične dileme, ki bi lahko nastajale, je treba ustrezno nasloviti, kar naj bi bil cilj vsake organizacije, saj se lahko le z etičnim razmišljanjem in delovanjem začne graditi zaupanje med zaposlenimi. Pričujoča raziskava zato po naši oceni predstavlja znaten prispevek k stroki in znanosti z vpogledom v etične dileme uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi med delovnim časom za osebne namene, ki ostaja podraziskano področje. V članku smo skušali osvetliti etične dileme pri uporabi pametnih telefonov za osebne namene med delovnim časom iz različnih strani. Zato smo anketirali tako vodstveni kot nevodstveni kader, da bi osvetlili vse novodobne etične dileme uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi. S svojimi predhodnimi izkušnjami smo v anketo vključili različna vprašanja, da bi osvetlili vse dileme in zadržke. Tako vse te spremembe ne bodo stanja v organizaciji poslabšale, ampak ga bodo izboljšale in organizacija bo v svoji rasti stremela k univerzalni odličnosti, pri tem pa si pomagala s pravnimi podlagami ter z že dognanimi organizacijskimi pravili, ki so zapisani v različnih ISO standardih, in tudi z rezultati naše raziskave in dognanji na področju etičnih dilem, ki lahko nastanejo v organizaciji na preučevanem področju.

Menedžment, ki vodi organizacijo, mora po našem mnenju v etičnem kodeksu v poglavju o etični kulturi nasloviti tudi etične dileme uporabe pametnih telefonov med zaposlenimi. Organizacija si mora v čim večji meri prizadevati za upoštevanje želja zaposlenih in v tem kontekstu vzpodbujati dobro organizacijsko klimo in posledično dobro organizacijsko kulturo. Pri tem je vloga menedžerjev pomembna, saj doseči, da se zaposleni počutijo »kot doma« oziroma da uživajo v svojem delu in nalogah v svojem okolju, kjer jih izvršujejo, sploh ni

enostavna naloga. Delo pri zaposlenih nikakor ne sme predstavljati rutine. Menedžerji morajo, ko opazijo spremembe v okolju in med zaposlenimi, znati skupaj z njimi najti ustrezne rešitve, ki bodo v obojestransko zadovoljstvo. Zavedati se morajo, da zgolj ustrezen etični pristop k motivaciji zaposlenih vodi k visoki stopnji delovne uspešnosti v organizaciji.

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno raziskavo razširiti na vse tri skupine organizacij (male, srednje in velike) ter jih med sabo na področju etičnih dilem in morebitnih stroškov pri uporabi pametnih telefonov med zaposlenimi za osebne namene med delovnim časom tudi primerjati, lahko pa bi razširili tudi vzorec na vse organizacije, ne zgolj tiste z ISO standardom.

Ugotovitve pričujoče raziskave je treba interpretirati v luči glavnih omejitev, ki so vplivale na izvedbo le-te. Raziskavo smo izvedli v srednje velikih in velikih organizacijah, ki so pridobile enega izmed ISO standardov in so na poti k poslovni odličnosti v Sloveniji. Večina organizacij deluje globalno, zato menimo, da bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno preveriti tudi odziv odjemalcev na narejeno raziskavo ter pri tem slišati tudi njihovo mnenje.

Reference

1. Andersson, E. & Scharmer, C. (2007). *How Companies benefit from Business Ethics?* Jonkoping: Jonkoping University.
2. Bukovec, B. (ur.) (2010), 22. Mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
3. Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084. Pridobljeno na https://researchgate.net/publication/222835371_Correlates_of_different_forms_of_cyberloafing
4. Betts, T. K., Setterstrom, A. J., Pearson, J. M., & Totty, S. (2018). Explaining cyberloafing through a theoretical integration of theory of interpersonal behavior and theory of organizational justice. *Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 144–165. IGI Global.
5. Chatterjee, S. (2014). A sociological outlook of mobile phone use in society. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 1(6), 55–63.
6. Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
7. Dixit, S., Shukla, H., Bhagwat, Ak., Bindal, A., Goyal, A., Zaidi, Ka., & Shrivastava, A. (2010). A study to evaluate mobile phone dependence among students of a medical college and associated hospital of central india. *Indian journal of community medicine*, 35(2), 339–341. Pridobljeno na <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2940198>
8. Van Gramberg, B., Teicher, J., & O'Rourke, A. H. (2014). Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2234-2252. Pridobljeno na <https://research.monash.edu/en/publications/managing-electronic-communications-a-new-challenge-for-human-reso>
9. Gibbs, J. P. (1975). *Crime, Punishment, and Deterrence*. Amsterdam: Elsevier.
10. Umazana razmerja, ljudje in pametni telefoni. *Svetkapitala.delo.si* Pridobljeno na <https://svetkapitala.delo.si>

11. Kaptein, M. & Schwartz, M. (2007). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111–127. Pridobljeno na <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9305-0>.
12. Lamb, W. C., Hair, F. J., & McDaniel, C. (2009). *Essentials of Marketing*. Mason: South-Western.
13. Lasen, A. (2004). *Affective technologies – emotions and mobile phones*. Pridobljeno na http://www.academia.edu/472410/Affective_Technologies_Emotions_and_Mobile_Phones
14. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Luthar, B. & Pušnik, M. (2018). Intimni mediji in generacijska struktura občutenja: Personalizirano, fragmentirano, razpršeno. *Družboslovne razprave*, 87, 61–84.
16. Lavoie, J. & Pychyl, T. A. (2001). Cyberslacking and the Procrastination Superhighway. *Social Science Computer Review*, 19, 431. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/profile/Jennifer-Lavoie/2/publication/249737100_Cyberslacking_and_the_Procrastination_Superhighway_A_WebBased_Survey_of_Online_Procrastination_Attitudes_and_Emotion/links/5b1e8bd60f7e9b68b42cc905/Cyberslacking-and-the-Procrastination-Superhighway-A-Web-Based-Survey-of-Online-Procrastination-Attitudes-and-Emotion.pdf.
17. Maxwell, J. C. (2007). Ni takšne stvari kot »poslovna« etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev. Velenje: *IPAK*, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
18. Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring Procrastination at Work and Its Associated Workplace Aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263. Pridobljeno 20. junij 2022 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886916307474?via%3Dihub>
19. Potočar Papež, I. (2016). *Bonton (bonbon) za vsak dan*. Novo mesto: Peresa, s. p.
20. Schroer, W. J., (n.d.). Generations X, Y, Z and the Others – Cont'd. Pridobljeno November 13, 2012, na <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>
21. Schwartz, M. (2001, avgust). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262. Pridobljeno na <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010787607771>
22. Simons, N. (2010). Leveraging Generational Work Lifestyles. *Information Management*, 44(1), 28–33. Pridobljeno na [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2637601](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2637601)
23. Son, J. Y. & Park, J. (2016, 3. junij). Procedural justice to enhance compliance with non-workrelated computing (NWR) rules: Its determinants and interaction with privacy concerns. *International Journal of Information Management*, 36(3), 309–321. Pridobljeno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401215001322>
24. Vitak, J., Crouse, J. & LaRose, R. (2011, september). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5):1751–1759. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/220495416_Personal_Internet_use_at_work_Understanding_cyberslacking
25. Walsh, P. S. & White, M. K. (2007, 2. oktober). Me, my mobile and I: the role of self – and prototypical identity influences in the prediction of mobile phone behavior. *Journal of applied social psychology*, 37(10), 2405–2434. Pridobljeno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2007.00264.x>
26. Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. WW Norton & Company. New York. *Scientific Research*. Pridobljeno na [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2187275](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2187275)

Bojan Krajnc, diplomirani organizator, inženir komunale in varstva okolja, lesni tehnik, mizar široki profil. Pridobljeni certifikati: coach ICF akreditacija - coach ACTP program, certifikat animator odličnosti vodenja, certifikat internega presojevalca ISO, certifikat animatorja poslovne odličnosti, certifikat animator coaching v organizaciji. Udeležba na Welly projekt (Erasmus+ 2019 (CMEPIUS EU)). Imam 25 let delovnih izkušenj v organizacijah.

Maja Pucelj, docentka na Fakulteti za organizacijske študije. Diplomirala je na Fakulteti za javno upravo in Fakulteti za management ter zaključila magistrski študij na Fakulteti za državne in evropske študije ter Evropski pravni fakulteti. Prvi doktorat je uspešno zaključila na Alma Mater Europaea -ISH s področja humanistike, trenutno pa zaključuje drugi doktorat na Fakulteti za državne in evropske študije s področja mednarodnih študij s poudarkom na človekovih pravicah. Njena raziskovalna afiniteta posega na področje človekovih pravic, vprašanje spolov, integracije ranljivih skupin, sovražnega govora ter organizacijsko vedenje in še posebej na presečišča teh območij. Je avtorica ali soavtorica številnih akademskih publikacij.

Abstract:

Ethical Dilemmas of the Use of Smart Phones Among Employees

Research Questions (RQ): What ethical dilemmas arise concerning the use of smartphones for private matters during working hours and what is the line between the acceptable use and the one that already has a negative impact on productivity?

Purpose: Ethical dilemmas concerning the use of smartphones for personal matters during working hours have become very common and so far, they have not been researched enough. Therefore, the goal is to define the acceptable ethical rules based on the research.

Methods: Firstly, we examined the existing scientific literature in the studied field with the help of which the basic concepts were explained. To substantiate the theoretical part of the thesis we employed two methods; the method of description and the method of compilation.

Secondly, we used a quantitative approach, namely we conducted a survey and used (non)parametric tests.

Results: The research has found that both managerial and non-managerial personnel completely agree that the ban on the use of smartphones during working hours for personal purposes is an expression of distrust, control and an invasion of privacy. Since the right to privacy is one of the most important human rights, the decision to limit the use of a smartphone during working hours for personal purposes should be carefully considered. Should the decision be made that it is necessary to establish or upgrade the code of ethics concerning the use of smartphone for private purposes during working hours the human rights aspects must be taken into consideration.

Organization: The research examines ethical dilemmas in the field of smartphone use among employees for personal use during working hours in various organizations. The results of the research can be adopted by organizations as a starting point for addressing ethical dilemmas in the aforementioned area.

Society: The research in the field of the ethical conduct of the use of smartphones among employees for private purposes during working hours can help the wider social environment in adequately addressing the above-mentioned challenges.

Originality: The findings of the research can serve as an insight and help organizations in compiling or upgrading ethical rules/codes in the indicated field.

Limitations/Future Research: The investigation of ethical dilemmas was done primarily due to concerns about potential productivity disruptions because of the use of smartphones. In the research, we limited ourselves only to medium-sized and large organizations in Slovenia that have already introduced the ISO standard, but it would be prudent to expand the research. Possible limitations of the research are also indicated in the concern that the respondents' answers may be biased, and that they gave answers which are socially acceptable and/or desirable but not their honest opinion.

Keywords: code of ethics, ethical dilemmas, smartphone, productivity, satisfaction, organization.

Copyright (c) Bojan KRAJNC, Maja PUCELJ



Creative Commons License

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

Ključni dejavniki trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili

Rok Gomezelj*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
rok.gomezelj@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
mirko.markic@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili?

Namen: Namen raziskave je bil opraviti sistematičen pregled dosedanjih empiričnih raziskav o dejavnikih, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili v gospodinjstvih.

Metoda: Opravili smo pregled empiričnih raziskav. Pregledali smo baze ProQuest, Semantic scholar, Google scholar, Springer Link in Pubmed.

Rezultati: Ugotovili smo, da so avtorji raziskav trajnostnega ravnanja z zdravili kot ključne dejavnike, ki vplivajo na namero za ravnanje največkrat izpostavili osebne okoliščine (znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja). Pomembna sta tudi finančni in zdravstveni vidik trajnostnega ravnanja. Namera za ravnanje je najbolj proksimalen napovedni dejavnik za ravnanje. Med preučevanimi znanstvenimi deli smo ugotovili, da avtorji v nobeni empirični raziskavi niso zajeli vseh dejavnikov, ki bi vplivali na trajnostno ravnanje. Prevladujoči metodi raziskav za pridobivanje podatkov sta bili anketiranje preko vprašalnikov ter izvedba intervjujev, za analizo podatkov pa opisna statistika.

Organizacija: S predstavitvijo različnih dejavnikov na področju trajnostnega ravnanja so izpostavljeni najpomembnejši izzivi, ki se tičejo izobraževanja, ozaveščanja, nadzora nad trajnostnim ravnanjem z neporabljenimi zdravili. Na podlagi tega imajo deležniki v teh procesih priložnost preučevati trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili in prepoznati morebitne priložnosti za izboljšanje.

Družba: Racionalna raba zdravil je bistvena za zagotovitev varnosti zdravil v skupnosti. Posamezniki potrebujejo informacije ter nova znanja o tem, kako trajnostno ravnati z neporabljenimi zdravili. Zavedanje o negativnih učinkih napačne rabe neporabljenih zdravil se povečuje, vsi porabniki zdravil pa lahko prispevajo k trajnostnemu ravnanju z neporabljenimi zdravili.

Originalnost: Raziskava je pokazala pomanjkanje raziskave v Sloveniji, ki bi raziskovala trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili, posebej v povezavi s sociopsihološkimi modeli.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pregled literature je bil omejen na pet javno dosegljivih baz podatkov. Glede na prepoznane raziskovalne predloge oziroma zaznane vrzeli bi kvantitativna raziskava dejavnikov za trajnostno ravnanje z zdravili prispevala k novim znanjem na tem področju.

Ključne besede: farmacija, gospodinjstva, management, odpadna zdravila, ravnanje, trajnostni razvoj.

1 Uvod

Proizvajanje in poraba farmacevtskih izdelkov naraščata iz leta v leto (Bound, 2005, str. 1; Rogowska, 2019, str. 1). V svetovni zdravstveni organizaciji (v nadaljevanju WHO, World Health Organization) so leta 2011 ugotovili, da predstavlja naraščajoča količinska raba zdravil tveganje za javna in zasebna zdravstvena sredstva. Z rastjo porabe farmacevtskih izdelkov raste tudi zaskrbljenost zaradi učinkov snovi iz zdravil v naravnem okolju (Bound 2005, str. 1705; Chung, 2019, str. 1). Glede na izide raziskave v urbanih okoljih Kitajske ima $\frac{3}{4}$ ljudi doma shranjena neporabljenega zdravila (Chung, 2019, str. 1).

Primarno pot zdravil v naravno okolje delimo na uporabo zdravil in posledično odstranjevanje preko telesnih odpadnih snovi ter na odlaganje neporabljenih zdravil v okolje. Odlaganje zdravil med gospodinjske odpadke je pomemben izziv za nadaljnje raziskovanje in s tem spodbujanje trajnostnega ravnanja v celotni verigi preskrbe z zdravili ter drugimi farmacevtskimi izdelki (Bound, 2005, str. 1). Pogostejša odkritja sledi zdravil v vodi so v zadnjih letih spodbudila raziskovanje tudi v tej smeri (Bound, 2005, str. 1705).

Namen raziskave je pregled dosedanjih empiričnih raziskav o dejavnikih, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili pri uporabnikih v gospodinjstvih. Cilji raziskave so:

- predstavitev sistematičnega pregleda literature, ki se nanaša na problematiko trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili v gospodinjstvih,
- identifikacija ključnih dejavnikov, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili v gospodinjstvih

Ugotovitve raziskave potrjujejo pomembnost tovrstnega raziskovanja in ponujajo možnosti za konkretnije nadaljnje raziskovanje v slovenskem prostoru z namenom preučevanja in izboljševanja trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili.

2 Teoretična izhodišča

Neporabljenega zdravila ter raba zdravil s pretečenim rokom trajanja predstavljajo različna tveganja in sicer (1) okoljsko, odvržejo se v kanalizacijski sistem ali v zbiralnike navadnih odpadkov (Rogowska, 2019, str. 2), (2) družbeno, so neučinkovita – preostanek zdravila ne ustreza želenemu protokolu zdravljenja bolezni ob morebitni potrebi po ponovnem zdravljenju (Tsiligianni, 2012, str. 3), (3) varnostno, predstavljajo nevarnost za zastrupitev otrok (Santos Fonseca, 2019, str. 7) in tveganje za povečanje odpornosti patogenih mikroorganizmov (Wondimu 2015, str. 2) ter (4) gospodarsko, neporabljenega zdravila so neposredno breme za zdravstveni zavarovalniški sistem, ki je za njihovo izdajo predvidel in omogočil določena finančna sredstva. Gospodinjstva v Savdski Arabiji in v drugih zalivskih državah so v enem letu skupaj porabila 150 milijonov USD za zdravila, ki jih pacienti nikoli niso zaužili. Študija v Veliki Britaniji na 11 gospodinjstvih je pokazala, da 51 % britanskih zdravil v gospodinjstvih ni bilo porabljenih, od tega je 40 % zdravil potekel rok uporabnosti (Abou-Auda 2003, str. 1).

Ugotovitve revizije odpadnih zdravil, ki jo je opravila lekarna Rowlands (Anglija) je pokazala, da bi ob ekstrapolaciji skupni stroški vrnjenih zdravil za eno leto znašali 4.690.428 angleških funtov. Glavni razlog za vračanje zdravil je bil, da so jih pacienti prenehali jemati (49 odstotkov vrnjenih izdelkov) (Breen, Ying in Kuljit, 2010, str. 426) .

Kaiser in sod. (1999, str. 1-16) so preučevali model okoljsko odgovornega (ekološkega) ravnanja. Pokazali so, da okoljsko znanje, okoljske vrednote in odgovornost čustev skupaj pojasnjujejo 45 % - 50 % variance namena ekološkega ravnanja, ki je nato napovedalo 76 - 94 % razpoložljive variance splošnega okoljsko odgovornega ravnanja. Saari in sod. (2021, str. 1-7) ugotavljajo, da je v Evropi mogoče povezati trajnostno potrošniško vedenje z okoljsko skrbjo, na kar vpliva povečana raven znanja o okolju in dojetanja okoljskega tveganja.

V času rasti farmacevtske dejavnosti je vzpostavitev zakonskih priporočil pomembna preventivna oblika preprečevanja nastajanja odpadkov. Priča smo pomanjkanju globalnega in celovitega pristopa zakonskih priporočil. Splošna priporočila s strani mednarodnih regulatornih organov ne zadoščajo, saj se implementacija teh razlikuje od države do države. WHO je svoja priporočila o varnem odlaganju neporabljenih zdravil objavila v letu 1999. Svetujejo: a) vračanje v trgovino/lekarno/proizvajalcu; b) uničenje na visoki temperaturi (1200 °C); c) imobilizacijo odpadkov z inkapsulacijo ali d) kemijsko razgradnjo v primeru prisotnosti kemijskega znanja in potrebne opreme. V evropski uniji je v primeru Belgije, Italije, Grčije in Norveške vračanje neporabljenih zdravil v lekarno zakonsko obvezno, medtem ko je npr. v Avstriji, Franciji, na Hrvaškem, Madžarskem in Portugalskem mesto vračanja lahko lekarna ali pa tudi komunalno podjetje. Specifične primere ločevanja imajo tudi v Nemčiji, kjer zdravila uvrščajo med občinske odpadke in jih po sežigu zakopljejo v zemljo ter na primer na Malti, kjer farmacevtske odpadke v veliki meri ločujejo privatna podjetja (Alnahas, 2020, str. 8).

Poglobljena razprava o trajnostni uporabi zdravil še ni pritegnila dovolj visoke pozornosti teoretikov, raziskovalcev in praktikov tako v Sloveniji kot tudi širše. Daughton (2010, str. 125) navaja, da naj bi pojem trajnostna uporaba zdravil presegal zgolj preudarno odlaganje odpadnih zdravil. Trajnostno uporabo zdravil definira (prav tam) kot: »integralni vidik zasnove zelene lekarne«. Do leta 2010 je bilo kljub pomembnosti to področje obravnavano v manj kot nekaj desetih člankih v strokovnih revijah in knjigah (Daughton, 2010, str. 125). Prizadevanja kot so npr. omejevanje začetnih predpisanih količin zdravil niso bila uspešna, zato je bilo treba poiskati druge, bolj učinkovite in bolj trajnostne možnosti v smislu zmanjševanja negativnega okoljskega učinka ob hkratnem izboljšanju zdravstvenega varstva (Cook, 2002). Glavna ovira za izvajanje drugih pristopov je bila potreba po vključitvi in usklajevanju aktivnega sodelovanja širokega nabora udeležencev, npr. plačnikov zdravstvenih izdelkov in storitev – zdravstvenih zavarovalnic in potrošnikov zdravil, javnih agencij, zdravstvenih strokovnjakov, farmacevtskih organizacij ipd. (Daughton, 2010, str. 125)

Dodatno tveganje ob nepravilni uporabi zdravil predstavlja »posojanje« zdravil sorodnikom/prijateljem/sosedom. Izidi iz raziskave v grških gospodinjstvih so pokazali, da je 95 % pacientov posojalo svoja zdravila (od tega je 18 % družin posojalo zdravila izven svoje

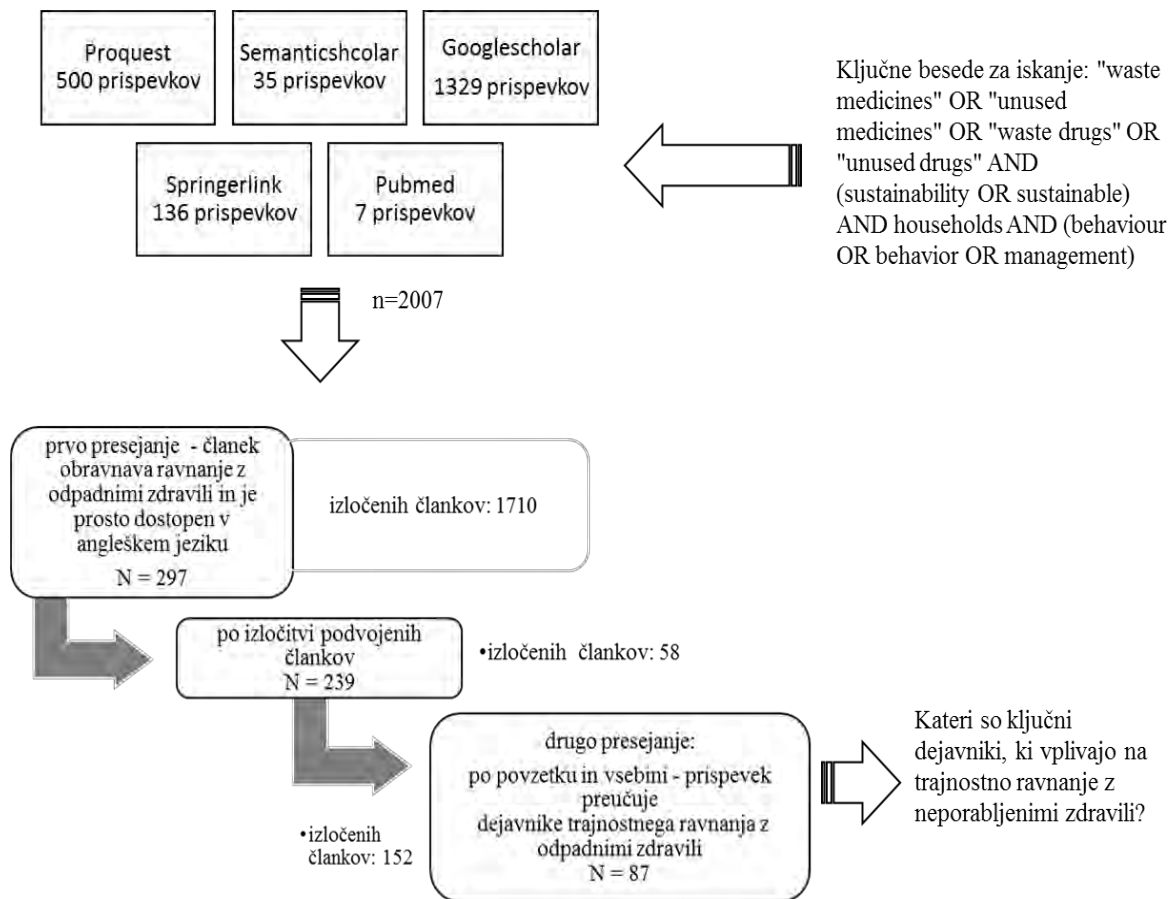
družine), pri čemer gre v največji meri za zdravila za zdravljenje simptomatskih težav (analgetiki, antibiotiki) (Tsiligianni, 2012, str. 5). Ozaveščanje potrošnikov o pravilni uporabi zdravil naj bi bilo ključno na vseh ravneh organiziranosti in stopnjah izobraževanja ter usposabljanja in podlaga za izdelavo bodočih strategij v zdravstveni dejavnosti (Martin, 2021, str. 9-10).

Za ravnanje posameznika in skupnosti so odgovorni mnogi dejavniki, ki jih preučujejo različni bolj ali manj uveljavljeni vedenjski modeli. Ne obstaja en sam model, s katerim bi v celoti pojasnili razloge za trenutno ravnanje ali spremembo nekega ravnanja pri posamezniku. Zato so v več študijah, tudi na področju trajnostne problematike, raziskovalci obstoječe vedenjske teorije in teoretične modele prilagajali področju raziskovanja in osnovnim spremenljivkam modela dodajali nove, kasneje pa v empiričnem delu tudi dokazovali njihovo upravičenost (Akintunde, 2017, str. 122-126). Sklepamo, da enako velja za trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili. Glede na navedeno je pomembno ugotoviti, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili.

3 Metoda

Znanstvenoraziskovalne članke smo iskali v podatkovnih zbirkah: ProQuest, PubMed, Semantic Scholar, Google scholar in Springer Link. Ključne besede za iskanje v bazah so bile "waste medicines" OR "unused medicines" OR "waste drugs" OR "unused drugs" AND (sustainability OR sustainable) AND households AND (behaviour OR behavior OR management). V pregled literature smo vključili le prispevke s polnim besedilom v angleškem jeziku, ki so bili objavljeni do konca februarja 2023. Skupno število najdenih prispevkov glede na ključne besede je bilo 2007.

Najprej smo preverili naslove in povzetke in izločili članke, ki se ne ukvarjajo z odpadnimi zdravili. Nato smo izmed preostalih člankov izločili podvojene članke. Iz preostalih naslovov in povzetkov prispevkov smo izluščili, kateri članki obravnavajo trajnostno ravnanje z odpadnimi zdravili v gospodinjstvih. Članki, ki so temu ustrezali so bili del nadaljnjega pregleda, preostali so bili izločeni. V končni pregled smo uvrstili 87 prispevkov. Model raziskovanja in potek izbire ustreznih člankov za sistematični pregled literature v povezavi z raziskovalnim vprašanjem je prikazan na sliki 1.



Slika 1. Potek izbire ustreznih člankov za sistematični pregled literature na temo trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili v gospodinjstvih.

4 Rezultati

Število relevantnih objav, ki preučujejo ravnanje z odpadnimi zdravili v gospodinjstvih narašča z leti, kar priča o aktulnosti tematike. Do leta 2007 v sistematičnem pregledu literature ni bil najden noben aktualen prispevek, medtem ko jih je bilo samo v prvih dveh mesecih leta 2023 objavljenih 5. Število prispevkov glede na letnico objave je prikazano v sliki 2.



