

R

Revija za  
Journal of

U

univerzalno  
Universal

O

odličnost  
Excellence

Junij / June 2019  
Letnik / Volume 8  
številka / number 2  
ISSN 2232-5204



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

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

**Uredniški odbor / Editorial board:**

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

**Naslov uredništva / Editorial address:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija.

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

*The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.*

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

## **K a z a l o / C o n t e n t s**

**Damijan Kreslin, Mirko Markič**  
Model uporabe orodij menedžmenta ..... 110

**Bojan Macuh, Jurka Lepičnik Vodopivec**  
Vpliv družine na vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za  
starejše..... 131

**Franc Brcar**  
Analiza varnosti v cestnem prometu v Sloveniji leta 2018 ..... 144

**Suzana Šuklar**  
Ensuring and Measuring Quality in Primary Healthcare ..... 153

**Deja Hojč**  
Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost ..... 169

**Lidija Bijek**  
Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki  
uspešnega tima in organizacije ..... 179

## **P o p r a v e k / C o r r e c t i o n**

Journal of Universal Excellence, marec / March 2016, leto / year 5, številka /  
number 1, str. / pp. 30–46. Povezava: <https://bit.ly/2IDqUdd>

Lea Šuc, Boris Bukovec, Mojca Žveglič, Damir Karpljuk  
**Primary School Teachers' Attitudes towards Inclusive Education in  
Slovenia: A Qualitative Exploration** ..... 193

## Model uporabe orodij menedžmenta

Damijan Kreslin \*

DK Invest d.o.o., Pahorjeva 17, 6000 Koper, Slovenija  
damijan.kreslin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
mirko.markic@fm-kp.si

### Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen je vpliv orodij menedžmenta na ekonomsko uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala)?

**Namen:** Izdelati SEM model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

**Metoda:** Kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo vprašalnika in iskanja po javni bazi podatkov GVIn.

**Rezultati:** S pomočjo rezultatov kvantitativne raziskave smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja. Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij.

**Organizacija:** Na podlagi študija sodobne strokovne literature, primerjave različnih, že opravljenih raziskav in ankete vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih, smo oblikovali izvirni Model vpliva uporabe izbranih managerskih orodij na donosnost kapitala podjetja.

**Družba:** Raziskava poudarja osredotočenost managerjev na reševanje operativnih problemov in veliko manj poudarja njihovo vizionarstvo in sposobnost vodenja.

**Originalnost:** Na osnovi pridobljenih podatkov smo pridobili nov celovit pogled, znanja in informacije o uporabi izbranih orodij managerjev in njihovem vplivu na donosnost.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Anketiranje je bilo izvedeno v velikih in srednjih podjetjih v Sloveniji, obravnavali bomo izbranih 25 orodij menedžmenta po Rigby-ju, uporabili smo podatke iz javno objavljenih baz.

**Ključne besede:** menedžment, orodja in tehnike managerjev, slovenska podjetja, model, donosnost kapitala, ekonomika podjetja.

## 1 Uvod

Massa, Gianluigi in Tucci (2018, str. 63) menijo, da posamezniki zmanjšujejo zapleten opis sistema tako, da ga modelirajo. Modeliranje je »dejavnost formalnih opisov nekaterih vidikov fizičnega in družbenega sveta okoli nas z namenom razumevanja in komuniciranja«. Namen modela je poenostaviti ali abstrahirati, kar je nepotrebne ali nepomembne, tako, da postane uporaben v različne namene.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. april 2019; revidirano: 8. april 2019; sprejeto: 15. april 2019. /  
Received: 3. April 2019; revised: 8. April 2019; accepted: 15. April 2019.

Kickert (1991, str.193) pravi, da v času, ko se pogled na vodenje od zgoraj navzdol vse bolj nadomešča z lastno odgovornostjo in avtonomijo družbenih institucij, se teorije o centralnem upravljanju iz nadrejenih položajev nadomeščajo s teorijami o medorganizacijskih mrežah in neobveznem sodelovanju.

Demil in Lecocq (2010, str. 230) pravita, da je učinkovita uporaba modela odvisna od zmožnosti njenega vodstva, da izkoristi uporabno vrednost modela ter ustvari bolj ali manj uspešne in uporabne inovativne kombinacije. Operativne sposobnosti vodstva poudarjajo način, kako model podpira običajno delovanje podjetja, ter vključuje izboljšanje izkoriščanja organizacijskih virov in poglobljanje njegovega pridobljenega znanja. Pri podjetniški sposobnosti, ki izhaja iz vodstvenih izkušenj, ustvarjamo priložnosti za uporabo virov ali motivacijo za pridobitev in/ali razvoj novih. Priložnosti se lahko ustvarjajo na vseh ravneh menedžmenta in lahko izvirajo iz katerega koli položaja v hierarhiji organizacije. Organizacijski viri se bodo med seboj nenehno vzpodbujali in z drugimi sestavnimi deli v strukturi podjetja delili soodvisnost skupnega cilja. Vsako podjetje bo v sebi edinstvenih kombinacijah, ki se bodo medsebojno razlikovale in prepletale tako določalo značilnosti podjetja, ki ga bodo razlikovala od drugih v svoji panogi.

Managerji za opravljanje svojih nalog uporabljajo različna orodja managerjev, ki naj bi jim omogočala hitrejša in kakovostnejša delo. Schermerhorn (2011, str. 13) navaja, da je manager v organizaciji tisti, ki nudi podporo in nadzor ter je pristojen in odgovoren za učinkovite dosežke dela drugih. Tudi Branden (2000, str. 53) meni, da naj bi bil manager glavni mislec, spodbujevalec in prepričevalec v organizaciji. Kralj (2001, str. 122) ugotavlja, da so managerji organizacij glavni nosilci za zagotavljanje trajne uspešnosti podjetja. Northouse (2010) piše, da so managerji organizacije pristojni in odgovorni za njihovo uspešnost. Catalfo in Wulf (2016, str. 103) ugotavljata, da je v zadnjih dvajsetih letih vloga neopredmetenih virov za uspešno delovanje organizacije vedno večja in bi se je managerji vedno bolj zavedali.

Iz doslej navedenega izpostavimo pristojnost in odgovornost managerjev za poslovne rezultate. Če so managerji zadovoljni s svojo izbiro in uporabo orodij managerjev, bo njihova uporaba pripomogla k bolj učinkovitemu delu. Pravilna izbira in uporaba orodij managerjev povečata urejenost podjetja, ki po Biloslavu (2006, str. 117) podpira uspešnost podjetja ali druge organizacije. Nemeč (2005, str. 121) meni, da naj bi imeli managerji nadpovprečne sposobnosti obvladovanja nenehnih sprememb v družbenem okolju, ker naj bi zagotavljali stalno in dolgoročno uspešnost.

Nedelko (2013, str. 18) navaja, da v strokovni literaturi, v kateri se avtorji ukvarjajo z managerskimi orodji, ni njihove enotne opredelitve, kljub temu da nekateri avtorji (Megginson Mosley in Pietri 1992; Mondy in Premeaux 1993; Sutherland in Canwell 2004) ta pojem uporabljajo. Rigby (2001) managerska orodja opredeljuje kot niz konceptov, procesov, nalog in analitičnih okvirjev za uresničevanje managerskih nalog v podjetjih. Iz prej navedenih spoznanj opredelimo orodja managerjev, kot pripomočke s katerimi si pomagajo pri uresničevanju managerskih zamisli.

Managerji naj bi bili zadovoljni z uporabo orodij, ko jim ta omogočajo učinkovito doseganje zastavljenih smotrov in ciljev na več področjih delovanja. Adebanjo (2001, str. 36) pravi, da je zadovoljstvo na splošno relativna in ne absolutna dobrina. Lawler (1994, str. 83) meni podobno, da ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko različnih dejavnikov za zadovoljstvo obstaja. Subjektivne ocene za zadovoljstvo se po avtorjih Petter, DeLeone in McLean (2008) ter Heo in Han (2003) uporabljajo zaradi svoje preprostosti in prikladnosti, kljub temu da niso zanesljivi nadomestki objektivnih meritev. Venkatramanu in Ramanujamu (1986, str. 803) pravita, da je zadovoljstvo managerjev z uporabo orodij managerjev treba oceniti glede na doseganje poslovnih, procesnih ter celovitih smotrov in ciljev.

Če so managerji zadovoljni s svojo izbiro in uporabo orodij managerjev, bo njihova uporaba pripomogla k bolj učinkovitemu delu. Pravilna izbira in uporaba orodij managerjev povečata urejenost podjetja, ki po Biloslavu (2006, str. 117) podpira uspešnost podjetja ali druge organizacije. Nemeč (2005, str. 121) meni, da naj bi imeli managerji nadpovprečne sposobnosti obvladovanja nenehnih sprememb v družbenem okolju, ker naj bi zagotavljali stalno in dolgoročno uspešnost.

## **2 Teoretična izhodišča za izdelavo modela**

Pri načrtovanju in doseganju zastavljenih smotrov ter ciljev naj bi si managerji pomagali z uporabo različnih orodij. Med več orodji naj bi managerji izbrali orodje ali kombinacijo več orodij, s katero naj bi lažje uresničevali smotre in cilje v podjetju. Sklop metod in tehnik s katerimi managerji usmerjajo vodenje sodelavcev in uresničujejo smotre in cilje organizacije, imenujemo orodja managerjev (Fatur 2009, str. 25). V praksi je uporaba orodij in tehnik managerjev lahko sama sebi namen, predvsem kadar niso v funkciji doseganja zelenega smotra in ciljev lastnikov, managerjev in drugih udeležencev organizacije. Zato je pomembna izbira posameznih orodij in tehnik managerjev in njihova prilagoditev lastni organizaciji (Savič 2009, str. 4-5).

Glede na množico orodij in tehnik, ki jih managerji uporabljajo pri svojem delu, se je potrebno odločiti, katere od njih uporabiti v raziskavi. Na področju organizacijske in managerske strokovne literature smo soočeni s pogostim pojavom novih organizacijskih in managerskih orodij. Ker eno samo popolno orodje managerjev ne obstaja, naj bi managerji znali izbrati pravo kombinacijo orodij (Rigby 2011, str. 10). Velikokrat so nekatera orodja managerjev modni trend, ki se pojavljajo kratek čas in hitro izginejo iz praktične uporabe. Na trgu svetovalne, publicistične in izobraževalne dejavnosti se tvorijo nove storitve, ki jih podpirajo z uporabo novih orodij managerjev. Hiter pretok in dostopnost informacij omogoča hitrejšo spoznavanje novih orodij menedžmenta, pri njihovi uporabi in presoji učinkovitosti pa je potrebno imeti več znanja in veščin. Tako so v množici novih orodij menedžmenta njihovi snovalci ter uporabniki pogosto v dilemi, kako razlikovati med orodji menedžmenta, ki prinašajo uporabno vrednost in med preostalimi orodji. Pri izbiri orodja menedžmenta naj bi imelo glavno vlogo razumevanje

managerja kdaj, kako in katero orodje izbrati (Rigby 2011, str. 10). Pri tem izbiranju naj bi imeli pomembno vlogo tudi managerji, ki so se pripravljene vseživljenjsko učiti in razvijati (Yukl 1998, str. 16).

Eden najbolj vidnih raziskovalcev uporabe orodij in tehnik managerjev je Darrel Rigby iz podjetja Bain & Company. Že več let zapovrstjo raziskuje uporabe orodij in tehnik managerjev po svetu. Na najnovejšo raziskavo (Rigby in Bilodeau, 2015, str. 5) smo se oprli pri identificiranju trenutno najbolj pogostih orodij in tehnik managerjev, ki smo jih uporabili pri naši raziskavi. Kot naštevata Rigby in Bilodeau je teh petindvajset, in sicer: Menedžment odnosov s kupci (Customer Relationship Management); Primerjalno presojanje (Benchmarking); Zunanje izvajanje dejavnosti (Outsourcing); Uravnoveženi kazalniki (Balanced Scorecard); Izjava o poslanstvu in viziji (Mission and Vision Statements); Menedžment oskrbnih verig (Supply Chain Management); Upravljanje s spremembami (Change Management Programs); ključne kompetence (Core Competencies); Menedžment celovite kakovosti (Total Quality Management); Pripojitve in združitve (Mergers and Acquisitions); Prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering); Menedžment zadovoljstva in zvestobe (Satisfaction and Loyalty Management); Strateška zaveznitva (Strategic Alliances); Organizacijsko upravljanje časa (Organizational Time Management); Digitalne spremembe (Digital Transformation); Scenarij in kontingenčno planiranje (Scenario and Contingency Planning); Zmanjševanje zapletenosti (Complexity Reduction); Modeli optimizacije cen (Price Optimization Models); Orodja za odločanje (Decision Rights Tools); Moteče inovativne skupine (Disruptive Innovation Labs); Ničelno predračunavanje (Zero-based Budgeting); Raziskovanje prizadevnosti zaposlenih (Employee Engagement Surveys); Strateško planiranje (Strategic Planning); Segmentacija kupcev (Customer Segmentation) in Analiziranje obsežnih podatkov (Big Data Analytics).

Zaradi terminološke poenostavitve bomo v nadaljevanju poimenovali orodja in tehnike managerjev le orodja managerjev.

Ko investirajo v podjetje si lastniki ter drugi deležniki prizadevajo za različne naložbene smotre in cilje ter določajo zapletena investicijska merila, kazalnike in standarde (Harris in Mongiello 2006, str. 315; Tavčar 2006, str. 362). Ker za uresničevanje smotrov in ciljev podjetja lastniki pooblastijo managerje, so tako nastali različni teoretični, raziskovalni in praktični pristopi, ki so menedžmentu pripisovali množico nalog in vlog (Mintzberg 1973; Možina idr. 2004; Kralj 2005; Daft 2010). Fayol je npr. naloge managerjev opisal kot skupek opravil na področjih: napovedovanja in planiranja, organiziranja, ukazovanja, koordiniranja ter kontroliranja. Kasneje je v teoriji menedžmenta prišlo do nekaterih sprememb v izrazoslovju, kjer se je npr. namesto ukazovanja uveljavilo motiviranje ali usmerjanje in vodenje (Cole 2005, str. 6). Kljub temu ostajajo naloge in vloge ter zadolžitve managerjev večinoma enake tako v pridobitnih kot v nepridobitnih organizacijah (Drucker 2001a, str. 77).

Ena izmed temeljnih managerjevih nalog in vlog je urejanje zadev in razreševanje problemov (Adair 1985, str. 2). McLeod idr. (2014, str. 429) poudarjajo, da ima etično delovanje

managerjev pri tem izredno pomembno vlogo, saj vpliva na odločitve, obnašanje in izsledke analiz. Pri tem morajo pri tem naj bi si managerji pomagali z množico teoretičnih in empiričnih orodij, ki jim te postopke olajšajo ter poenostavijo. Po ugotovitvah Ložarja (2009, str. 7) v proučevanih slovenskih podjetjih, glede na primerljive tuje multinacionalke zaostajamo pri izbiri in uporabi sodobnih orodij managerjev. Njihovo premajhno poznavanje in uporaba naj bi zavirala učinkovito prestrukturiranje v slovenskih podjetjih. To vodi k zmanjšanju konkurenčnosti podjetij na domačih in tujih trgih.

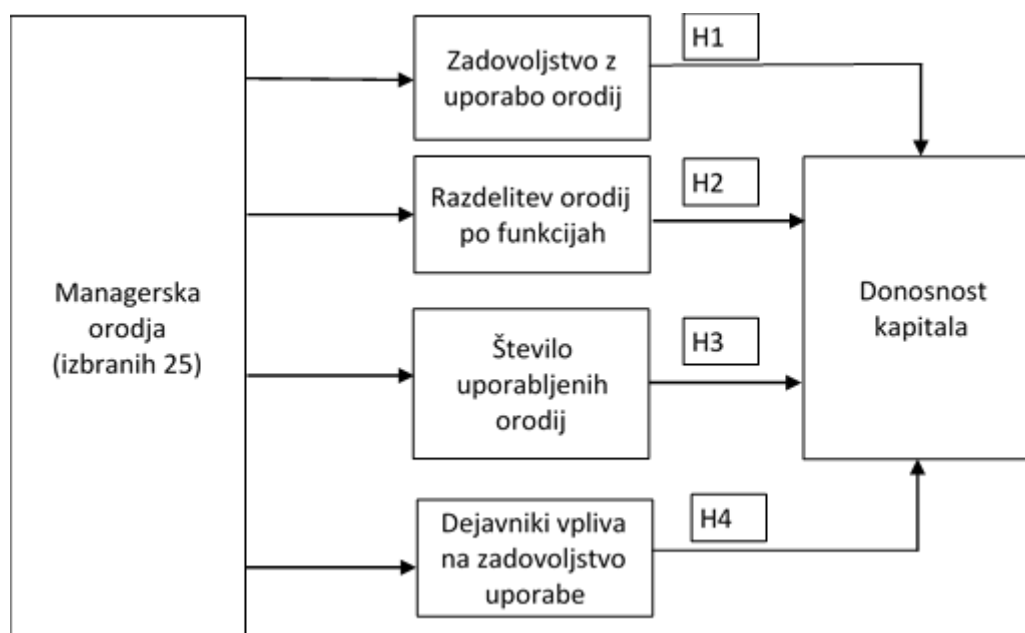
Finančna merila so vodilo lastnikom pri odločanju o uspešnosti poslovanja podjetja. Najpogosteje jih zanima presežek prihodkov nad odhodki, ki ga imenujemo dobiček, ker je namenjen razdelitvi lastnikom podjetja. Prav tako s finančnimi merili pogosto merijo uspešnost menedžmenta. Delo managerjev je merjeno z merili, kazalniki in s standardi, s katerimi naj bi lastniki ugotavljali, kako uspešni so pri uporabi človeških, tehnično-tehnoloških in organizacijskih virov (Barney 1991, str. 103) s katerimi ravnajo. Pri primerjavah z drugimi podjetji je potrebno merila, kazalnike in standarde uporabljati previdno (Black 2000, str. 488).

Ugotovili smo, da je problematika orodij menedžmenta v jedru zanimanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov od leta 1982, ko je bila opravljena prva raziskava o odličnosti v japonskih in ameriških ter nato v evropskih podjetjih Peters in Waterman (1982), Goldsmith in Clutterbuck (1984), Kralj (2005). Sledile so raziskave Pascaleja (1991), Collinsove (1996); Kanterjeve idr. (1997), De Guesa (1997); Collinsa in Porrasa (2000) ter De Waala (2008), v katerih so si avtorji prizadevali za identifikacijo orodij managerjev ter značilnosti uspešnih podjetij.

Na ta način smo identificirali raziskovalno vrzel, ki je v tem, da ni znanja in vednosti o vplivu uporabe orodij managerjev na donosnost kapitala podjetij, ki smo jo z našo raziskavo vsaj deloma odpravili. Na tej podlagi smo zasnovali in preverili model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala podjetja, ki bo predstavljal izvirni prispevek k managerski znanosti in stroki.

Na podlagi zastavljenih namenov in ciljev raziskave ter analize in sinteze predhodnih raziskav smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja, ki ga prikazujemo na sliki 1.





Slika 1. Model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala v podjetju

Temeljna teza se glasi: Obstaja statistično značilna povezanost med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij menedžmenta.

Na osnovi konceptualnega modela smo formirali naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Nadpovprečno zadovoljstvo z uporabo naštetih 25 managerskih orodij v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 2:** Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah imajo različen vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 3:** Nadpovprečna uporaba naštetih 25 orodij menedžmenta v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

**Hipoteza 4:** Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo z uporabljenimi orodji managerjev ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetij.

### 3 Metoda

S pomočjo empirične raziskave vzorca 139 slovenski srednjih in velikih podjetij smo prišli do spoznanj o vplivu uporabe orodij menedžmenta na ekonomsko uspešnost podjetij. V raziskavo smo vključili vršne managerje (v nekaterih podjetjih so to bili prokuristi) srednjih in velikih podjetij, ki so bila na dan 14. 1. 2016 vpisna v poslovni bazi Gvin.com.com, kot delujoči poslovni subjekt. V bazi je bilo na ta dan evidentirano 123.554 gospodarskih družb, od tega 910 velikih (nad 250 zaposlenih) in 1.071 srednje velikih podjetij (50–249 zaposlenih). Od 1.397 delujočih srednjih in velikih podjetij smo pridobili elektronske naslove 1.234 podjetij.

Raziskavo smo v fizični obliki poslali 100 podjetjem, ostalim 63 smo jo osebno dostavili. V anketi je bilo v končni fazi tako vključenih 1.397 srednjih in velikih podjetij od tega 487 velikih in 910 srednjih podjetij.

Pri empirični raziskavi smo za zbiranje podatkov uporabili anketni vprašalnik. Pri oblikovanju vprašalnika smo se opirali na teoretična izhodišča raziskave. Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo petih managerjev izbranih podjetij, ki nato niso bili vključeni v raziskavo. Z njihovo pomočjo smo izboljšali vprašalnik in tako oblikovali končno obliko vprašalnika.

Vprašalnik je bil sestavljen iz petih tematskih sklopov:

1. del: podatki o podjetju (ime podjetja in funkcija anketiranca v podjetju);
2. del: dejavniki vodenja in primerjava s konkurenco (vodenje in poslovni rezultati, vodstvena znanja);
3. del: uporaba in poznavanje orodij menedžmenta (poznavanje, uporaba v določenih letih, zadovoljstvo z uporabo, ocena vpliva na poslovanje, vpliv uporabe orodij na dobiček, doseganje ciljev, primerjava s konkurenco);
4. sklop: podatki o primerjavi s konkurenco (samoevalvacija v primerjavi s konkurenco);
5. del: podatki o anketirancu (spol, starostna skupina, stopnja izobrazbe).

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa s predvidenimi odgovori v obliki pet stopenjske lestvice. Polodprti sta bili vprašanji merjenja vpliva orodja na dobiček ter doseganja zastavljenih ciljev, kjer so bili omogočeni tudi opisni odgovori.

Uporabili smo tri tehnike anketiranja, in sicer anketiranje po elektronski pošti, anketiranje po pošti in osebno vročanje vprašalnikov. Elektronske naslove podjetij smo pridobili iz baze Gvin.com.com in baze slovenskih izvoznikov SLOEXPORT ter na spletnih straneh podjetij.

V sklopu prve tehnike anketiranja smo v aplikaciji 1.KA (verzija 17.08.19) pripravili spletni vprašalnik, ki je bil strukturno in vsebinsko enak vprašalniku, poslanem po pošti in pri osebni vročanju. Dostop do spletnega vprašalnika smo poslali večjemu delu v raziskavo vključenih podjetij (88,95 %). Po pošti smo poslali 7,17 % vprašalnikov, osebno smo jih vročili 4,30 %.

Na poslano elektronsko pošto je bilo 639 (45,7 %) klikov na nagovor (prebrali so nagovor), od teh jih je 373 (26,7 %) kliknilo na anketo, 273 (19,56 %), jih je anketo začelo izpolnjevati, 153 jih je popolnoma dokončalo anketo. Skupna odzivnost anketirancev, ki so v celoti dokončali vprašalnik je bila 10,97 %, kar je v skladu s podobnimi raziskavami. Za analizo smo lahko uporabili 139 anket, ker so managerji v 14 dokončanih anketah navedli, da niso uporabljali nobenega orodja v obdobju med 2013 in 2015, na katerega se je nanašal vprašalnik.

V drugem delu empirične raziskave smo se osredotočili na ugotavljanje ekonomske učinkovitosti 139-tih podjetij, ki so v celoti izpolnili anketo. Iz sekundarnega vira Gvin.com.com smo pridobili podatke o ekonomski učinkovitosti anketiranih podjetij. Za

izbrana leta smo iz baze podatkov dobili vrednost dobička ter povprečnega kapitala, iz katerega smo nato izračunali kazalnik donosnosti sredstev (ROE).

Za analizo podatkov smo uporabili naslednje metode:

- za predstavitev demografskih značilnosti smo uporabili izbrane opisne statistike (mere srednjih vrednosti, mere variabilnosti in relativna števila),
- osnovne rezultate ankete o stanju uporabe orodij menedžmenta smo predstavili s pomočjo izbranih opisnih statistik (mere srednjih vrednosti in mere variabilnosti),
- do ocene uporabe orodij menedžmenta (oziroma njihove strukture) smo prišli s pomočjo faktorjske analize,
- sam model, s pomočjo katerega smo poskušali oceniti, kako so predhodno identificirana orodja menedžmenta povezana s samo gospodarsko učinkovitostjo, smo ocenili s pomočjo korelacijske analize ter tehnike strukturnega modeliranja (SEM – structural equation modelling),
- metodo sinteze, smo uporabili jo v procesu združevanja posameznih ugotovitev raziskave v celoto,
- metodi dokazovanja in izpodbijanja, smo uporabili pri potrjevanju oz. izpodbijanju hipotez.

Ocenjeni model povezav med uporabo orodij menedžmenta in gospodarsko učinkovitostjo podjetja, ki naj bi predstavljal tudi enega izmed pomembnejših prispevkov raziskave, je bil osnova za preizkušanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

Tako zbrane podatke in informacije smo obdelali s statističnim paketom SPSS, pri čemer smo uporabili naslednje metode:

- Spearmanov  $\rho$ -korelacijski test, s katerim smo preverili povezanost med ordinalnimi spremenljivkami.
- Pearsonov  $\chi^2$ -test, smo preverili povezanost med spremenljivkami, pri čemer je bila ena spremenljivka nominalna.
- Cronbachov  $\alpha$ -test, smo preverili mersko zanesljivost (notranjo konsistentnost) dela anketnega vprašalnika oz. trditev posredno merljivih spremenljivk, za katere smo uporabili Likertovo 5- stopenjsko ocenjevalno lestvico.
- metoda glavnih komponent, s katero smo določili manjše število komponent, ki so linearna kombinacija osnovnih spremenljivk (oz. zadovoljstva za uporabo orodij, uporabo orodij razdeljeno po temeljnih managerskih funkcijah, nadpovprečno uporabo orodij in doseganju ciljev) in pojasnijo čim večji delež skupne variabilnosti osnovnih spremenljivk (le-ta naj bi bil vsaj 60 %; Hair idr. 2014, str. 144).
- Modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami smo uporabili za analizo odnosov med več spremenljivkami hkrati. Splošni model je sestavljen iz merskega in strukturnega dela (Byrne 2010, str. 12–13).
- $\chi^2$  je mera absolutnega prileganja, s katero primerjamo vzorčno kovariančno matriko in matriko, ki je predpostavljena z modelom.

- RMSEA je mera absolutnega prileganja, s katero ugotavljamo, kako bi se model z neznanimi, a optimalno izbranimi vrednostmi parametra prilegel kovariančni matriki populacije, če bi ta bila na razpolago.
- CFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z ničelnim modelom, kjer so vse spremenljivke nepovezane.
- NFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z bolj omejenim osnovnim modelom.

Pri obdelavi zbranih podatkov in izdelavi izvirnega modela, bo uporabljena metoda strukturnih modelov (model strukturnih enačb), kjer smo za testiranje uporabili programski paket AMOS (verzija 20.0).

#### 4 Rezultati in razprava

Za namen analize odnosov med več spremenljivkami v sistemu regresijskih enačb smo, z uporabo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami, razvili strukturni model. Tega smo še nadgradili z določenimi povezavami med spremenljivkami v različnih regresijskih enačbah.

Na osnovi predhodno dobljenih rezultatov smo analizirali povezanost med trditvami posredno merljivih spremenljivk, kar je pogoj za izvedbo metode glavnih komponent.

Pri vseh hipotezah je razvidna zmerna pozitivna povezanost med vsemi trditvami spremenljivk, le za Hipotezo 2 je značilno, da je med trditvami *kontroliranje* in *vodenje* v vseh letih ter *organiziranje\_2013\_m* in *vodenje\_2013\_m* ni povezanosti (stopnja značilnosti večja od 0,05).

V osnovni strukturni model smo vključili modele razvite iz posameznih hipotez. V osnovnem strukturnem modelu smo v sklopu Hipoteze 1 uporabili kot odvisno spremenljivko *zadovoljstvo*, kot neodvisni spremenljivki pa *nadpovp\_m* in *podpovp\_m*. Model v sklopu Hipoteze 2 vsebuje odvisno dihotomono spremenljivko *use\_num*. V sklopu Hipoteze 3 smo v model vključili odvisno spremenljivko *funkcije* ter neodvisne spremenljivke *organiziranje\_m*, *kontroliranje\_m*, *planiranje\_m*, *vodenje\_m*. Model vsebuje v sklopu Hipoteze 4 odvisno spremenljivko *dejavniki* in neodvisne spremenljivke *zunanji\_m*, *kompetencen\_m*, *procesni\_m*, *financni\_m* in *ostali\_m*.

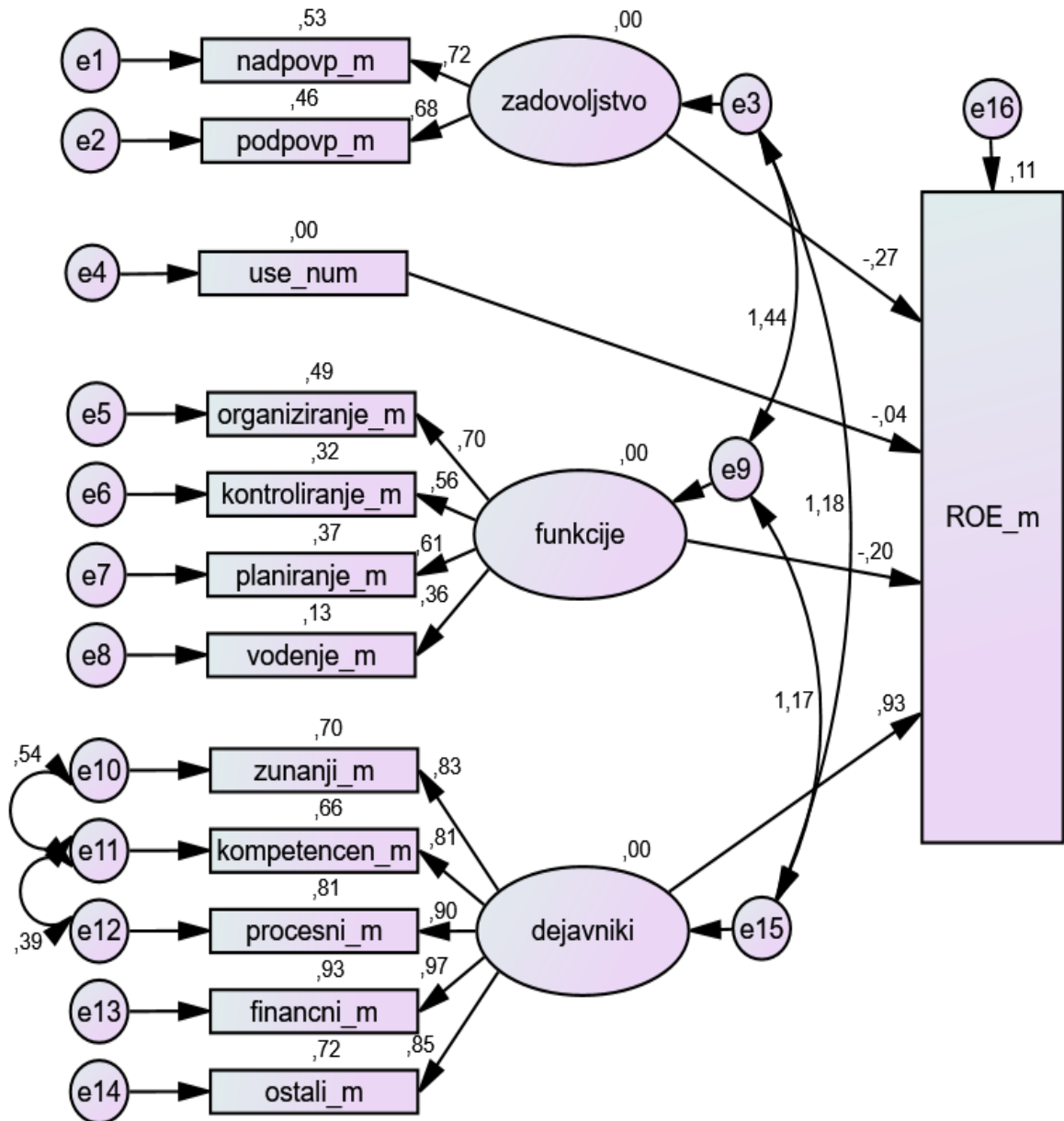
Osnovni strukturni model smo nadgradili s povezavami in sicer med spremenljivkami *zadovoljstvo*, *funkcije* in *dejavniki* in med spremenljivkama *zunanji\_m* in *kompetencen\_m* ter *procesni\_m* in *kompetencen\_m*. Z nadgradnjo strukturnega modela smo izpostavili pet ključnih povezav med spremenljivkami v različnih regresijskih enačbah, ki so pripomogle k izboljšanju prileganja modela podatkom, kar je razvidno iz preglednice 2. Tudi drugi avtorji (Rigby 2015; van den Berg in Pietersma 2015; Mijoč, Pekanov Starčević in Mijoč 2014; van Assen, van den Berg in Pietersma 2010; Rigby in Bilodeaujeva 2007; Time management 2005; Baird, Harrison in Reeve 2004; Have idr. 2003) vidijo orodja managerjev v podjetju, kot dejavnike povezovanja različnih interesnih skupin in ciljev z namenom izboljšanja rezultatov poslovanja.

Za oceno ustreznosti modelov smo uporabili najpogosteje uporabljeno metodo največjega verjetja (angl. maximum likelihood), ki je hkrati tudi razmeroma robustna na kršenje predpostavk podatkov. Vsi modeli, predstavljeni v nadaljevanju, so identificirani. Kot je razvidno iz preglednice 1, se model popolnoma prilega podatkom v dveh merah prileganja in sicer CFI in NFI, kar zadošča, da se model sprejme. Pri tretji meri prileganja RMSEA je model še vedno sprejemljiv.

Preglednica 1. Mere prileganja (strukturni model)

Mere prileganja	Vrednost
$\chi^2$ (p)	0,007
RMSEA	0,081
CFI	0,967
NFI	0,911

Iz slike 2 in preglednice 2 je razvidno, da ima na  $ROE_m$  največji pozitiven vpliv spremenljivka *dejavniki*, ostale tri spremenljivke pa imajo negativen vpliv. Ta spremenljivka je tudi edina statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05. Iz podatkov je razvidno, da podjetja povečujejo čisto donosnost kapitala z doseganjem zastavljenih ciljev. Spremenljivka pojasnjuje 93 % variabilnosti čiste donosnosti kapitala, kar postavlja v ospredje doseganje ciljev podjetja.



Slika 2. Nadgrajen strukturni model

Opomba: črka »e« ponazarja mersko napako.

Preglednica 2. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (strukturni model)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
<b>ostali_m</b>	< ---	dejavniki	0,848	fiksni
<b>financni_m</b>	< ---	dejavniki	0,966	***
<b>procesni_m</b>	< ---	dejavniki	0,902	***
<b>kompetencen_m</b>	< ---	dejavniki	0,814	***
<b>zunanji_m</b>	< ---	dejavniki	0,835	***
<b>vodenje_m</b>	< ---	funkcije	0,364	fiksni
<b>planiranje_m</b>	< ---	funkcije	0,606	***
<b>kontroliranje_m</b>	< ---	funkcije	0,563	***
<b>organiziranje_m</b>	< ---	funkcije	0,697	***
<b>podpovp_m</b>	< ---	zadovoljstvo	0,681	fiksni
<b>nadpovp_m</b>	< ---	zadovoljstvo	0,725	***
<b>ROE_m</b>	< ---	use_num	-0,043	0,667
<b>ROE_m</b>	< ---	funkcije	-0,203	0,198
<b>ROE_m</b>	< ---	dejavniki	0,933	0,008
<b>ROE_m</b>	< ---	zadovoljstvo	-0,267	0,083

*Opomba:* \*\*\* – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Statistično povezanost med uspešnostjo poslovanja in doseganjem zastavljenih ciljev pritrjujejo tudi Van den Berg in Pietersma (2015), Kannaiah (2015) ter Schermerhorn in Wright (2014). Vsi avtorju poudarjajo pomen pravilne izbire in doseganja ciljev za uspešno poslovanje podjetja.

Strukturni model (slika 2, preglednica 2) prikazuje, da ima na *dejavniki*, največji pozitiven vpliv *financni\_m*, kar nakazuje, da je doseganje finančnega cilja najpomembnejše pri doseganju čistega dobička podjetja. Tudi *procesni\_m*, *ostali\_m*, *zunanji\_m*, *kompetencni\_m* imajo visok pozitiven vpliv, kar nakazuje na pomembnost doseganja tudi drugih zastavljenih ciljev.