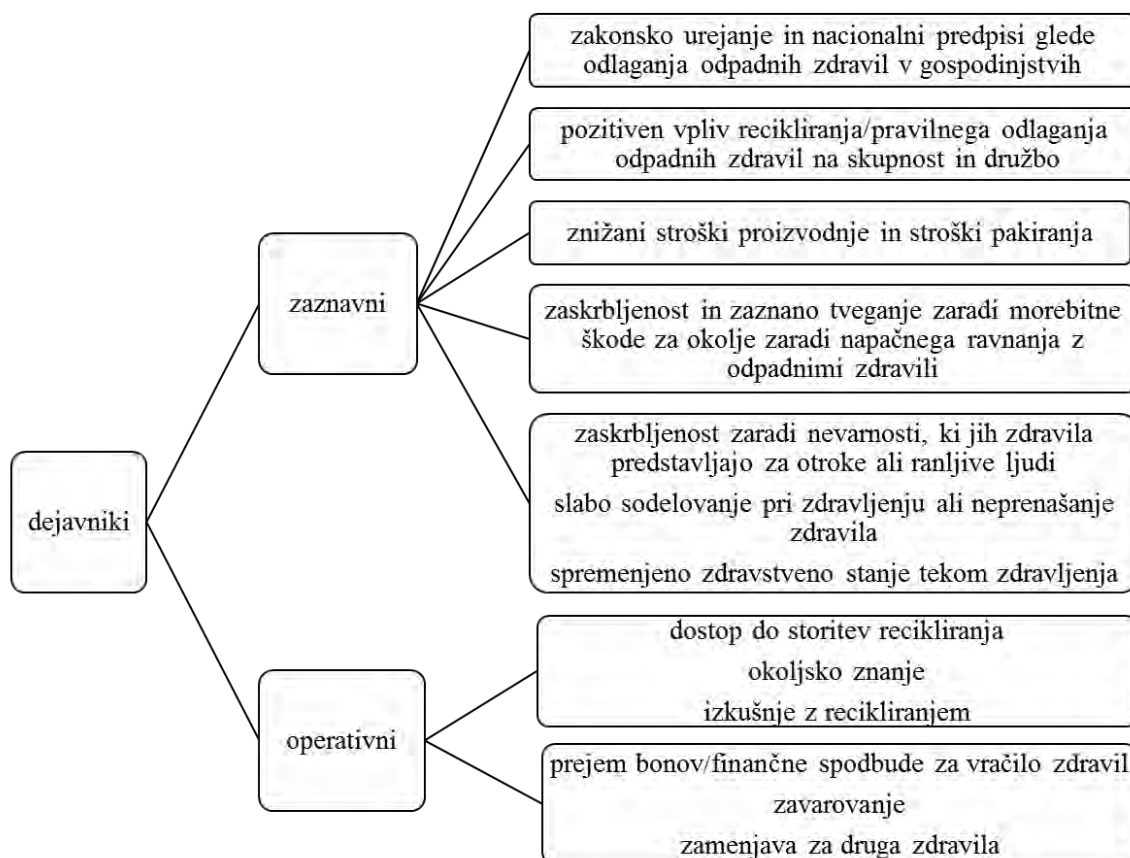
Slika 2. Število izbranih prispevkov glede na letnico objave

V izbranih 87 prispevkih je bilo preučevanih 21 dejavnikov, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z zdravili v gospodinjstvih. Po pogostosti so si sledili znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij, namera za trajnostno ravnanje, zaznano tveganje, izobrazba, cena, (ne)priložnost recikliranja, spremenjeno zdravstveno stanje med zdravljenjem in sodelovanje bolnika pri zdravljenju (adherenca). Našteti dejavniki so bili vzrok za ne/trajnostno ravnanje z zdravili v gospodinjstvih v več kot 10 prispevkih. Manj pomembni oz. manj preučevani dejavniki (v 10 prispevkih ali manj) so, razvrščeni po pogostosti, bili starost, spol, lokacija bivališča, prisotnost kroničnega bolnika/majhnega otroka v gospodinjstvu, predhodne izkušnje z recikliranjem, zavarovanje, socialne norme, neprenašanje zdravila, zaznan nadzor nad ravnanjem in potencial ponovne uporabe. Številčnost obravnave posameznih dejavnikov je prikazana v sliki 3.



Slika 3. Številčnost navedbe posameznih dejavnikov trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili

Raziskave so bile narejene v 39 državah na vseh celinah (Senegal, Etiopija, Nigerija, Kenija, Sudan, Uganda, Liberija, Gana, Južnoafriška republika, Palestina, Nepal, Tanzanija, Iran, Libanon, Kuvajt, Savdska Arabija, Pakistan, Indija, Bangladeš, Kitajska, Malezija, Srbija, Francija, Češka, Slovaška, Kosovo, Romunija, Turčija, Ciper, Portugalska, Španija, Nemčija, Švedska, Anglija, Velika Britanija, Litva, Kanada, ZDA, Trinidad in Tobago). Različni prispevki so obravnavali različne dejavnike, pri čemur so bile le redko pojasnjene relacije med posameznimi dejavniki in njihov statistični vpliv na končno ravnanje z zdravili. Tako so večinoma obravnavale okoljsko odgovorno ravnanje in preko anketnih vprašalnikov ali intervjujev ovrednotili tudi posamezne dejavnike, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z zdravili. Na drugi strani so se raziskovalci le v manjši meri posluževali modelov, ki bi pokazali, katere spremenljivke so neposredno povezane z namero po trajnostnem ravnanju in posledično s trajnostnim ravnanjem.



Slika 4. Dejavniki sodelovanja pri trajnostnem ravnanju z odpadnimi zdravili
(povzeto in adaptirano po Breen, Ying in Kuljit, 2010, str. 426)

Dejavnike trajnostnega ravnanja lahko med seboj tudi združujemo v skupine dejavnikov, kar je v sliki 3 ponazorjeno z različnimi odtenki. Dejavnike lahko namreč ločimo med zaznavne in operativne (Breen, Ying in Kuljit, 2010, str. 426), kar prikazuje slika 4. Zaznavni dejavniki so pravni okvir (zakonodaja), korporativnost (socialne norme, pozitiven vpliv recikliranja na skupnost in družbo), gospodarska skrb (znižani stroški proizvodnje ali stroški pakiranja), okoljski vidik (zaznano tveganje zaradi morebitne škode za okolje) ter zdravje in varnost (zaskrbljenost zaradi nevarnosti, ki jih zdravila predstavljajo za ljudi). Operativni dejavniki so osebne okoliščine (znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij, predhodne izkušnje z recikliranjem, priročnost recikliranja, izobrazba) in finančne okvire (cenovni okvir recikliranja, možnost zamenjave za druga zdravila, zavarovanje, plača). Med osebne okoliščine lahko štejemo tudi starost, spol in lokacijo bivališča, ki lahko do določene mere (preko npr. dostopnosti do programov recikliranja, znanja idr.) posredno vplivajo na trajnostno ravnanje. (Breen, Ying in Kuljit, 2010, str. 425-427) Pregled prispevkov in dejavniki trajnostnega ravnanja, ki so bili v njih obravnavani, so povzeti v tabeli 1.

Tabela 1. Izbrani ustrežni prispevki za sistematični pregled literature na temo trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili v gospodinjstvih

Avtor	Obravnavani dejavniki trajnostnega ravnanja
Dantuluri et al. , 2023	znanje, ozaveščenost, cena, socialne norme, potencial ponovne uporabe, predhodne izkušnje, pomanjkanje informacij
Kahssay, Hammesso, Getachew, & Woldeeslassie, 2023	znanje, otroci v gospodinjstvu, kronični bolnik v gospodinjstvu
Jha, Kafle, Bhandary, & Pathiyil, 2022	znanje, pomanjkanje informacij
Kovács, Ochrana, Muthová, & Meričková, 2022	znanje, pomanjkanje informacij
Shoab et.al., 2022	znanje, ozaveščenost, cena, izobrazba
Shuleta-Qehaja & Kelmendi, 2022	znanje, pomanjkanje informacij
Rogowska & Zimmermann, 2022	znanje, izobrazba
Magagula, Rampedi, & Yessoufou, 2022	ozaveščenost, izobrazba
Amoabeng, Araba, Darko, & Borquaye, 2022	znanje
Alshehri & Banjar, 2022	znanje, ozaveščenost
Egbenyah et al., 2021	starost
Marwa et al., 2021	ozaveščenost, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza
Woldeyohanins, Meaza, Tigabu, Kifle, & Demelash, 2021	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza, neprenašanje zdravila
Lv, Liu, & Lay, 2021	ozaveščenost, socialne norme, lokacija bivanja
Wang, Aziz, & Chik, 2021	cena, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza, lokacija bivanja
Luo, Yumei; Reimers, Kai; Yang, Lei; Lin, Jinping, 2021	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Begum, et al., 2021	znanje, ozaveščenost, spremenjeno zdravstveno stanje, lokacija bivališča
Steen, 2021	ozaveščenost, priročnost recikliranja
Jafarzadeh, Mahboub-Ahari, Najafi, Yousefi, & Dalal, 2021	spol, zavarovanje, cena, kronični bolnik v gospodinjstvu, izobrazba
Gupta, Gairola, & Ansari, 2021	znanje, ozaveščenost, izobrazba, lokacija bivališča
Mahara, Wu, Ge, Li, & Zhang, 2021	znanje, ozaveščenost, zavarovanje, cena, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza
Gidey, habtu Birhanu, Gebremeskel Sadel, Gebrezgabihe Welier, & Teklebrhan Assefa, 2020	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij
Maharaj, Baijnath, & Naidoo, 2020	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij, izobrazba
Halefom, et al., 2020	znanje, ozaveščenost, namera
Kassahun & Tesfaye, 2020	pomanjkanje informacij, izobrazba, namera
Kumilachew, Sebsibe & Ebrahim, 2020	znanje, zavarovanje, cena, pomanjkanje informacij
Bashatah & Syed, 2020	ozaveščenost, izobrazba
Makki, Hassali, Awaisu, & Hashmi, 2019	ozaveščenost, starost, priročnost recikliranja, predhodne izkušnje, otroci v gospodinjstvu, kronični bolnik v gospodinjstvu, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza, neprenašanje zdravila
Bicer, 2019	ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Yu, Hu, Li, Zhang, & Wang, 2019	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, namera
Pereira et al., 2019	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij
Goyal, Bansal, Bajpai, Siddique & Srivastava, 2018	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, namera
Ayele & Mamu, 2018	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, namera
Kelly, McMillan, Spinks, Bettington, & Wheeler, 2018	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje
Teni et al., 2017	znanje, cena, kronični bolnik v gospodinjstvu, pomanjkanje informacij
Fidora, 2017	znanje
Dias-Ferreira, Valente & Vaz, 2015	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, zaznano tveganje, predhodne izkušnje, pomanjkanje informacij, namera
Zorpas, Dimitriou, & Voukkali, 2017	priročnost recikliranja, namera
Abahussain & Ball, 2007	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, pomanjkanje informacij

»nadaljevanje«

Vollmer, 2010	znanje, ozaveščenost, namera
Ariffin & Zakili, 2019	ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Hajj et al., 2022	znanje, starost, spol, cena, izobrazba, namera, lokacija bivališča
Kusturica, Tomas, & Sabo, 2016	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, namera
Foon et al., 2020	znanje, socialne norme
Angi'enda & Bukachi, 2016	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, pomanjkanje informacij
Tit, Nistor-Cseppento & Copolovici, 2016	ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Angi'enda, 2017	ozaveščenost, zaznano tveganje, cena, pomanjkanje informacij, spremenjeno zdravstveno stanje, namera
Kampamba, Nangandu Hikaambo, Cheela & Mudenda, 2021	znanje, zaznano tveganje
Lago et al., 2022	znanje, pomanjkanje informacij
Breen, 2010	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, zaznano tveganje, cena, predhodne izkušnje, otroci v gospodinjstvu, kronični bolnik v gospodinjstvu
Sasu, Klaus, & and Kranert, 2011	znanje, zaznano tveganje
Kusturica et al., 2020	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, spol, cena, pomanjkanje informacij, izobrazba, namera
Insani et al., 2020	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij
Akici, Aydin, & Kiroglu, 2018	starost, spol
Veiga, Sousa, Sousa, Oliveira, & Neto, 2023	ozaveščenost, starost, priročnost recikliranja, spol, pomanjkanje informacij
Manocha et al., 2020	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij, aderenza, namera
Mahlaba et al., 2022	znanje, pomanjkanje informacij, namera
Lima et al., 2020	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, namera
Lago, Auler, Fleith de Medeiros & Ribeiro, 2022	znanje, ozaveščenost, starost, spol, cena, pomanjkanje informacij, izobrazba
Zalpuri, Sharma, Singh & Rawat, 2022	ozaveščenost, pomanjkanje informacij, namera
Vatovec, Kolodinsky, Callas, Hart, & Gallagher, 2022	ozaveščenost, pomanjkanje informacij, namera
Narwat & Sindhu, 2019	ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij
Orok, Erah & Toe, 2023	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Al-Shahed, Assali & Najjar, 2016	znanje, pomanjkanje informacij, namera
Adedeji-Adenola et al., 2022	znanje, pomanjkanje informacij
Massoud, Chami, Al-Hindi, & Alameddine, 2016	ozaveščenost, starost, cena, pomanjkanje informacij, namera
Alzayer & Jahromi, 2021	znanje, ozaveščenost, namera
Marceta & Nadj, 2018	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, pomanjkanje informacij, namera
Abruquah, Drewry, & Ampratwum, 2014	znanje, pomanjkanje informacij, aderenza
Orina, 2018	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, cena, pomanjkanje informacij, namera, zaznan nadzor nad ravnanjem
Tong, Peake, & Braund, 2011	znanje, zaznan nadzor nad ravnanjem
Banaga, 2020	znanje, ozaveščenost, spol
Singh, 2021	ozaveščenost, izobrazba
Sim, Lai, Tan, Lee, & Sulaiman, 2018	znanje, cena, pomanjkanje informacij, spremenljivo zdravstveno stanje, aderenza, neprenašanje zdravila, namera, zaznan nadzor nad ravnanjem
Tengilimoğlu, Tekin, Zekioğlu, & Kılıç, 2020	znanje, pomanjkanje informacij, izobrazba
West, Stewart, & Cordina, 2020	znanje, zaznano tveganje, aderenza
Aditya, 2013	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Mashiane, 2017	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij, namera
Muragundi et al., 2012	znanje, ozaveščenost, pomanjkanje informacij
Althagafi et al., 2022	znanje, pomanjkanje informacij, spremenjeno zdravstveno stanje
Ling et al., 2023	znanje, ozaveščenost, zaznano tveganje, izobrazba, namera
Buffington, Lozicki, Alfieri, & Bond, 2019	cena, pomanjkanje informacij, izobrazba, namera
Jankie et al., 2022	znanje, starost, pomanjkanje informacij, izobrazba, namera
West, 2015	znanje, ozaveščenost, spremenjeno zdravstveno stanje
Bassoum, 2019	znanje, ozaveščenost, izobrazba, aderenza

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

West et al., 2014	znanje, ozaveščenost, spremenjeno zdravstveno stanje, aderenza
Bol, 2020	znanje, ozaveščenost, priročnost recikliranja, pomanjkanje informacij

5 Razprava

Vsi vključeni prispevki obravnavajo nepravilne prakse odlaganja odpadnih zdravil v gospodinjstvih in kažejo na pogostost tovrstnega ravnanja. V izbranih 87 prispevkih je bilo preučevanih 21 dejavnikov, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z zdravili v gospodinjstvih. Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na trajnostno ravnanje z zdravili so osebne okoliščine. Največkrat je vzrok pomanjkanje znanja (obravnavano v 66 prispevkih), sledita slaba okoljska ozaveščenost (57) in pomanjkanje informacij (50). To so trije najpogostejši vzroki za nepravilno ravnanje z odpadnimi zdravili. Po pogostosti so jim sledili namera po trajnostnem ravnanju (29), zaznano tveganje (21), izobrazba (18), cena (17), (ne)priročnost recikliranja (13), spremenjeno zdravstveno stanje med zdravljenjem (12) in sodelovanje bolnika pri zdravljenju (adherenca) (12). Manj pogosti dejavniki so bili starost (10), spol (8), lokacija bivališča (7), prisotnost kroničnega bolnika/majhnega otroka v gospodinjstvu (6/5), predhodne izkušnje (5), vrsta zavarovanja (4), socialne norme (4), neprenašanje zdravila (4), zaznan nadzor nad ravnanjem (4) in nazadnje potencial ponovne uporabe (2).

Rezultati kažejo, da je ravnanje z neporabljenimi zdravili vedno posledica skupka različnih dejavnikov. Pacienti ob svojem slabem znanju navajajo, da v preteklosti niso bili deležni zadostne količine informacij/navodil v zvezi s trajnostnim ravnanjem. Uporabniki zdravil tudi niso zadostno okoljsko ozaveščeni, saj v večini ne poznajo realnih posledic napačnega odlaganja zdravil v okolje, prav tako ne poznajo nacionalnih predpisov in zakonodajnih okvirov, ki usmerjajo proti trajnostnemu ravnanju z odpadnimi zdravili. V primerih, kjer se tega zavedajo, pa to še zdaleč ne zadostuje za namero in posledično na trajnostno ravnanje z odpadnimi zdravili.

Ob izpolnjevanju naštetih pogojev (poznavanje predpisov za pravilno odlaganje zdravil, okoljskega in zdravstvenega tveganja ob nepravilnem odlaganju zdravil, ozaveščanje v skupnosti), ki bi lahko vodili v trajnostno ravnanje z odpadnimi zdravili so uporabniki zdravil navajali pomembnost dostopnosti in priročnosti recikliranja. Že dejstvo, da zdravila ne sodijo med nobenega od komunalnih odpadkov lahko marsikomu - predvsem starejšim in posameznikom iz odročnih krajev - onemogoči enostavno odlaganje odpadnih zdravil na za to namenjene lokacije.

Prav tako v raziskavah pacienti navajajo stroškovni vidik odlaganja z odpadnimi zdravili. Tukaj gre v manjši meri za napačno odlaganje zaradi stroškov prevoza do najbližje lokacije prevzema, v večji meri pa uporabnike skrbi morebitna ponovna potreba po nakupu za zdravila, ki jim je sicer potekel rok trajanja, a so jih pripravljene uporabiti tudi v prihodnje. Kot razloge za shranjevanje takih zdravil navajajo ceno zdravila in status zavarovanja, ki pogojuje kritje stroškov zavarovalnice za posamezno zdravilo.

Nazadnje vključene raziskave problematizirajo zdravstveni vidik trajnostnega ravnanja z odpadnimi zdravili, ki delno pojasnjuje razloge za to, da pacienti doma hranijo neporabljena zdravila. Spremenjeno zdravstveno stanje pomeni tudi spremembo zdravljenja, zato pacienti po dogovoru z zdravstvenimi delavci prekinejo prvotno zdravljenje. Slaba aderenza na drugi strani kaže na to, da pacienti zdravil namerno ali nenamerno niso jemali v skladu z dogovorom s svojim zdravstvenim delavcem, zato so zdravila zapadla. Pod zdravstvene razloge spada tudi navajanje prisotnosti ranljivih posameznikov v gospodinjstvu, kamor raziskave štejejo otroke in starejše kronične bolnike. Pacienti v treh raziskavah navajajo neželene učinke oz. neprenašanje zdravila, zaradi česar zdravila niso jemali, kar je vodilo v neporabljen preostanek zdravila.

Glede na prevalenco dejavnika »pomanjkanje informacij« se samo od sebe poraja temeljno vprašanje in sicer v kolikšni meri gre za prelaganje odgovornosti: ali pacienti resnično pričakujejo/pogrešajo tovrstne informacije s strani oblasti/zdravstvenih delavcev, ali pa gre v ozadju za pomanjkanje namere za trajnostno ravnanje in pacienti tovrstnih informacij ne želijo poiskati oz. se v zvezi s tem izobraziti. Rezultat po drugi strani vsekakor nakazuje, da interes po trajnostnem ravnanju zgolj »ene od obeh strani« ni dovolj za izvedbo trajnostnega ravnanja. Spremenjeno zdravstveno stanje je eden najbolj racionalnih razlogov za to, da shranjevanje zdravil, namenjenih za prvotno zdravstveno stanje, izgubi pravi smisel. Vseeno pa to ne bi smel biti razlog za netrajnostno ravnanje v smislu napačnega odlaganja zdravil temveč dodaten razlog za obisk lekarne ali druge lokacije prevzema. Pacienti v pregledanih prispevkih navajajo, da bi ob finančnih spodbudah bili taka zdravila tudi pripravljene vrniti z namenom, da se izdajo pacientu, ki jih res potrebuje, a tovrstni »reverzno logistični« sistemi v praksi še ne živijo (pacient težko zagotovi, da je zdravila res shranjeval v skladu z navodili za shranjevanje ipd.). V Sloveniji vrnjena zdravila so namenjena dokončni odstranitvi in nimajo legitimne vrednosti ali možnosti ponovne uporabe. Po drugi strani pa ima vračanje teh izdelkov vrednost samo po sebi: odstrani izdelek iz okolja, kar zmanjšuje tveganje za naključne škodljive učinke ali zlorabo izdelka, nadalje pa lahko zagotavlja informacije, ki jih je mogoče uporabiti za oceno učinkovitosti predpisovanja, npr. glede na to, kdo je predpisovalec, vrsto zdravila in izdano/prevzeto količino. Poleg cenovnega vidika se posameznikom zdi pomembno, da imajo zdravila na zalogi za vsak slučaj, posebej ko imajo v gospodinjstvu krhke in ranljive skupine bolnikov. Tudi to je razumljiv razlog za shranjevanje določenih količin zdravil, nikakor pa ne bi smel biti razlog za napačno odlaganje zdravil v primeru zapadlosti. V gospodinjstvih s tako populacijo je verjetno še bolj ključno informiranje v zvezi s programi prevzema odpadnih zdravil z namenom zmanjševanja zdravstvenega in okoljskega tveganja za gospodinjstva in širšo skupnost.

Iz raziskav je zaznati, da preiskovanci za ključne dejavnike trajnostnega ravnanja večkrat navajajo dejavnike, ki se manj tičejo osebne odgovornosti: urejena zakonodaja, organizirani prevzemi odpadnih zdravil, dobra informiranost glede trajnostne rabe zdravil ter druge spodbujevalne okoliščine kot npr. socialne norme in priročnost recikliranja oz. ovire, povezane s financami in nedostopnostjo recikliranja. Šele ob urejenih naštetih dejavnikih lahko dosežemo

ustrezen vpliv na končne, t. j. osebne lastnosti uporabnika, kot sta znanje in ozaveščenost (širše razumevanje problematike) ter namera o trajnostnem ravnanju, ki najbolj vplivajo na končno trajnostno ravnanje.

6 Zaključek

Neustrezno ravnanje z odpadnimi zdravili je pogosto in predstavlja različna tveganja, predvsem okoljsko. Racionalna raba zdravil je bistvena za zagotovitev varnosti zdravil v skupnosti. Posamezniki zato potrebujejo informacije ter nova znanja o tem, kako trajnostno ravnati z neporabljenimi zdravili. Znanje glede farmacevtskega onesnaževanja okolja in informiranost o ravnanju z odpadnimi zdravili sta prva predpogoja za namero po trajnostnem ravnanju z odpadnimi zdravili, a takega ravnanja še ne zagotavljata. Pomembna trajnostna ukrepa sta podpora kanalom ozaveščanja ter vzpostavitev in financiranje dostopnih, reguliranih ter nadzorovanih programov prevzema odpadnih zdravil.

S predstavitvijo aktualnih ključnih dejavnikov na področju trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili so izpostavljeni najpomembnejši družbeni in organizacijski izzivi, ki se tičejo izobraževanja, ozaveščanja, nadzora nad trajnostnim ravnanjem in izvedbe trajnostnega ravnanja z neporabljenimi zdravili. Na podlagi tega imajo deležniki v teh procesih priložnost preučevati trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili in prepoznati morebitne priložnosti za izboljšanje.

Racionalna raba zdravil je bistvena za zagotovitev varnosti v zvezi z odpadnimi zdravili v skupnosti. Posamezniki potrebujejo informacije ter nova znanja o tem, kako trajnostno ravnati z neporabljenimi zdravili. Dodatno motivacijo predstavlja zavedanje o različnih negativnih učinkih napačne rabe neporabljenih zdravil. Vsi člani gospodinjstev, v katerih so neporabljena zdravila lahko prispevajo k trajnostnemu ravnanju z neporabljenimi zdravili.

Raziskava je pokazala pomanjkanje raziskave v Sloveniji, ki bi raziskovala trajnostno ravnanje z neporabljenimi zdravili, posebej v povezavi s sociopsihološkimi modeli. Vezano na to bi bilo v Sloveniji zanimivo opraviti kvantitativno raziskavo vseh naštetih ali izbranih (npr. najpogostejših) dejavnikov in ovrednotiti njihove medsebojne relacije.

Raziskovanje je bilo omejeno na avtorjev pregled referenc glede na ključne besede v petih javno dostopnih bazah.

Reference

1. Abahussain, E. A., & Ball, D. E. (2007). Disposal of unwanted medicines from households in Kuwait. *Pharmacy world & science*, 29, 368-373.
2. Abou-Auda, H. S. (2003). An Economic Assessment of the Extent of Medication Use and Wastage Among Families in Saudi Arabia and Arabian Gulf Countries. *Clin Ther* 25 (4): 1276-92. doi: 10.1016/s0149-2918(03)80083-8. PMID: 12809973.
3. Abruquah, A. A., Drewry, J. A., & Ampratwum, F. T. (2014). What happens to unused, expired and unwanted medications? A survey of a community-based medication disposal practices. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(12), 2175-2185.
4. Adedeji-Adenola, H., Adesina, A., Obon, M., Onedo, T., Okafor, G. U., Longe, M., & Oyawole, M. (2022). Knowledge, perception and practice of pharmaceutical waste disposal among the public in Lagos State, Nigeria. *The Pan African Medical Journal*, 42.
5. Aditya, S., & Singh, H. (2013). Safe medication disposal: Need to sensitize undergraduate students. *International Journal of Pharmacy & Life Sciences*, 4(3).
6. Akici, A., Aydin, V., & Kiroglu, A. (2018). Assessment of the association between drug disposal practices and drug use and storage behaviors. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 26(1), 7-13.
7. Alnahas, F., Yeboah P., Fliedel L., Yaman Abdin A., & Alhareth K. (2020). Expired Medication: Societal, Regulatory and Ethical Aspects of a Wasted Opportunity. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 787.
8. Al-Shahed, Q. N., Assali, A., & Najjar, R. (2016). Safe disposal of medicines in Palestine. *Journal of Pharmacy and Pharmacology Plestina*, 4, 17-22.
9. Alshehri, D., & Banjar, H. (2022). Increasing awareness of proper disposal of unused and expired medication using a knowledge-based disposal management system. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022: 1-10
10. Althagafi, A., Alshibani, M., Alshehri, S., Noor, A., Baglagel, A., & Almeleebia, T. (2022). Assessment of knowledge and awareness of safe disposal of unused or expired medication in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 30(11), 1672-1678.
11. Aluko, O. O., Imbianozor, G. T., Jideama, C. O., Ogundele, O. V., Fapetu, T. E., Afolabi, O. T., & Odewade, O. L. (2022). The perception and disposal practices of unused and expired medicines by households in an urban municipality, southwest Nigeria: A comparative cross-sectional study. *Waste Management*, 140, 121-132
12. Alzayer, L., & Jahromi, F. (2021, September). Household Disposal of Medications as a Pathway of Environmental Contamination in the Kingdom of Bahrain. In *2021 International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT)* (pp. 79-86).
13. Amoabeng, I. A., Otoo, B. A., Darko, G., & Borquaye, L. S. (2022). Disposal of unused and expired medicines within the sunyani municipality of Ghana: A cross-sectional survey. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022: 1-7
14. Angi'enda, S. A., & Bukachi, S. A. (2016). Household knowledge and perceptions on disposal practices of unused medicines in Kenya. *J Anthropol Archaeol*, 4(2), 1-20.
15. Ang'ienda, S. (2017). *Perceptions and Practices on Household Disposal Patterns of Unused Medicines in South C Area of Nairobi City County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
16. Ariffin, M., & Zakili, T. S. T. (2019). Household pharmaceutical waste disposal in Selangor, Malaysia—policy, public perception, and current practices. *Environmental management*, 64(4), 509-519.

17. Ayele, Y., & Mamu, M. (2018). Assessment of knowledge, attitude and practice towards disposal of unused and expired pharmaceuticals among community in Harar city, Eastern Ethiopia. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 11, 1-7.
18. Banaga, D. K. (2020). *Assessment of Knowledge, Attitude and Practice of Household Disposal of Unused and Expired Medications in Dodoma City* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
19. Bashatah, A., & Wajid, S. (2020). Knowledge and disposal practice of leftover and expired medicine: a cross-sectional study from nursing and pharmacy students' perspectives. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 2068.
20. Bassoum, O., Makhtar, M., Lèye, M., Sougou, N. M., Diongue, M., & Niang, K. (2019). Practices about antibiotic use among urban residents: a cross-sectional survey in Rufisque, Senegal. *Cent African J Public Health*, 5(1), 1-12.
21. Begum, M. M., Rivu, S. F., Hasan, M. M. A., Nova, T. T., Rahman, M. M., Alim, M. A., ... & Rahman, M. S. (2021). Disposal practices of unused and leftover medicines in the households of Dhaka metropolis. *Pharmacy*, 9(2), 103.
22. Bicer, E. K. (2019). Medical waste management in patients with diabetic foot ulcers: a pilot study in Turkey. *Int J Caring Sci*, 12(2), 937-945.
23. Bol, M. (2020). *Medicating the Environment: Understanding the Challenges and Barriers of Establishing a Safe Pharmaceutical Disposal Program*. Diplomaska naloga. University of Chicago.
24. Bound, J. P., & Voulvoulis N. (2005). Household Disposal of Pharmaceuticals as a Pathway for Aquatic Contamination in the United Kingdom." *Environmental Health Perspectives* 113: 1705 - 1711.
25. Bound, J. P., Kitsou K. & Voulvoulis N. (2006). Household disposal of pharmaceuticals and perception of risk to the environment. *Environmental toxicology and pharmacology* 21(3): 301-7.
26. Breen, L., Xie, Y., & Thiaray, K. (2010). New solutions for old problem: how to reduce the volume of waste medicines. *The pharmaceutical journal*, 284, 425-428.
27. Buffington, D. E., Lozicki, A., Alfieri, T., & Bond, T. C. (2019). Understanding factors that contribute to the disposal of unused opioid medication. *Journal of pain research*, 725-732.
28. Chung, S. & Brooks, B. W. (2019). Identifying household pharmaceutical waste characteristics and population behaviors in one of the most densely populated global cities." *Resources, Conservation and Recycling* 140: 267–277.
29. Cook, C. L. (2002). *Validation of the transtheoretical model in medication compliance behavior*. Doktorska disertacija. The university of Georgia.
30. Dantuluri, K. L., Bonnet, K. R., Schlundt, D. G., Schulte, R. J., Griffith, H. G., Luu, A., ... & Grijalva, C. G. (2023). Antibiotic perceptions, adherence, and disposal practices among parents of pediatric patients. *Plos one*, 18(2).
31. Daughton, C. G. (2010). *Drugs and the Environment: Stewardship & Sustainability*. National Exposure Research Laboratory, Environmental Sciences Division, US EPA, Las Vegas, Nevada, Report.
32. Egbenyah, F., Udofia, E. A., Ayivor, J., Osei, M. M., Tetteh, J., Tetteh-Quarcoo, P. B., & Sampane-Donkor, E. (2021). Disposal habits and microbial load of solid medical waste in sub-district healthcare facilities and households in Yilo-Krobo municipality, Ghana. *Plos one*, 16(12).
33. Fidora, A. F. (2017). *Knowledge and barriers to safe disposal of pharmaceutical products entering the environment*. Doktorska disertacija. Walden University.

34. Foon, P. Y., Ganesan, Y., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2020). Understanding the behavioural intention to dispose of unused medicines: An extension of the theory of planned behaviour. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 28030-28041.
35. Gidey, M. T., Birhanu, A. H., Tsadik, A. G., Welie, A. G., & Assefa, B. T. (2020). Knowledge, attitude, and practice of unused and expired medication disposal among patients visiting ayder comprehensive specialized hospital. *BioMed Research International*.
36. Goyal, M., Bansal, M., Bajpai, A., Siddique, A., & Srivastava, R. K. (2018). Impact of educational intervention on the awareness of disposal of leftover/expired medicines among health care professionals. *Journal of Pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 9(2), 113-116.
37. Gupta, D., Gairola, B., & Ansari, S. (2021). Knowledge, attitudes, opinions, and practices regarding the disposal of unused drugs: A qualitative study. *National Journal of Physiology, Pharmacy and Pharmacology*, 11(6), 649-653.
38. Hajj, A., Domiati, S., Haddad, C., Sacre, H., Akl, M., Akel, M., ... & Salameh, P. (2022). Assessment of knowledge, attitude, and practice regarding the disposal of expired and unused medications among the Lebanese population. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 15(1), 1-16.
39. Insani, W. N., Qonita, N. A., Jannah, S. S., Nuraliyah, N. M., Supadmi, W., Gatera, V. A., ... & Abdulah, R. (2020). Improper disposal practice of unused and expired pharmaceutical products in Indonesian households. *Heliyon*, 6(7), e04551.
40. Jafarzadeh, A., Mahboub-Ahari, A., Najafi, M., Yousefi, M., & Dalal, K. (2021). Medicine storage, wastage, and associated determinants among urban households: a systematic review and meta-analysis of household surveys. *BMC Public Health*, 21(1), 1127.
41. Jankie, S., Barsatee, N., Dookhan, V., Sookdeo, K., Hernandez, S., & Villarroel Stuart, A. (2022). Patients' knowledge, attitudes and concerns regarding the disposal of expired/unused medication. *International Journal of Pharmacy Practice*, 30(3), 247-252.
42. Jha, N., Kafle, S., Bhandary, S., & Shankar, P. R. (2022). Assessment of knowledge, attitude, and practice of disposing and storing unused and expired medicines among the communities of Kathmandu, Nepal. *PLoS One*, 17(8), e0272635.
43. Kahsay, H., Ahmedin, M., Kebede, B., Gebrezihar, K., Araya, H., & Tesfay, D. (2020). Assessment of knowledge, attitude, and disposal practice of unused and expired pharmaceuticals in community of Adigrat City, Northern Ethiopia. *Journal of environmental and public health*.
44. Kahssay, S. W., Hammesso, W. W., Getachew, D., & Woldelessie, B. D. (2023). Prevalence and Determinants of Household Medication Storage During the COVID-19 Outbreak in Southwest Ethiopia. *Drug, Healthcare and Patient Safety*, 1-11.
45. Kaiser, F. G., Wölfling S., & Fuhrer U. (1999). Environmental attitude and ecological behaviour. *Journal of Environmental Psychology* 19: 1-19.
46. Kampamba, M., Cheela, T., Hikaambo, C. N. A., Mudenda, S., Saini, K., & Chabalenge, B. (2021). Knowledge, attitude, and practices on disposal methods of expired and unused medicines among students in public academic institutions in Lusaka, Zambia. *Int J Basic Clin Pharmacol*, 10(7), 774-780.
47. Kassahun, H., & Tesfaye, D. (2020). Disposal practices of unused medications among patients in public health centers of Dessie town, northeast Ethiopia: a cross-sectional study. *Current Drug Safety*, 15(2), 105-110.
48. Kelly, F., McMillan, S., Spinks, J., Bettington, E., & Wheeler, A. J. (2018). 'You don't throw these things out:' an exploration of medicines retention and disposal practices in Australian homes. *BMC Public Health*, 18(1), 1-12.

49. Kovács, R., Ochrana, F., Muthová, N. J., & Meričková, B. M. (2022). Nudging Medicine Users to Handle Unused Medicines Correctly (a Study of the Czech Republic and the Slovak republic). *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 15(2), 101-121.
50. Kusturica, M. P., Golocorbin-Kon, S., Ostojic, T., Kresoja, M., Milovic, M., Horvat, O., ... & Tomas, A. (2020). Consumer willingness to pay for a pharmaceutical disposal program in Serbia: A double hurdle modeling approach. *Waste Management*, 104, 246-253.
51. Lago, N. C., Auler, M. S., de Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2022). Promoting unused medicine pro-environmental disposal: Characterization of consumer behavior and strategic propositions. *Environmental Development*, 44, 100770.
52. Lago, N. C., Kolling, C., Auler, M. S., de Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2022). Consumer Medicines Disposal Behavior: Insights Towards a More Sustainable Chain. In *Industrial Engineering and Operations Management: XXVIII IJCIEOM, Mexico City, Mexico, July 17–20, 2022* (pp. 181-191). Cham: Springer International Publishing.
53. Lima, M. L., Luís, S., Poggio, L., Aragonés, J. I., Courtier, A., Roig, B., & Calas-Blanchard, C. (2020). The importance of household pharmaceutical products disposal and its risk management: Example from Southwestern Europe. *Waste Management*, 104, 139-147.
54. Ling, S. C., Irene, S. O., Ooi, C. K., Yong, J. S. L., Mary, T. E. E., Wong, M. S., & Jong, S. J. (2023). A Cross-Sectional Study on Knowledge, Attitude and Practice towards Return and Disposal of Unused Medications among General Public in Sib. *Sarawak journal of pharmacy*, 8(2), 1-18.
55. Luo, Y., Reimers, K., Yang, L., & Lin, J. (2021). Household drug management practices of residents in a second-tier city in China: Opportunities for reducing drug waste and environmental pollution. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8544.
56. Lv, J., Liu, X., & Lay, S. (2021). The Impact of Consequences Awareness of Public Environment on Medicine Return Behavior: A Moderated Chain Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9756.
57. Magagula, B. K., Rampedi, I. T., & Yessoufou, K. (2022). Household Pharmaceutical Waste Management Practices in the Johannesburg Area, South Africa. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7484.
58. Mahara, G., Wu, Z., Ge, Q., Li, Z., & Zhang, J. (2021). Assessment on the impact on human health, environment, water and soil by disposing household expired drugs: A cross-sectional study in China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 1711-1721.
59. Maharaj, P., Baijnath, S., & Naidoo, P. (2020). Knowledge and practices of HIV infected patients regarding medicine disposal among patients attending public ARV clinics in KwaZulu Natal, South Africa. *BMC Public Health*, 20, 1-9.
60. Mahlaba, K. J., Helberg, E. A., Godman, B., Kurdi, A., & Meyer, J. C. (2022). Patients' knowledge and practice on disposal of medicines kept in households in South Africa: Findings and implications. *Journal of Research in Pharmacy Practice*.
61. Makki, M., Hassali, M. A., Awaisu, A., & Hashmi, F. (2019). The prevalence of unused medications in homes. *Pharmacy*, 7(2), 61.
62. Manocha, S., Suranagi, U. D., Sah, R. K., Chandane, R. D., Kulhare, S., Goyal, N., & Tanwar, K. (2020). Current disposal practices of unused and expired medicines among general public in Delhi and national capital region, India. *Current drug safety*, 15(1), 13-19.
63. Marceta, M., & Nađ, I. (2018). Effect of medical waste on health of population and environment in the Republic of Serbia. *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, (47-2), 94-112.

64. Martin, N., Sheppard M., Gorasia G. P., Arora P., Cooper M., & Mulligan S. (2021). Drivers, opportunities and best practice for sustainability in dentistry: A scoping review. *Journal of Dentistry* 112: 103737.
65. Marwa, K. J., Mcharo, G., Mwitwa, S., Katabalo, D., Ruganuzwa, D., & Kapesa, A. (2021). Disposal practices of expired and unused medications among households in Mwanza, Tanzania. *PLoS One*, 16(2), e0246418.
66. Mashburn, J. H. (2003). *Using the theory of planned behavior to predict Texas community pharmacists' willingness to provide sterile syringes to known or suspected intravenous drug users*. Doktorska disertacija. The University of Texas, Austin.
67. Mashiane, M. M. (2017). *Disposal Practices for Unwanted Medicines from Households in Johannesburg*. Diplomaska naloga. University of the Western Cape, Južna Afrika
68. Massoud, M. A., Chami, G., Al-Hindi, M., & Alameddine, I. (2016). Assessment of household disposal of pharmaceuticals in Lebanon: management options to protect water quality and public health. *Environmental management*, 57, 1125-1137.
69. Masud, M. M., Mehedi, R. A., Akhtar R., Afroz R., Quasem Al-Amin A., & Binti Kari, F. (2013). Pro-environmental behavior and public understanding of climate change. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 20 (4): 591-600.
70. McDonald, F. V. (2015). *Developing and validating an integrated framework explaining pro-environmental behaviour in the workplace*. Doktorska disertacija, University of Portsmouth
71. Muragundi, P. M., Priyendu, A., Janodia, M. D., Virendra, S. L., Udupa, N., & Anantha, N. N. (2012). Knowledge, attitude and practice of date expired and unused drug disposal. *Int J Community Pharmacy*, 5(2), 41-49.
72. Narwat, A., & Sindhu, A. (2019). Practice towards disposal of medicines (unused/expired drugs) among the patients visiting tertiary care teaching hospital in Haryana, India. *International Journal of Research in Medical Sciences* 7(8), 3050.
73. Orina, C. N. (2018). *Assessment of disposal practices of pharmaceutical waste among households within Nakuru Town, Nakuru County, Kenya*. Doktorska disertacija. Egerton University.
74. Orok, E., Erah, P., & Toe, J. (2023). Assessment of knowledge, awareness and disposal practices of unused and expired household medicines in the Parker Corner Road Community in Liberia. 10.21203/rs.3.rs-2574947/v1
75. Paut Kusturica, M., Tomas, A., & Sabo, A. (2017). Disposal of unused drugs: Knowledge and behavior among people around the world. *Reviews of Environmental Contamination and Toxicology Volume 240*, 71-104.
76. Pereira, F. G. F., de Melo Sá, F. H., Silva, R. D. R. L., dos Santos, R. K., Formiga, L. M. F., & de Souza, E. C. (2019). Authorreferated knowledge and behavior on disposal of domiciliary medicines. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 11(1), 154-159.
77. Rogowska, J., & Zimmermann, A. (2022). Household Pharmaceutical Waste Disposal as a Global Problem—A Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15798.
78. Rogowska, J., Zimmermann A., Muszyńska A., Ratajczyk W. & Wolska L. (2019). Pharmaceutical Household Waste Practices: Preliminary Findings from a Case Study in Poland. *Environmental Management* 64: 97 - 106.
79. Santos, D. F., Telis Silveira, M. P., Lins Camargo A., Matijasevich A., Santos, I. S., Aluísio J. D. B., & Dâmaso Bertoldi A. (2019). Unsafe storage of household medicines: results from a cross-sectional study of four-year-olds from the 2004 Pelotas birth cohort (Brazil). *BMC Pediatrics* 19: 235.

80. Sasu, S., Kümmerer, K., & Kranert, M. (2012). Assessment of pharmaceutical waste management at selected hospitals and homes in Ghana. *Waste Management & Research*, 30(6), 625-630.
81. Saari, U. A., Damberg, S., Frömbling, L., & Ringle, C. M. (2021). Sustainable consumption behavior of Europeans: The influence of environmental knowledge and risk perception on environmental concern and behavioral intention. *Ecological Economics*, 189, 107155.
82. Shoaib, M., Raziq, A., Iqbal, Q., Saleem, F., Haider, S., Ishaq, R., ... & Bashaar, M. (2022). Disposal practices of unused and expired pharmaceuticals among the general public in Quetta city, Pakistan. *Plos one*, 17(5), e0268200.
83. Shuleta-Qehaja, S., & Kelmendi, N. (2022). Pharmacy and Nursing Students' Knowledge and Practices Concerning the Disposal of Unused and Expired Medicines in Kosovo. *Pharmacy*, 10(6), 145.
84. Sim, S. M., Lai, P. S. M., Tan, K. M., Lee, H. G., & Sulaiman, C. Z. (2018). Development and validation of the return and disposal of unused medications questionnaire (ReDiUM) in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 30(8), 737-749.
85. Steen, J. K. (2021). Effectiveness of a prescription drug take-back box mail intervention among rural Mississippians in the Appalachian region.
86. Tengilimoğlu, D., Tekin, P. Ş., Zekioglu, A., & Kılıç, T. D. (2020). Consumer awareness, attitude, and behavior related to the rational use of medicines in a developing country context: the case of Turkey. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 8(E), 162-171.
87. Teni, F. S., Surur, A. S., Belay, A., Wondimsiegn, D., Gelayee, D. A., Shewamene, Z., ... & Birru, E. M. (2017). A household survey of medicine storage practices in Gondar town, northwestern Ethiopia. *BMC Public Health*, 17, 1-9.
88. Tit, D. M., Bungau, S., Nistor Cseppento, C., Copolovici, D. M., & Buhac, C. (2016). Disposal of unused medicines resulting from home treatment in Romania. *J. Environ. Prot. Ecol*, 17(4), 1425-1433.
89. Tong, A. Y., Peake, B. M., & Braund, R. (2011). Disposal practices for unused medications around the world. *Environment international*, 37(1), 292-298.
90. Tsiligianni, I., Delgatty C., Alegakis A., & Lionis C. (2012). A household survey on the extent of home medication storage. A cross-sectional study from rural Crete, Greece. *The European Journal of General Practice* 18 (1): 3 - 8.
91. Vatovec, C., Kolodinsky, J., Callas, P., Hart, C., & Gallagher, K. (2021). Pharmaceutical pollution sources and solutions: Survey of human and veterinary medication purchasing, use, and disposal. *Journal of environmental management*, 285, 112106.
92. Vaz, J. M., Valente, S., & Dias-Ferreira, C. (2015). *Pharmaceutical waste disposal in Portuguese households*. 3rd International Conference on Sustainable Solid Waste Management. Tins Island, Greece
93. Veiga, A., Sousa, A. C., Sousa, C., Oliveira, M., & Neto, B. (2023). End-of-life management strategies of pharmaceuticals in Portuguese households. *Waste Management & Research*, 41(1), 235-247.
94. Vollmer, G. (2010). Disposal of pharmaceutical waste in households—a European survey. *Green and sustainable pharmacy*, 165-178.
95. Wang, L. S., Aziz, Z., & Chik, Z. (2021). Disposal practice and factors associated with unused medicines in Malaysia: a cross-sectional study. *BMC public health*, 21, 1-10.
96. Watkins, S., Barnett, J., Standage, M., Kasprzyk-Hordern, B., & Barden, R. (2022). Household disposal of pharmaceuticals: attitudes and risk perception in a UK sample. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 24(6), 2455-2469.

97. West, L. M., Diack, L., Cordina, M., & Stewart, D. (2014). A systematic review of the literature on 'medication wastage': an exploration of causative factors and effect of interventions. *International journal of clinical pharmacy*, 36, 873-881.
98. West, L. M., Stewart, D., & Cordina, M. (2020). Mixed-methods approach to determine adherence, knowledge and behavioral determinants associated with medication wastage. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(5), 654-662.
99. West, L. M. (2015). Medication wastage: the current situation. *Journal of the Malta College of Pharmacy Practice* 21. 25-28
100. Woldeyohanins, A. E., Adugna, M., Mihret, T., & Kifle, Z. D. (2021). Knowledge, attitude, and practices of unused medications disposal among patients visiting public health centers in Gondar Town, Ethiopia: a cross-sectional study. *Journal of Environmental and Public Health*, 2021.
101. Wondimu, A., Molla, F., Demeke, B., Eticha T., Assen A., Abrha S. & Melkam W. (2015). Household Storage of Medicines and Associated Factors in Tigray Region, Northern Ethiopia. *PLoS ONE* 10 (8): e0135650.
102. Yimenu, D. K., Teni, F. S., & Ebrahim, A. J. (2020). Prevalence and predictors of storage of unused medicines among households in Northwestern Ethiopia. *Journal of Environmental and Public Health*, 2020.
103. Yu, X., Hu, X., Li, S., Zhang, M., & Wang, J. (2019). Attitudes and practice regarding disposal for unwanted medications among young adults and elderly people in China from an ecopharmacovigilance perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1463.
104. Zalpuri, R., Sharma, J. K., Singh, R., & Rawat, L. (2021). Disposal practices and awareness of medicine waste management among general population of Delhi-National Capital Region, India. *Journal of Applied Pharmaceutical Science*, 12(1), 078-083.
105. Zorpas, A. A., Dimitriou, M., & Voukkali, I. (2018). Disposal of household pharmaceuticals in insular communities: social attitude, behaviour evaluation and prevention activities. *Environmental Science and Pollution Research*, 25(27), 26725-26735.

Rok Gomezelj je doktorand študijskega programa Management na Fakulteti za management v Kopru. Po izobrazbi je magister farmacije, specialist klinične farmacije. Na področju prodaje in marketinga zdravil deluje že preko 10 let in je vodja blagovnih znamk v farmacevtskem podjetju Krka d. d., Novo mesto. Je član sekcije za klinično farmacijo pri slovenskem farmacevtskem društvu. Kot vodja blagovnih znamk aktivno sodeluje s prispevki na različnih zdravniških in farmacevtskih strokovnih srečanjih.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 17 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 690 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract

Key Factors of Sustainable Behavior with Unused Medicines

Research question: What are the key factors influencing the sustainable management of unused medicines?

Purpose: The purpose of the research was to carry out a systematic review of existing empirical research on the factors that influence the sustainable management of unused medicines in households.

Method: We performed a review of domestic and foreign empirical research. We reviewed the databases ProQuest, Semantic scholar, Google scholar, Springer Link and Pubmed.

Results: We found that the authors of research on the sustainable handling of medicines most often highlighted personal circumstances (knowledge, awareness, convenience of recycling) as key factors influencing the intention to handle. Financial and health aspects of sustainable behavior are also important. Behavior intention is the most proximal predictor of behavior. Among the studied scientific works, we found that the authors did not cover all the factors that would influence sustainable behavior in any empirical research. The dominant research methods for obtaining data were surveying via questionnaires and conducting interviews, while descriptive statistics were used for data analysis.

Organization: By presenting various factors in the field of sustainable management, the most important challenges regarding education, awareness, and control over the sustainable management of unused medicines are highlighted. Based on this, stakeholders in these processes have the opportunity to study the sustainable management of unused medicines and identify potential opportunities for improvement.

Society: The rational use of medicines is essential to ensure the safety of medicines in the community. Individuals need information and new knowledge on how to sustainably handle unused medicines. Awareness of the negative effects of misuse of unused medicines is increasing, and all drug users can contribute to the sustainable management of unused medicines.

Originality: The research showed a lack of research in Slovenia that would investigate the sustainable management of unused medicines in connection with socio-psychological models.

Limitations/Further Research: The literature review was limited to five publicly available databases. Based on the identified research proposals or perceived gaps, a quantitative research of factors for the sustainable handling of medicines would contribute to new knowledge in this field.

Keywords: pharmacy, households, management, waste drugs, handling, sustainable development.

Copyright (c) Rok GOMEZELJ, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

Tehnološki časi v povezavi s planiranjem in nagrajevanjem zaposlenih

Rajko Zakšek*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
rajko.zaksek@fos.unm.si

Franc Brcar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
franc.brcar@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstaja povezava med tehnološkimi časi in planiranjem ter nagrajevanjem zaposlenih.

Namen: Z raziskavo smo želeli preučiti pomembnost tehnoloških časov in ugotoviti njihovo povezavo s procesom planiranja in nagrajevanjem zaposlenih.

Metoda: Pri raziskavi smo se odločili za pridobitev podatkov na osnovi kvalitativne metode s pomočjo intervjuja. Predhodno smo pripravili pol-strukturirana vprašanja na katero so odgovarjali zaposleni z večletnimi izkušnjami in so strokovnjaki s tega področja. Odgovori na zastavljena vprašanja nam bodo potrdili ali ovrgli postavljene teze. Na osnovi pridobljenih podatkov smo s pomočjo analitičnega programskega orodja Atlas.it 22 izdelali model kvalitativne analize.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da tehnološki časi v organizacijah niso natančni, kar jim v večini predstavlja težave pri planiranju, nekaterim tudi pri ocenjevanju zaposlenih, določanju kapacitet in izkazu poslovne uspešnosti. Organizacijam planiranje na dan natančno zadostuje, izjema je le organizacija, ki uporablja tekoči trak in planira na uro natančno. Pri planiranju imajo še veliko možnosti napredka, saj zgolj tri od osmih organizacij uporabljajo program za planiranje, ostale planirajo s pomočjo Excela in ocen. Tehnološki časi imajo velik vpliv na planiranje in terminiranje. Samo ena organizacija nima nagrajevanja zaposlenih, medtem ko ga ostale imajo. Nagrajevanje zaposlenih na osnovi deleža (odstotka) doseženih tehnoloških časov ne bi bilo ustrežnejše, ker je lahko to le eden od ostalih parametrov, kot so kakovost, učinkovitost, inovativnost, odnos do dela. Šest organizacij vidi prednosti v spremljanju tehnoloških časov in z njihovo preučitvijo optimizacije proizvodnega procesa.

Organizacija: Potrditev pomembnosti tehnoloških časov v povezavi s planiranjem, ki vpliva na poslovanje organizacije.

Družba: Omeniti je potrebno izboljšave na področju planiranja, ki lahko nadalje vplivajo še na zadovoljstvo zaposlenih, saj natančni plani ne povzročajo potrebe po nujnem nadurnem delu. Nezadovoljni zaposleni niso produktivni, medtem ko lahko z zadovoljnimi zaposlenimi lahko izboljšajo poslovanje in s tem večja plačila zaposlenim in možnosti investicij.

Originalnost: Raziskava temelji na kvalitativni analizi podatkov, na osnovi katerih so podane ugotovitve. Organizacijam, ki še niso popolnoma prepričane v možnost optimiziranja proizvodnega

procesa z določitvijo ustreznih tehnoloških časov, bi lahko naša raziskava pripomogla k lažji odločitvi glede tega.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena v osmih organizacijah, z razširitvijo intervjujev v več organizacij iz različnih panog in z razširitvijo vprašalnika bi zagotovili še večjo objektivnost rezultatov. Nadgradili bi jo lahko še v raziskavo vplivov na druge dejavnike kot so ozka grla v proizvodnem procesu, optimizacijo skladiščnih prostorov ter standardizacijo procesov tehnoloških poti.

Ključne besede: tehnološki čas, planiranje, nagrajevanje zaposlenih, optimizacija, zadovoljstvo zaposlenih.

1 Uvod

Živimo in ustvarjamo v obdobju hitrih in nepredvidljivih sprememb. Spremembe so vsakdanjik in na njih se moramo nenehno prilagajati. Vse bolj pomembna je naša odzivnost na spremembe, le te moramo izkoristiti in jih razumeti kot izziv po uspešnosti, rasti in ne kot nezgoda s tarnanjem kako nam je bilo včasih boljše. Če organizacije želijo ostati pred konkurenco morajo spremeniti svoje poslovanje ga optimizirati, da bo učinkovitejše. Za odzivnost na spremembe moramo biti pripravljeni tako z vidika zaposlenih kot tudi ostalih potrebnih virov.

Zavedati se moramo, da je pred nami nepredvidljiv način poslovanja. Organizacije se morajo s čim manjšimi težavami spoprijeti z učinkovitostjo obvladovanja sprememb in hkrati nenehno obvladovati vsakodnevne procese. Cene življenjskih potrebščin nenehno rastejo, prav tako se krepi inflacija, ki prinaša negotovost na tržišču, zato morajo organizacije natančno načrtovati in v čim večji meri zajeziti stroške.

Vsaka organizacija si želi vitke tako imenovane lean proizvodnje, katere cilj je ustvariti čim večjo vrednost za kupca z optimalno uporabo sredstev, virov ter nenehnim zmanjševanjem izgub. Potrebno se je osredotočiti na vse aktivnosti, ki jih izvajamo ampak ne doprinesejo vrednosti. Tukaj lahko omenimo, čakanje na material, prevelike zaloge, prekomeren izmet, izdelava viškov kot tudi izboljšanje materialnih, informacijskih, proizvodnih tokov in optimalne hitrosti pretočnosti v proizvodnem procesu.