Strukturni model (slika 2, preglednica 2) prikazuje, da ima na *ROE\_m* negativen vpliv *zadovoljstvo*, kar nakazuje, da zadovoljstvo z uporabo orodij menedžmenta negativno vpliva na donosnost podjetja. Zadovoljstvo je subjektivna kategorija, ki za managerja pogosto pomeni, da orodje tehnično in vsebinsko obvlada in je zato proti menjavi orodja, ne glede na uspešnost njegove uporabe. Objektivno presojanje o uspešnosti uporabe orodja in s tem utemeljenosti uporabe nam lahko da le merjenje rezultatov uporabe orodja. Iz preglednice 2 je razvidno, da le 36,4 % managerjev meri vpliv uporabe orodja na dobiček podjetja. Prav tako lahko negativen vpliv razložimo kot potrebo po uvajanju novih orodij, ki bi bila bolj učinkovita pri doseganju zastavljenih ciljev, čemur pritrjujejo tudi Čičak, Dabič in Kiessling (2010) ter Baird, Harrison in Reeve (2004). Dinamične razmere na trgu od menedžmenta zahteva nenehne izboljšave.

Tudi *funkcije* imajo v strukturnem modelu negativen vpliv na *ROE\_m*. Orodja niso vedno uporabljena za enako managersko funkcijo, saj jih lahko delno prilagodimo in uporabimo za različne managerske funkcije. Pri tem lahko orodje uporabimo za pomoč pri napačni

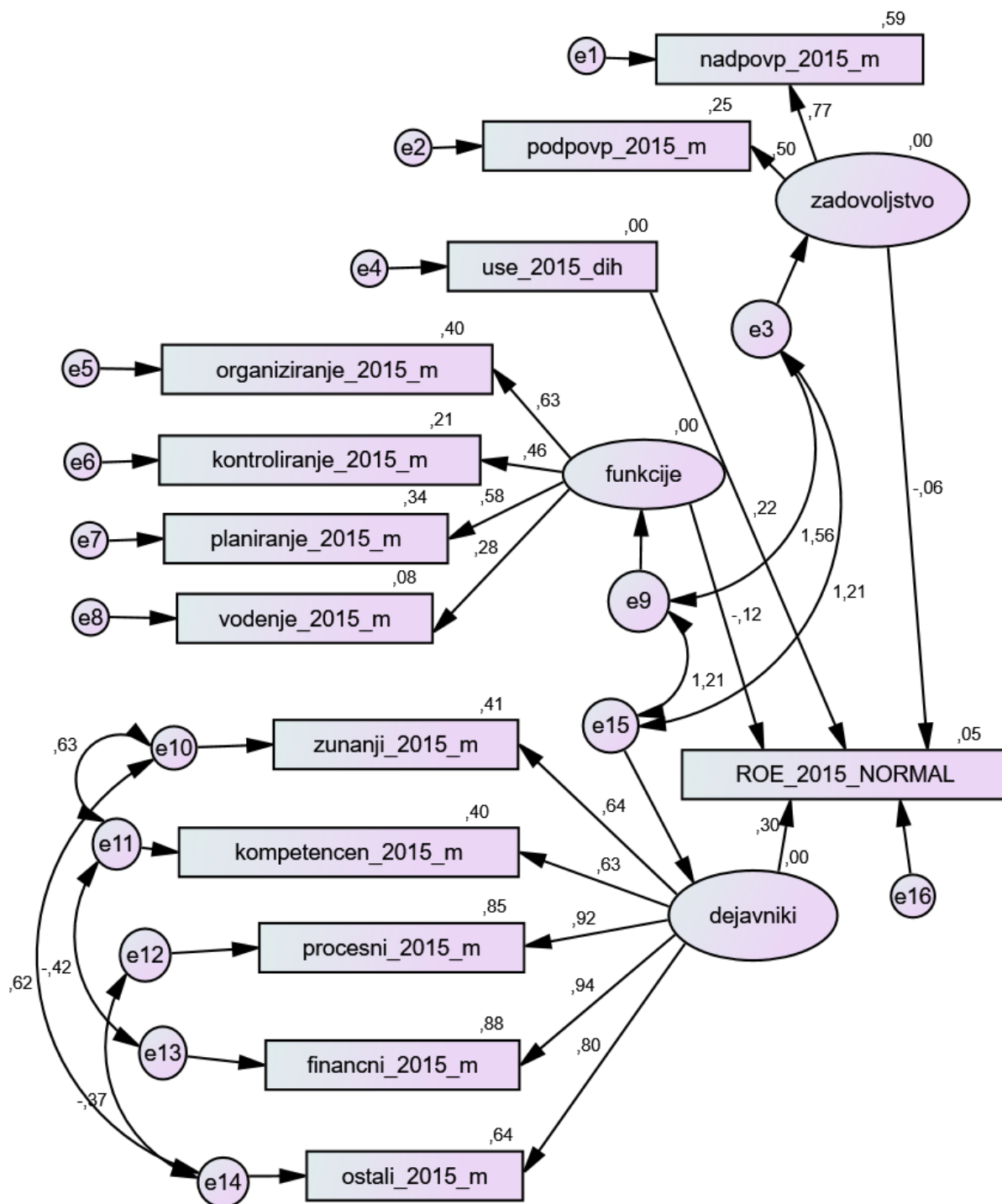
managerski funkciji, kar negativno vpliva na dobiček podjetja, čemur pritrjujejo Rigby (2001), Magretta (2002) in Wirtzu idr. (2015) Pri tem igra pomembno vlogo poznavanje namena in uporabe orodij menedžmenta pred njihovo implementacijo.

Model smo testirali na podatkih o uporabi orodij managerjev za leta 2013, 2014, 2015. Rezultati so prikazani v preglednici 3. Kot je razvidno iz preglednice 3, se modeli prilegajo podatkom najmanj v eni meri prileganja, in sicer v CFI (> 0,95) kar zadošča, da se modeli sprejmejo.

Preglednica 3. Mere prilagajanja (strukturni model)

Mere prileganja	Vrednost za leto 2013	Vrednost za leto 2014	Vrednost za leto 2015
$\chi^2$ (p)	72,744	82.229	66,455
RMSEA	0,082	0,107	0,058
CFI	0,978	0,958	0,982
NFI	0,914	0,882	0,898





Slika 3. Nadgrajen strukturalni model 2015

S testiranjem nadgrajenega strukturalnega modela za leta 2013, 2014 in 2015 smo želeli ugotoviti, ali med posameznimi spremenljivkami, vključenimi v model obstajajo pomembne razlike oz. ali struktura modela vzdrži v več zaporednih letih. Rezultati so prikazani v preglednicah 4, 5 in 6. V posameznih letih se spreminjajo nekatere povezave, ki jih ni v osnovnem modelu, velja pa poudariti, da so te razlike med modeli majhne, tako da lahko uporabljamo v osnovi nadgrajen strukturalni model.

Preglednica 4. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2013)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,928	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,977	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,935	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,939	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,969	fiksni
vodenje_m	< ---	funkcije	0,542	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,662	fiksni
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,579	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,692	***
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,643	fiksni
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,748	***
ROE_m	< ---	use_num	-0,140	0,217
ROE_m	< ---	funkcije	-0,132	0,481
ROE_m	< ---	dejavniki	0,973	0,01
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,199	0,114

*Opomba:* \*\*\* – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Preglednica 5. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2014)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,898	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,980	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,954	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,844	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,899	
vodenje_m	< ---	funkcije	0,442	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,629	***
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,609	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,742	
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,660	***
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,653	
ROE_m	< ---	use_num	0,157	0,277
ROE_m	< ---	funkcije	-0,319	0,371
ROE_m	< ---	dejavniki	0,886	0,166
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,176	0,369

*Opomba:* \*\*\* – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Preglednica 6. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2015)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,803	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,940	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,920	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,633	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,642	fiksni
vodenje_m	< ---	funkcije	0,275	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,581	***
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,463	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,630	fiksni
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,497	***
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,771	fiksni
ROE_m	< ---	use_num	0,219	0,091
ROE_m	< ---	funkcije	-0,125	0,438
ROE_m	< ---	dejavniki	0,301	0,4
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,058	0,637

*Opomba:* \*\*\* – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja (kot odvisno spremenljivko v modelu) največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij. S testiranjem nadgrajenega strukturnega modela v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da med posameznimi povezavami med spremenljivkami, vključenimi v model, obstajajo določene razlike, vendar so te tako majhne, da v osnovi nadgrajen strukturni model vzdrži svojo zanesljivost.

Hipoteze H1 ne moremo povsem potrditi, čeprav nam rezultati raziskave v treh od štirih raziskovanih obdobjih, kažejo na to, da se v podjetju povečuje donosnost kapitala, če so uporabniki orodij managerjev zadovoljni z njihovo uporabo. Hipotezi H2 in H4 ne moremo povsem zavrniti, ker smo ugotovili, da delitev orodij managerjev po temeljnih funkcijah in zasledovanje dejavnikov zadovoljstva z njihovo uporabo v nekaterih proučevanih letih vpliva na povečanje donosnosti kapitala v podjetju. Hipotezo H3, ki se nanaša na število uporabe orodij managerjev in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja smo zavrnili.

## 5 Zaključek

Na osnovi modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami smo razvili in nadgradili strukturni model, ki analizira odnose med več spremenljivkami v sistemu regresijskih enačb. Z nadgradnjo strukturnega modela smo prišli do ključnih povezav, ki izboljšajo model oz. njegovo prileganje podatkom. Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja (kot odvisno spremenljivko v modelu) največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in

kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij. S testiranjem nadgrajenega strukturnega modela v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da med posameznimi povezavami med spremenljivkami, vključenimi v model, obstajajo določene razlike, vendar so te tako majhne, da v osnovi nadgrajen strukturni model vzdrži svojo zanesljivost.

Prispevek raziskave k znanosti predstavlja lastna kvantitativna analiza. Z znanimi statističnimi metodami smo najprej parcialno – po posameznih hipotezah – analizirali povezave med donosnostjo kapitala podjetja in zadovoljstvom z uporabo orodij managerjev, razdelitvijo orodij managerjev po temeljnih funkcijah, z uporabo orodij managerjev ter z doseganjem zasledovanih dejavnikov, nato pa simultano – z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami – analizirali odnose med več spremenljivkami, izhajajočimi iz hipotez. Prav slednje označuje prvovrstnost raziskave, saj do sedaj raziskave, ki bi proučevane vsebine obravnavala kompleksno in ne samo parcialno, nismo zasledili.

Eden od ključnih dejavnikov ekonomske uspešnosti podjetja je menedžment. Le uspešen manager lahko podjetju zagotovi potrebne vire in pogoje dela ter hkrati išče nove poti, znanja in izkušnje. Pri tem so mu na voljo orodja menedžmenta. Zadovoljstvo z njihovo uporabo je lahko pomemben dejavnik za uvedbo novih orodij ali izboljšavo obstoječih. Rezultati raziskave kažejo na to, da večje zadovoljstvo z uporabo orodij menedžmenta večja čisto donosnost kapitala.

Raziskava poudarja osredotočenost managerjev na reševanje operativnih problemov in veliko manj poudarja vizionarstvo in sposobnost vodenja. Poslovno okolje mora spodbujati menedžment, da išče vedno nove rešitve, v mednarodnem okolju, za obstoječe probleme in se ne osredotočajo samo na izboljšavo poslovnih procesov lastnega podjetja. Rezultati raziskave kažejo, da na čisto donosnost kapitala, najbolj vplivajo orodja, ki jih uporablja managerska funkcija organiziranja, ki mu sledijo funkcije kontroliranja, planiranja in vodenja.

Uspešnost slovenskih start-up podjetij v svetovnem merilu daje vpogled v možnosti bodočega razvoja gospodarske dejavnosti v Sloveniji, le upati si je treba pogledati čez planke, kar mladi managerji znajo.

V naši raziskavi smo izbrali samo en dejavnik ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja. V prihodnje bi veljalo v raziskavo vključiti tudi druge dejavnike uspešnosti poslovanja, mogoče tudi tiste, ki niso ekonomske narave. Tovrstno raziskavo bi bilo smiselno izvesti tudi v javnih podjetjih in zavodih, nekaterih državnih institucijah oz. v negospodarstvu, kjer je lastnik država ali lokalna skupnost.

## Reference

1. Abeer, A., & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability - a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 22-31.
2. Adair, J. (1985). *Effective decision-making: [a guide to thinking for management success]*. London: Pan Books.
3. Adebajo, Dotun. 2001. Understanding customer satisfaction: a UK food industry case study. *British Food Journal* 103 (1): 36–45.
4. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Benoît, Demil, & Xavier Lecocq. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency in Long Range Planning, 43 (2–3), 227-246.
6. Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
7. Bragg, S. M. (1999). *Managing explosive corporate growth*. New York: J. Wiley, cop.
8. Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarijo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
9. Byrne, Barbara M. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. London in New York: Routledge.
10. Sutherland, Jonathan in Diane Canwell. 2004. *Key concepts in management*. New York: Palgrave MacMillan.
11. Catalfo, Pierluigi in Inge Wulf. 2016. Intangibles disclosure in management commentary regulation in Germany and Italy. *Journal of Intellectual Capital* 17 (1): 103–119.
12. Collins, E. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Collins, J. C., & Porras, I. J. (2000). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London: Random House.
14. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
15. De Gues, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
16. De Waal, A. (2008). *The Secret of High Performance Organizations*. Pridobljeno na <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf>.
17. Dimitrov V., & Fell L. (2001). *Autopoiesis in organisations*. University of Western Sidney. Pridobljen na <http://www.pnc.com.au/~lfell/vlad3.pdf>.
18. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. GV založba.
19. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
20. Fatur, P. (2009). *Analiza invencijsko – inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Pridobljeno na <http://209.85.129.132/search?q=cache:1a42WhCbqHgJ:www.gzs.si/pripone/13267/oei27140d13267a1439a1625a13a9550a.ppt+orodja+vodenja&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si>.
21. Goldsmith, W., & Clutterbuck, D. (1984). *Winning Streak: Britain's top companies reveal their formulas for success*. London: Penguin.
22. Grant, M. R. (1991). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell.
23. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson in Ronald L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

24. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
25. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Heo, Jaeho in Ingoo Han. 2003. Performance measure in information systems (IS) in evolving computer environments. *Information & Management* 40 (4): 243–256.
27. Itkin H., Nagy M. 2016. Theoretical And Practical Use Of Metaphors In Organizational Development And Beyond. 2016. <https://www.linkedin.com/pulse/theoretical-practical-use-metaphors-organizational-development-nagy?articleId=7476162278657652996> (18.3.2017)
28. *GE, DuPont, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperCollins.
29. Kickert W.J.M. 1991. Applicability of Autopoiesis to Administration Science. In: in 't Veld R.J., Schaap L., Termeer C.J.A.M., van Twist M.J.W. (eds) *Autopoiesis and Configuration Theory: New Approaches to Societal Steering*. pp 193-205 Springer, Dordrecht
30. Kralj, Janko. 2001. Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, ur. Mitja Tavčar, 117–124. Koper: Visoka šola za management.
31. Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
32. Lawler, Edward E. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Leach, J. C. (2006). *Entrepreneurial finance*. Mason: Thomas/South-Western, cop.
34. Ložar, B. (2009). *Slovenska podjetja precej zaostajajo za tujimi in nujno potrebujejo razvojni skok*. Pridobljeno na [Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN %20LOZAR.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf).
35. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: Pogoji za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
36. Massa, L., Gianluigi, V., & Tucci, C. 2018. Business models and complexity. *Journal of Business Models*, 6(1), 59-71.
37. McCormack, K., William, P., & Johnson, C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
38. Melavc, D. (1998). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Messner, W. (2015). Measuring existent intercultural effectiveness in global teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 107-132.
40. Megginson, Leon C., Donald C. Mosley in Paul H. Pietri. 1992. *Management: concepts and applications*. New York: Harper Collins Publishers.
41. Mondy, Wayne R. in Shane R. Premeaux. 1993. *Management: concepts, practices, and skills*. Boston: Allyn and Bacon.
42. Nedelko, Z. (2013). Uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah. *Izzivi managementu*, 5(1), 17-23.
43. Nedelko, Z., Potočan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E+M: ekonomie a management: = economics and management*, 18 (1), 28-45.
44. Nemeč, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega managementa*. Ljubljana: Modrijan.
45. Northouse, Peter G. 2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks (CA): Sage.
46. O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
47. Palmer, Ian in Cynthia Hardy. 2000. *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
48. Pascale, T. R. (1991). *Managing on the Edge*. London: Penguin books.

49. Peters, T. J., & Waterman, H. R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
50. Petter, Stacie, William DeLeone in Ephraim McLean. 2008. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems* 17 (3): 236–263.
51. Powell, C. T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
52. Proctor, T. (2003). *Creative problem solving for managers*. New York: Routledge.
53. Raz, T., & Erez, M. (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9–17.
54. Rigby, K. D. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy & Leadership*, 29(3), 4-12.
55. Rigby, K. D. (2011). *Management tool 2011: An executive's guide*. Pridobljeno na [Http://www.bain.com/Images/Bain\\_Management\\_Tools\\_2011.pdf](Http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf).
56. Rigby, K. D., & Bilodaeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Pridobljeno na <Http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.
57. Savič, N. (2009). *Z uporabo modela odličnosti do večje vrednosti organizacije*. Pridobljeno na <Http://www.5kmc.com/media/kako.z.uporabo.moefqm.do.vecje.vrednosti.organizacije.pdf>.
58. Schoemaker, J. H. P. (2002). *Profiting from uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings*. New York: Free Press, cop.
59. Šoster, G., & Markič, M. (2013). Uporaba orodij managementa in dodana vrednost v slovenskih invalidskih podjetjih. *Naše gospodarstvo*, 59(1/2), 35-44.
60. Tekavčič, M., & Šink, D. (2002). Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. V: *Primerjajmo se z najboljšimi* ur. Janez Prašnikar. 197-214. Ljubljana: Časnik Finance.
61. Tsang, H. C. A. (2002). Strategic dimensions of maintenance managementa. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7-39.
62. Venkatraman, Natarjan in Vasudevan Ramanujam. 1986a. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review* 11 (4): 801–814.
63. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

\*\*\*

**Damijan Kreslin** je direktor podjetja Lores. V svoji več kot 25 letni karieri je deloval na vodilnih delovnih mestih doma in v tujini. Vodil je enega od največjih informacijskih projektov v državi. Delal je kot predavatelj na več fakultetah in višjih šolah. Aktivno vodi ali sodeluje pri več strokovnih projektih doma kot v tujini. Ukvarja se predvsem s področjem menedžmenta, financ in ekonomike. Aktiven je tudi na znanstvenem področju, saj ima s področja dela bogato bibliografijo in objavljena dva samostojna izvorna znanstvena članka. Trenutno na Fakulteti za menedžment v Kopru pripravlja doktorsko disertacijo s področja menedžmenta.

\*\*\*

**Mirko Markič** je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 550 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

\*\*\*

## **Abstract:** **Model of Use Management Tools**

**Research Question (RQ):** What is the impact of management tools on the economic performance of a company's business (return on capital)?

**Purpose:** To create a SEM model of the influence of the use of manager tools on the economic performance of the company.

**Method:** A quantitative survey in which we obtain data and information obtained through the questionnaire and search the public database of GVIn.

**Results:** Using the results of quantitative research we developed a conceptual model of the impact of the use of manager's tools on economic performance.

**Organization:** Based on the study of contemporary literature, comparisons of different has already carried out research and surveys of executive managers in large and medium-sized Slovenian companies, we formed the original model of the use of selected managerial tools on the profitability of capital companies.

**Society:** The survey highlights managers' focus on solving operational problems and much less emphasizes their vision and leadership skills.

**Originality:** Based on the obtained data, we acquired a new comprehensive view, knowledge and information on the use of selected manager tools and their impact on profitability.

**Limitations / further research:** The survey will be carried out in large and medium-sized enterprises in Slovenia, we will discuss selected 25 management tools for Rigby-ROM, we will use data from publicly available databases.

**Keywords:** management, manager's tools and techniques, Slovenian companies, model, Return On Equity, economics.

Copyright (c) Damijan KRESLIN, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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



## Vpliv družine na vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše

Bojan Macuh\*

GEA COLLEGE Ljubljana, Dunajska cesta 156, 1000 Ljubljana  
bmacuh@guest.arnes.si

Jurka Lepičnik Vodopivec\*

Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Cankarjeva 5, 6000 Koper  
jurka.lepicnik@pef.upr.s

### Povzetek

**Raziskovalno vprašanje:** Kako družina vpliva na vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše?

**Namen:** Prihodnost družine in družinskih odnosov, v katerih del je tudi starostnik, se kaže v zmanjševanju vpliva krvnega sorodstva in večanju vpliva izbire prijateljstva. Namen in cilj prispevka je potrditi usmeritev družine v človekovi potrebi po ljubezni, dejavnosti, skrbi, prijateljstvu, podpori in varnosti v prihajajočih spremembah v posameznikovem in družinskem življenju starostnika, predvsem pa v okviru vseživljenjskega učenja.

**Metode dela:** Uporabili smo deskriptivno analizo in kavzalno-neeksperimentalno metodo empiričnega pedagoškega raziskovanja. V raziskavo smo vključili starostnike vseh domov starejših v Pomurju, ki so starejši nad 65 let. Raziskovalni vzorec je zajel 390 bivačih starostnikov, pri čemer je bila populacija 906 starostnikov.

**Rezultati:** Ugotavljamo, da je ena od nalog vodstev domov za starejše aktiviranje družine (svojcev) pri vključevanju v vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše. Staranje naj bo skupen družinski projekt, za kar je potrebno več uporabnega znanja o družini in pogosto tudi strokovno pomoč socialnega dela.

**Organizacija:** Izvedena raziskava bo pripomogla domovom za starejše, da bodo še bolj aktivno vključevali družino (svojce) v aktivnosti vseživljenjskega učenja v institucionalni oskrbi.

**Družba:** Prispevek in raziskava bosta pripomogla k izboljšanju življenjskih pogojev starostnikov v družbi nasploh, v domovih za starejše kakor tudi v drugih oblikah izven institucionalne oskrbe na področju vseživljenjskega učenja.

**Originalnost:** Raziskava je prva tovrstna na področju ugotavljanja pomena vseživljenjskega učenja starostnikov v domovih za starejše.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Pri raziskavi smo se omejili zgolj na domove za starejše v Pomurju. V nadaljnjem raziskovanju bi jo lahko razširi na celotno populacijo starostnikov v Sloveniji in jo primerjali s pomenom vseživljenjskega učenja za starejše v drugih državah Evropske unije.

**Ključne besede:** starost, staranje, družina, dom za starejše, vseživljenjsko učenje.

### 1 Uvod

O sobivanju in medsebojni pomoči otrok in staršev pa se pojavlja kar nekaj dilem in razlag. Staranje je na namreč na eni strani individualni pojav, kjer gre za proces

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. april 2019; revidirano: 8. april 2019; sprejeto: 15. april 2019. /

Received: 3. April 2019; revised: 8. April 2019; accepted: 15. April 2019.

telesnega, razumnega in duševnega spreminjanja ostarelega starša, na drugi strani pa družben pojav, pa to doživlja tudi družina, v kateri živi. Pri tem zaznavamo k ostarelim staršem usmerjen odnos družine in transgenerativnost družinskih odnosov, ker preskoki generacij postajajo številnejši, skupne vezi pa izhajajo iz preživetve (skupne) preteklosti. Njihovo življenje je oblikovano z zgodovino, kulturo in socialnimi konstrukti. Kaj pri tem izstopa bolj, ni moč v celoti trditi, a zagotovo so, kot navaja Hojnik-Zupanc (2013, str. 49–58), svojci prvi pomočniki starostniku v stiski. Otroci se čutijo moralno odgovorne, da pomagajo svojim ostarelim staršem, ko so le-ti v stiski. To velja, če živijo skupaj, v razširjeni družini, pa tudi, če živijo ločeno (starši in otroci živijo dislocirano). Nenazadnje, odgovorni so tudi pred zakonom (<http://www.uradnolist.si/>), da »staršem priskrbijo ustrezno pomoč, če je sami ne morejo zagotoviti. Vzorec družinske povezanosti je odvisen od življenjskega sloga, nastalega v prejšnjih letih življenja. Najpomembnejša je čustvena opora, ki jo starostniki v tretjem in četrtem življenjskem obdobju velikokrat potrebujejo. V kolikor je osebni stik nemogoč ali moten, je lahko v oporo že telefonski pogovor, saj tako ostareli starši čutijo, da njihovi otroci bdijo nad njimi in se zato lahko počutijo bolj varne.

Starejšim praviloma predstavlja odhod od doma problem, saj niso več pripravljeni na spremembe. Odhod v dom je lahko vzrok za globoko tesnobo in vznemirjenost. Dejstvo je, da se mora starostnik bolj prilagoditi instituciji, kot se le-ta njemu. Težave se običajno pojavijo že pred sprejemom v "novi dom". Sprejem v zavod se zdi rešitev, a se ob tem družina pogosto čuti krivo, star človek pa zapuščenega. Lahko jih vodi v socialno osamitev, duševno pobitost, duhovno praznino in brezsmiselnost. S tem je povezano tudi telesno obolevanje (Ramovš, 2014, str. 46–50).

Med starostniki je največ takih, ki bi želeli čim dlje ostati v domačem okolju, ugotavlja Cvahte (2011, str. 20). Občasno potrebujejo nasvete in pomoč, saj se včasih ne znajdejo, nimajo zadostnih informacij, so negotovi, morda tudi prestrašeni. Za čim bolj prijazno starostno obdobje večine bi torej morali:

- »zagotoviti podporo družini s starostnikom (možnost daljšega dopusta za nego, bolj prilagodljiv delovni čas, občasno dnevno varstvo starejšega in začasni sprejem v institucionalno varstvo, npr. ob bolezni v družini, v času dopustov) in jim omogočiti poučitev o starosti in staranju (npr. prepoznavanje prvih znakov demence);
- zagotavljati preventivne programe in spodbujati različne storitve (ohranjanje kakovosti življenja in vključenost v družbeno okolje, preprečevanje družbene izoliranosti starejših, širitev mrež med generacijami);
- zagotavljati kakovostno in dostopno zdravstveno oskrbo starostnikov, predvsem v okviru javne zdravstvene mreže;
- povečevati možnosti za samostojno življenje starostnikov v domačem okolju, jih naučiti, da znajo poskrbeti za spremenjene zdravstvene okoliščine;

- razvijati patronažno varstvo, ki ima pomembno mesto v vodenju in usklajevanju integrirane dolgotrajne oskrbe ter zagotavljati večjo dostopnost do njihovih storitev;
- upoštevati naraščanje števila samskih gospodinjstev in s tem revščine, samomorilnosti, alkoholizma itd.
- skrbeti za kakovostno staranje ljudi s posebnimi potrebami (prizadeti in njihovi svojci, invalidi, ljudje pod pragom revščine idr.) in tistih, ki šele v starosti postanejo invalidi.« (Cvahte, 2011, str. 20)

Strinjamo se, da naj bi imeli starostniki in njihovi svojci redne stike ter naj bi otroci spremljali življenje svojih staršev in jim pri tem pomagali, čeprav smo iz razgovorov s starostniki zaznali pri enih nezadovoljstvo in razočaranje, saj marsikateri od njih v dom za starejše niso odšli prostovoljno, saj razumejo vsakodnevne obveznosti, ki jih imajo njihovi otroci. Kar nekaj pa je bilo tudi takšnih, ki so bili razočarani, ker so morali v dom za starejše, čeprav bi lahko bili doma. In to predvsem tisti, ki se še ne srečujejo z zdravstvenimi težavami in so še tako ali drugače družbeno aktivni. Družina in svojci so zagotovo ključnega pomena za kakovostno staranje starostnikov z vidika izpolnjevanja psihosocialnih, ekonomskih in zdravstvenih vidikov, pri katerih imamo v mislih pomoč ob bolezni. Prav tako v marsikaterem življenju starostnika njegovi najbližji veliko pripomorejo tudi pri zapolnjevanju prostočasnih aktivnosti starostnika, kakor tudi neposrednega vključevanja v vseživljenjsko učenje (Macuh, 2017, str. 127).

## 2 Teoretična izhodišča

Prihodnost družine in družinskih odnosov, v katerih del je tudi starostnik, se kaže v zmanjševanju vpliva krvnega sorodstva in večanju vpliva izbire prijateljstva. Takšna usmeritev družine je v človekovi potrebi po ljubezni, dejavnosti, skrbi, prijateljstvu, podpori in varnosti v prihajajočih spremembah v posameznikovem in družinskem življenju. Zahteve postmoderne družbe vplivajo tudi na drugačen način in tempo življenja vseh treh generacij. Vedno manj ljudi je pripravljenih oziroma zmožnih negovati obolele (ostarele) starše, ki potrebujejo vsakodnevno oskrbo, saj jim družbeni trendi v postmodernejši družbi ob odgovornih in vedno dalj časa trajajočih službah onemogočajo celodnevno skrb zanje. Profesionalne obveznosti otrok ne dopuščajo potrebno stalno prisotnost doma, kar ima za posledico in s tem nemožnost poskrbeti tudi za dementnega, nepomičnega ali drugače obolelega ostarelega družinskega člana. Navedeno je poglobila še transformacija instituta sorodstva, ki je manj številno in v dolžnostih do svojih članov (že) skoraj zanemarljivo. In ne samo to: institut sorodstva se je spremenil, ker sorodstvo ni več odvisno le od dedovanja in sklenitve zakonske zveze. Izpostavljamo pa, da vsi otroci ne ravnaajo tako, saj niso brezbrizni, malomarni in v luči ljubezni do svojih ostarelih staršev želijo zanje optimalno poskrbeti, kar pa od njih terja nemalo (fizičnega, emocionalnega ) napora.

Mali (2008, str. 223–231) ugotavlja, da se stiki ob premestitvi starostnika v dom z njegovo družino načeloma okrnijo in ohladijo. Svojci se največkrat umaknejo v ozadje zaradi občutkov tesnobe in žalosti, kar močno vpliva na počutje starostnika. Razumljivo je, da osebje ne more biti vedno dovolj čustveno angažirano za potrebe starostnikov, vendar bi se konkreten premik lahko zgodil ob večji participaciji svojcev in prijateljev. Starostniki v domovih različno doživljajo življenje znotraj in zunaj same ustanove. Ločenost od zunanjega sveta je najbolj vidna v fizičnih pregradah, ki jih postavi dom za določitev meja institucije. Dom bi naj za stare ljudi predstavljal družbeno institucijo, kjer administrativne strukture določajo vloge in norme vedenja in delovanja akterjev. Ker temu vedno ni tako, različni avtorji domove celo primerjajo z Goffmanovim razumevanjem totalne institucije. Domovi v tem segmentu implicirajo popolno oskrbo, kolektivno aktivnost, družbeno segregacijo, a tudi zaprtost in izolacijo (Hojnik- Zupanc, 1999, str. 169–171). Prav navedenega pa se starejši bojijo in do zadnjega zavračajo preselitev v dom.

Družina in svojci so zagotovo ključnega pomena za kakovostno staranje starostnikov z vidika izpolnjevanja psihosocialnih, ekonomskih in zdravstvenih vidikov, pri katerih imamo v mislih pomoč ob boleznih. Prav tako v marsikaterem življenju starostnika njegovi najbližji veliko pripomorejo tudi pri zapolnjevanju prostočasnih aktivnosti starostnika, kakor tudi neposrednega vključevanja v vseživljenjsko učenje.

V Sloveniji se, tako kot v drugih razvitih družbah, prebivalstvo vse bolj stara, zato je upravičeno vprašanje, kako pripraviti starostnike na kakovostno in aktivno življenje v tretjem in četrtem življenjskem obdobju in kako izboljšati njihov življenjski slog v teh letih, doma ali v domu za starejše. Vseživljenjsko učenje (naključno, priložnostno, npr. doma ali organizirano – v domovih za starejše) je tisto, ki starostnikom lahko pomaga, da se osredotočajo na kakovost svojega življenja in usmerijo svoje potrebe v aktivnosti, ki jih delajo zadovoljne in srečne.

Osrednji problem raziskave je tako učinek vseživljenjskega učenja na slog življenja starostnikov, in sicer v domovih za starejše v Pomurju. V okviru tega nas je zanimalo, kako na vključevanje v vseživljenjsko učenje vplivajo njihovi družinski člani.

Za potrebe raziskave smo si zastavili izhodiščno raziskovalno hipotezo:

*H1: Družina pomembno vpliva na življenjski slog starostnikov pri njihovem vključevanju v vseživljenjsko učenje.*

### **3 Metoda**

Veljavnost instrumenta smo preverjali z uporabo faktorске analize. Za sklop trditev o vplivu družine na vključevanje anketiranih starostnikov vseživljenjsko učenje v domu za starejše 1. dobljeni faktor pojasnjuje 59,5 % variance, kar je več od predpostavljene spodnje meje 20 %.

Podatke za potrebe raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika. Z 13. vprašanjem smo želeli dobiti odgovore, v kolikšni meri in kako vpliva družina starostnikov na njihovo vključevanje v vseživljenjsko učenje. Predhodno smo pripravili preliminarni anketni vprašalnik za starostnike in ga preizkusili na pilotskem vzorcu.

Zbrane podatke smo analizirali z uporabo programa Excel in statističnega programa SPSS.

V raziskavo smo vključili starostnike vseh domov starejših v Pomurju, ki so starejši nad 65 let. Raziskovalni vzorec je zajel 389 bivajočih starostnikov, pri čemer je bila populacija 906 starostnikov.

Tabela 1. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev po spolu

Spol	f	f %
Moški	173	44,5
Ženski	216	55,5
Skupaj	389	100,0

V raziskavi je sodelovalo več žensk kot moških, in sicer je bilo od 390 anketirancev 214 starostnikov ženskega spola (55,5 %) in 176 starostnikov moškega spola (44,5 %).

Tabela 2. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev glede na starost

Starost	f	f %
65 do 75 let	147	37,8
76 do 85 let	136	35,0
Več kot 85 let	106	27,2
Skupaj	389	100,0

Največ anketiranih (žensk in moških) starostnikov je bilo v starostni skupini od 65 do 75 let, in sicer 147 ali 37,8 %. 137 ali 35 % anketiranih starostnikov je bilo v starostni skupini od 76 do 85 let in 106 ali 27,2 % anketiranih starostnikov je bilo starih več kot 85 let.

Tabela 3. Število (f) in strukturni odstotek (f %) anketirancev glede na leta bivanja v domu za starejše

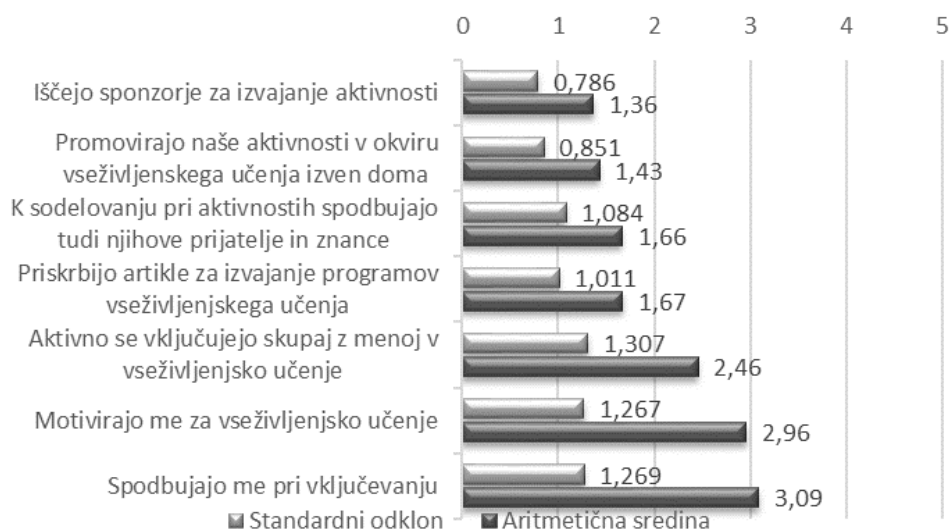
Leta bivanja v domu za starejše	f	f %
0 do 5 let	268	68,9
6 do 10 let	100	25,7
Več kot 10 let	21	5,4
Skupaj	389	100,0

Kar 269 ali 68,9 % anketiranih starostnikov je odgovorilo, da bivajo v domu za starejše občane med 0 do 5 let. 100 ali 25,7 % jih biva v domu za starejše od 6 do 10 let in le 21 ali 5,4 % jih živi v domu za starejše že več kot 10 let.

Iz odgovorov je razvidno, da je med anketiranimi starostniki v domovih za starejše, kjer smo izvajali anketiranje, največ (68,9 %) takih, ki v njih bivajo krajši čas (od 0–5 let).