Z današnjim načinom življenja, razmišljanja so zahteve trga so iz leta v leto večje. Spreminja se okolje v katerem so ali pa bodo organizacije in vse to zaznamujejo trije pomembni dejavniki. Ti dejavniki so odjemalci, ki prevzemajo pobudo, vedno večja konkurenca in nenehne spremembe. (Hammer & Champy, 1995, str. 27)

V raziskavo bomo vključili osem različnih organizacij in z njimi opravili intervju. S pomočjo analitično programskega orodja Atlas.it 22 bomo izdelali analize. Cilj raziskave je ugotoviti in analizirati povezavo tehnoloških časov s planiranjem in nagrajevanje zaposlenih. Z raziskavo bi dobili odgovor o morebitni pomembnosti tehnoloških časov. Tehnološki časi imajo velik vpliv pri postavljanju cene izdelkom od katerih pa je močno odvisno poslovanje organizacije.

Glede na preučeno strokovno in znanstveno literaturo menimo, da imajo tehnološki časi zelo velik vpliv na več dejavnikov poslovanja organizacije, zato jih želimo raziskati in ugotoviti njihov doprinos pri poslovanju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Tehnološki časi

Tehnološki postopek lahko opišemo kot zaporedje tehnoloških operacij, ki so potrebne za izdelavo določenega izdelka. Zelo pomembno je dosledno upoštevanje vrstnega reda tehnoloških operacij, saj si le-te sledijo z namenom optimalne časovne izdelave izdelkov. Odgovorni delavec za definiranje tehnoloških postopkov mora v prvi vrsti natančno poznati zmožnosti razpoložljive strojne opreme, poleg tega pa mora skrbeti za varno obdelavo izdelkov kot tudi materialnih izkoristkov. V kolikor ima možnost uporabe enakovrednih strojev mora strmeti, ki čim krajši tehnološki poti izdelka.

Pri tehnoloških časih je pomembno poznavanje poteka dela, kjer so v medsebojni povezavi človek, delovne naprave in predmeti dela. Pri analizi delovnega poteka je potrebno natančno in podrobno opisati zaporedje odsekov delovnega poteka in čim bolj objektivno določiti dejavnosti človeka z uporabo delovne naprave in samo dogajanje s predmetom dela. (Jus, 2009, str. 10)

Ljubič (2000, str. 3) proizvodni proces opisuje kot sekvenco zaporedij, ki v medsebojni povezavi opravljajo skupek povezanih aktivnosti ali delovnih nalog. Črnčec (2009, str. 11-12) proizvodni proces imenuje kot organizacijsko reševanje tehnoloških procesov v prostoru in obsega razmestitev delovnih mest in drugih potrebnih površin. Ta proces vsebuje ob delovnih postopkih še kontrolo, transport, zastoje in skladiščenje. Prav tako Buchmeister in Polajnar (2000, str. 1) navajata, da organizacije želijo imeti sodobne proizvodne procese, s katerimi želijo biti uspešnejše od konkurence, le-te moramo dobro načrtovati, organizirati, voditi ter kontrolirati. Likar (2004, str. 43) navaja, da se je potrebno znebiti odvečnih procesnih aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, oziroma aktivnosti katere kupec ni pripravljen plačati in s tem bomo dosegli boljše in naprednejše poslovne procese. Slika 1 prikazuje sedem izgub.



Slika 1. Sedem izgub (Likar, 2004 str. 24)

Glavna potrata je vsekakor presežna proizvodnja, ki povzroči še veliko ostalih potrat. Proizvajanje večjega števila izdelkov, kot jih naročnik pričakuje po posameznih operacijah, privede do nalaganja preseženih izdelkov v nadaljnjih fazah, saj lahko polizdelek čaka na obdelavo za naslednjo operacijo. To nas pripelje do vprašanja: "Kaj je lahko narobe, če pa so stroji in ljudje polno zasedeni?" Prav zaradi tega se organizacije srečujejo z velikimi težavami pri planiranju in vodenju proizvodnega procesa.

Organizacije katere ob izhodiščnih zahtevah izdelujejo proizvode s katerimi zadovoljujejo kupce, morajo ob ustrezni tehnološki opremi in tehničnih sredstvih ustrezno definirati tudi tehnološke postopke. Tehnološki postopki nam predpisujejo zaporedje operacij, ki omogočajo izdelavo izdelka, da zadovolji kupčeve potrebe oziroma želje, le-te pa narekuje trg. Poznamo tri osnovne zahteve trga: 1. čas – moramo biti hitri in optimalni pri izvajanju procesov; 2. kakovost izdelka – ki naj ne bo ne prevelika in ne premajhna; 3. cena – ovrednotena vrednost trga za naš proizvodni proces. Proizvodni proces moramo nenehno prilagajati plačilnim sposobnostim povpraševalcev. (Kavčič, 2000, str. 112)

2.2 Planiranje

Jus, (2002, str. 58) navaja, da je pomen planiranje proizvodnega procesa poiskati najbolj optimalni proizvodni proces in poslovnih prvin za izdelavo izdelkov ali storitev med vsemi možnostmi, ki jih imamo na razpolago. Ljubič, (2000, str. 27) pa poudarja konkurenčno prednost organizacijam z natančnim planom. Vsa plan mora jasno definirati, kaj hočemo doseči, kakšen je nabor, kakšne količine – koliko in kdaj mora biti izdelan in rok izdelave. Vsem tem informacijam za obseg planiranja se dodajo še druge kot je vrednost izdelka oziroma tistega, kar želimo doseči. Kot navaja Čižman, (2002, str. 43) so novi računalniško podprti informacijski sistemi v pomoč organizacijam in omogočajo nenehno osveževanje podatkov, njihovo obdelavo ter kakršno koli analiziranje ter možnosti oblikovanja in prikaz rezultatov poročil po željenih

podatkih. Pomembnost podatkov navaja tudi Mihelič (2001, str. 40), ki pomembni dejavniki informacijsko-komunikacijskih tokov tudi zaposlene. Velikokrat nastanejo tako imenovani komunikacijski šumi, zaradi napačnih razumevanj, neznanja ter drugih elementov človeške psihe. V izogib tega je potrebno v oblikovanje celotne organizacije vključiti strokovnjake kot so informatiki ali organizatorji. Tudi Rozman, Kovač in Koletnik, (1993 str. 285-286), navajajo pomembnost vhodnih podatkov. Na vrhu hierarhije podatkov so prodajni in nato tehnološki podatki. Prodajni podatki povedo vrste izdelkov, ki jih bomo izdelovali količino in rok dobave, medtem ko tehnološki podatki definirajo proizvod in proizvodni proces.

Pri današnjem planiranju je potrebno upoštevati možnosti spremembe povpraševanja katerekoli stranke, zato je potrebno sistemsko načrtovanje saj je to negotov proces ponudbe in povpraševanja. Stranke lahko v vsakem časovnem obdobju spremenijo svoje odločitve, zato mora proizvajalec sprejeti svoje odločitve v katerem koli časovnem intervalu. Pomembno je, koliko materialnih sredstev lansirati v proizvodni proces in katera naročila izpolniti z izdelki, ki zupuščajo proizvodnjo. Cilj sistema planiranja proizvodnje v vseh organizacijah je čim večja realizacija dobička. (Kempf, Keskinocak & Uzsoy, 2011, str. 4)

Medjugorac, (1998) opisuje planiranje proizvodnje kot predvidevanje o tem, kako in kdaj naj bi bilo delo opravljeno. Predvideti je potrebno časovno delo s pričetkom in koncem, seveda delo razdeli še na manjše enote, katerim se prav tako določi čas trajanja v okviru skupnega časovnega intervala, ter predvideti kapacitete, material in orodja. Planiranje izvajamo z namenom predvidevanja vsega potrebnega za nemoteno opravljanje dela. Izdelani plan je obveza vsem, ki sodelujejo pri opravljanju predvidenega dela, sicer planiranje ni smiselno. Pri planiranju se upoštevata nepredvidene dogodke (izpad električne energije, okvara stroja, težave s sušenjem), ki vplivajo na planiranje. Te dogodke v čim večji meri preprečiti, da je planiranje natančnejše. Pri planiranju se zgodi, da pretekli dogodki vplivajo na tekoče planiranje in tudi razvoj dogodkov, do katerih še ni prišlo. Zaželeno je prilagoditev dela pri planiranju dogodkov, to je predvidevanje dogodkov, ki se lahko zgodijo. Način takšnega planiranja imenujemo drsno planiranje. Plani se glede na dolžino časovnega obdobja delijo na perspektivni plan, osnovni plan in fine ali terminski plan. Plane je potrebno postaviti v določeno obdobje pred nastopom dogodkov v poslovnem procesu, da se lahko opravijo vsa potrebna dela. Poznavanje dogodkov v poslovnem procesu je nujno potrebno, da jih lahko definiramo dovolj zgodaj, da je proces čim manj moten. Določiti je potrebo časovno obdobje za pripravljala dela, kot so nabava materiala, orodja, strojne opreme in delovne sile. (str. 40-43) Pučko, (2006) navaja, da nam dani plani postavljene predvidene cilje določenega področja v organizaciji. Zbir vseh različnih planov celotne proizvodnje imenujemo sistem planov znotraj njih se nahajajo strateški, operativni in taktični plani. Za razliko od sistema planov sistem planiranja v organizaciji zajema celoto vseh podsistemov planiranja, ki skupaj tvorijo različne procese posameznih vrst planiranja z nosilci nalog in povezav med procesi, ter njihove medsebojne odvisnosti, časovne opredelitve aktivnosti za izvedbo načrtovanih procesov in vseh načrtovanih procesov oziroma izdelanih planov. (str. 2)

2.3 Nagrajevanje

Dejstvo je, da vse več časa preživimo na delovnem mestu. Chakraboty in Mahanta, (2019) navajata, da zaposleni na delovnem mestu preživi okoli devet ur na dan ali osemindeset ur na teden. Vidik kakovosti življenja, počutja in zadovoljstva na samem delovnem mestu, kot splošno počutje izven njega predstavlja delo ki ga opravljamo v organizaciji. Če se zaposleni dobro počutijo na delovnih mestih, to vpliva na njihov odnos do dela, iskanju rešitev pri morebitnih težavah ali izzivih, uspešnejše medsebojno sodelovanje in tudi povezovanje. Zaposleni, ki se na svojem delovnem mestu dobro počutijo so bolj kreativni, medtem ko zaposleni, ki se na delovnem mestu ne počutijo dobro, pa nimajo interesa lastnega razvoja, s čimer v tem primeru organizacija ne izkorišča potenciala svojih zaposlenih. Fluktuacija v podjetju je tudi eden izmed pokazateljev dobrega počutja v organizaciji. (str.18) Prav takšnega mnenja sta tudi Day in Nielson, (2017), da se zaposleni dobro počutijo na delovnih mestih, je ključnega pomena tako za njihovo kot tudi za organizacijsko uspešnost. Njihovo dobro počutje je težko vzdrževati, ker ni dovolj omiliti negativne dejavnike, ampak je nujno še izboljšati pozitivne dejavnike. Kot dobra delovna mesta lahko obravnavamo tista delovna mesta, kjer imajo delavci med seboj spoštljiv odnos in kjer vodilni sodelujejo pri spodbujanju tako fizičnega kot psihičnega zdravja. Analize več raziskav so pokazale, da pomanjkanje dobrega počutja na delovnem mestu lahko zaposlene velikokrat privede do stresa. (str. 1-3)

Zupan (2002) navaja, da je pomemben princip nagrajevanja zaposlenih tako za zaposlenega kot za delodajalca. Sistem nagrajevanja v organizaciji lahko pomeni boljše zdravstveno zavarovanje, večjo izbiro letovanja, ter druge ugodnosti, medtem ko jim sama plača pomeni vir preživetja. Plačo in nagrajevanje smatrajo kot plačilo za opravljeno delo, oziroma vloženi trud, ter priznanje za njihovo znanje in zmožnosti. (str. 293) Tudi Černetič (2001) opisuje pomembnost sistema nagrajevanja, ker le-to lahko prispeva k uspešnosti organizacije. Z nagrajevanjem moramo vzpodbuditi zaposlene k večji učinkovitosti in uspešnosti. Nikakor ne sme biti krivično. Negativni učinek zunanjih nagrad na motiviranost pri delu se kaže pri zaposlenih, ki opravljajo dela, ki so zanimiva, medtem, ko pri zaposlenih z manj zanimivim delom osebne motivacije ni veliko. Za nezanimiva dela so zunanje nagrade, kot so plače nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi nihče opravljal. Ta teorija je pomanjkljiva, ker ne upošteva notranjih občutkov posameznika in njegovega pričakovanja. (str. 14)

2.4 Postavitev tez

Organizacije izvajajo vse več aktivnosti s katerimi želijo optimizirati stroške poslovanja. V ta namen želimo analizirati pomembnost tehnoloških časov v povezavi s planiranjem ter zadovoljstvom zaposlenih.

Na podlagi zanimanja o pomembnosti tehnoloških časov v organizacijah smo si zastavili naslednje teze:

- Teza 1: Obstoječi tehnološki časi niso dovolj natančni.
- Teza 2: Planiranje in terminiranje procesa bo z uporabo novih tehnoloških časov natančnejše.

- Teza 3: Nagrajevanje zaposlenih na osnovi deleža (odstotka) doseganja tehnoloških časov je mogoče izboljšati.
- Teza 4: Novi tehnološki časi bodo omogočili optimizacijo proizvodnje.

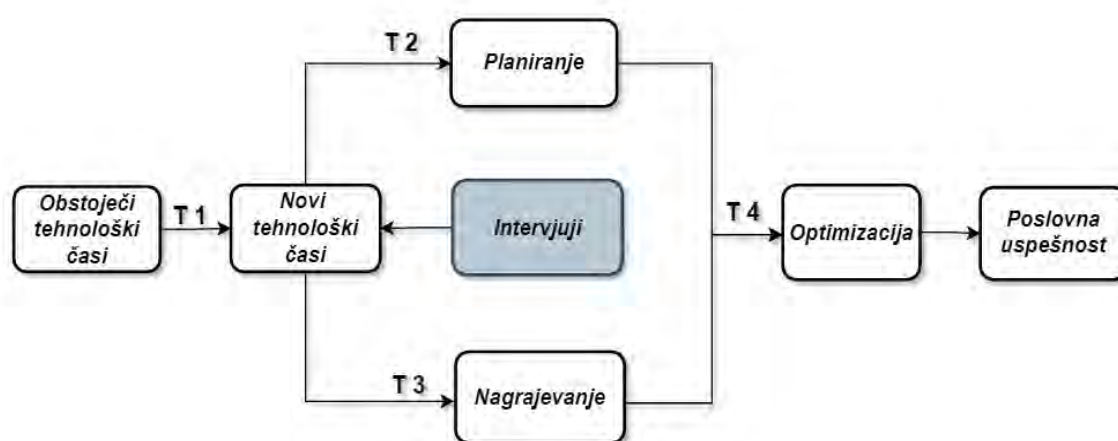
3 Metoda

Pri raziskavi smo se odločili za pridobitev podatkov s pomočjo kvalitativne metode intervjuja. Predhodno smo pripravili vprašanja, odgovori na zastavljena vprašanja nam bodo potrdili ali ovrgli postavljene teze.

Pridobljene odgovore in mnenja iz intervjujev smo uredili v ustrezne zapiske. Pri urejanju gradiva smo upoštevali zgolj tiste zapiske, ki so vsebovali ključne podatke za raziskavo. Iz raziskovalnih vprašanj smo določili ključne pojme ter jih združili v ustrezne kategorije. Izmed vseh nanizanih pojmov in kategorij smo izbrali ključne elemente, ki vplivajo na posamezno vprašanje. Vzpostavili smo vezi med postavljenimi kategorijami ter na osnovi njih izdelali model kvalitativne analize. Vse to smo izvedli s pomočjo analitičnega programskega orodja Atlas.ti 22.

Izvedli smo osem intervjujev s strokovnjaki iz tega področja. Intervjuji so v povprečju trajali okoli pol ure. Enega smo izvedli v lastni organizaciji, ostalih sedem pa v drugih organizacijah. Zaradi zaščite podatkov intervjuvancev smo organizacije označili z velikimi tiskanimi črkami A, B, C, D in vse do H.

Za lažjo predstavitev poteka raziskovalnega dela smo izdelali model raziskave, ki ga predstavlja slika 2. Prikazane so povezave med posameznimi aktivnostmi.



Slika 2. Model raziskave

Intervjuji so bili izvedeni individualno z vsako organizacijo posebej. Vprašalnik je bil vnaprej pripravljen s štirimi glavnimi vprašanji ter podvprašanji. Vprašanja so bila sestavljena z namenom pridobiti odgovore na zastavljene teze. Vprašanja so bila pol-strukturirana in so omogočala lastno razmišljanje intervjuvanca. Vse intervjuje smo zaradi lažje obdelave posneli. Na podlagi pridobljenih odgovorov smo za vsak intervju uredili kode in izdelali modele

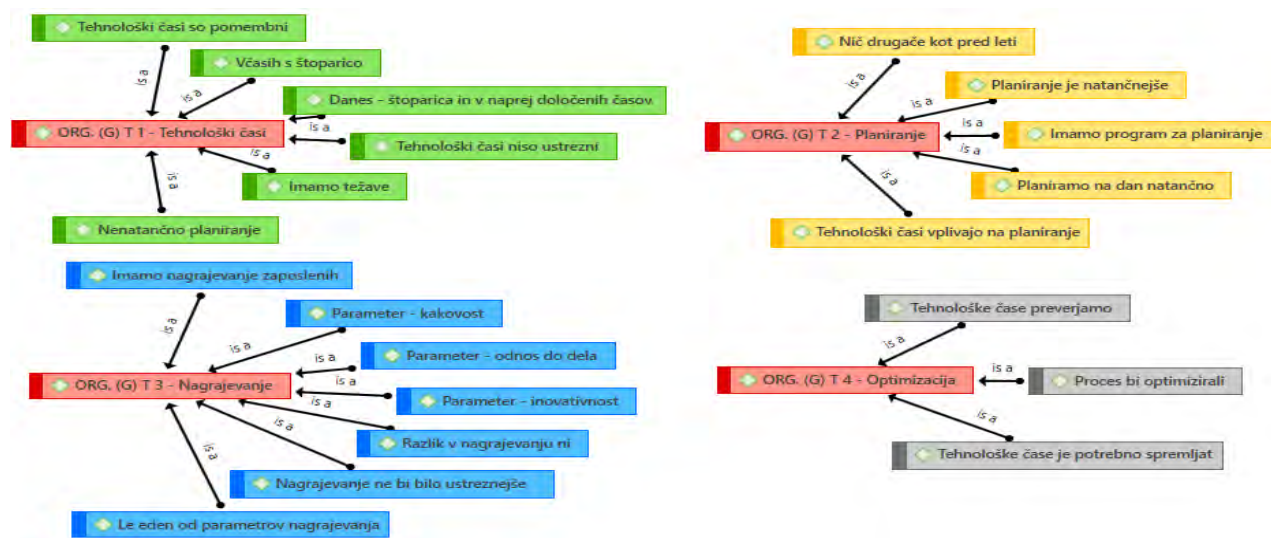
kvalitativne analize. Za izdelavo modela kvantitativne analize smo uporabili analitično programsko orodje Atlas.ti 22.

Posnete intervjuje smo spremenili v tekstovno obliko, ter naredili transkripcijo in analizirali podatke. Po poteku štirinajstih dni smo podatke ponovno analizirali in jih med seboj preverili. Medsebojni rezultati so bili enaki, kar pomeni 100 % ocenjevalno zanesljivost. Interpretacije podatkov smo posredovali vsakemu intervjuvancu posebej, le-ti so nam interpretacije v celoti potrdili. Za anketiranje smo izbrali strokovnjake s tega področja, kateri imajo več letne delovne izkušnje.

Vsi pridobljeni podatki, analize in rezultati so realno predstavljeni brez spreminjanja ali prilagajanja.

4 Rezultati

V organizacijah smo izvedli intervjuje z zaposlenimi, ki so imeli večletne delovne izkušnje in opravljajo pomembna dela, ki so v povezavi tako s planiranjem kot tudi s tehnološkimi procesi. Za vsako organizacijo smo izdelali model, kot ga prikazuje slika 3. To je model organizacije G.



Slika 3. Prikaz modela kvalitativne analize z odnosi med kodami za organizacijo

Pri intervjujih smo določili različne pomembne kode, ki smo jih zbrali v tabeli. Tabela 1 prikazuje vrste kod in odgovore posamezne organizacije. Na koncu, v zadnjem stolpcu je razvidna še pogostost odgovorov. Podatki prikazujejo, da so vse organizacije potrdile pomembnost tehnoloških časov. Med seboj uporabljajo različne metode merjenja tehnoloških časov, nekatere jih že več let niso spremenile. Še vedno se jih največ poslužuje štoparice, ter ocen, ki so jih pridobili na osnovi izkušenj. Kar pet organizacij nima ustreznih tehnoloških postopkov, samo dve jih imata, medtem, ko ena ni podala odgovora, saj jih ne spremlja. Večji

del organizacij ima težave s tehnološkimi časi in to predvsem pri planiranju. Težave imajo še pri ocenjevanju zaposlenih, določanju kapacitet in izkazu poslovne uspešnosti.

Tabela 1. Rezultati intervjujev o natančnosti tehnoloških časov

<i>Koda / Organizacija</i>	<i>ORG (A)</i>	<i>ORG (B)</i>	<i>ORG (C)</i>	<i>ORG (D)</i>	<i>ORG (E)</i>	<i>ORG (F)</i>	<i>ORG (G)</i>	<i>ORG (H)</i>	<i>Skupaj</i>
Tehnološki časi so pomembni	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Včasih - na osnovi ocen	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Včasih - kontrolne točke	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Včasih - s štoparico	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Danes - štoparica in vnaprej določeni časi	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Danes - snemanje	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Danes - tehnolog in podatki podobnih izdelkov	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Danes - ocene in določeni strojni podatki	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Enako kot pred leti	0	1	1	1	0	1	0	0	4
Tehnološki časi niso ustrezni	1	0	1	1	0	NO	1	1	5
Tehnološki časi so ustrezni	0	1	0	0	1	NO	0	0	2
Tehnoloških časov ne spremljamo	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Imamo težave	1	0	1	1	1	0	1	1	6
Nimamo težav	0	1	0	0	0	1	0	0	2
Nenatančno planiranje	1	0	1	1	1	0	1	1	6
Ocenjevanje zaposlenih	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Določanje kapacitet	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Poslovni uspeh	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Opomba. 1 = DA; 0 = NE; NO = Ni odgovora

Rezultati iz tabele 2 prikazujejo, da več kot polovica organizacij ne planira drugače kot pred leti in samo tri organizacije opazijo razlike. Dve organizaciji navajata, da je planiranje zahtevnejše in tudi natančnejše. Ugotovitve kažejo, da šele tri organizacije uporabljajo posebne programe za planiranje, medtem ko jih ostale nimajo. Skoraj vse organizacije načrtujejo plane na dan natančno, medtem ko ena organizacija celo na uro natančno, ker imajo v uporabi tekoči trak. Tehnološki časi imajo velik vpliv na planiranje in terminiranje.

Tabela 2. Rezultati intervjujev o planiranju in terminiranju

<i>Koda / Organizacija</i>	<i>ORG (A)</i>	<i>ORG (B)</i>	<i>ORG (C)</i>	<i>ORG (D)</i>	<i>ORG (E)</i>	<i>ORG (F)</i>	<i>ORG (G)</i>	<i>ORG (H)</i>	<i>Skupaj</i>
Pred petimi leti Excel	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Danes Excel in program	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Nič drugače kot pred leti	0	1	1	1	0	0	1	1	5
Razlike so opazne	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Planiranje je zahtevnejše	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Planiranje je natančnejše	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Imamo programa za planiranje	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Nimamo programa za planiranje	0	1	1	1	0	1	0	1	5
Planiramo na dan natančno	1	1	0	1	1	1	1	1	7
Planiramo na uro natančno	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Tehnološki časi vplivajo na planiranje	1	1	1	1	1	1	1	1	8

Opomba. 1 = DA; 0 = NE

Rezultati tabele 3 nam prikazujejo, da samo ena organizacija ne uporablja nagrajevanja zaposlenih, kar je presenetljivo. Tiste, ki nagrajujejo, imajo v sistemu več parametrov, med katerimi jih največ pozornosti posveča doseganju kakovosti. Na drugem mestu sta inovativnost in učinkovitost, nato sledijo parametri zahtevnosti in učinkovitosti, nadurno delo in upoštevanje nadrejenih. Polovica organizacij nagrajevanja v zadnjem obdobju ni spremenila. Kar šest od

osmih organizacij je mnenja, da nagrajevanje na osnovi deleža (odstotka) doseženega tehnološkega časa ne bi bilo ustrežnejše. Ena organizacija navaja, da je takšno nagrajevanje odvisno od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja.

Tabela 3. Rezultati intervjujev o možnosti izboljšave nagrajevanja zaposlenih

<i>Koda / Organizacija</i>	<i>ORG (A)</i>	<i>ORG (B)</i>	<i>ORG (C)</i>	<i>ORG (D)</i>	<i>ORG (E)</i>	<i>ORG (F)</i>	<i>ORG (G)</i>	<i>ORG (H)</i>	<i>Skupaj</i>
Imamo nagrajevanje zaposlenih	1	1	1	1	0	1	1	1	7
Nimamo nagrajevanja zaposlenih	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Parameter kakovost	1	0	1	0	0	1	1	1	5
Parameter - odnos do dela	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Parameter - inovativnost	0	0	1	0	0	1	1	0	3
Parameter - učinkovitost	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Parameter- zahtevnost in uspešnost	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Parameter - nadurno delo	0	1	0	0	0	1	0	0	2
Parameter - upoštevanje nadrejenih	0	0	0	0	0	1	0	1	2
Razlike v nagrajevanju so	1	0	0	1	1	1	0	0	4
Razlik v nagrajevanju ni	0	1	1	0	0	0	1	1	4
Nagrajevanje bi bilo ustrežnejše	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Nagrajevanje ne bi bilo ustrežnejše	0	0	1	1	1	1	1	1	6
Le eden od parametrov nagrajevanja	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Nagrajevanje neustrezno za inženiring delo	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Nagrajevanje odvisno od dejavnosti	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Opomba. 1 = DA; 0 = NE

S pomočjo rezultatov v tabeli 4 vidimo, da šest organizacij vidi prednosti v spremljanju tehnoloških časov, medtem ko je ena mnenja, da to ni potrebno, druga pa ni podala odgovora, ker meni, da je spremljanje tehnoloških časov odvisno od strategije organizacije. Manj kot polovica organizacij tehnoloških časov ne preverja, ostale jih. Ena organizacija vidi prednosti v spremljanju tehnoloških časov, kljub temu, da jih ne preverja.

Tabela 4. Rezultati intervjujev o možnosti optimizacije proizvodnje s tehnološkimi časi

<i>Koda / Organizacija</i>	<i>ORG (A)</i>	<i>ORG (B)</i>	<i>ORG (C)</i>	<i>ORG (D)</i>	<i>ORG (E)</i>	<i>ORG (F)</i>	<i>ORG (G)</i>	<i>ORG (H)</i>	<i>Skupaj</i>
Tehnološke čase preverjamo	1	1	1	1	0	0	1	0	5
Tehnoloških časov ne preverjamo	0	0	0	0	1	1	0	1	3
Tehnološke čase je potrebno spremljati	1	1	1	1	0	NO	1	1	6
Tehnoloških časov ni potrebno spremljati	0	0	0	0	1	NO	0	0	1
Spremljanje tehnoloških časov - odvisno od strategije	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Proces bi optimizirali	1	1	1	1	0	0	1	1	6
Procesa ne bi optimizirali	0	0	0	0	1	1	0	0	2

Opomba. 1 = DA; 0 = NE; NO = Ni odgovora

5 Razprava

5.1 Kratek opis rezultatov

V čim večji meri izkoristiti delovni čas delavcev je močno povezan s sistematičnim oblikovanjem procesa časa dela. Organizacije, ki jih normiran čas ne zanima dovolj, praviloma slabše izkoriščajo tako človeške, strojne, materialne in druge vire. Optimiziranje proizvodnje brez natančno izmerjenih časovnih normativov praviloma ne more dati optimalnih rezultatov.