#### 4 Rezultati

Družina oziroma svojci tudi ob prehodu iz primarnega v sekundarno okolje ostajajo zelo pomemben dejavnik v življenju starostnikov. Zanimalo nas je, kako družina vpliva na odločitve starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje, v nadaljevanju pa bistveno – kako vse te aktivnosti, ki jih starostniki izvajajo v okviru vseživljenjskega učenja v domu za starejše, vplivajo na njihovo kakovost življenja.



Slika 1. Vpliv družine na vključevanje anketiranih starostnikov v vseživljenjsko učenje v domu za starejše

Iz odgovorov je razvidno, da se družina anketiranih najbolj pogosto odziva na vseživljenjsko učenje tako, da starostnike »spodbuja pri vključevanju« v vseživljenjsko učenje ( $M = 3,09$ ,  $SD = 1,269$ ).

»Motiviranje za vseživljenjsko učenje« s strani družine so anketirani ocenili z ( $M = 2,96$ ,  $SD = 1,267$ ). Da se »sorodniki aktivno vključujejo z anketiranim v vseživljenjsko učenje« so ocenili anketirani z ( $M = 2,46$ ,  $SD = 1,307$ ). »Pomoč z različnimi artikli za izvajanje aktivnosti v vseživljenjskem učenju« so anketirani ocenili z ( $M = 1,67$ ,  $SD = 1,011$ ), »pritegnitev prijateljev in znancev svojcev za aktivnosti« pri vseživljenjskem učenju v domu za starejše pa so ocenili z ( $M = 1,66$ ,  $SD = 1,084$ ). »Promocijo aktivnosti v vseživljenjskem učenju s strani svojcev oziroma družine« so ocenili z ( $M = 1,43$ ,  $SD = 0,851$ ).

Najbolj poredko so starostniki ( $M = 1,36$ ,  $SD = 0,786$ ) navedli, da se družina odziva na vseživljenjsko učenje tako, da »išče sponzorje za izvajanje aktivnosti. Iz rezultatov lahko ugotovimo, da starostnike njihovi družinski člani (otroci in vnuki), kakor tudi ostali svojci spodbujajo k vseživljenjskemu učenju in jim pri tem pomagajo (neposredno sodelovanje pri aktivnostih, iskanje pripomočkov za izvajanje aktivnost vseživljenjskega učenja).

Ob tem vprašanju moramo posebej poudariti tudi to, da nekaj starostnikov (46 od 390) nanj ni želelo odgovarjati zaradi osebnega nezadovoljstva ob dejstvu, da so »morali« v dom za starejše. Veliko starostnikov se ob preselitvi v dom za starejše odtuji od lastne družine (družinski člani npr. ne prihajajo na obiske) in svojcev (lahko tudi obratno), saj jih neposredno označujejo za krivce, ki so od njih »zahtevali«, da sprejmejo odločitev za preselitev v dom za starejše. Prav zaradi takšnega odziva starostnikov, ki smo ga zaznali tudi mi, Mali (2008, str. 223–231) predlaga, da bi bilo dobro vzpostaviti postopen prehod v domsko življenje in da je smiselno pozornost usmeriti na pripravo starostnikov na življenje v domu za starejše. S pripravami na odhod v dom bi zagotovo zmanjšali strah, ki ga stanovalci občutijo v prvem obdobju vstopa v dom. Strahu jih poskušajo rešiti s pomočjo pozitivne izkušnje v začetnem obdobju zaposleni v domu, ali pa se opirajo na lastno socialno mrežo.

V raziskavi smo si zastavili hipotezo H1, s katero smo ugotavljali vpliv družine na vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje v domovih za starejše.

Ob odločitvi starostnika, da se preseli iz primarnega okolja (od doma in družine) v sekundarno okolje (dom za starejše), se pojavlja veliko vprašanj, med drugimi tudi ta: ali se sami odločijo za odhod v dom za starejše, kakšen je stik svojcev s starostniki, ko so v domu za starejše, kakšna je moralna odgovornost otrok do staršev in njihova pomoč, ko se le-ti znajdejo v stiski. Ob tem so se nam porajala tudi vprašanja v zvezi z vključevanjem družine in njenim vplivom na vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje. Predvidevali smo, da družina pomembno vpliva na življenjski slog anketiranih starostnikov pri njihovem vključevanju v vseživljenjsko učenje.

Za preverjanje hipoteze H1 smo uporabili multiplo linearno regresijo. Pri tem je bila odvisna spremenljivka:

- pogostost vključevanja anketiranih v vseživljenjsko učenje (V9).
- Neodvisne spremenljivke pa:
- Posredna spodbuda pri vključevanju anketiranih v vseživljenjsko učenje (faktor 1).
- Neposredne spodbude, motivacija in aktivno vključevanje družine anketiranih v vseživljenjsko učenje (faktor 2).
- Televizija, družabne igre, časopisi in revije (faktor 1).
- Plesna in gledališka skupina ter ročna dela (faktor 2).
- Klepet z znanci, pevski zbor in internet (faktor 3).

Tabela 4. Povzetek modela in analiza variance vpliva družine na življenjski slog anketiranih starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje v domovih za starejše

Povzetek modela	
R	0,503
R <sup>2</sup>	0,253
Prilagojen R <sup>2</sup>	0,243
ANOVA	
F	25,928
p	0,000

Povzetek modela nam prikazuje, da lahko z napovedanimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 25,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke pogostost vključevanja starostnikov v vseživljenjsko učenje. Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta R znaša 0,503, iz česar izhaja, da lahko ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami srednje močna in pozitivna.

Analiza variance nam prikazuje, da znaša vrednost signifikance 0,000, iz česar izhaja, da je model kot celota statistično značilen, kar po Šifrer in Bren idr. (2011) pomeni, da lahko z majhno stopnjo statističnega tveganja zavrnilo ničelno domnevo, da so vsi regresijski koeficienti enaki 0.



Tabela 5. Koeficient regresijskega modela spremenljivk vpliva družine na življenjski slog anketiranih starostnikov pri vključevanju v vseživljenjsko učenje v domovih za starejše

	Koeficienti		
	B	t	p
Konstanta	0,510	2,529	0,012
Posredna spodbuda pri vključevanju v vseživljenjsko učenje (faktor 1)	0,111	1,709	0,088
Neposredne spodbude, motivacija in aktivno vključevanje družine v vseživljenjsko učenje (faktor 2)	0,037	0,822	0,412
Televizija, družabne igre, časopisi in revije	0,134	2,562	0,011
Plesna in gledališka skupina ter ročna dela	0,360	5,575	0,000
Klepet z znanci, pevski zbor in internet	0,274	4,186	0,000

Na podlagi izvedene multiple linearne regresije ugotavljamo, da so vsi regresijski koeficienti pozitivni, kar pomeni, da se z njihovim povečanjem poveča tudi vrednost odvisne spremenljivke.

Na vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje v domu za starejše imajo najmočnejši vpliv plesna in gledališka skupina ter ročna dela, najšibkejši vpliv pa gledanje televizije, igranje družabnih iger ter branje časopisov in revij.

Na pogostost vključevanje starostnikov v vseživljenjsko učenje pa ne vplivajo dejavniki:

- posredna spodbuda pri vključevanju v vseživljenjsko učenje (faktor 1);
- neposredne spodbude, motivacija in aktivno vključevanje družine v vseživljenjsko učenje (faktor 2).

## 5 Razprava

Hipotezo 1, s katero smo predvidevali, da družina anketiranih pomembno vpliva na življenjski slog anketiranih starostnikov pri njihovem vključevanju v vseživljenjsko učenje – je *zavrnjena*, saj je družina med tistimi dejavniki, ki nimajo statistično značilnega vpliva na pogostost vključevanja v vseživljenjsko učenje v domu. To pa seveda ne pomeni, da družina nima (zelo) pomembnega vpliva na življenjski slog starostnikov, ki so se preselili iz primarnega (dom, družina) v sekundarno (dom za starejše) okolje.

Možnih razlag je lahko več, npr.: samostojno odločanje starostnikov o vključevanju v vseživljenjsko učenje, zanimivost aktivnosti (program), pogoji za izvajanje le-teh (prostor, čas), kdo je vključen v te aktivnosti (prijatelji, znanci v domu za starejše), finančne zmožnosti (plačljive ali brezplačne). S strani svojcev je iskati vzrok v premalo časa (služba, lastna družina), nezainteresiranost, neznanje svojcev oziroma mnenje, da

starostniki ne potrebujejo njihove pomoči. Starostniki so navedli, da predstavlja že njihova neposredna spodbuda motivacijo. Ker svojci (družina) niso aktivno prisotni in ne pripomorejo pri neposrednem izvajanju vseživljenjskega učenja starostnikov v domu za starejše, bi bilo treba bolj dosledno slediti ciljem, nalogam ali strategijam na področju družinske politike, ki navajajo (Strategija varstva starejših do 2010, 2006). da je družinam potrebno priskrbeti primerno usposabljanje za sodelovanje pri učenju s starostniki doma in tudi v domovih za starejše. Menimo, da je to ena od nalog vodstev domov za starejših pri aktiviranju družine (svojcev) pri vključevanju v vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše.

V prid naši ugotovitvi govori tudi Vogrinčič Čačinovič (2010, str. 287), ki ugotavlja, da se »vsaka družina sooči s starostjo in staranjem starostnikov ter to opravi na svoj, edinstven način. V večini družin to ni »delovna tema«, kot bi rekli v socialnem delu. Potrebujemo novo razumevanje, dogovarjanje in skupno iskanje dobrih sprememb, vendar se ne organiziramo tako, da bi zmogli več razvidnosti in nove, drugačne, odgovornosti. Prej bi rekli, da mladi in stari, pa oni vmes, »zdrknemo« v starost ali soočenje z njo. Potrebujemo postanek, da bi se razgledali in dopolnili, spremenili sestavljanko svojega življenja. Vogrinčič Čačinovič navaja tudi M. C. Batesona (1990), ki pravi, da je življenje podobno sestavljenki; na voljo imamo nešteto kosov, da vedno znova sestavimo tiste, ki jih potrebujemo, tako kot jih potrebujemo – in z ljudmi, s katerimi živimo. Prispodoba spodbuja in opogumlja za postanek v sedanjosti vseh generacij ene družine, da bi se naloge lotili skupaj. Staranje je lahko skupen družinski projekt. Potrebno je več uporabnega znanja o družini in pogosto tudi strokovno pomoč socialnega dela, da bi se lahko začel delovni dogovor.« (Bateson, 1990)

Vse navedeno bo pripomoglo, da bodo starostniki ob prehodu iz primarnega (družinskega) okolja v sekundarno (dom za starejše) doželi zelo pomembno dejstvo: družina in svojci so in ostajajo njihovi najbližji, ki jih razumejo, podpirajo in spremljajo njihovo staranje. Četudi starostniki niso želeli v dom za starejše, so razlogi za to v življenju svojcev (otrok), ki ne zmorejo (zaradi delovnih in svojih družinskih obveznosti) tako dobro poskrbeti zanje, kot jim je to na voljo v domovih za starejše, vključujoč bivanje, zdravstveno oskrbo, prehrano in konec koncev tudi vseživljenjsko učenje.

Ugotavljamo, da je družina med tistimi dejavniki, ki nimajo statistično značilnega vpliva na pogostost vključevanja v vseživljenjsko učenje v domu. Možnih razlag za to je lahko več, npr.: samostojno odločanje starostnikov o vključevanju v vseživljenjsko učenje, zanimivost aktivnosti (program), pogoji za izvajanje le-teh (prostor, čas), kdo je vključen v te aktivnosti (prijatelji, znanci v domu za starejše), finančne zmožnosti (plačljive ali brezplačne). S strani svojcev je iskati vzrok v premalo časa (služba, lastna družina), nezainteresiranosti, neznanju oziroma v mnenju, da starostniki ne potrebujejo njihove pomoči. Ker svojci (družina) niso aktivno prisotni in ne pripomorejo pri

neposrednem izvajanju vseživljenjskega učenja starostnikov v domu za starejše, bi bilo treba bolj dosledno slediti ciljem, nalogam ali strategijam na področju družinske politike, ki navajajo, da je družinam potrebno priskrbeti primerno usposabljanje za sodelovanje pri učenju s starostniki doma in tudi v domovih za starejše.

Ocenjujemo, da je to ena od nalog vodstev domov za starejše pri aktiviranju družine (svojcev) pri vključevanju v vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše. Staranje je lahko skupen družinski projekt, za kar je potrebno več uporabnega znanja o družini in pogosto tudi strokovno pomoč socialnega dela. To bi pripomoglo k temu, da bi starostniki ob prehodu iz primarnega (družinskega) okolja v sekundarno (dom za starejše) doželi zelo pomembno dejstvo: družina in svojci so in ostajajo njihovi najbližji, ki jih razumejo, podpirajo in spremljajo njihovo staranje. Četudi starostniki niso želeli v dom za starejše, so razlogi za to v življenju svojcev (otrok), ki ne zmorejo (zaradi delovnih in svojih družinskih obveznosti) tako dobro poskrbeti zanje, kot jim je to na voljo v domovih za starejše, vključujoč bivanje, zdravstveno oskrbo, prehrano in konec koncev tudi vseživljenjsko učenje.

## 6 Zaključek

Na osnovi raziskav ugotavljamo, da je družina med tistimi dejavniki, ki nimajo statistično značilnega vpliva na pogostost vključevanja v vseživljenjsko učenje v domu, ker so anketirani pri odgovorih na vprašanje, na kakšen način družina vpliva na njihovo vključevanje v vseživljenjsko učenje, navedli, da je vpliv majhen (povprečje 1,94 od 5). To se kaže tudi v podatku, da nekateri starostniki (46 letnih) na vprašanje niso želeli odgovorjati zaradi osebnega nezadovoljstva ob dejstvu, da so »moral« v dom za starejše. Veliko se jih ob preselitvi v dom za starejše zato odtuji od lastne družine in svojcev (npr. svojci ne prihajajo na obisk), lahko tudi nasprotno, saj jih starostniki neposredno označujejo za krivce, ki so od njih »zahtevali«, da sprejmejo odločitev za preselitev v dom za starejše. Staranje naj bo skupen družinski projekt, za kar je potrebno več uporabnega znanja o družini in pogosto tudi strokovno pomoč socialnega dela.

Izvedena raziskava bo pripomogla domovom za starejše, da bodo še bolj aktivno vključevali družino (svojce) v aktivnosti vseživljenjskega učenja v institucionalni oskrbi.

Raziskava je celostni prispevek k izboljšanju življenjskih pogojev starostnikov v družbi nasploh, v domovih za starejše kakor tudi v drugih oblikah izveninstitucionalne oskrbe.

Raziskava je prva tovrstna na področju ugotavljanja pomena vseživljenjskega učenja starostnikov v domovih za starejše.

Pri raziskavi smo se omejili zgolj na domove za starejše v Pomurju. V nadaljnjem raziskovanju bi jo lahko razširili na celotno populacijo starostnikov v Sloveniji in jo primerjali s pomenom vseživljenjskega učenja v drugih državah Evropske unije.

Predlagamo, da se svojci (otroci) ob vseh svojih obveznostih, ki jih imajo v svojem življenju (služba, skrb za lastno družino), pomagajo starostnikom ob psiholoških (spodbuda, razumevanje) in materialnih (plačilo, delno plačilo bivanja v domovih za starejše) tudi pri vključevanju v vse oblike prostočasnih dejavnosti, ki jih organizirajo v domovih za starejše in so jih pripravljene starostniki obiskovati. Pri tem moramo upoštevati njihove želje, zainteresiranost, potrebe idr., kakor tudi nekatere situacijske ovire, ki se jim pri tem postavljajo na pot.

Otroci so tisti, ki ob tem, da so bili deležni pomoči svojih staršev, skladno z zakonom, da »staršem priskrbijo ustrezno pomoč, če je sami ne morejo zagotoviti.

## Reference

1. Bateson, M. C. (1990). *Composing a Life*. New York: Penguin, Plume.
2. Cvahte, B. (2011). *Pravice starejših kot ogledalo družbe*. Pridobljeno na [http://www.varuh-rs.si/fileadmin/user\\_upload/pdf/bilten/biletten-starejsi\\_NETsmall.pdf](http://www.varuh-rs.si/fileadmin/user_upload/pdf/bilten/biletten-starejsi_NETsmall.pdf).
3. Goriup, J. in Lahe, L. (2018). *Poglavja iz socialne gerontologije*. Maribor: Alma Mater Europae University Press.
4. Hojnik-Zupanc, I. (1999). *Samostojnost starega človeka v družbeno – prostorskem kontekstu*; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Hojnik-Zupanc, I. (2013). *Urnovešeno staranje je lahko omama*. Pridobljeno na [http://www.siol.net/slovenija/2013/10/tudi\\_aktivna\\_starost\\_je\\_o\\_mama.aspx](http://www.siol.net/slovenija/2013/10/tudi_aktivna_starost_je_o_mama.aspx).
6. Macuh, B. (2017). *Življenjski slog starostnikov v domovih za starejše*. Maribor: Kulturni center, Frontier.
7. Mali, J. (2008). *Od hiralnic do domov za stare ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
8. Ramovš, J. (2014). *Življenjska obdobja. Kakovostna starost*; 17(1).
9. *Strategija. Strategija varstva starejših do 2010*. (2006). Pridobljeno na [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/du\\_komentari\\_pdf/strategija\\_varstva\\_starejsih\\_splet041006.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/du_komentari_pdf/strategija_varstva_starejsih_splet041006.pdf).
10. Šifrer, J., Bren, M., Kogovšek, T. in M., Mitar (2011). *SPSS – multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
11. Vogrinčič Čačinovič, G. (2010). *Družina in star človek*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. *Letnik 39, 4/5, 287 p.*
12. *Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih 2004*. (2017). Pridobljeno na <http://www.uradnolist.si/1/objava.jsp?urlid=200469&stevilka=3093>.

\*\*\*

Dr. Bojan Macuh je prof. soc. in slov. Doktorski študij je zaključil na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo in psihologijo in etiko. Na Gea College v Ljubljani predava od leta 2013, in sicer poslovno etiko in organizacijsko kulturo, medtem ko na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj. V več kot 30 letih pedagoškega dela je avtor/soavtor znanstvenih in strokovnih monografij, učbenikov ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. Sodeloval je na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.