Pri opravljanju intervjujev smo na nekatera zastavljena vprašanja dobili različne odgovore. Pri prvem sklopu vprašan, ki so se navezovala na ustreznost obstoječih tehnoloških časov, smo določili osemnajst različnih kod. Vse organizacije so bile enotnega mnenja, da so tehnološki časi pomembni, vendar jih več kot polovica ni ustreznih, zato imajo težave predvsem pri planiranju. Večina organizacij planira enako kot pred leti in le tri od osmih uporabljajo program za planiranje. V večini planirajo na dan natančno. Nagrajevanje imajo uvedeno v sedmih organizacijah, kar šest organizacij je mnenja, da nagrajevanje zaposlenih na osnovi deleža (odstotka) doseženih tehnoloških časov ne bi bilo ustrezno. Prav tako je večina organizacij mnenja, da je tehnološke čase potrebno spremljati in imajo vpliv pri optimizaciji proizvodnje.

5.2 Razprava o rezultatih

Celotna raziskava nekako temelji na pomenu ustreznosti tehnoloških časov v povezavi s proizvodnimi procesi. Glede na situacijo na trgu se soočamo z veliko dinamiko sprememb naročil, zato je pomembna hitra odzivnost. V kolikor želimo hitro in učinkovito odzivnost, so pomemben vir prave informacije in natančni podatki. Buchmeister in Polajnar (2000) ugotavljata, da so želje organizacij sodobni procesi, ki zagotavljajo uspešnost in konkurenčnost, ter da je potrebno proces natančno načrtovati, organizirati, voditi in kontrolirati. (str. 1)

S pomočjo izvedenih intervjujev smo pridobili kar nekaj ugotovitev, med katere sodi tudi ta, da so tehnološki časi v močni povezavi s procesom planiranja. Ugotavljamo, da je planiranje vse bolj pomembno. Ljubič (2000) prav tako zagovarja vse večjo pomembnost planiranja, saj natančen plan pripomore ohraniti ali pridobiti konkurenčne prednosti. Plani morajo jasno definirati, kaj želimo doseči, kakšne količine, koliko in kaj moramo izdelati in v kakšnih količinah, ter do kdaj. (str. 27) Preko intervjujev smo prišli do podatka, da nekaj organizacij že uporablja programska orodja za planiranje, ki jim bistveno pripomorejo predvsem pri spremembah zahtev naročil kupca. Današnje spremembe so stalnica in samo vprašanje je, kaj potrebujemo za lažje in hitrejše prilagajanje. Kempf, Keskinocak in Uzsoy (2011, st. 8-9) prav tako poudarjajo pomembnosti zavedanja sprememb povpraševanja na nepredvidljiv način, saj je to negotov proces ponudbe in povpraševanja. Kot smo že sami poudarili pomembnost ustreznih tehnoloških časov, ki so eni izmed osnovnih podatkov pri planiranju, to potrjujejo še Rozman, Kovač in Koletnik (1993), kateri poleg omenjenih tehnoloških časov velik pomen pripisujejo še prodajnim podatkom. Pučko (2006, str. 2) opisuje planiranje kot celovit plan, ki mora vključevati več sestavin tako delnih kot zbirnih planov, ki sestavljajo celoto.

Cilj nagrajevanja v organizaciji je vzpodbujanje zaposlenih k večji učinkovitosti in uspešnosti. Bili smo mnenja, da bi bilo nagrajevanje zaposlenih lahko odvisno od doseženega deleža (odstotka) tehnoloških časov. Z raziskavo smo ugotovili, da to ni najbolj primeren način za dodelitev nagrade. To bi bil lahko le eden izmed kriterijev za dodelitev. Pri nagrajevanju moramo biti previdni, saj nezadovoljni zaposleni niso produktivni in inovativni. Pomembno je, v kolikor so zaposleni na delovnih mestih zadovoljni, se dobro počutijo, je to eden izmed ključev dobrega poslovanja, zagovarjajo Day in Nielsen (2017, str. 1-3), Chakraborty in Mahanta (2019, str. 18).

5.3 Potrditev ali zavrnitev tez

V raziskavi smo zastavili štiri teze in z osmimi različnimi organizacijami opravili intervjuje. Vse intervjuje smo obdelali z analitičnim programskim orodjem Atlas.it 22. Zbrane kode vseh intervjujev smo uredili v tabele. Na osnovi urejenih tabel smo lahko interpretirali pridobljene rezultate raziskave.

Teza 1: Obstoječi tehnološki časi niso dovolj natančni.

Pravilni tehnološki časi so pomemben dejavnik pri uspešnem poslovanju organizacije. Na postavljeno tezo lahko interpretiramo naslednje ugotovitve. Prav vse organizacije so potrdile, da so tehnološki časi v organizaciji pomembni. Nekatero organizacije so pred leti tehnološke čase merile z različnimi metodami. Dve organizaciji sta se posluževali metode določanja tehnoloških časov na osnovi ocen odgovornega zaposlenega, ki je imel na tem področju veliko delovnih izkušenj, ena organizacija s pomočjo podatkov iz kontrolnih točk in ena z metodo merjenja časa s štoparico. Polovica organizacij meri tehnološke čase še vedno enako kot pred leti, ena z metodo merjenja časa s štoparico in v naprej določenimi časi, ena z metodo snemanja SDD, ena z oceno tehnologa in pomočjo podatkov, ki so zabeleženi za podoben izdelek, ter ena z oceno in pomočjo določenih strojnih podatkov. Poznajo zmogljivost določenih strojev in na osnovi njih določajo tehnološke čase.

Na vprašanje o ustreznosti tehnoloških časov nam je pet organizacij potrdilo, da nimajo ustreznih tehnoloških časov, medtem ko dve organizaciji potrjujeta njihovo ustreznost. Ena organizacija ni podala jasnega odgovora, saj ni potrdila niti ovrgla ustreznosti tehnoloških časov z obrazložitvijo, da jih ne spremlja. Pomemben podatek je, da organizacije, ki potrjujejo neustreznost tehnoloških časov, opažajo, da imajo zaradi tega težave. Kar šest organizacij je navedlo enako težavo in sicer težavo pri planiranju, dve organizaciji imata težavo z ocenjevanjem zaposlenih in ena organizacija težavo pri določanju proizvodnih kapacitet, ter prav tako ena organizacija pri izkazu poslovnega uspeha.

Iz pridobljenih podatkov in izdelane končne analize je razbrati močno povezavo med tehnološkimi časi in področjem planiranja. Bistveno manjša povezava je z ocenjevanjem zaposlenih, nakazuje pa se tudi povezava z določevanjem proizvodnih kapacitet in vplivom na poslovni uspeh. Glede na vse analizirane rezultate intervjujev lahko trdimo in potrdimo tezo 1, da organizacije nimajo dovolj natančnih tehnoloških časov.

Teza 2: Planiranje in terminiranje procesa bo z uporabo novih tehnoloških časov natančnejše.

Kljub temu, da se nekatere organizacije zavedajo pomembnosti planiranja, velikokrat ugotavljajo, da imajo pri planiranju še veliko šibkih točk. Pri postavitvi teze 2 smo se spraševali, ali bo proces planiranja in terminiranja naročil na osnovi ustreznih tehnoloških časov natančnejši. Ugotovili smo, da organizacije uporabljajo različne načine planiranja. Pridobili smo zanimiv podatek, da več kot polovica organizacij, pet od osmih, na procesu planiranja v zadnjih petih letih ni naredila večjega napredka, ker ne planirajo nič drugače kot pred leti. Tri

organizacije sicer opazijo razlike. Tri organizacije omenjajo natančnejše planiranje, medtem ko dve organizaciji omenjata zahtevnejše planiranje (imajo več strojne opreme). Dve organizaciji sta pred leti uporabljali samo Excel, danes pa sta to nadgradili še z drugim programom. Zanimivo je, da ena izmed organizacij opaža zahtevnejše planiranje, vendar se s planiranjem še naprej trudi po starem načinu dela.

Podatki prikazujejo, da samo tri organizacije uporabljajo program za planiranje, vse ostale ga še vedno nimajo (ena izmed njih pričakuje uvedbo programa v naslednjem letu). Kljub različnim pristopom planiranja sedem od osmih organizacij planira naročila za odpremo na dan natančno, kar jim glede na trenutne zahteve zadostuje. Ena izmed organizacij planira proizvodni proces na uro natančno, ker v proizvodnem procesu uporablja tekoči trak (imajo pa velikokrat težave).

Vse organizacije potrjujejo vpliv tehnoloških časov na planiranje in terminiranje. Zato na osnovi pridobljenih podatkov potrjujemo tezo 2, da ustrezni tehnološki časi vplivajo na paniranje in terminiranje. Ustreznejši kot so tehnološki časi, natančnejše je planiranje in terminiranje.

Teza 3: Nagrajevanje zaposlenih na osnovi deleža (odstotka) doseganja tehnoloških časov je mogoče izboljšati.

Nekatere organizacije so se počasi začele zavedati, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Raziskave potrjujejo, da so zadovoljni zaposleni učinkovitejši in produktivnejši. Zato mora biti nagrajevanje zaposlenih v prvi meri motivacijsko, pravično in pošteno.

Rezultati prikazujejo, da sedem od osmih organizacij uporablja nagrajevanje zaposlenih in lahko rečemo, da so vzpodbudni. Velika večina organizacij ima v sistem nagrajevanja vključenih več parametrov, na katerih temelji nagrajevanje. Eden izmed najpogosteje uporabljenih parametrov je parameter kakovosti, ki ga vključuje pet organizacij. Nekoliko manj sta vključena parametra odnos do dela in inovativnost, ki ju vključujejo tri organizacije. Parametre učinkovitosti, nadurno delo in upoštevanje nadrejenih vključujeta dve organizaciji. Ena organizacija uporablja parameter zahtevnosti v povezavi z uspešnostjo opravljenih del.

Podatek, da je kar polovica organizacij nagrajevanje v zadnjem času spremenila, si lahko razlagamo, da želijo organizacije v čim večji meri motivirati zaposlene.

Kot smo že v uvodu predstavili, mora biti nagrajevanje motivacijsko in pravično. Rezultati intervjujev kažejo, da kar šest organizacij ne potrjuje ustrežnejšega nagrajevanja na osnovi deleža (odstotka) doseženega tehnološkega časa. Podani so bili trije različni razlogi, od tega dve organizaciji navajata, da je lahko delež (odstotek) doseganja tehnološkega časa le eden od parametrov nagrajevanja, medtem, ko ena organizacija vidi takšno obliko nagrajevanja neustrezno za inženiring delo, prav tako ena organizacija navaja, da je nagrajevanje odvisno od dejavnosti, ki se izvaja v organizaciji. Na osnovi vseh pridobljenih rezultatov teze 3 ne moremo potrditi.

Teza 4: Novi tehnoloških časi bodo omogočili optimizacijo proizvodnje.

Z optimizacijo proizvodnega procesa želimo izboljšati produktivnost, rast in konkurenčno prednost organizacije. Z intervjuji smo želeli pridobiti odgovor na zastavljeno tezo glede možnosti optimizacije proizvodnje z novimi tehnološkimi časi. Rezultati so pokazali, da kar šest organizacij vidi prednosti v spremljanju tehnoloških časov, ena organizacija prednosti ne vidi, ena izmed organizacij ni podala jasnega odgovora z razlogom, da je spremljanje tehnoloških časov odvisno od strategije organizacije.

Pet organizacij tehnološke čase preverja, medtem ko jih tri organizacije ne preverjajo. Ena izmed organizacij vidi prednosti v spremljanju tehnoloških časov, vendar jih trenutno ne preverjajo, imajo pa nastavljene aktivnosti, s pomočjo katerih bodo lahko tehnološke čase preverjali.

Glede na rezultate intervjujev lahko tezo 4 potrdimo, ker šest organizacij potrjuje optimizacijo proizvodnje in samo dve ne.

5.4 Navedba lastnega mnenja

V sedanjem poslovnem svetu imajo organizacije na voljo dostope do vseh resursov, žal pa brez natančno preučeni in pravilno zastavljeni procesi planiranja organizacija ne more biti uspešna. Danes vidimo ključ do uspeha v kakovostnih podatkih, ustrezni programski opremi, ter zadovoljnih zaposlenih. Potrebna je hitra odzivnost na nenehno prilagajanje kupčevim zahtevam.

Naša odzivnost na spremembe je vse težja in stroškovno neučinkovita. Eno izmed priložnosti vidimo v preučitvi tehnoloških časov, ki bi nam omogočili optimalno planiranje, ter dobro nadaljnje izhodišče za uvedbo programa za planiranje. Z ustreznimi in zanesljivimi tehnološkimi časi ter programskim orodjem za planiranje bi bili učinkovitejši in fleksibilnejši.

6 Zaključek

Namen raziskave je bil preučitev povezave tehnoloških časov v povezavi s planiranjem in nagrajevanjem zaposlenih.

Z raziskavo na osnovi kvalitativne metode pri kateri smo uporabili tehniko intervjuja smo prišli do doloženih ugotovitev. Intervjuje smo obdelali s pomočjo analitičnega programskega orodja Atlas.it 22. Izdelali smo sheme povezav za posamezno organizacijo in nato rezultate vseh organizacij združili v tabelo. Na osnovi skupnih rezultatov iz tabele smo pridobili odgovore na postavljene teze. Tri teze: (1) tehnološki časi v organizacijah niso dovolj natančni, (2) planiranje in terminiranje je z ustreznimi tehnološkimi časi natančnejše, (4) novi tehnološki časi bi omogočili optimizacijo proizvodnje, smo potrdili. Tezo (3) nagrajevanje zaposlenih na osnovi deleža (odstotka) doseganja tehnoloških časov je mogoče izboljšati, smo zavrnili.

Prispevek k znanosti lahko štejejo potrditev tez, ki smo si jih v raziskavi zastavili. Kar nekaj literature je na to temo, nikjer pa nismo opazili konkretne raziskave med organizacijami. Raziskali smo, da večina intervjuvanih organizacij nima ustreznih tehnoloških časov in programov za planiranje, kar nekaj pa je že spoznalo njihov velik pomen pri poslovanju, zato aktivno uvajajo in testirajo programska orodja. Organizacijam, ki še niso popolnoma prepričane in pripravljene iskati priložnosti za optimiziranje proizvodnega procesa z določitvijo ustreznih tehnoloških časov, ter nadaljnjim aktivnostmi na področju planiranja, bi lahko naša raziskava pripomogla k lažji odločitvi o tej tematiki. Raziskava temelji na kvalitativni analizi podatkov, na osnovi katerih so podane ugotovitve. Na osnovi teh ugotovitev je odločitev za organizacije lažja in manj tvegana.

V želji po konkurenčni prednosti je potrebno izkoristiti in izboljšati vsak parameter poslovanja. Spremembe nas silijo, da se nenehno prilagajamo in izpopolnjujemo. V raziskavi predstavljamo povezavo s planiranjem in nagrajevanjem zaposlenih. Omeniti je potrebno izboljšave na področju planiranja, ki lahko nadalje vplivajo še na zadovoljstvo zaposlenih. V kolikor so plani natančni, za zaposlene ni presenečenj po nujnem nadurnem delu. Več takšnih neljubih dogodkov vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, le-ti pa v večini niso produktivni. Izboljšano poslovanje organizacije pomeni večje plačilo zaposlenim. V kolikor zaposleni več zasluži, lahko več potroši in na ta način si dvignemo standard oziroma udobneje živimo. Z dvigom potrošnje se dviguje ponudba in pozitivno vplivamo na celotno družbo. Z uspešnim poslovanjem so mogoča večja vlaganja v investicije, ki nudijo zaposlenim ergonomično delo in delovna mesta, ki so okolju prijaznejša.

Raziskava je bila narejena v osmih organizacijah. Z razširitvijo intervjujev v več organizacij iz različnih panog in z razširitvijo vprašalnika bi zagotovili še večjo objektivnost rezultatov. Prav tako je bila časovno omejena.

Glede na pridobljene rezultate raziskav bi bilo smiselno raziskati njihov vpliv še na druge dejavnike, procese kot so ozka grla v proizvodnem procesu, na osnovi katerih bi lahko predvideli potrebo po investiciji ali kooperaciji in zmanjšanju medfaznih prostorov. Tudi povezavo s optimizacija skladiščnih prostorov, proces dobav materialov bi lahko nadgradili ter s tem znižali strošek vezave zalog. Ne smemo pa pozabiti možnosti nadaljevanja raziskave s standardizacijo tehnoloških poti in procesov, ob tem pa vključitvi standardizacije izdelkov že v razvojno fazo novih izdelkov.

Reference

1. Buchmeister, B., & Polajnar, A. (2000). *Priprava proizvodnje za delo v praksi*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
2. Chakraborty, A., & Mahanta, M. (2019, 17. marec). Employee Wellbeing - Are Organizations Addressing it the Correct Way?. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* 14, 2, 17-27. doi: 10.21013/jmss.v14.n2sp.p3.

3. Černetič, M. (2001). Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje ljudi pri delu. Kranj: Moderna organizacija.
4. Čižman, A. (2002). *Logistični management v organizaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Črnčec, M. (2009). *Študij dela v lesarstvu*. Ljubljana: Zavod IRC.
6. Day, A., & Nielsen, K. (2017, 11. marec). What Does Our Organizator Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplace and Workers. *In An Introduction to Work and Organizational Psychology* (Pages: 295-314). John Wiley & Sons, doi: 10.1002/9781119168058.ch16
7. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Jus, B. (2002). *Organizacija in vodenje proizvodnje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
9. Jus, B. (2009). *Moja orodja*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o..
10. Kavčič, B. (2000). *Upravljanje proizvodnje*. Novo mesto: Visoka šola za poslovanje.
11. Kempf, K., Keskinocak, P., & Uzsoy R., (2011). *Planning Production and Inventories in the Extended Enterprise*. New York: Springer Science + Bussines Media
12. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way – The heart of the Toyota Prod. System*. New York: Mc Graw-Hill.
13. Ljubič, T. (2000). *Planiranje in vodenje proizvodnje*. Kranja: Moderna organizacija.
14. Medjugorac, N. (1998). *Organizacija proizvodnje 4*. Ljubljana: Lesarska založba.
15. Mihelič, A. (2001). *Organizacija in logistika poslovanja, študijsko gradivo*. Brežice: Višja strokovna šola.
16. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rajko Zakšek je diplomiral na Biotehnični fakulteti, v Ljubljani – smer lesarstvo. Študij nadaljeval na Fakulteti za organizacijske študije - smer menedžment kakovosti in pridobil naziv diplomirani organizator. Nadaljeval študij programa druge stopnje Menedžment kakovosti in si pridobil naziv Magister menedžmenta kakovosti. Zaposlen v organizaciji Podgorje d.o.o., kot vodja tehnologije z več kot dvajset letnimi izkušnjami.

Franc Brcar je univerzitetni diplomirani inženir strojništva, magister informacijsko-upravljaljskih ved in doktor menedžmenta kakovosti. Dalj časa je bil zaposlen v večjem avtomobilskem podjetju. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in ERP rešitev. V zadnjem obdobju se raziskovalno ukvarja z menedžmentom, menedžmentom informacijskih tehnologij, menedžmentom poslovnih procesov, inovativnostjo in kakovostjo. Je predavatelj na več fakultetah na visokošolski, magistrski in doktorski stopnji. Izvaja individualne konzultacije in organizira seminarje za skupine iz statistike (R, SPSS, SAS, Lisrel, ...), analize kvalitativnih podatkov (ATLAS.ti) in pisanja strokovnih in znanstvenih del (kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode, Word, Excel, PowerPoint, Windows, linux, ...).

Abstract:
Technological Times in Connection with Planning and Rewarding Employees

Research Question (RQ): Is there a connection between technological times and planning and rewarding employees.

Purpose: With the research, we wanted to examine the importance of technological times and determine their connection with the planning process and rewarding employees.

Method: In the research, we decided to obtain data based on the qualitative method with the help of an interview. We previously prepared semi-structured questions, which were answered by employees with many years of experience and who are experts in this field. The answers to the questions asked will confirm or refute the theses. Based on the obtained data, we created a qualitative analysis model with the help of the analytical software tool Atlas.ti 22.

Results: Through research, we found that technological times in organizations are not precise, which in most cases presents problems in planning, and for some also in evaluating employees, determining capacities and reporting business performance. For organizations, planning per day is sufficient, the only exception is an organization that uses a conveyor belt and plans per hour. They still have a lot of room for improvement when it comes to planning, as only three out of eight organizations use a planning program, the rest plan with the help of Excel and estimates. Technological times have a great impact on planning and scheduling. Only one organization does not have employee rewards, while the others do. Rewarding employees on the basis of the share (percentage) of technological times achieved would not be more appropriate, because this can be only one of the other parameters, such as quality, efficiency, innovation, attitude to work. Six organizations see advantages in monitoring technological times and by examining them to optimize the production process.

Organization: Confirmation of the importance of technological times in connection with planning, which affects the operations of the organization.

Society: It is necessary to mention the improvements in the field of planning, which can further influence the satisfaction of employees, since precise plans do not cause the need for necessary overtime. Dissatisfied employees are not productive, while satisfied employees can improve operations and thus increase employee payments and investment opportunities.

Originality: The research is based on a qualitative analysis of the data, on the basis of which the conclusions are given. For organizations that are not yet completely convinced of the possibility of optimizing the production process by determining the appropriate technological times, our research could help to make an easier decision in this regard.

Limitations/Future Research: The research was done in eight organizations, expanding the interviews to more organizations from different industries and expanding the questionnaire would ensure even greater objectivity of the results. It could also be upgraded to research the effects on other factors such as bottlenecks in the production process, optimization of storage spaces and standardization of technological processes.

Keywords: technological time, planning, rewarding employees, optimization, employee satisfaction.

Copyright (c) Rajko ZAKŠEK, Franc BRCAR



Creative Commons License

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

Kadrovska strategija in uspešnost organizacij

Ksenija Zupan*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
ksenija.zupan@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali kadrovska strategija vpliva na uspešnost organizacij?

Namen: Prikaz pomembnosti vključevanja deležnikov za uspeh organizacij po merilu modela EFQM 2020 – zaposleni.

Metoda: Uporaba kvalitativne metode, pregled in uporaba člankov, strokovne in znanstvene literature ter analitično proučevanje pridobljenih podatkov za dosego bistva in ugotovitev.

Rezultati: Rezultati so pokazali, da je ravnanje z zaposlenimi eden od pomembnih sestavnih delov, ki loči izjemne organizacije od dobrih. Organizacija mora graditi z zaposlenimi odnose, ki so pomembni za njen uspeh ter ki privedejo do zastavljenih ciljev poslovne strategije. Organizacije se za svojo uspešnost in učinkovitost zavedajo učinka ravnanja za zaposlenimi. Ne samo z privabljanjem in selekcijo kadrov temveč tudi s skrbjo za njihov razvoj in usposabljanje. Kajti uspešna kadrovska strategija nima namena samo skrbeti za zaposlene v smislu dobrega počutja ampak tudi zaradi učinkovitosti in odličnih rezultatov.

Organizacija: Raziskava z analizo člankov omogoča organizacijam vpogled v pomen ravnanja z zaposlenimi za skupno nadaljnje sodelovanje in ustvarjanje trajnostne vrednosti s prepoznavanjem dojemanja notranjih odnosov z zaposlenimi, ki se kažejo tudi navzen.

Družba: Vloga vključevanja vseh deležnikov je izrednega pomena za poslovanje kot tudi za ugled podjetja kot privlačnega delodajalca in prednost pred konkurenti.

Originalnost: Z raziskavo o vključevanju deležnikov za delovanje uspešnih organizacij se prikazuje medsebojna odvisnost med kadrovsko strategijo in uspešnostjo organizacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila opravljena v ozkem merilu samo na podlagi literature in virov in z obdelavo enega od meril modela EFQM 2020. Kadrovska strategija je zelo široko področje, ki bi ga lahko še bolje raziskali na primerih vključevanja deležnikov – zaposlenih v več konkretnih podjetjih.

Ključne besede: Kadrovska strategija, kadrovsko načrtovanje, kadrovski procesi, uspešnost organizacije, zaposleni, organizacija, model EFQM 2020.

1 Uvod

Za delovanje in poslovanje organizacija potrebuje deležnike, da izpelje svojo strategijo poslovanja in sledi namenu delovanja. Razumevanje kako jo dojemajo deležniki, kakšne so njihove potrebe in vrednote je obnašanje izjemnih organizacij. Lahko bi rekli, da je eden od temeljev organizacije opredelitev deležnikov in njihovega medsebojnega sodelovanja za njen obstoj ter uspeh tako v sedanjosti kot v prihodnosti.

Pričakuje se, da poslovno odlične organizacije gledajo na vse deležnike, ne le odjemalce. Organizacija, ki je poslovno odlična, prepozna to kot pomemben temelj v doseganju globalne konkurenčnosti za gospodarstvo, javni sektor in seveda za posameznika (Peterc-Zidar, Skrinar, 2021, str. 2).

Osnovno razvrščanje deležnikov se deli na odjemalce, zaposlene, poslovne in regulatorne deležnike, zunanjo družbo ter partnerje in dobavitelje. V okviru naštetega pa so deležniki notranji in zunanji. Za našo raziskavo bodo pomembni notranji deležniki - zaposleni.

Izjemne organizacije se dobro zavedajo pomena svojih zaposlenih. Še posebej organizacije, ki stremijo k odličnosti saj brez zaposlenih ni mogoče doseči zastavljenih ciljev in konkurenčne prednosti. Zavedanje izhaja iz njihove vizije in poslanstva in iz tega sledi, da morajo opredeliti poleg poslovnih strategij za doseganje cilja tudi kadrovske strategijo.. Zavedanje o ključnem pomenu kadrovske funkcije pa mora za organizacije, ki stremijo k odličnosti, biti onkraj samo administrativne vloge pri zaposlovanju. Prav tako morajo presegati miselnost o povečevanju produktivnosti zaposlenih brez razvoja njihovega znanja in krepitve vključevanja v procese z idejami in predlogi za boljše delovanje.

Kadrovska strategija ima velik pomen, saj je učinkovito ravnanje s kapitalom, ki ga predstavljajo zaposleni kazalnik uspešnosti poslovanja organizacij.

2 Teoretična izhodišča

Da bi lahko začeli z raziskavo moramo predstaviti pomen besede deležnik. Temeljni pomen te besede je enak pomenu tujke particip, deléžnik, s poudarkom na drugem e-ju. Drug, a zastarel pomen pa ta beseda zadobi, če jo poudarimo na prvem e-ju: déležnik, ki pomeni: udeleženec, sodelujoči, kdor ima delež pri nečem. Na primer: "déležniki so si razdelili dobiček"; "združujemo interese déležnikov gospodarstva". V ožjem smislu pa beseda déležnik pomeni tudi: delničar, lastnik delnic (Hočevvar, 2022).

Organizacije na podlagi znanj, idej in dela svojih zaposlenih ustvarjajo dodano vrednost. Dodana vrednost je kazalnik uspešnega gospodarjenja organizacije. Je razmerje med donosom poslovanja zmanjšanega za nabavne vrednosti blaga in materiala, stroški porabljenega materiala in drugimi poslovnimi odhodki v primerjavi s številom zaposlenih v organizaciji (Kaučič, 2004). Dodana vrednost je tako finančni pokazatelj uspešnosti poslovanja. V ekonomskem smislu je dodana vrednost sicer tržna vrednost kot posledica kakovosti poslovnih učinkov.

Vendar pa se da opredeliti dodano vrednost tudi v razmerju odnosa do deležnikov. Odnos do deležnikov obravnavan kot dodana vrednost povede v uspešnejše poslovanje.

Na poti doseganja uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti. Z njimi lahko preverijo ali z zastavljeno vizijo in procesom dela dosejajo želene rezultate. V nasprotnem primeru bodo morale uvesti izboljšave.

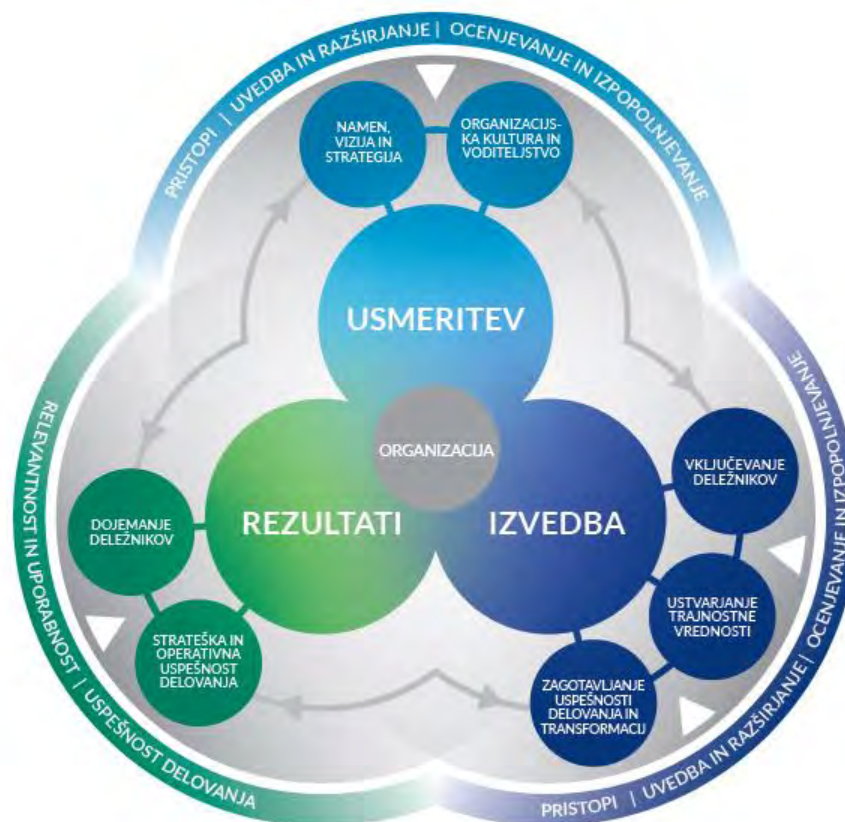
Model odličnosti EFQM 2013 je bil eden od sistemov zagotavljanja odličnosti organizacije. Organizacija, ki je uporabljala EFQM model poslovne odličnosti, je izvajala procese neprestanih izboljšav po osmih temeljnih gradnikih načel odličnosti in devetih merilih, ki naj bi zajemali vsa ključna področja delovanja podjetja. Eno od meril, ki jih je Model odličnosti EFQM določal glede deležnikov je bilo merilo Zaposleni (Slovenska kakovost, 2022):

- Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih in zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo. Spodbujajo jih, krepijo njihovo samozavest, jim omogočajo uporabo lastnih veščin in znanja, koristnega za organizacijo.

Zaradi sprememb v delovanju organizacij in potreb po spremembah v prihodnosti je bilo potrebno model odličnosti izboljšati. Izoblikoval se je prenovljeni Model EFQM 2020, ki ni prinašal velikih razlik razen terminoloških sprememb in izboljšav in je ostal globalno priznan okvir, ki pomaga organizacijam obvladovati spremembe in izboljšati delovanja. Osnova logike modela je ostala ista in predstavlja povezavo med namenom in strategijo organizacije ter kako je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti za njene najpomembnejše deležnike in za doseganje izjemnih rezultatov. Model EFQM 2020 je še vedno v veljavi in aktualen za organizacije, ki želijo preveriti oz. slediti kakovosti poslovanja.

Model EFQM 2020 tako predstavlja praktično orodje, ki organizacijam omogoča oceniti, kje na poti odličnosti so, kje imajo še priložnosti, jih usmerja k ciljnemu razmišljanju in povezovanju ter daje osnovno strukturo sistema managementa organizacije. (Spirit Slovenija, 2022)

Na sliki 1 je prikazana struktura modela, ki je sestavljena iz treh osnovnih kategorij po katerih se uravnava organizacija; usmeritev, izvedba in rezultati. Pri usmeritvi se zastavi namen in strategija organizacije. Izvedba prikazuje izpolnjevanje namena in uresničevanje strategije organizacije, kar se izvaja skozi vključevanje deležnikov, ustvarjanje trajnostne vrednosti in zagotavljanje uspešnosti delovanja transformacij. Rezultati predstavljajo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev in so odvisni od uporabnosti dojemanja deležnikov organizacije in strateške in operativne uspešnosti organizacije. (Spirit Slovenija, 2022)



Slika 1. Model EFQM 2020

Pri izvedbi namena in strategije organizacije model utemeljuje kot enega od meril odličnosti organizacij Vključevanje deležnikov, ki pravi da izjemne organizacije prepoznavajo in razvrščajo ključne deležnike v naslednje skupine (Spirit Slovenija 2022, Model EFQM, str. 19):

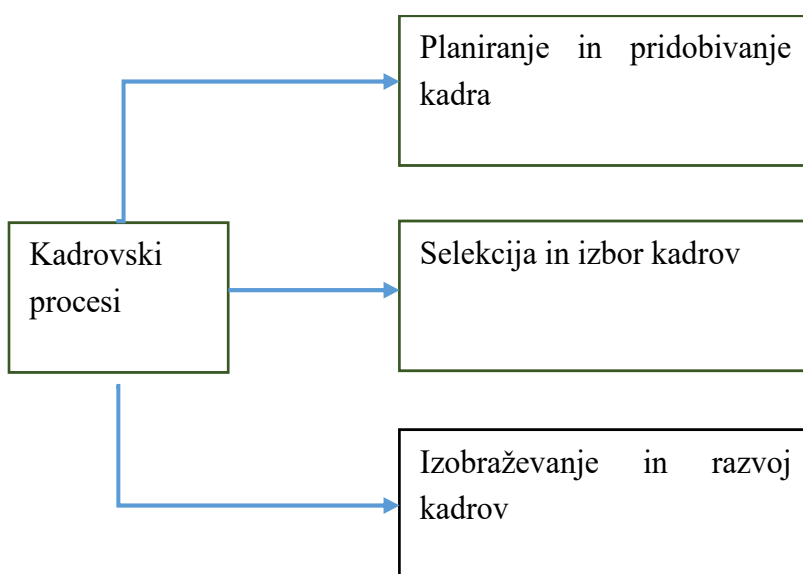
- Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov
- Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra
- Poslovni in regulatorni ter ostali in institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore
- Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji
- Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti

Glede zaposlenih podrobneje razstavi merilo Zaposleni tako, da izjemna organizacija (Spirit Slovenija, 2022, Model EFQM, str.20):

- Razvija kadrovske strategije in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.
- Se prilagaja razvijajočim se potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in voditeljstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.

- Svojim zaposlenim omogoča, da na podlagi namena, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah in prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojega znanja in sposobnosti.
- Spodbuja svoje zaposlene, da lahko učinkovito sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja z drugimi v ekosistemu.
- Ustvarja vzdušje, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.
- Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbijo.

V raziskavi bomo opredelili povezavo kadrovske strategije z uspešnostjo organizacije. Zato se bomo ukvarjali z notranjimi deležniki- zaposlenimi, ki jih organizacija zaposluje. Kadrovske strategije lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi, osredotočena je na načrtovanje delovne sile in razvoj delovne sile, ki je v skladu z zastavljenimi cilji organizacije. Z izrazom kadri označujemo zaposlene kot posameznike, ki v kakršnem koli pogledu participirajo v določeni obliki organiziranega dela (Možina, 1998, str. 3). Dejavnosti, ki delujejo v okviru kadrovskih strategij se imenujejo kadrovski procesi. Slika 2 prikazuje glavnino dejavnosti kadrovskih procesov.



Slika 2. Dejavnosti kadrovskih procesov

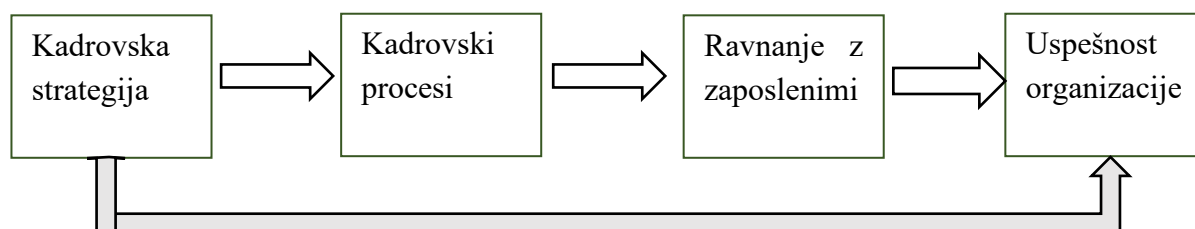
Kakovostni kadrovski procesi svojo vlogo odražajo s tem, da s svojimi dejavnostmi omogočajo takšno ravnanje z zaposlenimi, ki prispeva učinkovitosti in uspešnosti organizacije. To ravnanje vključuje pridobivanje in selekcijo novih zaposlenih, usposabljanje, motivacijo in zadrževanje zaposlenih v organizacijah.

Vključevanje deležnikov je eno od meril modela EFQM 2020, ki mu izjemne organizacije morajo slediti za doseganje odličnosti. Kot model opredeljuje, je deležnikov več vrst. Za

organizacije je pomembno kako izpolnjuje pogoje za doseganje uspešnosti na področju deležnikov. Zaposleni so notranji deležniki, ravnanje z njimi določa kadrovska strategija, ki pa mora slediti namenu in usmeritvi organizaciji na njeni poti do rezultatov v sedanjosti in prihodnosti. Za uspešne rezultate je potrebno, da organizacije ne jemljejo zaposlene za samoumevne pač pa kot dodano vrednost. Ključnega pomena je torej ravnanje z zaposlenimi oz. imeti odlično kadrovske strategije, ki bo vplivala na uspeh organizacije.

3 Metoda

V modelu raziskave dokazujemo, da so kadrovske načrtovanje in njeni kadrovske procesi dodana vrednost uspešnim organizacijam. Prikazujemo, da na uspešnost organizacije vpliva ravnanje z njenimi notranjimi deležniki – zaposlenimi. Model raziskave je prikazan v sliki 3.



Slika 3: Model raziskave

Prikazati želimo, da sta kadrovska strategija in njeni kadrovske procesi kazalnik uspešnosti in pomembno merilo uspešnosti izjemnih organizacij. Dobro vzpostavljen kakovosten sistem pridobivanja, izbiranja, ocenjevanja, nagrajevanja in razvoja kadrov je ključen ne samo za odlične rezultate ampak tudi za konkurenčno prednost. Ravnanje z zaposlenimi ne bi smelo biti manj pomembno in nikakor ne samo administrativna funkcija kadrovske službe. Kadrovska strategija mora biti del poslovne strategije in biti vključena v poslanstvo in vizijo.

Za raziskavo je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki je temeljila na analitičnem proučevanju znanstvene ter strokovne literature ter virov. Pridobljene informacije in podatke smo preučili in opravili pregled literature, ključnih besed ter ključnih ugotovitev. Uporabili smo podatkovne baze podatkov: Google učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije, spletno revijo Revija za univerzalno odličnost. Uporabili smo tudi tri magistrska dela in eno doktorsko disertacijo. Seznam ključnih besed in baz podatkov je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

<i>Baze podatkov</i>	<i>Ključne besede v slovenskem jeziku</i>	<i>Ključne besede v angleškem jeziku</i>
Google Učenjak, digitalna knjižnica Slovenije, FOŠ	Kadrovska strategija Kadrovsko načrtovanje Kadrovski procesi Uspešnost organizacije Zaposleni Organizacija EFQM model	Personnel strategy Personnel planing Personnel processes Organization effectiveness Employess organization EFQM model

Pregledali smo domačo in tujo literaturo in izdelali tabelo s seznamom avtorjev in naslovi njihovih del.

Tabela 2. Pregled literature in virov

<i>Avtor (letnica)</i>	<i>Naslov</i>
Bezjak, L. (2018)	Pridobivanje in zadrževanje kadrov skozi prizmo družbene odgovornosti
Ferjan, M.(2021)	Izzivi kadrovskega managementa v XXI. stoletju
Golob, D., Franca, V. in Osterman, A. (2012)	Kadrovski izzivi in dileme pridobivanja kadra na področju elektronskega izvidovanja (EI) in elektronskega bojevanja (EB).
Hočevar, J.(2022)	Ni vse jasno, kadar rečemo, da naslavljam deležnike
Jančič, Z. (1999)	Celostni marketing
Kaučič, P. (2004)	Pravo merilo je dodana vrednost
Kern Pipan, K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Lovelock, C., Wirtz, J.(2016).	Services Marketing – People, Tehnology, Strategy
Meznarič, L. (2022)	Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kadrov
Možina, S. (1998)	Management kadrovskih virov
Novak, A., Podbregar, I. (2019)	Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev.
Peterc-Zidar, M.,Skirnar, U. (2021)	Dodajanje vrednosti za odjemalce
Podbregar, I. (2020)	Zaposleni v digitalni dobi
SPIRIT SLOVENIJA, Podjetniški portal. (2022)	Predstavitev modela odličnosti EFQM

Na podlagi preučitve literature smo iz nje opravili teoretično-analitični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov tako domačih kot tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme.

4 Rezultati in razprava

Skozi študijo člankov smo v tabeli 3 zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev pri razlagi vključevanja deležnikov - zaposlenih glede na naš namen raziskave o vplivu kadrovske strategije na uspešnost organizacije.

Tabela 3. Tabela ugotovitev iz analizirane literature in virov

Avtor (letnica)	Ugotovitve
Bezjak, L. (2018)	Zaposleni so pomemben in nujen deležnik podjetja, saj soustvarjajo vrednost podjetja.
Ferjan, M. (2021)	Kadri so najpomembnejše premoženje, ki ga organizacija ima , in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha
Kern-Pipan, K. (2010)	Zaposleni so osrednji dejavnik v organizaciji in kot takšni odločilno vplivajo na njeno uspešnost.
Lovelock, C., Wirtz, J. (2016)	Organizacije, ki izkazujejo zavezanost učinkovitemu upravljanju človeških virov, razumejo ekonomsko izplačilo vlaganja v svoje ljudi
Golob, D., Franca, V., Osterman, A. (2012)	Ali je sploh mogoče pridobiti idealnega kandidata oz. le-temu najboljši približek, ga je sploh smiselno iskati , vložiti veliko truda v njega izbor?
Novak, A. (2019)	Podjetja z urejenimi kadrovskimi procesi so finančno uspešnejša
Meznarič, L. (2022)	Organizacija brez kvalitetnih zaposlenih ne more delovati po svojih maksimalnih zmogljivostih in optimalno učinkovito oziroma dosegati svojih strateških ciljev
Podbregar, I. (2020)	Človek je s svojim človeškim in socialnim kapitalom vedno in vselej gonilo razvoja in napredka organizacij.
Spirit Slovenija, podjetniški portal, Model odličnosti EFQM. (2022)	Izjemna organizacija razvija kadrovske strategije in načrte , svojim zaposlenim omogoča razvoj znanja in sposobnosti, delitev znanja in izkušenj, se prilagaja potrebam svojih zaposlenih za katere ustvarja vzdušje za uspešnost in dobro počutje ter za svoje zaposlene skrbi, da so proaktivno usmerjeni, priznani in nagrajeni.

Zavedanje, da je razvoj organizacij na področju kadrovskega managementa dosegel skozi leta strateški pomen (Podbregar, 2020, str. 1), pomeni da organizacije za svoje poslovanje morajo vključevati kadrovske načrtovanje in izvajati kadrovske procese, da pridobijo ustrezen kader in poskrbijo zanj. Ravnanje z zaposlenimi nima samo administrativne vloge pri zaposlovanju temveč tudi razvoj in izobraževanje in iz tega večje vključevanje v odločanje ter izkoriščanje novih idej za poslovni uspeh.

Uresničenje poslovnih ciljev je izdelek ali storitev. Na poti do cilja pa so zaposleni tisti, ki prispevajo za izpolnitev poslovne strategije. Zaposleni so pomemben in nujen deležnik podjetja, saj soustvarjajo vrednost podjetja (Bezjak, 2018, str. 21). Pred stotimi leti je veljalo, da je potrebno zaposlene motivirati za večjo produktivnost. Mnoga podjetja so se trudila, da bi bili notranji odnosi v organizacijah prijazni in da bi bili delavci zadovoljni. To so dosegali z izboljšanjem plač, izboljšanjem delovnih pogojev. Vendar pa je hitro rastoče gospodarstvo s svojimi spremembami povzročilo stalna prilagajanja na trgu na račun kakovosti in inoviranja. Da bi podjetja to dosegla, se niso več mogla zanašati na izzive v zvezi s produktivnostjo, morala so najti drugačen pristop (Ferjan, 2021, str.1-2). Ta pristop se nanaša na vlaganje v svoje zaposlene. Cilj je imeti usposobljene in izobražene posameznike, ki bodo prispevali k strategiji in razvoju podjetja s svojim delom, idejami in inovacijami. Prav tako, bo organizacija, ki skrbi za svoje zaposlene pridobila na ugledu.

Golob, Franca in Osterman (2012, str. 4) pravijo, da usposobljeni in izobraženi zaposleni kader predstavlja dobro organizacijsko strukturo, kar se odraža v uspešnem doseganju zastavljenih rezultatov in ciljev ter povečevanju oziroma ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. V svoji raziskavi se sprašujejo ali je smiselno vložiti veliko truda v iskanje in izbor kandidatov in se strinjajo, da je vsekakor smiselno. Če ni idealnih kandidatov za zaposlitev je potrebno vložiti trud v vsaj približek idealnim kandidatom, ki bi jih z usposabljanjem usposobili za učinkovito izvajanje dela.

Organizacija brez kvalitetnih zaposlenih ne more delovati po svojih maksimalnih zmogljivostih (Meznarič, 2022, str. 53), da bi dosegala svoje strateške cilje in sledila svoji strategiji mora imeti vzpostavljen sistem zaposlovanja in ravnanja s svojimi zaposlenimi. S kadrovskimi procesi se mora prilagajati spremembam na trgu, saj je kot pravi Meznarič (2022) je gospodarstvo dinamično in takšna je tudi pot doseganja ciljev organizacije.

Podjetja z urejenimi kadrovskimi procesi so finančno uspešnejša, motiviranost zaposlenih pa je bistvena (Novak, 2019, str. 9). Avtorica prepričana, da je prihodnost konkurenčne prednosti podjetij zagotovljena tistim, ki bodo najbolj uspela motivirati zaposlene tako, da v ravnanje z zaposlenimi vložijo maksimalen trud.

Glede na Kern-Pipan (2010, str. 85) je glavna vrednost organizacije v strategijah, veščinah, sposobnostih in znanju, ki ga organizacija ima. Torej njenih zaposlenih. Z njihovim odhodom organizacija vrednost izgubi oziroma s prihodom novih zaposlenih le-to pridobi. Kern-Pipan

(2010, str. 91) opredeli da je najdragocenejše lastno, izvirno ustvarjeno znanje, je relativno najcenejše in ga nima konkurenca. Z znanjem postane zaposleni kapital podjetja in osrednji dejavnik v organizaciji, ki lahko odločilno vpliva na njeno uspešnost.

Finančni učinki vlaganja v zaposlene pomenijo kot pravi Lovelock (2016, str. 307), da dobre kadrovske strategije v povezavi z močnim vodstvom vodijo v trajnostno konkurenčno prednost.

Ključne ugotovitve raziskave literature in virov prikažejo, da kadrovska strategija vpliva na uspešnost organizacije. Izkaže se tudi, da če organizacija sledi usmeritvam ravnanja z zaposlenimi, kot to določa merilo Modela odličnosti EFQM 2020 Vključevanje deležnikov – zaposlenih, prav tako vpliva na svojo uspešnost.

5 Zaključek

Članek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu predstavimo izhodišča za nadaljnjo obravnavo v članku; pomen deležnik, kaj je kadrovska strategija in kadrovski procesi ter dodano vrednost v povezavi s kadrovsko strategijo uspešnih organizacij. Predstavimo model odličnosti EFQM in najnovejši model EFQM 2020 in opredelimo vključevanje deležnikov – zaposlenih. V poglavju metoda predstavimo teoretični model raziskave, vrste podatkovnih baz in ključne besede po katerih smo iskali najpomembnejše ugotovitve o katerih nato razpravljamo v poglavju rezultati in razprava.

Rezultati raziskave so pokazali, da kadrovska strategija organizacijam povečuje njeno uspešnost. Sposobnost imeti učinkovito in kakovostno kadrovsko strategijo pomeni kakovostno ravnanje in skrb za zaposlene. Uspešne organizacije se zavedajo, da so zaposleni najpomembnejše premoženje in da z vlaganjem vanj odločilno vplivajo na svojo uspešnost.

Z analitičnim proučevanjem literature in virov tako pridemo do rezultatov, ki dokazano predstavljajo ravnotežje med kadrovsko strategijo in uspešnostjo organizacij. Ravnotežje se poruši ko kadrovska strategija ni specifično določena in za usposabljanje ter razvoj talentov zaposlenih ni poskrbljeno. Prav tako takrat, ko vodstvo nima urejene komunikacije in le-ta poteka od vodstva do zaposlenih samo enosmerno. Vodstvo mora biti pozorno na prednosti in slabosti ravnanja s svojimi zaposlenimi. Iz tega namreč izhaja ali bo organizacija dosegala zastavljene cilje.

Kadrovska strategija in izpeljava ustreznih kadrovskih procesov za zaposlene igra tudi družbeno vlogo v organizacijah. Z zaposlenimi je potrebno ravnati odgovorno, pristopi morajo potekati z aktivnostmi za pridobivanje kot tudi za zadrževanje zaposlenih. Ti pristopi bodo prispevali k ugledu organizacije kot privlačnega delodajalca, ki skrbi za svoje zaposlene in ima več možnosti za potencialni kader, ki bi se želel zaposliti pri njih.

Članek je izdelan na podlagi preučevanja strokovnih in znanstvenih člankov. Ugotovitve so narejene na podlagi študije le-teh ter oblikovane na podlagi teoretično-analitičnega pregleda

literature in virov. Razlog za raziskavo je bilo merilo Vključevanje deležnikov modela EFQM 2020.

Kadrovska strategija je zelo širok pojem, ki ga je možno še širše raziskati tako teoretično kot na podlagi konkretnih primerov zastavljenih kadrovskih strategij in doseganja uspehov na račun le-teh v poslovnih in storitvenih procesih organizacij.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

Reference

1. Bezjak, L. (2018). *Pridobivanje in zadrževanje kadrov skozi prizmo družbene odgovornosti*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
2. Ferjan, M. (2021). *Izzivi kadrovskega managementa v XXI. Stoletju*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
3. Golob, D., Franca, V. in Osterman, A. (2012). *Kadrovski izzivi in dileme pridobivanja kadra na področju elektronskega izvidovanja (EI) in elektronskega bojevanja (EB)*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za varnostne vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=50008>
4. Hočevar, J. (2022, 24. junij) Ni vse jasno, kadar rečemo, da naslavljamo deležnike. Primorske novice. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <https://www.primorske.si/2022/06/24/ni-vse-jasno-kadar-recemo-da-naslavljamodeleznike>
5. Kaučič, P. (2004) Pravo merilo je dodana vrednost. Podjetnik. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/pravo-merilo-je-dodana-vrednost-20041003>
6. Kern Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
7. Lovelock, C., Wirtz, J. (2016). *Services Marketing – People, Tehnology, Strategy. Seventh Edition*. World Scientific Publishing Company.
8. Meznarič, L. (2022). *Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kadrov*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
9. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Založba FDV
10. Novak, A. (2019). *Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
11. Peterc-Zidar, M., Skirnar, U. (2021). *Dodajanje vrednosti za odjemalce*, Revija za univerzalno odličnost. 10(1), str.1-13. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO_198_PETERC_ZIDAR_SKRINAR.p
12. Podbregar, I. (2020). *Zaposleni v digitalni dobi*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
13. Slovenska kakovost. (2022). *EFQM. Potreba po modelu EFQM*. Pridobljeno 24.11.2022 na spletnem naslovu <http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/>

14. Spirit Slovenija, javna agencija. (2022). Podjetniški portal. Predstavitev modela odličnosti EFQM. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/model-poslovne-odlicnosti-efqm>

Ksenija Zupan je diplomirana upravna organizatorica. Delovne izkušnje je začela pridobivati v javni upravi, nato je bila vrsto let zaposlena v gospodarstvu nazadnje kot vodja poslovne enote. Skozi delo je pridobivala izkušnje z organizacijo dela in zaposlenimi, delom s strankami, komunikacijo in reševanjem konfliktov ter promocijo podjetja. Trenutno je zaposlena v šolstvu kjer skrbi za administrativne, organizacijske in strokovno-tehnične naloge za delovanje zavoda in je študentka na magistrskem študijskem programu Menedžment kakovosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract: **The Personnel Strategy and Successfulness of Organizations**

Research Question (RQ): Do personnel strategy have impact on effectiveness of organizations?

Purpose: Demonstrating the importance of stakeholder engagement for organizational success by the EFQM 2020 Model - Employee Engagement.

Method: Using a qualitative method, review and use of articles, professional and scientific literature, and analytical study of the obtained data to reach the essence and conclusions.

Results: The results showed that the treatment of employees is one of the important components that separates exceptional organizations from good ones. The organization must build relationships with employees that are important for its success and that lead to setting goals of the business strategy. Organizations are aware of the impact on the employee behavior for their performance and effectiveness. Not only by attracting and selecting personnel, but also by taking care of their development and training. Not because the development of knowledge leads to the utilization of employees in terms of well-being, but also to efficiency and excellent results.

Organization: Research through the analysis of articles enables organizations to gain insight see into the importance of dealing with employees for further cooperation, creating sustainable value by recognizing their perception. Good relations within the organization are also reflected externally.

Society: The role of involving all stakeholders is extremely important for business as well as for the company's reputation as an attractive employer. By treating employees well and defining their involvement, an advantage over other competitors is gained.

Originality: The research on the involvement of stakeholders in successful organizations demonstrates interdependence between the treatment of employees and the successfulness of the organization.

Limitations/Future Research: The research was conducted only on the basis of literature and sources and by processing one of the criteria of the EFQM 2020 model. For further research, it would be necessary to analyze and compare the involvement of stakeholders of several concrete companies.

Keywords: Personnel strategy, Personnel planning, personnel processes, organizational efficiency, employees, organization, EFQM model.

Copyright (c) Ksenija ZUPAN



Creative Commons License

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

Ustvarjanje trajnostne vrednosti

Žiga Kastelic*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
ziga.kastelic@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako ustvarjati trajnostne vrednosti?

Namen: Predstaviti Model EFQM 2020 in samoocenjevanja s poudarkom na trajnostni vrednosti.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo s poudarkom na analitičnem preučevanju referenc.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da je za ustvarjanje trajnostne vrednosti, pomemben enakomeren poudarek na družbo, okolje in ekonomijo, najpomembnejša pa je podpora najvišjega vodstva.

Organizacija: Preučitev različnih člankov nam daje informacije o pomenu vodstva v organizaciji in strateški usmeritvi.

Družba: Organizacija s spodbujanjem zaposlenih k razvoju lahko največ naredi za ustvarjanje trajnostne vrednosti.

Originalnost: V raziskavi smo predstavili enega od 7 meril modela EFQM in sicer ustvarjanje trajnostne vrednosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je bilo opravljeno na podlagi zbranih referenc in informacij.

Ključne besede: Organizacija, trajnostna vrednost, EFQM, trajnostni razvoj, okolje, družbena odgovornost.

1 Uvod

Razvoj je skozi zgodovino povzročil napredek in dvig življenjskega standarda s tem pa pride veliko negativnih posledic v naravnem okolju. Ljudje s svojim načinom življenja preveč obremenjujemo okolje in smo v preteklosti s svojim ravnanjem povzročili že skoraj nepopravljivo škodo v naravnem okolju. Repozno smo se začeli zavedati pomena trajnostne vrednosti in smo ter še vedno vse stvari gledamo predvsem iz finančnega vidika. Vse sodobne organizacije imajo v svojih politikah opisano tudi trajnostno vizijo in vrednote, kar se mi zdi zelo pomembno, da se zavedamo, da ni naš namen samo danes preživeti dan, vendar poskrbeti tudi za prihodnje rodove. Tudi sedanja usmeritev EU pri prehodu na zeleno energijo ni najbolj na mestu, ker ni jasne usmeritve kaj bo z vsemi elementi po končani življenjski dobi.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 18. december 2022; revidirano: 21. december 2022; sprejeto: 9. januar 2023. /

Received: 18th December 2022; revised: 21st December 2022; accepted: 9th January 2023.