\*\*\*

Dr. Jurka Lepičnik Vodopivec je redna profesorica in znanstvena svetnica za področje pedagogike na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem. Njeno strokovno in znanstveno delo se osredotoča na proučevanje komunikacije, izobraževanja za trajnostno prihodnost in medijske študije. V zadnjem času je ukvarjala s proučevanjem kompetenc in profesionalnim razvojem vzgojiteljev. Na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem predava na dodiplomskem, podiplomskem in doktorskem študiju. Je članica Strokovnega sveta za splošno izobraževanje Republike Slovenije. Opus njenega dela predstavlja več kot sto prispevkov objavljenih doma in v tujini. Leta 2013 je prejela nagrado za pedagoško odličnost Univerze na Primorskem. Leta 2015 pa je prejela Zlato plaketo Univerze na Primorskem za posebej velik doprinos k razvoju znanstvenega in pedagoškega dela na UP ter za prispevek h krepitvi ugleda in prepoznavnosti UP.

\*\*\*

## Abstract

### Impact of Family on Lifelong Learning of Older People in Retirement Homes

**Research question:** How family influence lifelong learning of older people in retirement homes?

**Purpose:** The future of family and family relations, which include also older persons will be characterised by decreasing impact of kinship and increasing influence of friendship. The purpose of the thesis is confirmation of family orientation to fulfil needs of individuals for love, activities, care, friendship, support and safety in the changes which take place in individual and family life of older people, as well as in their lifelong learning.

**Results:** It is established, that one of the tasks of retirement home management is activation of family (relatives) with regard to engagement of older people in lifelong learning in the retirement home. Ageing should be a joint family project, what demands more useful knowledge in a field of family, and often also a professional help of social work experts.

**Organisation:** Performed study will help retirement home management to encourage even more intense engagement of families (relatives) in lifelong learning activities of older people in institutional care.

**Society:** The thesis and study will contribute to improvement of living conditions of older people in the society in general, in retirement homes, as well as noninstitutional care in a sphere of lifelong learning.

**Originality:** It is the first study of this kind in a field of establishing meaning of lifelong learning of older people in retirement homes.

**Limitations/further research:** The study was limited only to retirement homes in Pomurje region. Further research could examine the total population of older people in Slovenia and make a comparison to the meaning of lifelong learning of older people in other member states of the European Union.

**Key words:** old age, ageing, family, home for the elderly, life-long learning.

Copyright (c) Bojan MACUH, Jurka LEPIČNIK VODOPIVEC



Creative Commons License

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

## Analiza varnosti v cestnem prometu v Sloveniji leta 2018

Franc Brcar \*

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

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšna je bila varnostna situacija v cestnem prometu v Sloveniji leta 2018?

**Namen:** Posledice prometnih nesreč so materialna škoda, poškodbe in smrtne poškodbe. Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je ogroženost posameznih tipov udeležencev v cestnem prometu in kakšna je njihova vloga v prometnih nesrečah.

**Metoda:** Uporabljeni so sekundarni podatki prometne varnosti Ministrstva za notranje zadeve za leto 2018.

**Rezultati:** Pešci in vozniki motornega kolesa so v cestnem prometu najbolj ogroženi.

**Organizacija:** Rezultati bodo v pomoč ukrepanju Ministrstva za notranje zadeve.

**Družba:** Povečanje prometne varnosti pomeni manjše družbene stroške zaradi nesreč.

**Originalnost:** Raziskava je pomembna za povečanje varnosti v cestnem prometu.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Uporabljeni so samo podatki za leto 2018.

**Ključne besede:** promet, prometna varnost, nesreča, telesna poškodba, smrtna poškodba.

## 1 Uvod

Za kakovost življenja je pomembna tudi kakovost oz. varnost v cestnem prometu. Promet, transport in logistika so dejavnosti v velikem porastu. Posledica tega pa je, da je čedalje več možnosti, da se nesreča zgodi. World Health Organization (2018, str. 4) navaja, da so poškodbe v cestnem prometu osmi najpomembnejši vzrok smrti oseb pri vseh starostnih skupinah. Oseba, ki je udeležena v nesreči lahko ostane nepoškodovana, lahko dobi samo lažjo telesno poškodbo, težjo telesno poškodbo ali pa celo umre zaradi posledice nesreče. Pri tem lahko nastanejo osebne tragedije ali tragedije svojcev in znancev, nastane pa tudi materialna škoda, finančna škoda, stroški zdravljenja, izpad dohodka zaradi delovne nezmožnosti, itd. Prizadeta je oseba udeležena v nesreči, svojci in celotna družba. Osnovno raziskovalno vprašanje članka je, kakšna je bila varnostna situacija na slovenskih cestah v letu 2018.

Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je ogroženost in kakšna je vloga posameznih tipov udeležencev v cestno prometnih nesrečah. V prometu sodelujejo različni tip udeležencev, od pešcev do voznikov tovornih vozil. Zgodi se lahko nesreča, pri kateri ni nobenih večjih posledic, ali pa so posledice zelo hude. Osebe v nesreči so lahko povzročitelji ali nedolžni udeleženci. Pomembno pri nesrečah je tudi, ali udeleženci uporabljajo zaščitna sredstva ali ne.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 1. maj 2019; revidirano: 7. maj 2019; sprejeto: 20. maj 2019. /

Received: 1. May 2019; revised: 7. May 2019; accepted: 20. May 2019.

In končno, v nesrečah je pomembna prisotnost alkohola, drog in zdravil. Za nekatera zdravila velja, da ne smemo voziti, če jih uživamo.

## 2 Teoretična izhodišča

World Health Organization (2004, str. 76–88) navaja deset dejavnikov tveganja povzročitve nesreče: (1) hitrost; (2) pešci in kolesarji; (3) mladi vozniki in mladi kolesarji; (4) alkohol; (5) medicinske in športne droge; (6) utrujenost voznikov; (7) mobilni telefoni; (8) nezadostna vidljivost; (9) dejavniki povezani s cestiščem in (10) dejavniki povezani z vozilom; poleg tega navaja šest dejavnikov resnosti poškodb: (1) neustrezna zaščita proti nesreči v vozilu; (2) neustrezna zaščita na cestišču; (3) neuporaba zaščitnih sredstev; (4) neuporaba zaščitne čelade; (5) neustrezna hitrost in (6) prisotnost alkohola. Skupna točka dejavnikov tveganja povzročitve nesreč in dejavnikov resnosti poškodb sta hitrost in alkohol.

V prometu je veliko vrst udeležencev. Ti se med seboj razlikujejo po mnogih značilnostih, od znanja, izkušenj, starosti, do namembnosti, zakaj so udeleženi v prometu. Navajamo petindvajset vrst udeležencev v prometu: (1) kolesar; (2) odgovorna oseba; (3) ostalo; (4) pešec; (5) posameznik, s.p.; (6) potnik; (7) pravna oseba; (8) samostojni podjetnik; (9) skrbnik mladoletnika; (10) učitelj vožnje; (11) voznik avtobusa; (12) voznik delovnega stroja; (13) voznik kolesa z električnim motorjem; (14) voznik kombiniranega vozila; (15) voznik lahkega štirikolesa; (16) voznik mopeda; (17) voznik mopeda do 25 km/h; (18) voznik motornega kolesa; (19) voznik osebnega avtomobila; (20) voznik specialnega vozila; (21) voznik štirikolesa; (22) voznik tovornega vozila; (23) voznik traktorja; (24) voznik trikolesa in (25) X-kršitelj - JRM. Udeležba v prometu je sama po sebi rizična, v primeru nesreče pa lahko nastanejo tri vrste posledic: (1) lažja telesna poškodba; (2) hujša telesna poškodba ali (3) poškodba s smrtnim izidom. Materialnih, finančnih in psihičnih posledic ne obravnavamo. Udeleženci v prometu so tudi različno zaščiteni. Zaščita kolesarjev je npr. neprimerno manjša kot voznikov osebnih avtomobilov. Tako Narváez, Sierra, Cárdenas, Ramos, González, Martínez in Aranda (2019, str. 1) ugotavljajo, da kar 48,3 % v nesrečah udeleženi pešcev utрпи resne telesne poškodbe.

Vlogi udeleženca v prometni nesreči sta različni. Nesrečo lahko povzroči ali pa je nedolžen udeleženec. Človeški dejavnik je v nesrečah zelo pomemben. Vogel in Bester (2005, str. 240) sta ugotovila, da je 10,2 % nesreč povezanih z rizikom dejavnika vozila, 14,5 % z rizikom dejavnika okolja in da je 75,4 % nesreč povzročenih zaradi rizika človeškega faktorja.

Uporaba zaščitnih sredstev v prometu je zaradi pomembnosti obvezna. To so varnostni pas, zaščitna čelada, odsevniki in ostalo. Stanje na tem področju se je v zadnjih letih bistveno izboljšalo. Med vozniki osebne avtomobila, ki so doživeli prometno nesrečo med letoma 2003 in 2016 in so doživeli lažjo ali hujšo telesno poškodbo ali so umrli zaradi nesreče, jih je uporabljalo varnostni pas 87,6 % (Brcar & Mlakar, 2018, str. 153).

Hitrost ubija. Pri prevelikih hitrostih ne pomaga nobeno zaščitno sredstvo. Hitrost in alkohol sta povezana. Vozniki pod vplivom alkohola vozijo hitreje. Bogstrand, Gjerde, Normann,

Rossow in Ekeberg (2012, str. 4) navajajo, da so pri 21,9 % poškodovanih voznikov ugotovili nedovoljene substance, in sicer alkohol (11,5 %), amfetamin in kokain (9,4 %) in benzodiazepin (7,3 %). Legrand et al. (2012, str. 160) pa navajajo za šest evropskih držav celo vrednosti med 17,7 % (Litva) in 42,5 % (Belgija).

### 3 Metoda

Podatke smo pridobili na Ministrstvu za notranje zadeve (Policija, 2019). Datoteka vsebuje podatke o nesrečah in udeležencih. Uporabili smo podatke za leto 2018. Za analizo smo uporabili frekvenčno statistiko in kontingenčne tabele. Rezultati so prikazani v tabelarni obliki.

### 4 Rezultati in razprava

V Sloveniji je bilo v prometnih nesrečah v letu 2018 udeleženih 33.443 oseb. V nadaljevanju obravnavamo samo 33.333 oseb, zaradi manjkajočih podatkov v 110 primerih.

V tabeli 1 so prikazane posledice za osebe udeležene v prometnih nesrečah v absolutnih vrednostih. V najboljšem primeru ni posledic, lahko pa pride do lažje telesne poškodbe, hude telesne poškodbe ali do smrti. Posledice so prikazane glede na vrsto udeleženca. V letu 2018 je bilo v prometnih nesrečah 91 smrtnih primerov, 826 hudo telesno poškodovanih oseb, 6.894 lažje telesno poškodovanih oseb in 25.522 nepoškodovanih oseb. 33.333 oseb pomeni 1,6 % celotne populacije (2 milijona) države. Vseh kolesarjev je bilo v prometnih nesrečah udeleženih 1.273. Od tega 191 ni bilo poškodovanih, 882 je bilo lažje poškodovanih, 192 huje poškodovanih in 8 jih je zaradi posledice nesreče umrlo. Vrsta udeleženca »Ostalo« je specifična. Čeprav je bilo vseh skupaj 1.583, je bilo poškodovanih malo, zato te vrste udeleženca v nadaljevanju ne obravnavamo. Pešcev je bilo udeleženih v prometnih nesrečah samo 619, vendar jih je kar 13 umrlo zaradi posledic prometne nesreče. Potniki so posebna vrsta udeležencev. So »pasivni« udeleženci. Ne vozijo, ampak samo potujejo. V večini primerov ne vplivajo na dogodek, tj. na prometno nesrečo. Vseh skupaj je bilo v prometnih nesrečah udeleženo 1.689 oseb. Nepoškodovanih je bilo zelo malo (85), vendar je bilo zelo veliko lažje telesno poškodovanih (1.464), hudo telesno poškodovanih (127) in mrtvih (13). Vozniki avtobusov so profesionalci in obvladajo svoje delo. Udeleženih je bilo 342 oseb, vendar sta bila samo dva voznika poškodovana. Nasprotno pa so vozniki mopeda in vozniki motornega kolesa v večini primerov amaterji, ki mislijo, da znajo voziti. Voznikov mopeda je bilo udeleženih v prometnih nesrečah 324, 2 s smrtnim izidom, 50 s hudo telesno poškodbo in 197 z lažjo telesno poškodbo. Voznikov motornega kolesa je bilo nekoliko več v primerjavi z vozniki mopeda in sicer 651. Bistveno več pa je bilo mrtvih in sicer 16, kar pomeni osemkrat več. Nepoškodovanih, lažje telesno poškodovanih ali hudo telesno poškodovanih pa je bilo sorazmerno, tj. približno dvakrat več, primerjano voznike motornega kolesa in voznike mopeda. Od vseh vrst udeležencev v cestnem prometu je bilo največ voznikov osebnega avtomobila (23.450). Umrlo jih je 33, hudo telesno poškodbo je dobilo 176 in lažjo telesno poškodbo 3.307. Voznikov tovornega vozila je bilo udeleženih 2.945, pri čemer je 5 podleglo posledicam prometne nesreče. Traktoristov je bilo udeleženih 162 z enim smrtnim izidom.



Tabela 1. Posledice udeležencev v nesrečah v absolutnih vrednostih

Vrsta udeleženca	Brez poškodb	Lažja telesna poškodba	Huda telesna poškodba	Smrt	Skupaj
Kolesar	191	882	192	8	1273
Odgovorna oseba	29	0	0	0	29
Ostalo	1528	47	8	0	1583
Pešec	43	447	116	13	619
Posameznik, s.p.	1	0	1	0	2
Potnik	85	1464	127	13	1689
Pravna oseba	0	1	0	0	1
Samostojni podjetnik	6	1	0	0	7
Skrbnik mladoletnika	24	0	0	0	24
Učitelj vožnje	10	0	0	0	10
Voznik avtobusa	340	1	1	0	342
Voznik delovnega stroja	35	1	0	0	36
Voznik kolesa z el. motorjem	1	2	3	0	6
Voznik kombiniranega vozila	46	2	1	0	49
Voznik lahkega štirikolesa	10	8	0	0	18
Voznik mopeda	75	197	50	2	324
Voznik mopeda do 25 km/h	13	26	4	0	43
Voznik motornega kolesa	177	330	128	16	651
Voznik osebnega avtomobila	19934	3307	176	33	23450
Voznik specialnega vozila	33	1	0	0	34
Voznik štirikolesa	11	4	7	0	22
Voznik tovornega vozila	2791	141	8	5	2945
Voznik traktorja	135	23	3	1	162
Voznik trikolesa	1	9	1	0	11
X-kršitelj - JRM	3	0	0	0	3
Skupaj	25522	6894	826	91	33333

Absolutne vrednosti nam povedo veliko. Smrtnih žrtev med vozniki motornega kolesa in vozniki osebnega avtomobila je bilo največ, skupaj 49. Če želimo zmanjšati število smrtnih žrtev, je potrebno delati na varnosti tistih vrst udeležencev, kjer so te vrednosti najvišje.

V tabeli 2 so prikazane odstotne vrednosti. V tej tabeli in v vseh v nadaljevanju so prikazane samo vrste udeležencev, katerih je bilo v lanskem letu udeležencih v prometnih nesrečah več kot 100. V zadnjem stolpcu tabele je vedno vrednost 100 %, saj je bilo vseh kolesarjev skupaj 100 % in vseh ostalih vrst udeležencev tudi. 15 % kolesarjev, ki so bili udeleženi v prometnih nesrečah ni dobilo poškodb, 69,3 % lažje telesne poškodbe, 15,1 % hude telesne poškodbe in 0,6 % smrtne poškodbe. Če gledamo stolpec »Smrt«, so najbolj varni vozniki avtobusa (0,0 %), najbolj ogroženi pa so vozniki motornega kolesa (2,5 %) in pešci (2,1 %). Velik delež smrtnih primerov med pešci je posledica dejstva, da so v prometnih nesrečah najmanj zaščiteni. Velik delež smrtnih primerov med vozniki motornega kolesa pa je posledica slabše zaščite, npr. v primerjavi z vozniki osebnega avtomobila in pa predvsem zaradi hitrejše, tj. nevarnejše vožnje. Vse navedeno potrjuje tudi stolpec »Huda telesna poškodba« v tabeli. Najvišje vrednosti so pri pešcih (18,7 %) in voznikih motornega kolesa (19,7 %). Glede lažjih telesnih poškodb pa so najbolj ogroženi potniki z 86,7 %. V stolpcu »Brez poškodb« pa vidimo, da so najbolj varni vozniki avtobusa (99,4 %), najbolj nevarno pa je biti potnik

(5,0 %) ali pešec (6,9 %). Če je pešec udeležen v prometni nesreči, je majhna verjetnost, da bo ostal nepoškodovan. Od vseh udeleženih v prometnih nesrečah, jih je samo 6,9 % ostalo nepoškodovanih. V primeru prometne nesreče med npr. osebnim avtomobilom in pešcem, bo pešec ostal nepoškodovan le v primeru lažje prometne nesreče in velike »sreče« pešca.

Voznik osebnega avtomobila je najštevilčnejša vrsta udeležencev v prometnih nesrečah. Od vseh jih je 85 % ostalo nepoškodovanih, 14,1 % jih je dobilo lažjo telesno poškodbo, 0,8 % hudo telesno poškodbo in 0,1 % je podleglo posledicam prometne nesreče. 0,1 % pa si lahko razlagamo tudi na drugačen način. Če smo voznik osebnega vozila in smo udeleženi v prometni nesreči, je verjetnost, da umremo 0,1 odstotna. Če pa smo voznik motornega kolesa, je ta verjetnost 2,5 odstotna. Po izračunu HI-kvadrat testa je moč učinka 17,88, kar pomeni, da je 17,88-krat večja možnost, da bo v nesreči umrl voznik motornega kolesa, kot voznik osebnega avtomobila.

Tabela 2. Posledice udeležencev v nesrečah v deležih

Vrsta udeleženca	Brez poškodbe	Lažja telesna poškodba	Huda telesna poškodba	Smrt	Skupaj
Kolesar	15,0%	69,3%	15,1%	0,6%	100,0%
Pešec	6,9%	72,2%	18,7%	2,1%	100,0%
Potnik	5,0%	86,7%	7,5%	0,8%	100,0%
Voznik avtobusa	99,4%	0,3%	0,3%	0,0%	100,0%
Voznik mopeda	23,1%	60,8%	15,4%	0,6%	100,0%
Voznik motornega kolesa	27,2%	50,7%	19,7%	2,5%	100,0%
Voznik osebnega avtomobila	85,0%	14,1%	0,8%	0,1%	100,0%
Voznik tovornega vozila	94,8%	4,8%	0,3%	0,2%	100,0%
Voznik traktorja	83,3%	14,2%	1,9%	0,6%	100,0%

Opomba. N = 33.333.