Ustvarjanje trajnostne vrednosti je za organizacije izredno pomembno in uspešne organizacije razumejo v čem se razlikujejo od drugih. Uspešne organizacije vključujejo ključne deležnike v razvojni proces. Uporabljajo raznorazne raziskave za preučitev trga uporabljajo ankete in druge oblike povratnih informacij, da razvijejo in izboljšajo svojo ponujeno vrednost in ustvarjanje vrednosti. Za učinkovito ustvarjanje trajnostne vrednosti se zavedajo, da morajo izdelke ponujati na način, ki minimizira negativne družbene in okoljske vplive, svojim ciljnim skupinam svetuje glede odgovorne uporabe izdelkov in storitev.

2 Teoretična izhodišča

Zadnja desetletja so prinesla številne spremembe v notranjem in zunanjem poslovnem okolju, s katerimi so se morale soočiti organizacije: močna (mednarodna) konkurenca, hitre tehnološke spremembe, pospešena digitalizacija, zahtevnejši odjemalci, nadzor regulatorjev, skrb za okolje, itd... Organizacije so se na novonastale spremembe odzvale z uvajanjem izboljšav v njihovih procesih delovanja, z namenom udejanjanja načel poslovne odličnosti, ki vodijo v dvig njihove kakovosti. Proces izboljševanja kakovosti pa je usmerjen na pet področij; odjemalce, ljudi, inovacije, management in sisteme. (Zidar & Skrinar, 2021)

Odličnost ni teorija in gre za otipljive dosežke vsega kar organizacija počne in na kakšen način to počne, za dosežene rezultate in za prepričanje, da bo take rezultate trajnostno dosegala tudi v prihodnje. Dokazi, potrebni za zbujanje zaupanja v organizacijo, niso omejeni zgolj na finančne rezultate, ki so le izkaz preteklega delovanja. Za zbujanje zaupanja v trajnost rezultatov pa so potrebni tudi dokazi o tem, da je tisto, kar organizacija počne in kako to počne, dobro zasnovano, sistematično ter da se stalno pregleduje in izboljšuje. Da bi organizacijam pomagal in jih usmerjal v izboljševanje delovanja, je EFQM leta 1991 uvedel model odličnosti EFQM. Obstaja več modelov poslovne odličnosti na svetu. V Evropi je najbolj razširjen model EFQM, ki je temelj meril za pridobivanje nagrad v Bruslju. (Pipan & Skubic, 2006)

Model odličnosti EFQM organizacijam omogoča vzpostavitev celovitega sistema stalnega izboljševanja in merjenja ključnih področjih delovanja. Izjemno je pomembna možnost, da se lahko organizacije primerjajo z najboljšimi in med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip ali velikost organizacije. Najpogostejše vprašanje, ki se pojavlja z uporabo katerega koli orodja za dvig učinkovitosti in uspešnosti je, kako boste vedeli da zares učinkuje. (Pipan & Skubic, 2006)

Ustvarjanje trajnostne vrednosti je poslovanje s posluhom za naravo, ljudi in dolgoročni gospodarski razvoj. Je inovativen, vključujoč način za ustvarjanja prave vrednosti izdelkov in storitev ter izpopolnitev ljudi, ki pri tem sodelujejo. A je tudi celosten način obvladovanja poslovnih tveganj. (Buhovac A. R., 2020)

Pri ustvarjanju trajnostne vrednosti ima najpomembnejšo vlogo najvišje vodstvo organizacij in sicer so njihove vloge naslednje (Buhovac, Hren, Fink, & Savić, 2018, str. 36):

- kot pobudnik in vzornik,
- kot strateg,
- kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije v dialogu z lastnikom,
- kot promotor trajnostnih priložnosti,
- transparentno trajnostno in poslovno komuniciranje,
- donacije različnim lokalnim skupnostim.

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



Slika 1. Model EFQM (EFQM, 2020)

Model EFQM je globalno prepoznan okvir, ki pomaga organizacijam izboljšati uspešnost poslovanja in obvladovati spremembe. Skozi leta je model doživel več ciklov izboljšav, ki so mu ne le pomagale ohraniti relevantnost, ampak so zagotovile, da model še naprej predstavlja okvir delovanja za vsako organizacijo, ki si prizadeva za dolgoročno in trajnostno prihodnost. Model EFQM ima 7 meril in sicer (EFQM, Model EFQM, 2020, str. 5):

- Namen, vizija in strategija.
- Organizacijska kultura in voditeljstvo.
- Vključevanje deležnikov.
- Ustvarjanje trajnostne vrednosti.
- Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij.
- Dojemanje deležnikov.
- Strateška in operativna uspešnost delovanja.

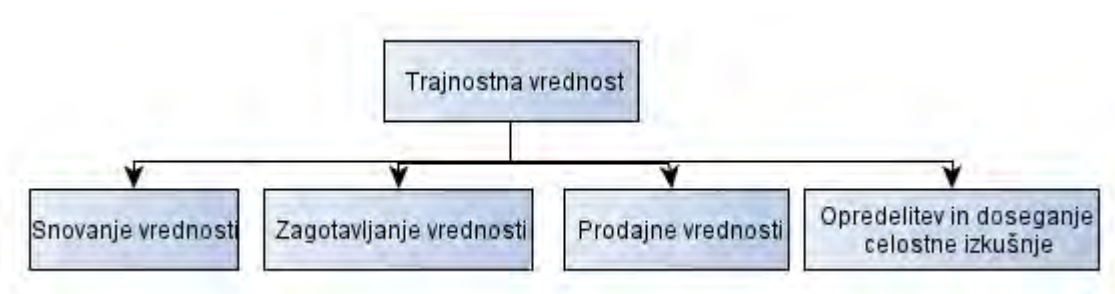
V našem članku se bomo osredotočili na načelo: Ustvarjanje trajnostne vrednosti. Uspešne organizacije z izboljševanjem svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnosti s katerimi so v stiku. Izjemna organizacija razume, da se lahko potrebe ključnih deležnikov s časom spreminjajo in da je pomembno zbirati ter analizirati povratne informacije z namenom izboljšanja ali zamenjave svojih izdelkov, storitev ali rešitev (EFQM, Model EFQM, 2020, str. 19):

- Snovanje vrednosti in način njenega ustvarjanja (Razume v čem se razlikuje od drugih, vključuje skupne deležnike v razvojni proces za skupno ustvarjanje in doseganje maksimalne vrednosti, razvija portfelj svojih izdelkov, storitev in rešitev v skladu s svojim namenom ter sedanjimi in prihodnjimi potrebami obstoječih in potencialnih ciljnih skupin,...).
- Komuniciranje in podajanje vrednosti (uporablja namenske strategije in pristope, da ciljnim skupinam proda tako ponujeno vrednost in diferenciatorje kot tudi izdelke, storitve in rešitve. Izraža raziskovalne dejavnike in ponujeno vrednost v obliki privlačnih in motivirajočih sporočil,...).
- Zagotavljanje vrednosti (Uvaja uspešne in učinkovite načine ustvarjanja vrednosti v skladu s svojim namenom in vrednostno ponudbo. Svoje izdelke, storitve in rešitve ponuja na način, ki minimizira negativne družbene in okoljske vplive,...).
- Opredelitev in doseganje celostne izkušnje (uporablja spoznanja o ciljnih skupinah za opredelitev in izvajanje celostne izkušnje sodelovanja z organizacijo. Izkoristi priložnosti za osebno prilagoditev celostne izkušnje tako za svoje ciljne skupine kot tudi za prilagoditev posameznega izdelka, storitev in rešitev,...).

Ustvarjanje trajnostne vrednosti je bistvenega pomena za poslovanje s posluhom za naravo, ljudi in dolgoročni gospodarski razvoj. Najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju trajnostne vrednosti ima najvišje vodstvo organizacije. Bistveno je, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti ne zamenjamo s finančno uspešnostjo organizacije.

3 Metoda

Na sliki 1 je prikazan teoretični model raziskave, kjer so prikazani pomembni dejavniki za ustvarjanje trajnostne vrednosti.



Slika 2. Teoretični model raziskave

Za raziskavo smo uporabili kvalitativno metodo, ki temelji na analitičnem preučevanju. Zbrali smo članke, literaturo in informacije ter jih analizirali. Za raziskavo smo si želeli čim novejšo reference zato je bil pomemben kriterij pri izbiri čas nastanka članka. Gradivo smo iskali elektronsko po različnih bazah podatkov.

Tabela 1. Iskanje člankov (uporabljene baze podatkov, ključne besede pri iskanju)

Baze podatkov	Ključne besede	Key words
Google učenjak, Cobiss, FOŠ,...	Ustvarjanje trajnostne vrednosti; model EFQM, trajnost, organizacija	Organization, sustainable value, EFQM, sustainable development, environment, social responsibility

Tabela 2. Pregled referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti.
Šekoranja, B. (2016)	Uresničevanje načel trajnostnega razvoja v območjih varstva narave z aplikacijo na prostoru Alp : doktorska disertacija
Kmetec, A. (2016)	EFQM model in/ali družbena odgovornost
Močnik, D. (2017)	Slovenska podjetja in družbena odgovornost
Romič, K. (2016)	Vpliv voditeljstva in prenove procesov na poslovno odličnost
EFQM	Model EFQM 2022
EFQM model odličnosti	Model odličnosti EFQM

S pregledom in analiziranjem zbranih referenc smo pridobili podatke za oblikovanje odgovora na naše raziskovalno vprašanje kako ustvarjati trajnostne vrednosti.

4 Rezultati in razprava

Na pot k odličnosti nas lahko privedejo le inovativni in izobraženi kadri. V prihodnosti bo stalno izobraževanje postalo del našega življenja, zato bi morala biti kakovost izobraževanja najpomembnejša. V zadnjem času smo priča velikim spremembam, v povezavi s trajnostnim razvojem tudi na področju izobraževanja odraslih. Za pridobljeno, čimbolj kakovostno znanje skrbijo managerji v izobraževalnih ustanovah skupaj z svojimi sodelavci. Ker je velika konkurenca na področju izobraževanja odraslih, bi moral biti glavni kriterij izbora prepoznana kakovost, ter posledično večja zasedenost. Žal temu ni tako in je mnogokrat pomembnejši dejavnik cena izobraževalnega programa. (Ivančič, 2015)

Tabela 3. Prikaz ugotovitev iz analiziranih referenc

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Ivančič, L. (2015)	V zadnjem času smo priča velikim spremembam, v povezavi s trajnostnim razvojem tudi na področju izobraževanja odraslih. Za pridobljeno, čimbolj kakovostno znanje skrbijo managerji v izobraževalnih ustanovah skupaj z svojimi sodelavci.
Šekoranja, B. (2016)	Uresničevanje trajnostnega razvoja v smislu bolj uravnoveženega razvoja gospodarskega, socialnega in okoljskega stebra uspešnejše v regijah z višjim BDP na prebivalca.
Kmetec, A. (2016)	Danes koncept družbene odgovornosti podjetij vedno bolj pridobiva na pomenu in veljavi ter postaja nepogrešljiv del vsakodnevnega poslovanja organizacije. Organizacije tako ne odgovarjajo več le svojim lastnikom in delničarjem, temveč tudi celotni družbi in svojim posameznikom.
Močnik, D. (2017)	Organizacije morajo razumeti svojo vpetost v lokalno okolje . Neizogibna je tudi povezanost z lokalno skupnostjo, ki se dotika okoljskih dejavnikov. V projektih družbeno odgovornega podjetništva zato številne gospodarske družbe aktivno posegajo v reševanje problemov lokalne skupnosti, bodisi s prostovoljnimi delom zaposlenih bodisi s finančno ali pa strokovno pomočjo.
Romič, K. (2016)	Biti agilen in učinkovit pri tem kar delaš, je ključna konkurenčna prednost in pogoj za uspešnost. Odzivnost organizacije na zahteve okolja predstavlja tisto lastnost, ki ločuje uspešna od neuspešnih organizacij. Komunikativnost, prilagodljivost, socialni čut in inovativnost so ključne lastnosti sodobnih managerjev. Odlični rezultati so posledica razvoja zaposlenih, učinkovitih procesov, partnerstev in virov, ki temeljijo na odličnem voditeljstvu in jasni strategiji.
EFQM	Jasno opredeljen namen, nadgrajen s strategijo, določa, za koga naj bi organizacija ustvarjala trajnostno vrednost . V večini primerov so ciljna skupina za ustvarjanje trajnostne vrednosti pravilno segmentirani odjemalci, čeprav se nekatere organizacije osredotočajo tudi na določene ključne deležnike znotraj družbe ali na segmente poslovnih in regulatornih ter ostalih institucionalnih deležnikov.
EFQM model odličnosti	Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce. Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.

Boljša in hitrejša dostopnost je v pozitivni povezanosti z gospodarskimi in socialnimi kazalci (z boljšo razvitostjo trga dela, turizma, višjim BDP na prebivalca in boljšimi demografskimi razmerami), hkrati

pa v negativni povezanosti z okoljskimi kazalci, pričakovano pa je manj intenzivna v regijah z višjim BDP na prebivalca (manjši antropogen vpliv, manjša razdrobljenost in manjša razčlenjenost kmetijskih, sonaravnih in naravnih območij, manjša gostota cest in manjši delež razpoložljivih poselitvenih površin). To dokazuje, da je uresničevanje trajnostnega razvoja v smislu bolj uravnoteženega razvoja gospodarskega, socialnega in okoljskega stebra uspešnejše v regijah z višjim BDP na prebivalca, kar je skladno z ugotovitvami analize zavarovanih območij na svetovni kjer imajo države z višjim BDP večji delež zavarovanih območij in hitreje dosegajo njegovo povečanje, hitreje in v večjem številu dosegajo cilje. Konvencije o biološki raznovrstnosti, povprečno število ogroženih vrst na državo pa je najmanjše. (Šekoranja, 2016, str. 285)

Težnja biti »vzoren državljan« sili organizacije v filantropska dejanja v obliki doniranja finančnih sredstev ali drugih oblik prispevkov v kulturi, športu, umetnosti, izobraževalnemu ali zdravstvenemu sistemu ipd. Pri filantropskih odgovornostih se tako od organizacije pričakuje, da prostovoljno izvaja aktivnosti, ki so v korist celotne družbe in izboljšujejo kakovost življenja v skupnosti. Etična odgovornost je dodatek zakonski odgovornosti. Vsebuje vse aktivnosti, ki jih od organizacije pričakuje družba, vendar niso urejena z zakoni. Etično neodgovorna organizacija je tista, ki posluje neetično. Na vrhu je filantropska odgovornost, ki pomeni razne aktivnosti fakultativne narave. To so različne donacije, prispevki in sponzorstva. Če organizacija sodeluje pri teh aktivnostih, še ne pomeni, da je neodgovorno. Danes koncept družbene odgovornosti podjetij vedno bolj pridobiva na pomenu in veljavi ter postaja nepogrešljiv del vsakodnevnega poslovanja podjetij. Odgovornost organizacije pravzaprav ni le več trend, temveč zahteva širše deležnike, ki od podjetij/organizacij ne pričakujejo več le kakovostnih proizvodov in storitev. Organizacije tako ne odgovarjajo več le svojim lastnikom in delničarjem, temveč tudi celotni družbi in svojim posameznikom. (Kmetec, 2016, str. 13,14)

Organizacije morajo razumeti svojo vpetost v lokalno okolje, pa najsi bo to doma ali pa drugod po svetu. Pri svojem delovanju pomembno prispevajo k razvoju skupnosti z omogočanjem delovnih mest, zaslužka in davčnih prispevkov. Po drugi strani pa so organizacije odvisne od zdravja, stabilnosti in razcveta lokalnega okolja. Neizogibna je tudi povezanost z lokalno skupnostjo, ki se dotika okoljskih dejavnikov (povzročanje hrupa, onesnaževanje zraka, vode, zemlje, svetlobno onesnaževanje, transport, kopičenje odpadkov itd.). V projektih družbeno odgovornega podjetništva zato številne gospodarske družbe aktivno posegajo v reševanje problemov lokalne skupnosti, bodisi s prostovoljnim delom zaposlenih bodisi s finančno ali pa strokovno pomočjo. Tovrstne aktivnosti razvijajo in krepijo socialni kapital in organizacijam omogočajo popolno vključitev v skupnost, kar je seveda pomemben pogoj pri nadaljnjih razvojnih projektih organizacij. Preko sodelovanja z notranjimi in zunanji interesnimi skupinami je organizacijam omogočeno, da predvidijo in izkoristijo hitro spreminjajoča se družbena pričakovanja in pogoje poslovanja. S tem se spodbuja razvoj novih trgov in ustvarjajo priložnosti za rast. (Močnik, 2017, str. 100)

Učinki izvajanja nenehnih izboljšav na področjih ključnih dejavnikov organizacije, kot so zlasti človeški viri ter poslovni procesi, vplivajo na uspešnost organizacije, bodisi pozitivno ali negativno. Biti agilen in učinkovit pri tem kar delaš, je ključna konkurenčna prednost in pogoj za uspešnost. Odzivnost organizacije na zahteve okolja predstavlja tisto lastnost, ki ločuje uspešna od neuspešnih organizacij. V prihodnosti bodo tako preživele le organizacije, ki se bodo sposobne hitro in ustrezno odgovoriti na nove izzive poslovnega okolja. Hitro prilagajanje spremembam, nenehno učenje ter razvoj zaposlenih in organizacije kot celote, so ključne vrline sodobnega vodje ter konkurenčne prednosti. (Romič, 2016, str. 79)

Dandanes so vse bolj pomembne mehke veščine vodenja, kot so voditeljstvo, timsko delo, nenehno učenje in razvoj, vzpodbujanje kreativnosti in inovativnosti ter vključevanje in pooblaščenje zaposlenih za uspešno opravljanje dela. Komunikativnost, prilagodljivost, socialni čut in inovativnost so ključne lastnosti sodobnih managerjev. Odlični rezultati so posledica razvoja zaposlenih, učinkovitih procesov, partnerstev in virov, ki temeljijo na odličnem voditeljstvu in jasni strategiji. (Romič, 2016, str. 85)

Jasno opredeljen namen, nadgrajen s strategijo, določa, za koga naj bi organizacija ustvarjala trajnostno vrednost. V večini primerov so ciljna skupina za ustvarjanje trajnostne vrednosti pravilno segmentirani odjemalci, čeprav se nekatere organizacije osredotočajo tudi na določene ključne deležnike znotraj družbe ali na segmente poslovnih in regulatornih ter ostalih institucionalnih deležnikov. Izjemna organizacija razume, da se lahko potrebe ključnih deležnikov s časom spreminjajo in da je pomembno zbirati ter analizirati povratne informacije z namenom izboljšanja ali zamenjave svojih izdelkov, storitev ali rešitev. Različni elementi, ki prispevajo k ustvarjanju trajnostne vrednosti, so v zaporedju prikazani v nadaljevanju. Splošno priznано je, da se lahko plani določene organizacije za sedanost in prihodnost izvajajo vzporedno ali včasih tudi prekrivajo, kar je odvisno od vrste posla. (EFQM, Model EFQM, 2020, str. 22)

Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenjem priložnosti. V praksi ugotavljamo, da odlične organizacije (EFQM, MODEL ODLIČNOSTI, 2013):

- Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja.
- Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.
- Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti.
- Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.
- Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo.
- Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo.
- Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.

Glede na ugotovljeno lahko vidimo, da je za ustvarjanje trajnostne vrednosti izredno pomembno stalno izobraževanje pri katerem je pomembna kakovost samega izobraževanja. Pri samem ustvarjanju trajnostne vrednosti ima najpomembnejšo vlogo najvišje vodstvo organizacije. V sodobnem svetu so za doseganje vrhunskih rezultatov čedalje bolj pomembne mehke veščine vodenja. Za ustvarjanje trajnostne vrednosti je izredno pomemben jasno opredeljen namen, nadgrajen s strategijo, ki določa za koga naj organizacija ustvarja trajnostno vrednost. Pomembno je tudi, da organizacije razumejo vpetost v lokalno okolje in da so odvisne od zdravja, stabilnosti in razcveta lokalnega okolja.

5 Zaključek

V svetu obstaja več modelov poslovne odličnosti organizacij, v Evropi je najbolj razširjen model odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je kompleksno analitično managersko orodje, ki omogoča realno oceno organizacije, kako dobra je, daje celovit okvir za razvoj sistema vodenja, prikaže priložnosti izboljševanja, spodbuja izmenjavo dobrih praks in stalno kritično preverjajo svoje dosežke, se učijo in izboljšujejo, se hitro odzivajo na spremembe potreb in pričakovanj vseh udeleženi strani, razvijajo partnerstva in prispevajo k družbenemu razvoju. Odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeležencev. Vodenje in obnašanje vodij najbolj pokaže, kakšne namene ima organizacija. Odlične vodje organizacij načrtujejo jasne usmeritve, vzpostavljajo vrednote, etiko in s tem kulturo, da vzpodbujajo druge zaposlene k odličnosti. Model EFQM je temelj meril za pridobivanje nagrad v Bruslju. Model EFQM narekuje program menedžmenta za vse organizacije, ki si prizadevajo za dolgoročno in trajnostno prihodnost. Model EFQM je globalno prepoznan okvir, ki pomaga organizacijam izboljševati uspešnost delovanja.

Skrb za okolje, trajnostni razvoj in trajnostne vrednosti je boljša v svetu z višjim BDP na prebivalca, kar je skladno z ugotovitvami analize zavarovanih območij na svetovni kjer imajo države z višjim BDP večji delež zavarovanih območij in hitreje dosegajo njegovo povečanje, hitreje in v večjem številu dosegajo cilje.

Ugotovili smo, da se morajo organizacije zavedati poslovnih priložnosti trajnostne naravnosti, ključno vloga pri tem pa je podpora najvišjega vodstva organizacije. Za ustvarjanje trajnostne vrednosti je pomembno, da začnemo že v šolah učiti o pomenih skrbi za okolje in razvoja, da se že v mladih letih začnemo zavedati. Saj bo nekoč izmed njih na vodstvenih položajih podjetij.

Organizacije morajo razumeti svojo vpetost v lokalno okolje, pa najsi bo to doma ali pa drugod po svetu. Pri svojem delovanju pomembno prispevajo k razvoju skupnosti z omogočanjem delovnih mest, zaslužka in davčnih prispevkov. Po drugi strani pa so organizacije odvisne od zdravja, stabilnosti in razcveta lokalnega okolja.

Raziskava je omejena samo na izbrane reference za bolj kredibilno raziskavo bi morali zajeti več referenc ter bi morali opraviti tudi raziskave in analize na praktičnih primerih.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

Reference

1. Buhovac, A. R. (2020). S trajnostjo do prave vrednosti za vse. *MQ*, 26. Pridobljeno iz <https://www.mqportal.si/s-trajnostjo-do-prave-vrednosti-za-vse>
2. Buhovac, A. R., Hren, A., Fink, T., & Savić, N. (Februar 2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v. <http://www.unikaturn.si/wp-content/uploads/2018/04/Priročnik-trajnostne-poslovne-strategije-JAPTI.pdf>.
3. EFQM. (2013). *MODEL ODLIČNOSTI*. Ljubljana: SPirit Slovenija.
4. EFQM. (2020). *Model EFQM*. Ljubljana: Spirit Slovenija.

5. Ivančič, L. (2015). *TRAJNOSTNI RAZVOJ, IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT IN KAKOVOST*. Koper: Zbornik 12 festivala raziskovanja ekonomije in managementa.
6. Kmetec, A. (2016). EFQM model in/ali družbena odgovornost. Celje.
7. Močnik, D. (2017). Slovenska podjetja in družbena odgovornost. Maribor.
8. Pipan, K. K., & Skubic, I. (25. april 2006). *Podjetniški-portal*. Pridobljeno iz Podjetniški portal: https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlinost/35_kern_pipan-skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf
9. Romič, K. (2016). Vpliv voditeljstva in prenove procesov na poslovno odličnost. Maribor.
10. Šekoranja, B. B. (2016). Uresničevanje načel trajnostnega razvoja v območjih varstva narave z aplikacijo na prostoru Alp : doktorska disertacija.
11. Zidar, M. P., & Skrinar, U. (2021). Dodajanje vrednosti za odjemalce. *RUO*, 2.

Žiga Kastelic je leta 2016 diplomiral na fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani, študij kemijska tehnologija. Zaposlen v podjetju Krka d.d, kot vodja skladišča nevarnih snovi in ima 13 let delovnih izkušenj.

Abstract: Creating Sustainable Value

Research Question (RQ): How to create sustainable values.

Purpose: Present the EFQM 2020 model and self-assessment with a focus on sustainable value.

Method: We used a qualitative method with an emphasis on analytical study.

Results: Through research, we found that for the creation of sustainable value, an equally important stake in society, the environment and the economy is important, and the most important is the support of the top management.

Organization: A study of various articles gives us information about the importance of leadership in an organization and strategic direction.

Society: By encouraging employees to develop, an organization can do the most to create sustainable value.

Originality: In the research, we presented one of the 7 criteria of the EFQM model, namely the creation of sustainable value.

Limitations/Future Research: The research was done based on the collected references and information.

Keywords: organization, sustainable value, EFQM, sustainable development, environment, social responsibility.

Copyright (c) Žiga KASTELIC



Creative Commons License

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

Zagotavljanje uspešnosti delovanja malih in srednjih velikih podjetij

Katja Bregar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
katjabregar11@gmail.com

Maja Bregar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
majabregar1998@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je uporaba EFQM modela 2020 v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore?

Namen: Namen naloge je pridobiti veliko različnih tujih in slovenskih, strokovnih referenc in jih med seboj primerjati. Cilj naloge je ugotoviti ali se model EFQM 2020 uporablja tudi v malih in srednjih podjetjih in čemu pripomore uporaba le tega.

Metoda: Metoda, ki sem jo uporabila je namenjena sistematičnemu pregledu referenc. To je raziskovalna metoda, ki predstavlja identifikacijo, ocenjevanje in interpretacijo vseh dosegljivih raziskav, ki odgovarjajo na zastavljena raziskovalna vprašanja z določenega področja.

Rezultati: Ugotovili smo, da je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih pomembna, saj le ta pripomore k lažjemu in boljšemu poslovanju.

Organizacija: Raziskava, bi pripomogla organizaciji, saj bi pridobila informacije in dodatne predloge glede uporabe modela EFQM 2020. Vse več organizacij, bi se odločalo o vpeljavi EFQM modela v podjetje, zaradi dobrih rezultatov, ki jih ta model prinaša.

Družba: Organizacijam, ki bi začele uporabljati model EFQM, bi se spremenila tudi družba. Začeli bi delati v timu, poslušati drug drugega in sprejemati kritike in nove predloge.

Originalnost: Mala in srednje velika podjetja se zavedajo, da je za podjetje boljše, če delujejo po modelu EFQM 2020.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je potekala s pomočjo različnih referenc. Možnosti za raziskovanje je še veliko.

Ključne besede: EFQM model, mala podjetja, srednja podjetja, kakovost, delovna uspešnost, uspešnost podjetja, RADAR matrike, zaposleni.

1 Uvod

Želja po uspešnem poslovanju je nedvomno glavno vodilo vsakega podjetja. Dan danes, vsak poslovni svet zaznamuje huda konkurenca, zato so potrebe po sledenju spremembam in uvajanju

novosti, pot do uspešnosti podjetja zelo pomembno opravilo. Sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje, je v veliki meri odvisna od uspešnosti zaposlenih. Zaposleni, ki so izpolnjeni in produktivni, so lahko ključno sredstvo pri usmerjanju organizacije k uspehu. Kljub temu pa se mnogim menedžerjem zdi izziv motivirati zaposlene in izboljšati njihovo uspešnost. Kot vodja je bistvenega pomena, da načrtno načrtujete strukture delovnega mesta in podporo, ki lahko vodi vašo ekipo do uspeha.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili je: Ali je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore? S pomočjo pregleda vse tuje in slovenske strokovne literature in člankov smo, pridobili podatke, ki jih bomo lahko uporabili kot rezultate. S pomočjo raziskave želimo izvedeti ali mala in srednja podjetja za svoje boljše poslovanje tudi uporabljajo model EFQM in čemu pripomore.

Z raziskavo želimo preučiti, ali lahko podjetja pridobijo na konkurenčni prednosti v primeru, da v svoj proces poslovanja vključijo model odličnosti EFQM in dajo možnosti zaposlenim, da tudi oni prispevajo svoje znanje in podajanje predlogov glede ciljev poslovanja podjetja.

Vsak posamezen zaposleni prispeva k uspehu (ali neuspehu) podjetja. Seveda je cilj nenehno izboljševanje kakovosti in učinkovitosti vaše delovne sile. Toda brez jasnega razumevanja, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost zaposlenih, bo težko ohraniti uspeh.

Namen naloge je pridobiti veliko različne tuje in slovenske, strokovne literature in ugotoviti, ali tudi mala in srednja podjetja za svoje uspešno poslovanje uporabljajo model odličnosti EFQM in podatke med seboj primerjati. Cilj naloge je tudi predstaviti model EFQM.

2 Teoretična izhodišča

V evropskem in nacionalnem merilu predstavljajo mala in srednje velika podjetja v Sloveniji večji delež gospodarstva (99,8 %). Slovenska podjetja, ne glede na velikost niso najbolj inovativna, zato imajo zelo veliko možnosti, saj so sposobna hitre prilagoditve. Cilj inovacij je izboljšanje poslovanja podjetij, zato je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa moramo predvideti spremembe, s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna (Rodica in Starc, 2016, str. 3).

Mala in srednje velika podjetja so sposobna hitrega reagiranja na spreminjajoče se zahteve trga, so pripravljeni prevzeti riziko, imajo učinkovite in neformalne komunikacijske mreže, kar jim omogoča hitre odzive na reševanje problemov. Slabost teh podjetij pa je predvsem pomanjkanje tehničnih specialistov ter pomanjkanja časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnološki ekspertiz. Pogosto se zaradi teh dogodkov zatekajo k ostalim zaposlenim, le ti pa jim lahko dajo veliko možnosti in idej, saj se ob tem počutijo koristne za podjetje in tako delujejo složno. (Poslovni bazar, *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*, n.d., 1. odst.)

Za mala in srednje velika podjetja lahko rečemo, da so hrbtenica gospodarstva, saj zaposlujejo preko 70 odstotkov ljudi in ustvarjajo 65 odstotkov prihrankov v Sloveniji. So podjetja, v katerih je zaposlenih do 250 oseb, čisti prihodki od prodaje pa ne presegajo 40.000.000 evrov, kar pomeni da premoženje družbe ne presega 20.000.000 evrov. Država podpira ta podjetja s pomočjo finančnih sredstev Ministrstva za gospodarski razvoj, Slovenskega podjetniškega sklada, SID banka, Spirit Slovenija. Področja spodbujanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji pa so zagotavljanje ustrezne infrastrukture za delovanje podjetij, dostop do ustreznih finančnih sredstev za projekte podjetij, spodbujanje digitalizacije podjetij, spodbude za usposabljanja zaposlenih, zagotavljanje učinkovitega podpornega okolja za podjetja ter pomoč pri nastopu na tujih trgih. (Gov.si, *Mala in srednje velika podjetja*, n.d., 1.odst.)

Mikro, mala in srednja podjetja predstavljajo 99 % vseh podjetij v Evropski uniji. Zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju ter prispevajo k več kot polovici skupne dodane vrednosti, ki jo ustvarijo podjetja v EU. Sprejeti so bili različni akcijski programi, ki mala in srednja podjetja z raziskavami in inovacijami podpirajo pri tem, da bi povečala konkurenčnost ter imela boljši dostop do financiranja. Da bi ustvarili boljše okvirne pogoje za MSP, sta bila v sprejetih strategijah upoštevana tudi doseganje ogljične nevtralnosti in digitalni prehod. Vpliv pandemije covid-19 je nadalje spodbudil drugačno razmišljanje o okrevanju gospodarstva, obnovi in krepitvi odpornosti MSP. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 1.odst.)

Leta 2015 je nekaj manj kot 23 milijonov teh podjetij ustvarilo 3,9 bilijonov EUR dodane vrednosti in zaposlovalo 90 milijonov ljudi, zato so nepogrešljiv vir podjetniškega duha in inovacij, kar je bistvenega pomena za konkurenčnost podjetij EU. Cilj evropske politike za mala in srednja podjetja je zagotoviti, da bi bile politike in ukrepi Unije naklonjeni malim podjetjem ter da bi Evropa postala privlačnejša za podjetništvo in ustanavljanje podjetij. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 3.odst.)

Mala in srednja podjetja delujejo predvsem na nacionalni ravni, saj jih razmeroma malo posluje čezmejno znotraj Evropske unije. Ne glede na področje njihovega poslovanja pa zakonodaja Evropske unije vpliva na mala in srednja podjetja na številnih področjih, med drugim na področju davkov (členi 110 do 113 Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU)), konkurence (členi 101 do 109 PDEU) ter prava družb (pravica do ustanavljanja – členi 49 do 54 PDEU). Priporočilo št. 2003/361/ES vsebuje opredelitev Komisije malih in srednjih podjetij. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 2.odst.)

Glede opredeljevanja in vrednotenja rezultatov ter prispevkov k doseganju ciljev organizacije se v literaturi pojavlja več različnih izrazov, ki pa imajo pogosto enak pomen. Za izraze, kot so rezultat, uspeh, storilnost, delovni dosežek, delovna uspešnost in nagrajevanje, lahko v različni literaturi najdemo razlago o tem, kar smo dosegli z delom. Glede na to, da je cilj vsake organizacije in posameznikov v njej biti uspešen, bomo izraz delovna uspešnost uporabili za sopomenko temu, kar posameznik in skupina delavcev dosežejo z delom. »Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoj človeškega dela organizacije.« (Baird, et. al., 1985, str. 4) Lipičnik pa je proces ugotavljanja delovne uspešnosti definira kot »sistematičen

postopek evalvacije človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.« (Lipičnik, 1998, str. 107)

V delovnem okolju uspešnost vključuje tista dejanja ali vedenja, ki so pomembna za cilje organizacije oz. podjetja in jih je mogoče meriti glede na usposobljenost vsakega posameznika. Uspešnost je tisto, za kar organizacija oz. podjetje zaposli človeka, da dela dobro (v skladu s pričakovanji). Učinkovitost pa je ocena rezultatov delovnega vedenja. Na primer, če je cilj podjetja v letu 2021 pridobiti dve novi stranki, je učinkovitost to, da je omenjeni cilj dosežen ali celo presežen (torej, da dejansko pridobijo dve novi stranki ali več).

Ko govorimo o optimalni uspešnosti pri delavcu, je to takrat, ko se osem ur trudi s 70% naporom. Največja uspešnost pa je takrat, ko to počne s 100% naporom. Seveda pa je pri 100% oz. maksimalni uspešnosti vprašljivo to, kako dolgo lahko posameznik le-to dosega. Lahko je namreč nevarno za delavca in delavce pri delu, zlasti če je delo bolj fizično.

Delovno uspešnost ocenjujemo glede na tri glavne in osem stranskih vidikov. Glavni so deklarativno znanje (teoretično znanje o postopkih, izvajanju, upravljanju česa ipd.), proceduralno znanje (veščine, sposobnosti, pomembne za določeno delovno mesto) ter motivacija (za opravljanje dela).

Ti vidiki se razčlenijo še na: obvladovanje izvedbe dela, osebno disciplino, trud in vložen napor, olajševanje izvedbe v timu, obvladovanje dodatnega dela, komunikacija v povezavi z delom, vodenje – socialno vplivanje na druge ter management, organiziranje, koordiniranje. (Atama, *Delovna uspešnost*, n.d., 1.odst)

Model EFQM je svetovno priznan okvir, ki organizacije podpira pri izboljšanju uspešnosti in obvladovanju sprememb. V preteklih letih je doživel številne izboljšave, da še naprej določa agendo upravljanja za vsako organizacijo, ki želi dolgo rok, trajnostna prihodnost. Medtem ko sta se določena vsebina in vizualna identiteta modela EFQM sčasoma morda spremenili, se niso spremenila temeljna načela, na katerih temelji. Ne glede na velikost organizacije ali ne glede na to, ali gre za javni, zasebni ali tretji sektor, so ta načela danes tako pomembna, kot so bila kdaj koli prej, in ta zadnja izdaja modela EFQM ni nič drugačna v tem, da še naprej poudarja pomembnost primarnosti kupca, potreb po dolgoročnem pregledu in razumevanju vzročno-posledičnih povezav med tem, zakaj organizacija nekaj naredi, kako to počne in kaj doseže kot posledico svojih dejanj (Rebernik in sod., 1997, str. 23).

Model priznava obstoj niza evropskih vrednot, ki so izražene v Listini EU o temeljnih pravicah, Evropski konvenciji o človekovih pravicah, Direktivi Evropske unije ter v Evropski socialni listini. Fundacija prav tako priznava vlogo, ki jo lahko odigrajo organizacije pri podpiranju ciljev Združenih narodov, ti cilji pa so tudi pomagali oblikovati to najnovejšo izdajo modela EFQM. Obstaja predpostavka in pričakovanje, da bo vsaka organizacija, ki uporablja model EFQM, spoštovala in delovala v skladu z bistvom zgoraj navedenih sporočil, ne glede na to, ali je k temu

zakonsko zavezana ali ne. EFQM ponuja priložnost videti celoto, zavzeti celostno perspektivo in ceniti, da je organizacija kompleksen, a hkrati organiziran sistem (Rebernik in sod., 1997, str. 26).

Ko v podjetje uvajamo poslovno odličnost, je ključno za vodstvo da so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s tem pa zagotavlja stalno uspešnost. Radar bi lahko opisali kot dinamičen ocenjevalni okvir, ki zagotavlja strukturiran pristop spraševanja o uspešnosti delovanja organizacije. Le ta določa da mora organizacija sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe, v svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči, načrtovati in razvijati integriran nabor utemeljenih pristopov za doseganje zelenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti ter ocenjevati in izboljševati udejanjene in razširjene pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti stalnega učenja (SPOT svetovanje Pomurje, 2022, str. 2).

Pri doseganju uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti; eden izmed njih je tudi temeljni gradniki modela odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent (EFQM, 2013, str. 2):

Skozi leta je model EFQM doživel več ciklov izboljšav, ki so mu ne le pomagale ohraniti relevantnost, ampak so zagotovile, da model še naprej predstavlja okvir delovanja za vsako organizacijo, ki si prizadeva za dolgoročno in trajnostno prihodnost. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 5)

Čeprav se vsebina in vizualna podoba modela s časom spreminjata, ostajajo temeljna načela, na katerih je osnovan, enaka. Ne glede na velikost organizacije in ne glede na to, ali je umeščen v javni, zasebni ali tretji sektor, ostajajo ta načela danes enako pomembna, kot so bila nekoč. V tem pogledu najnovejša izdaja modela EFQM ni nič drugačna in še naprej poudarja (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 5):

- primarnost odjemalcev,
- potrebo po dolgoročnem pogledu, osredotočenem na deležnike,
- razumevanje vzročno-posledične povezave med razlogi, da organizacija nekaj počne, in razlogi na način, kako to počne, ter tem, kaj kot posledico takega načina delovanja dosega.

Uporaba EFQM 2020 omogoča, da vidimo celoto, da uporabimo celoten pregled in upoštevamo, da je organizacija zapleten, a obenem organiziran sistem. Tako kot na splošno ves svet tudi organizacije ne bi smeli obravnavati kot linearne, mehanske in predvidljive, bolje jo bomo razumeli če bomo nanjo gradili kot na kompleksen prilagodljiv sistem, ki ga sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki v dinamičnem živem svetu. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Vsaka organizacija, ki uporablja model EFQM (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9):

- Zaveda, da ne deluje v vakuumu. Razume, da je del večjega in kompleksnega ekosistema, v katerem ji lahko drugi, znani ali neznan akterji, pomagajo ali jo ovirajo pri njenem napredku. V njenem interesu je, da se vključi in čim bolj izkoristi priložnost za rast in učenje od drugih znotraj svojega ekosistema.
- Izkorišča priložnost, da deluje v svojem vplivnem območju kot vodja, se obnaša kot navdih ostalim in vseskozi izkazuje, kaj se lahko doseže tako v svojo korist kot v korist ostalih.
- Razume, da se bo soočala z vse hitrejšimi in vse obsežnejšimi spremembami, ki jih mora biti pripravljena predvideti, jih obravnavati in se nanje primerno odzvat, pri čemer mora že danes sprejeti izziv njihovega obvladovanja, hkrati pa tudi predvideti prihodnost in se nanjo pripraviti.

Struktura modela EFQM temelji na preprostih, toda prepričljivih treh vprašanjih (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9):

- »Zakaj« organizacija obstaja? Kakšen je njen namen? Zakaj uporablja določeno strategijo? (Usmeritev)
- »Kako« namerava izpolniti svoj namen in uresničiti strategijo? (Izvedba)
- »Kaj« je dejansko dosegla do sedaj)
»Kaj« Namerava doseči v prihodnosti? (Rezultati).

Osnovo logike modela EFQM, t. i. rdečo nit, predstavlja povezava med namenom in strategijo organizacije ter kako je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti (angl. Creating Sustainable Value) za njene najpomembnejše deležnike in za doseganje izjemnih rezultatov. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Da bi organizacija lahko dosegla in ohranila izjemne rezultate, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja deležnikov, mora (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 10):

- Določiti navdihujoč namen,
- Ustvariti ambiciozno verzijo,
- Razviti strategijo, ki je usmerjena v ustvarjanje trajnostne vrednosti,
- Zgraditi zmagovalno kulturo

Določitev usmeritve pripravi nadaljnjo pot organizacije, ki želo postati vodilna v svojem ekosistemu in dobro pripravljena za izvedbo svojih načrtov za prihodnost. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Odlične organizacije svoje zaposlene cenijo ter ustvarjajo kulturo pooblašcanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. V praksi vemo, da odlične organizacije določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev, uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb, zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela, usklajujejo osebne in timske cilje

ter pooblaščajajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva, spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo, svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije, spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke, razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost, razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 7).

Organizacije, ki so odlične cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Zagovarjajo poštenost in enakopravnost ter razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih priznavajo in nadgrajujejo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo. Da pa lahko svoje zaposlene vključiš v ustvarjanje ciljev podjetja ter da so kar se da vključeni vodstvene procese in enakopravnost je odvisno od števila zaposlenih. Zelo težko je vse to opravljati z nekaj sto zaposlenih, zato imajo delavci, ki so zaposleni v majhnih in srednje velikih podjetjih kar nekaj težav pri tem (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 7).

Vsak človek pa ima določene spretnosti, znanja in talente, zato je pomembno, da pravočasno prepoznamo talente zaposlenih. Potrebno je analizirati ne samo kaj delajo in kako temveč tudi kaj mislijo. Mnoga podjetja vedo, da je njihov uspeh odvisen od zaposlenih, ki lahko dosežejo nadpovprečne rezultate, saj vedo, da so talenti tisti, ki največ prispevajo k razvoju in doseganju ciljev ter k ustvarjanju dodatne vrednosti za organizacijo. Zato je izziv vsake organizacije poiskati in usposobiti ljudi ter jih postaviti na pravo mesto (Krese in Đurić, 2021, str. 129).

Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij je 5. merilo EFQM modela 2020 in sicer pomeni, da mora vsaka organizacija uspešno delovati, po drugi strani, da se morajo dogajati stalne spremembe znotraj in zunaj organizacije, ki se jih mora sočasno obvladovati. Kombinacija teh dveh elementov je velikega pomena, saj mora organizacija dobro delovati danes in se hkrati pripravljati na prihodnost. Poznamo 5 glavnih elementov za zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij:

- **Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj** temelji na tem, da organizacija uporablja nek sistem delovanja, za uspešno obvladovanje in zagotavljanje rezultatov, ki so skladni s cilji namena, da je odzivna in dobro obveščena celotna organizacija glede sprememb. Projekte, ki jih izvaja jih obvladuje in hkrati nadgrajuje procese, s katerimi jih izvajajo. Zna prepoznati tveganja in jih pravilno ovrednotiti. Prepozna prioritete in pričakovane rezultate.
- **Transformacija organizacije za prihodnost** predstavlja opredelitev glede potreb po spremembah, ki se povezujejo z cilji in rezultati namena. Strategijo prilagaja poslovnemu modelu, ki obstaja in hkrati vpeljuje nove poslovne modele, na podlagi izzivov in priložnosti. Urejeno ima organizacijsko kulturo in si jo prilagaja glede na

namen, vizijo in strategijo, ter upošteva inovativne pristope. V primeru sprememb potreb spreminja in uporablja delovne in organizacijske procese in jih pravočasno preoblikuje.

- **Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije.** To pomeni, da se organizacija zavzema za ustvarjalnost in razvoj, kar pomeni, da izkoristi inovacije, ki podpirajo obstoječe delovanje. Izkorišča potencial tehnologij in projektov organizacije, ki so prilagodljive in dobro odzivne, hkrati pa kar se da hitro uvaja nove tehnološke novosti, ki jih tehnološki razvoj ponuja. Obvladuje življenjski cikel obstoječih in novonastalih tehnologij.
- **Izkoriščanje podatkov, informacij in znanja** zagotavlja, da so vsi podatki, ki so potrebni za podporo transformacije ugotovljeni in jih pridobi tudi tiste, ki še manjkajo. Uporablja napredno analitiko. Pridobljene podatke in informacije pretvori v znanje. Vse podatke in informacije, s katerimi se srečuje z njimi ravna na etičen način in jih zaščiti ter varuje, kot intelektualna lastnina, ki ga ima v lasti.
- **Obvladovanje sredstev in virov.** uporablja finančna sredstva na uravnotežen način. Odgovorno obvladuje kritična sredstva in vire, ki so ključni za strategijo in uspešno delovanje. Opredeljuje sredstva in vire, ki jih ne potrebuje več, ter jih odgovorno odstrani.

3 Metoda

Za raziskavo Zagotavljanje uspešnosti delovanja malih in srednjih velikih podjetij smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki smo jo izvedli s pomočjo tuje in domače literature ter strokovnih in znanstvenih del tega področja. Uporabili smo metodo za sistematičen pregled reference. To je raziskovalna metoda, ki predstavlja identifikacijo, ocenjevanje in interpretacijo vseh dosegljivih raziskav, ki odgovarjajo na zastavljena raziskovalna vprašanja z določenega področja

Teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi smernic domače in tuje strokovne literature, ki se navezuje na področje, ki se navezuje na uspešnost delovanja malih in srednjih podjetij.

Slika 1 predstavlja model raziskave.



Slika 1. Model raziskave

Podatki so bili pridobljeni v uradnih virih, strokovnih in znanstvenih člankih, zato se nanje lahko zanesemo. Model odličnosti pa uporabljajo številna uspešna podjetja v Sloveniji in na tujem. Za pregled literature smo uporabili strokovne in znanstvene članke, magistrske naloge, diplomske naloge ter različne spletne strani. Najbolj pogoste ključne besede pa prikazuje tabela 1.

Tabela 1. Uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v bazi podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
EFQM model	EFQM model
Mala podjetja	Small businesses
Srenje velika podjetja	Medium enterprises
Kakovost	Quality
Zaposleni	Employees
Uspešnost podjetja	Company performance
Delovna uspešnost	Work performance

Seznam zbrane literature prikazuje tabela 2.

Tabela 1. Pregled referenc.

Avtor	Naslov
Rodica, B. in Starc, J. (2016)	Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.
GOV.SI	Mala in srednje velika podjetja
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM
SPOT svetovanje Pomurje (2022)	Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?
Rebernik, M. in sod. (1997)	Podjetništvo in management malih podjetij
Krese, K. in Đurić, S. (2021)	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Atesci, K., Bhagwatwar, A., Deo, T., Desouza, K. C., & Baloh, P. (2010)	Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers.
EFQM (2013)	Pregled modela odličnosti EFQM.

4 Rezultati in razprava

Po mnenju številnih zastopnikov malih in srednje velikih podjetij je zaradi poenostavljenih meril samoocenjevanje zanje bolj razumljivo in zato bolj uporabno. Dejansko je za mala podjetja precej težko oceniti, na primer, naslednje merilo: »Identificirati in odgovorno upravljati kritična sredstva in vire, ki so ključnega pomena za stalne strateške potrebe, potrebe po uspešnosti in transformaciji.« Ko pa se je model spreminjal so se spreminjala tudi strateška dela in veščine. Tako po se pojavile številne nove možnosti in priložnosti za uporabo tega modela. Spoznali so, da je zelo učinkovit za uporabo, saj se podjetja vidno izboljšujejo.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili se glasi: »Ali je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore?«

Rezultati razprave nam kažejo, da je uporaba EFQM modela pomembna tako za velika podjetja kot tudi za mala in srednje velika podjetja. Le ta pripomore pri ocenitvi ključne prednosti, pripomore k dobri in uspešni komunikaciji. Vzpostavlja tudi osnovno zgodbo sistema upravljanja organizacije ter povezuje zaposlene.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so podjetja podvržena k temu, da je potrebno skrbeti za kakovost v organizacijah. Saj gre tehnološki napredek zelo hitro naprej, zato je potrebno konstantno prilagajanje zaradi razmer na trgu dela.

Naše mnenje je, da je kakovost v vsaki organizaciji zelo pomembna, saj pomaga pri razvoju podjetja. Pomembno je, da podjetje sledi razmeram na trgu in se zna prilagajati vsem okoliščinam, ki so pomembne, da podjetje pride do svojih ciljev.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Rodica, B. in Starc, J. (2016)	Cilj inovacij je izboljšanje poslovanja podjetij , zato je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa moramo predvideti spremembe, s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna.
GOV.SI	Za mala in srednje velika podjetja lahko rečemo, da so hrbtenica gospodarstva , saj zaposlujejo preko 70 odstotkov ljudi in ustvarjajo 65 odstotkov prihrankov v Sloveniji.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Odlične organizacije svoje zaposlene cenijo ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
SPOT svetovanje Pomurje (2022)	Ko v podjetje uvajamo poslovno odličnost, je ključno za vodstvo da so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s tem pa zagotavlja stalno uspešnost .
Rebernik, M. in sod. (1997)	Model EFQM je svetovno priznan okvir , ki organizacije podpira pri izboljšanju uspešnosti in obvladovanju sprememb.
Krese, K. in Đurić, S. (2021)	Vsak posameznik ima določene talente, veščine, znanja in spretnosti , katere mora pravočasno odkriti in jih znati uporabiti v življenju. Tako osebnostnem kot tudi poklicnem.
EFQM (2020)	Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij ima pet podmeril in sicer obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj, transformacija organizacije za prihodnost, spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije, izkoriščanje podatkov, informacij in znanja ter obvladovanje sredstev in virov.

5 Zaključek

Iz rezultatov lahko razberemo, da je model EFQM za organizacije, ki želijo hitro napredovati zelo pomemben, saj jim na hiter način pomaga oceniti kje na poti do ciljev se organizacija nahaja. Skozi raziskavo lahko razberemo, da je model odličnosti zelo pomemben. Sama kakovost pa nam omogoča, da se podjetja razvija, da sledi toku različnih gospodarskih dogodkov. Pomembno je, da kakovost vključujemo tudi pri zaposlenih, saj bo tako podjetje dobilo nove možnosti za še hitrejši razvoj in doseganje ciljev.

To delo nam pokaže ali je model EFQM zelo pomemben za mala in srednja podjetja, saj se lahko zaradi tega organizacija razvija še hitreje, kot bi se sicer. Zato članek veliko prispeva tudi znanosti oziroma univerzalni odličnosti.

Iz članka lahko razna podjetja, menedžerji in sami delavci razberejo kar nekaj pomembnih informacij, ki bi jim pomagale pri izboljšanju dela, hkrati pa omogočilo, da se tudi sami odločijo za vpeljavo modela, če ga seveda še ne uporabljajo.

Pri raziskavi me ni omejeval noben dejavnik. Če bi šlo za širšo raziskavo bi potrebovala več časa, ter nekoliko več raziskav, katere bi na koncu strnila skupaj. Ker pa je šlo za krajšo raziskavo pa to sedaj ni bilo tako potrebno.

Za nadaljnje raziskave bi lahko razširili z anketami ali intervjuji različnih organizacij, ki uporabljajo model EFQM. Raziskali bi lahko kako so uvajali model odličnosti v organizacije, ter kako so zadovoljni z njim ter kakšne možnosti jim prinaša.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Atama, *Delovna uspešnost*. Pridobljeno na: <https://atama.si/Delovna+uspe%C5%A1nost>
2. EFQM. (2013). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje.
3. Evropski parlament, *Gospodarstvo*. Prodobljeno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/63/mala-in-srednja-podjetja>
4. Gov.si, Republika Slovenija. *Mala in srednje velika podjetja*, n.d., 1.odst. Pridobljeno na: <https://www.gov.si/teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>
<https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8Clanek%20EFQM.pdf>
5. Indeed, *14 Strategies to improve employee performance*, n.d. 1.odst. Pridobljeno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-employee-performance>
6. Krese, K. & Đurić, S. (2020). *Doseganje uspehov nadarjenosti zaposlenih*. Foš-unm.si. Revija za univerzalno odličnost.
7. Lanšček, I. (2020). Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje? SPOT svetovanje Pomurje. Pridobljeno na:
8. Poslovni bazar, *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*, n.d., 1.odst. Pridobljeno na: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1290>
9. Rebernik, M. in sod. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta
10. Rodica, B. in Starc, J. (2016). *Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji*. Revija za ekonomske in poslovne vede, letnik 3, številka 1, str. 3-17.
11. Spirit, podjetniški portal, *Predstavitev modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno na: <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/model-poslovne-odlicnosti-efqm>
12. Walk me, *How to improve employee performance*. Pridobljeno na: <https://www.walkme.com/blog/how-to-improve-employee-performance/>

Maja Bregar je leta 2021 diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in pridobila naziv diplomirana organizatorica. Leta 2022 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

Katja Bregar je leta 2022 diplomirala na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za ekonomijo in informatiko in si s tem pridobila naziv diplomirana ekonomistka. Mesec kasneje je nadaljevala študij na Fakulteti za organizacijske študije, študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

Abstract:

Ensuring the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises

Research Question (RQ): The research question I asked is: Is the use of the EFQM model in small and medium-sized companies important for successful operation and what does it contribute to?

Purpose: The purpose of the assignment is to acquire a lot of different foreign and Slovenian professional literature and compare it with each other. The aim of the assignment is to find out whether the EFQM model is also used in small and medium-sized companies and what the use of only this helps.

Method: The method I used is aimed at a systematic review of references. It is a research method that represents the identification, evaluation and interpretation of all available research that answers the research questions posed in a specific field.

Results: We found that the use of the EFQM model in small and medium-sized companies is important, because only this helps to make business easier and better.

Organization: The research would help the organization, as it would obtain information and additional suggestions regarding the use of the EFQM 2020 model. More and more organizations would decide to implement the EFQM model in the company, due to the good results that this model brings.

Society: For organizations that would start using the EFQM model, society would also change. We would start working in a team, listening to each other, and accepting criticism and new suggestions.

Originality: Small and medium-sized companies realize that it is better for the company if they operate according to the EFQM model.

Limitations/Future Research: The research was done with the help of various references. There are still many possibilities to explore.

Keywords: EFQM model, small companies, medium-sized companies, quality, work performance, company performance, RADAR matrices, employees.

Copyright (c) Katja BREGAR, Maja BREGAR



Creative Commons License

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