Udeleženci v prometnih nesrečah so lahko povzročitelji nesreče ali pa nič krivi udeleženci. V tabeli 3 so prikazane najštevilčnejše vrste udeležencev in sicer glede na vlogo, ki je lahko kriv povzročitelj ali nekriv udeleženec. Vloge voznikov osebnega avtomobila so približno polovično razdeljene. Povzročiteljev je bilo 51 odstotkov in 49 odstotkov je bilo nedolžnih udeležencev. Največji delež povzročiteljev je med vozniki traktorja (66,0 %), voznik mopeda (66,7 %), voznik motornega kolesa (58,8 %) in voznik tovornega vozila (58,2 %). Vozniki mopeda in vozniki motornega kolesa izstopajo po agresivnejšem načinu vožnje, vozniki traktorja in vozniki tovornega vozila pa imajo specifično delo. Tovorno vozilo in traktor sta delovna stroja in zato je med temi vozniki več povzročiteljev. Povzročiteljev je med potniki (0,9 %) in pešci (17,0 %). Potniki redko povzročijo nesrečo, ker v prometu aktivno ne sodelujejo. Pešci so tudi reko povzročitelji nesreče.

Tabela 3. Vloga udeležencev v nesrečah v deležih

Vrsta udeleženca	Povzročitelj	Udeleženec	Skupaj
Kolesar	52,3%	47,7%	100,0%
Pešec	17,0%	83,0%	100,0%
Potnik	0,9%	99,1%	100,0%
Voznik avtobusa	38,0%	62,0%	100,0%
Voznik mopeda	66,7%	33,3%	100,0%
Voznik motornega kolesa	58,8%	41,2%	100,0%
Voznik osebnega avtomobila	51,0%	49,0%	100,0%
Voznik tovornega vozila	58,2%	41,8%	100,0%
Voznik traktorja	66,0%	34,0%	100,0%

Opomba. N = 33.333.

V tabeli 4 je prikazana uporaba zaščitni sredstev. Predvsem za varnostni pas in zaščitno čelado. Delež voznikov osebnega avtomobila, ki so uporabljali varnostni pas je visok. Samo 3,7 % jih ni uporabljalo varnostni pas. Pešci in kolesarji sta najslabše zaščiteni vrsti udeležencev v prometnih nesrečah, zato je zanimivo, da pešci in kolesarji največkrat ne uporabljajo zaščitnih sredstev. Pešcev, ki niso uporabljali zaščitnih sredstev je bilo 47 % in kolesarjev 46,3 %. Zanimivo je, da ravno vrsti udeležencev, ki so najmanj zaščiteni v prometu, najmanj uporabljata zaščitna sredstva. Nasprotno pa obe vrsti udeležencev pogosto uporabljata, med udeležbo v prometu, mobilne telefone. Nizka uporaba zaščitnih sredstev je tudi med traktoristi. Traktor je delovni stroj za profesionalno uporabo. Slovenija je v svetovnem merilu po številu traktorjev na prvem mestu. Preveč traktorjev in premajhne kmetijske površine imajo za posledico neprofesionalno uporabo profesionalnih delovnih strojev (traktorjev) in s tem neprofesionalno uporabo zaščitnih sredstev.

Tabela 4. Uporaba zaščitnih sredstev v nesrečah v deležih

Vrsta udeleženca	Da	Ne	Neznano	Skupaj
Kolesar	43,3%	46,3%	10,4%	100,0%
Pešec	6,0%	47,3%	46,7%	100,0%
Potnik	82,9%	7,6%	9,5%	100,0%
Voznik avtobusa	86,5%	4,1%	9,4%	100,0%
Voznik mopeda	79,0%	13,9%	7,1%	100,0%
Voznik motornega kolesa	91,9%	3,7%	4,5%	100,0%
Voznik osebnega avtomobila	87,2%	3,0%	9,8%	100,0%
Voznik tovornega vozila	91,3%	1,7%	7,0%	100,0%
Voznik traktorja	66,7%	13,0%	20,4%	100,0%

Opomba. N = 33.333.

V tabeli 5 so zbrani podatki o prisotnosti alkohola v nesrečah. »Ni alkohola« pomeni, da pri udeležencu ni bilo nič alkohola in »prisotnost alkohola«, da je bil alkohol prisoten. Voznik mopeda (21,0 %) in kolesar (10,8 %) sta priročni prevozni sredstvi za vožnjo na kratke razdalje. Med vozniki osebnega avtomobila je bilo alkoholiziranih 7,0 % udeležencev. Zelo visok je delež med vozniki motornega kolesa (9,7 %) in med traktoristi (8,6 %), kar je posledica neprofesionalne uporabe profesionalnih delovnih strojev. Zelo visok delež med vozniki motornega kolesa je težko razumljiv, saj vožnja že sama po sebi nevarna.

Tabela 5. Prisotnost alkohola v nesrečah v deležih

Vrsta udeleženca	Ni alkohola	Prisotnost alkohola	Skupaj
Kolesar	89,2%	10,8%	100,0%
Pešec	95,6%	4,4%	100,0%
Potnik	99,4%	0,6%	100,0%
Voznik avtobusa	99,7%	0,3%	100,0%
Voznik mopeda	79,0%	21,0%	100,0%
Voznik motornega kolesa	90,3%	9,7%	100,0%
Voznik osebnega avtomobila	93,0%	7,0%	100,0%
Voznik tovornega vozila	97,7%	2,3%	100,0%
Voznik traktorja	91,4%	8,6%	100,0%

Opomba. N = 33.333.

Na osnovno raziskovalno vprašanje – kakšna je bila varnostna situacija na slovenskih cestah v letu 2018 – lahko odgovorimo na naslednji način:

- Od vseh udeležencev v nesrečah je bilo največ voznikov osebnih avtomobilov. Med smrtnimi žrtvami je bilo največ voznikov osebnih avtomobilov, voznikov motornih koles, potnikov in pešcev. Da bi bilo poškodovanih in mrtvih manj bi veljalo razmisliti predvsem o zmanjšanju hitrosti vožnje v naseljih, izven naselij in tudi na avtocestah.
- V deležih je največ hudo poškodovanih in mrtvih med vozniki motornih koles. To je posledica prevelikih hitrosti in adrenalinskega pristopa uporabe motornih koles. Predlagamo lahko spremembe na področju vzgoje in izobraževanja in poostrelega nadzora v prometu.
- V deležih je največ povzročiteljev nesreč med vozniki mopeda in vozniki traktorja. Mopedi so v uporabi predvsem za potovanja na krajših razdaljah, traktorji pa so delovni stroji. Za traktoriste predlagamo izobraževanje za profesionalen pristop uporabe, za voznike mopeda pa izobraževanje za varnejšo vožnjo.
- Kolesarji in pešci so najmanj zaščiteni udeleženci v prometu. Poudarek je potrebno dati vzgoji in izobraževanju. Uporaba elektronskih aparatov, predvsem mobilnih telefonov, je med pešci zelo razširjena. Telefoniranje in hoja čez prehod za pešce na cestišču nista združljiva.
- Na področju alkohola v prometu je bil v zadnjih letih narejen velik napredek, vendar bo potrebno predvsem na področju vzgoje in izobraževanja narediti v prihodnosti še veliko. Še posebej je v deležih alkohol razširjen med vozniki mopeda, kolesarji in vozniki motornega kolesa.

## 5 Zaključek

V zadnjem letu je na slovenskih cestah umrlo 91 oseb. Pešci in vozniki motornega kolesa so najbolj ogroženi. Vozniki mopeda in vozniki traktorja so najpogosteje povzročitelji nesreče. Kolesarji in pešci najpogosteje ne uporabljajo zaščitnih sredstev. Prisotnost alkohola je najpogostejša pri voznikih mopeda in kolesarjih.

Varnost v cestnem prometu je pomembna za vsakega posameznika in za celotno družbo. Rezultati raziskave so prispevek k razumevanju varnosti v cestnem prometu. Za izboljšanje

stanja lahko prispeva vsak posameznik predvsem z bolj strpno udeležbo v prometu, ministrstvo za notranje zadeve pa z izboljšanjem sistemskih okoliščin tega področja.

Omejitev raziskave je v tem, da smo obravnavali samo leto 2018 in da smo zajeli samo nekatere dejavnike varnosti v cestnem prometu. Zajeli bi lahko daljše časovno obdobje ali pa tudi dejavnike, kot so stanje cestišča, gostota prometa, vremenske okoliščine, starostno strukturo udeležencev v prometu, itd. Uporabili smo kvantitativni pristop, za celovitejše razumevanje problematike pa bi bila priporočena tudi kvalitativna analiza. Možnosti za izboljšanje varnosti v cestnem prometu so praktično neomejene.

## Reference

1. Brcar, F., & Mlakar, T. (2018). Spremembe na področju varnosti cestnega prometa v zadnjih dvajsetih letih. V O. Arsenijević, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivan, in Y. Ziegler (ur.), 37. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija in negotovosti v digitalni dobi, Slovejja, Portorož, 21.–23. marec 2018 (str. 141–155). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
2. Bogstrand, S. T., Gjerde, H., Normann, P. T., Rossow, I., & Ekeberg, Ø. (2012). Alcohol, psychoactive substances and non-fatal road traffic accidents - A case-control study. *BMC Public Health*, 2012 12:734. doi:10.1186/1471-2458-12-734
3. Legrand, S.-A., et al. (2012). Alcohol and drugs in seriously injured drivers in six European countries. *Drug Testing and Analysis*, 5(3), 156-165. doi: 10.1002/dta.1393
4. Narváez, Y. V., Sierra, V. P., Cárdenas, F. P., Ramos, L. R., González, B. Z., Martínez, J. I. V., & Aranda, O. M. (2019, 11. april). Road risk behaviors: Pedestrian experience. *Traffic Injury Prevention*. doi: <https://doi.org/10.1080/15389588.2019.1573318>
5. Policija. (2019). *Prometna varnost*. Pridobljeno na <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/prometna-varnost>
6. Vogel, L., & Bester, C. J. (2005). *A relationship between accident types and causes*. Proceedings of the 24th Southern Africa Transport Conference (SATC 2005), 11.–13. julij 2005. Pretorija, Južna afrika: Conference Planners.
7. World Health Organization. (2018). *Global status report on road safety 2018*. Ženeva, Švica: World Health Organization.
8. World Health Organization. (2004). *World report on road traffic injury prevention*. Ženeva, Švica: World Health Organization.
- 9.

\*\*\*

**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:**  
**The analysis of road safety in Slovenia in 2018**

**Research Question (RQ):** What was the road safety situation in Slovenia in 2018?

**Purpose:** The consequences of road accidents are material damage, injuries and fatal injuries. The aim of the research is to determine the threats of individual types of road users and their role in road accidents.

**Method:** Secondary road traffic safety data of the Ministry of Interior for 2018 are used. The quantitative data are analysed with frequency statistics.

**Results:** Pedestrians and motorcyclists are most at risk in road traffic.

**Organization:** The results will help the Ministry of the Interior to act.

**Society:** Increasing traffic safety means lower social costs due to road accidents.

**Originality:** The survey is important for increasing road safety.

**Limitations/further research:** Only data for 2018 are used.

**Keywords:** traffic, traffic safety, accident, bodily injuries, fatal injuries.

Copyright (c) Franc BR CAR



Creative Commons License

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

## Ensuring and Measuring Quality in Primary Healthcare

Suzana Šuklar\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto  
suzana.suklar@gmail.com

### Abstract:

**Research Question (RQ):** What are the basic postulates of ensuring and measuring the quality in primary healthcare in Europe and Slovenia?

**Purpose:** The purpose of this article was to study the origin and status of ensuring high quality services in primary healthcare.

**Method:** Systematic review of existing literature.

**Results:** The research showed the origin of quality in healthcare and the status of ensuring quality in primary healthcare. Measuring quality indicators in healthcare is deficient. They are monitored only by accredited or certified health institutions.

**Organization:** Quality indicators shall be publicly accessible data, since this is the only way healthcare service users and doctors are enabled to choose the organisation with best quality indicators.

**Society:** The ensuring of quality has to start on primary level of healthcare since this level of healthcare deals with prevention, treatment and rehabilitation of diseases for an acceptable quality of life. Thus we can decrease the number of treatments on secondary and tertiary level of healthcare and costs of unnecessary medical care and treatments.

**Originality:** In the theoretical part, we have presented basics characteristics of healthcare quality. We collected the information on the primary health care quality assurance and measurement.

**Limitations:** Research is limited with relatively low amount of relevant sources.

**Keywords:** quality, quality system management, primary healthcare, healthcare, patient safety.

## 1 Introduction

Improvement of quality level and accessibility of healthcare services is a priority to all countries. Slovenia has adopted National strategy for quality and safety in healthcare (Ministrstvo za zdravje, 2010, pp. 13-21), which derives from National guidance on developing quality healthcare (Ministrstvo za zdravje, 2006, p. 19) and thus taken measures for ensuring quality and safe medical treatment.

Managers of medical institutions are responsible for ensuring quality and safety in healthcare. Quality should not be a separate and special activity of medical institutions; it should be interwoven with everyday activities and processes.

Quality indicators show the quality level of healthcare and are measured by healthcare practitioners in order to get an overview and control over the quality of medical treatments in their own institutions. Healthcare practitioners use the results in order to monitor and improve the quality of services; payers need information on effective use of assets; patients need data

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 5. november 2018; revidirano: 3. december 2018; sprejeto: 5. december 2018. /

Received: 5. November 2018; revised: 3. December 2018; accepted: 5. December 2018.

which can help them choose a practitioner, whereas general population require an assurance of medical system adequacy (Ministrstvo za zdravje, 2010, pp. 21-23).

## **2 Theoretical framework**

Primary healthcare centres are usually situated near patients' home and represent the first level of access to medical care. It includes prevention, health education, cure and rehabilitation (Schäfer et al., 2013, pp. 67-79).

The monitoring of quality in healthcare lacks structure indicators (suitability of equipment, education of employees, satisfaction of employees, etc.) and process indicators (how services are provided to patients, patient satisfaction, etc.). Self-assessment, expert advice, quality indicator measurement and its publishment contribute to the improvement of quality and safety of health (Kringos et al., 2010, pp. 1-8).

The quality of work in healthcare evaluated by means of suitable quality indicators is important both for healthcare practitioners and users (patients). Organisations mostly monitor the success and efficiency of achieving set goals. This enables control and taking prompt measures in case of deviations. The accessibility of this information enables the users to evaluate the quality and safety of healthcare services. Therefore, it is very important that the set quality indicators can be measured, shown with absolute values and compared in time and among individual institutions (Ministrstvo za zdravje, 2010, pp. 13-21).

Primary healthcare lacks information on financial savings and on improvement of population's health state deriving from healthcare quality (Kersnik, 2001, pp. 39-44). Due to poor familiarity with quality management the majority of healthcare workers has a negative attitude towards introducing quality systems, which has negative effects for both patients and practitioners. Thus, the article tries to explain the basis for introducing quality standards on the primary level of healthcare in Slovenia and position this in a wider framework.

Since there is no systematic regulation on national level regarding quality monitoring, individuals and individual institutions have to deal with it on their own. Consequently, there are no financial incentives for high-quality work in healthcare. There are only sanctions provided for (fines) – for example if a practitioner on the primary level of healthcare does not achieve the plan of preventive check-ups, exceeds the average number of referrals, does not prescribe medicine in accordance with regulations of ZZZS (HIIS) etc.

Healthcare institutions at the primary level took own initiative to introduce the system of quality assurance and thus the condition for the ISO9001 certification. Aforementioned is a predisposition to ensure quality of healthcare services, since ISO9001 demands from the healthcare institutions to monitor the quality indicators. Reporting of these results to the Ministry of Healthcare was not requested, which makes comparison among institutions impossible. Thus, the patient has no option to choose the provider of best quality services.



Research question is, which are basics of quality assurance and monitoring in primary healthcare in Slovenia and in Europe.

In the research, we strive to confirm the thesis, that half of primary healthcare institutions in Slovenia has no system of monitoring of quality assurance and that they are not properly certified, which further means that they do not fulfil basic condition for assuring proper quality of healthcare services and its monitoring.

### 3 Method

The article is based on descriptive method and focused synthesis. It merges key findings based on the review of literature on quality in healthcare, quality management systems, quality indicators, certification and accreditation.

Data was collected using qualitative methods and literature review. Literature was collected using Google scholar and digital libraries of SICRIS and SCOPUS. Used keywords were quality of primary healthcare services, quality indicators and patient security.

### 4 Results

#### 4.1 List of literature regarding basics of ensuring and measuring quality in primary healthcare

In the table below, list of literature regarding basics of ensuring and measuring the quality of primary healthcare is provided.

Table 1. Basics of quality assurance in primary healthcare

Author, title	Basics of quality assurance in primary healthcare
Ministrstvo za zdravje. Priročnik o kazalnikih kakovosti	Measuring quality indicators provides overview and control over the healthcare services.
Kringos DS, Boerma WGW, Bourgueil Y, Cartier T, Hasvold T, Hutchinson A, et al. The european primary care monitor: structure, process and outcome indicators	Self-evaluation, peer-review, measuring and reporting of quality indicators leads towards improvement of the quality of healthcare services.
Ministrstvo za zdravje. Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010–2015)	Institutions most often monitor effectiveness and efficiency of reaching goals, which enables action in the case of disparity. Due to this, indicators should be measurable in absolute terms and comparable.
<a href="http://www.oecd.org/els/health-systems/health-care-quality-indicators.htm">www.oecd.org/els/health-systems/health-care-quality-indicators.htm</a>	Set of quality indicators was developed in order to enable assessment of individual factors on healthcare services quality.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu	Healthcare should focus on indicators of healing results.
Commission of the European communities. Communication from the commission to the European parliament and the council on patient safety, including the prevention and control of healthcare-associated infections	Healthcare treatment mistakes are causing human suffering and high expenses of healthcare system. Due to this, patients should be better secured, by improving healthcare systems.
Sporočilo Komisije – O učinkovitih, dostopnih in prožnih zdravstvenih sistemih, Varnost pacientov in zagotavljanje oskrbe v sistemih javnega zdravstva	Main purpose of quality assurance systems in healthcare are: high level of deviation in medical procedures, ineffective use of medical technologies, high expenses of medical treatment, patients' dissatisfaction, and long waiting lists.
Zagotavljanje vzdržnosti zdravstvenih sistemov Evrope	To grade and asses the patients' safety quality indicators should be developed.
Brubakk K, Vist EG, Bukholm G, Barach P, Tjomsland O. S systematic review of hospital accreditation: the challenges of measuring complex intervention effects	Certified organisations are monitoring the quality indicators.
Saut AM, Tobal Berssaneti F, Moreno MC. Evaluating the impact of accreditation on Brazilian healthcare organizations	Certification has significant effect on financial results; therefore, organisations should measure the quality indicators, evaluation and improvements.

---

## 4.2 International grounds in the field of quality in healthcare

In 1997 the Council of Europe adopted Recommendation No R (97)17 to unify measures in the field of healthcare, to ensure fair accessibility to healthcare and to prioritise the improvement of healthcare quality in all member states (Svet Evrope, 2001, pp. 7-31). Based on the recommendation of the Council of Europe all member states had to draft political guidelines to support the development and implementation systems for improvement of healthcare quality on all levels. (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:sp0009&from=SL> ).

In 1999 the World Health Organisation introduced the document *HEALTH21 – Health for all in the 21<sup>st</sup> century*, which focuses on results as the final assessment of healthcare (WHO, 1999).

In 2002 the project OECD for healthcare quality took place, with the aim of measuring and comparing the quality level of ensuring medical services in different countries. Within the framework of the project numerous indicators on the level of health system were developed, enabling us to estimate the effect of individual factors on the quality of health services ([www.oecd.org/els/health-systems/health-care.quality-indicators.htm](http://www.oecd.org/els/health-systems/health-care.quality-indicators.htm)).

The project of healthcare quality indicators was managed by a group of representatives of OECD countries. In 2006 following countries participated in the project: Australia, Austria, Canada, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Mexico, the Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, the United Kingdom and the United States of America (Kelley & Hurst, 2006, pp. 1-3).

By 2010 all OECD member states had to ensure that healthcare focuses on the results of medical treatments on all levels. The emphasis was placed on determining the success of public health strategies, which was determined based on medical results, cost efficiency, establishment of mechanisms for monitoring healthcare quality for at least 10 medical states, improvement of medical results after at least five years and improved satisfaction of patients due to questionnaire results (Ministrstvo za zdravje, 2006, p. 19).

Medical errors result in patient's suffering and high costs in healthcare; therefore, the European Commission draws attention of OECD member states to the importance of patient safety and the establishment of systems for the improvement of patient safety

(<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0836>).

On the initiative of the ministers of health the Council of Europe has published recommendations for the establishment of quality management systems in healthcare. The cause for recommendations for improved patient safety lies in high level of medical treatment rejection, unsuccessful/inefficient use of medical technologies, high costs of poor quality, dissatisfaction of patients, inequality in accessibility to healthcare services, patient waiting period and high prices of medical services, which the society cannot afford (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:52014DC0215>, [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:2901\\_5](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:2901_5) ).

Healthcare practitioners in EU member states shall establish authorities for quality, efficient internal and external audit, ensure constant quality improvement (clinical guidelines and paths, measuring of and reporting on quality indicators, reporting on medical errors) and introduce trainings for quality management. Thus, the practitioners could gradually introduce

a method of balanced indicators and thereby consider all dimensions of their effects (Ministrstvo za zdravje, 2006, p. 19).

For healthcare systems to ensure high quality healthcare the European Commission has established recommendations for: the enhancement of service efficiency with the help of results of success evaluation, better accessibility to healthcare and better adjustment of healthcare systems to changed conditions. The emphasis was placed on the development of more efficient systems, processes and tools in the field of healthcare safety and introduction of a special approach for the promotion of safe practices in order to prevent most common complications related to medicines, infections related to healthcare treatment and complications related to surgical interventions. Furthermore, systems shall be developed, which would encourage healthcare workers to make reports on all safety complications. Since the healthcare workers play an important role in improving patient safety they have to participate in trainings and educations related to patient safety in undergraduate and post-graduate programmes, in professional trainings and further professional training at workplace. It is also necessary to develop the classification and assessment of patient safety, which requires defined and comparable indicators ([http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:2901\\_2&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:2901_2&from=EN)).

Accreditation and certification have positive effects since these organisations monitor quality indicators. Seven most commonly monitored quality indicators are put forth: patient satisfaction, number of patients treated with medicines, accessibility to medical data, soundness of medical records, completeness of pre-surgical notes, marking of sick-leave data and the assessment of toilets in hospitals. A research among healthcare workers and patients has shown that accredited and certified organisations are more successful than non-accredited and uncertified institutions. The quality and safety management analysis was carried out in 89 hospitals in seven countries: Belgium, Czech Republic, France, Ireland, Poland, Spain, the Netherlands and the United Kingdom. The aim was to define systematic differences between accredited or ISO-certified hospitals and those which are neither accredited nor certified. In Europe hospitals apply for certification predominantly due to European framework of quality and safety management and mainly voluntarily due to their commitment to development, self-regulation and marketing. The comparison between accredited/ISO-certified and non-accredited/uncertified hospitals showed that accredited or certified hospitals reach much higher scales of quality indicators and are much safer than hospitals without accreditation or certification (Shaw, Groene, Mora & Sunol, 2010, pp. 445-451). Key findings of the study revealed that the easiest way to measure the effect of accreditation and certification is by comparing accredited/certified organisations with non-accredited/uncertified ones (Brubakk, Vist, Bukholm, Barach & Tjomsland, 2015, pp. 1-10).

Accreditation is a means of organisational development and health system regulation. Numerous healthcare reform programmes in countries with medium and low incomes include introduction or enhancement of accreditation or certification of healthcare organisations (Shaw et al., 2013, pp. 222-231).

The certification of quality management systems is the assessment of conformity with one of international standards, conducted by third parties (Slovenski inštitut za standardizacijo, 2015, p. 11).

Certification and accreditation are useful for healthcare organisations regardless of the chosen external assessment. Both systems encourage structures and processes which support patient safety and thus achieve higher quality level than organisations without an external assessment (Shaw et al., 2014, pp. 100-107).

Between 2010 and 2013 a study of quality, fairness and primary healthcare costs in Europe was performed. 31 countries participated in the study (27 thereof EU member states). The aim of the study was to determine the efficiency of primary care and is related to project »Health 2020«. Demographic changes, technological development and increasing expectations of the population are the biggest challenges for healthcare systems (Schäfer et al., 2011, pp. 1-9).

In the past, Portugal has faced numerous problems related to quality of healthcare services, inter alia lack of patient safety, high costs, unsatisfied patients, inequality in access to healthcare safety and long waiting periods. A healthcare reform in Portugal in 2003 linked all units of healthcare in a network of health institutions, which is aimed at expectations of the public. Based on this reform Family Health Units (FHU) were established in 2007 in order to ensure better accessibility to healthcare, shorter waiting periods and higher quality of healthcare services. Healthcare practitioners started introducing quality management systems first in hospital and gradually also in primary healthcare. The goal of introducing quality management systems in healthcare institutions was to optimise work processes, identify critical processes and determine quality indicators (Duarte & Fonseca, 2017, pp. 251-264).

The research of the DUQuE project included 74 hospitals in seven countries (Czech Republic, France, Germany, Poland, Portugal, Spain and Turkey) where the relations among different measures are being studied. It has been revealed that hospitals with self-assessment and quality indicators evaluate maturity of their own system and thus improve the quality of their services. However, an external assessment (certification or accreditation) enables a wider reflection of organisation maturity related to quality (Wagner et al., 2014, pp. 66-73).

In the United Kingdom quality indicators have been established from the recommendations of clinical guidelines in primary healthcare, which are measured based on routine data collection. 17 success indicators have been developed which focus on chronic diseases, however, do not measure the quality of patient treatment (Rushforth et al., 2015, pp. 1-10).

It has been revealed that healthcare costs, adverse events, complexity of new technologies, aging of population and spreading of transmissible diseases all contributed to the main reasons for implementing quality improvement programmes in Brazil. There are not sufficient evidence of correlation between patient safety and accreditation. Patient safety is prescribed in Brazilian legislation, which requires an obligatory monthly report on adverse events. Furthermore, it wasn't confirmed that accreditation had impact on financial result of

healthcare organisations; therefore, healthcare organisations should focus on monitoring and measuring of quality indicators, evaluating and taking measures (Saut, Berssaneti & Moreno, 2017, pp. 1-9).

Working system has a huge impact on safety of patients and healthcare workers, in particular lack of expertise, poor applicability of information technologies, inappropriate workspace, hierarchical culture and avoiding guidelines. It is strictly necessary to balance the working system in order to increase the safety of patients and staff (Carayon et al., 2014, pp. 14-25).

### **4.3 The quality of healthcare system in the Republic of Slovenia**

The state of the quality in healthcare in Slovenia was defined in Quality of the healthcare system in the Republic of Slovenia (Kersnik, 2001). In National program of the healthcare in the Republic of Slovenia – health up to 2004 was introduced, which enhances the development of professionals and quality improvement, promotes healthcare system adjusted to the needs of patients and emphasises the importance of efficient use of assets. However, interested parties could not reach an agreement, therefore, a national authority wasn't established. Consequently, in 2004 Department for quality and safety was established within the framework of the Ministry of Health, which should implement above mentioned tasks of a national authority (Ministrstvo za zdravje, 2010, pp. 13-21).

Based on guidelines for quality development numerous activities for improvement of quality in healthcare took place between 2006 and 2016. Furthermore, a number of measures have been taken and documents drafted in order to ensure higher patient safety. A more detailed overview of documents and measures in the field of Slovene healthcare system are gathered (Tušar, Kociper & Zupančič, 2016, pp. 1-6).

In November 2010 a Manual on quality indicators was published (Ministrstvo za zdravje, 2010). The manual introduces indicators applicable mostly for secondary and tertiary level of healthcare practice; only 20 thereof are useful for the primary healthcare level.

Firm primary healthcare ensures an accessible, fully continuing and coordinated treatment in outpatient clinic, which is supported by proper healthcare management and competent staff. An important driving force of primary healthcare is better responsiveness to the needs of population and improved cost efficiency. Primary healthcare significantly influences the functioning of all medical systems, therefore, the majority of needs for curative and preventive medical services should be satisfied on the level of primary healthcare (Schäfer et al., 2011, pp. 1-9).

Following countries are known for having the broadest set of medical services on the primary level of healthcare: Belgium, France, Bulgaria, Finland, Lithuania, Norway, Portugal, Spain, Sweden and the United Kingdom. The question regarding the development of the primary healthcare in the future remains open since there are significant differences in accessibility to

primary healthcare services (decentralisation of community healthcare centres), financing and medical treatment quality (Kringos et al., 2013, pp. 742-750).

Between 2011 and 2013 a research was conducted among patients in 34 countries during their visit at the doctor's focusing on possibilities of improving primary healthcare. Patients were asked to rate the accessibility/availability, continuity, integrity, the involvement of patients and the communication between patients and doctors. The results of the research showed medium to high potential of improving primary healthcare in 26 countries. The highest potential for improvement was evidenced in the field of patient involvement during medical treatment and the integrity of medical treatment (Schäfer et al., 2015, pp. 161-168).

Primary healthcare represents the basis of healthcare systems in many parts of the world. OECD measured the quality of general practice in 34 countries (31 European and 3 Non-European: Australia, Canada, New Zealand) within the framework of four dimensions: continuity, coordination, focus on community and integrity of the treatment. Doctors considered the continuance of medical care as the most important quality dimension. The coordination of the treatment was proven to be the least important quality indicator. It is significant for patients with chronic diseases since the results of the treatment of such patients in countries with good-coordinated healthcare proved to be much better, mainly at the discharge from the hospital or at transition among different levels of healthcare as the doctors are far more coordinated. The continuance of medical treatment is closely linked to the organisation of primary healthcare, which should not be fragmented (Rotar Pavlič, Sever, Klemenc-Ketiš & Švab, 2015, pp. 1-11).

For organisational changes to take place the willingness of employees is of key importance. In Lebanon 108 medical centres participated in a study, which showed that 66 % of the interviewees are willing to report on quality indicators. Doctors are not prepared to report on adverse events due to fear of sanctions although these might be system errors. The willingness of nurses to make reports is the lowest due to personal valence (the benefits of reporting on quality indicators), as they are overworked, therefore, a restructuring is of the highest importance in order to ensure them more time for reporting (Alemeddine, Saleh & Natafqi, 2015, pp. 1-14).

»Information communication technology and paperless work can improve work processes and represent an important part of modern primary healthcare. (Iljaz, Meglič, Petek, Kolšek & Poplas Susič, 2014, pp. 42-54)

There is a coordinator for ensuring quality in each hospital in Australia. The quality coordinators are responsible for improving the level of quality of patient treatment and for the encouragement of efficient use of funds and sources and for ensuring administrative, technical and educational support in quality development. They are also responsible for defining the method of clinical work (Wilson, 2000, pp. 127-130).

Prevention of adverse events should become general perception in healthcare since only the identification of potential risks and recording of mistakes can help predicting and preventing and thus minimizing damages for patients and lowering costs in healthcare. Efficient organisation management manifests itself by:

- Documented processes with efficiency indicators and documented quality policy,
- Clearly defined and measurable performance indicators,
- Implementing regular certified audits,
- Processes, implemented according to defined methods on a daily basis, not only during audits (Dotan & Koski, 2017, pp. 1-10).

“Safety culture is a concept which describes how relations between managements and personnel, their standpoints, processes and practice protect patients against harmful events due to mistakes in healthcare.” (Klemenc-Ketiš, Tveter Deilkas, Hofoss & Bondevik, 2017, pp. 203-210)

The expectations and needs of community are the most important quality indicators in primary healthcare, in particular patients’ accessibility to healthcare and relationship between a patient and a doctor (Krczal & Mock, 2016, pp. 1-8).

The Minister of Health in OECD emphasizes the importance of investments in measures for assessment regarding whether healthcare systems ensure the satisfaction of population’s needs and expectations. Patients’ reports on measures are supposed to become new currency for measuring healthcare system performance and for the comparison of performance rate among individual healthcare systems (Coulter, 2017, pp. 1-2).

Quality assurance indicators are measured only in certified institutions of primary healthcare, since this is the requirement of ISO9001 standard. Our research showed that only 33 out of 59 all primary healthcare institutions is certified and monitors the indicators. Almost half of primary healthcare institutions do not monitor quality assurance indicators, which shall be basis for quality of healthcare services and for security of the patients.



**Table 2.** Certification of community healthcare centres in Slovenia

Health Insurance Institute of Slovenia branch offices (BO)	SIQ*	BV*	Uncertified
BO Celje	2	1	4
BO Koper	0	6	0
BO Kranj	0	0	1
BO Krško	0	0	3
BO Ljubljana	3	7	8
BO Maribor	1	1	3
BO Murska Sobota	1	1	2
BO Nova Gorica	2	1	1
BO Novo Mesto	2	2	0
BO Ravne na Koroškem	0	3	4
<b>Total: 59</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>26</b>

Note: Personal research based on information of HIIS (ZZZS)  
 (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2017, pp. 15-30),  
 SIQ, Bureau Veritas, own source

## 5 Discussion

Rejections of medical treatment are the main reason for ensuring high quality of healthcare services. The improvements based on collected data can be made after the measurements have been made. Quality indicators must be publicly accessible data so that healthcare service users and doctors have the possibility to choose a suitable healthcare service practitioner.

Certified or accredited organisations are more successful in introducing new changes (Shaw, Goene, Mora & Sunol, 2010, pp. 445-451). The majority of healthcare institutions get accreditation or certification based on their focus on development, self-regulation and marketing (Brubakk, Vist, Bukholm, Barach & Tjomsland, 2015, pp.1-10), as it is very difficult to justify the amount of money and time used for quality management systems, although both systems support higher patient safety (Shaw et al., 2014, pp. 100-107).

By introducing quality management systems we often encounter resistance of healthcare workers, who lack knowledge on quality management system. The consequence thereof is false perception of self-assessment of the organisation (internal audits, internal professional audits), external audits, non-conformity and recommendations. In most cases healthcare workers consider audits as supervision, control and search for errors. Therefore, introducing obligatory trainings on quality and safety for all healthcare workers would be very meaningful. Everyone should be aware of the fact that errors in healthcare are often system errors, which can be prevented by better communication and better cooperation of team co-workers.

In many parts of the world primary healthcare represents the basis of healthcare systems. A research conducted in 34 European countries has shown defective coordination of healthcare at transition of healthcare service users through different levels of healthcare services since the treatment results of patients with chronic diseases proved to be much better in countries with well-coordinated healthcare (Alemeddine, Saleh & Natafagi, 2015, pp. 1-14).

The starting point for quality insurance should be on the primary level of healthcare since it deals with prevention, treatment and rehabilitation of illnesses for an acceptable quality level of life. Thus we can decrease the number of treatments on the secondary and tertiary level of healthcare and lower costs of unnecessary medical treatments. In addition, patients remain independent in their basic life functions. Introducing quality management systems in primary healthcare should be considered as one of priority tasks of the government and managers of healthcare institutions.

Healthcare service users and healthcare workers, who are often overburdened to deal with quality, are put at the centre. Healthcare organisations have applied for certification or accreditation, gained a quality management system administrator and started monitoring quality indicators. In 2010 the manual *Priročnik o kazalnikih kakovosti* (Handbook on Quality Indicators) within the framework of the Ministry of Health was published. The manual defines quality indicators useful on the secondary level of healthcare services. On the other hand, indicators (first 20 indicators) listed as suitable for primary healthcare are not useful on the primary healthcare level. Thus, primary healthcare is losing its position as it deals with prevention, treatment and rehabilitation of illnesses, which lowers the costs of subsequent treatment and enables higher quality life for each individual.

Medical errors result in suffering of patients and high costs, therefore, it is necessary to increase patient safety and establish systems for the improvement of patient safety. Additional reasons for introducing systems for quality management are as follows: inefficient use of technology, dissatisfaction of healthcare service users, inequality in accessibility, long waiting periods and expensive services (Ministrstvo za zdravje, 2006, p. 19).

By entering the European Union, Slovenia has accepted common responsibility for citizens of EU member states, which includes requirements for comprehensive management and coordination of quality on the level of individual countries. Healthcare practitioners are responsible for cooperating in national quality indicator programme and in the program *Quality in Healthcare*. Besides this, they are responsible for using quality indicators in order to improve systems, clinical paths and processes. Therefore, healthcare practitioners should gradually introduce the method of balanced indicators and thereby consider all dimensions of their effect (performance indicators, patient safety indicators, clinical indicators, indicators of experiences and patient satisfaction and satisfaction of other users and healthcare workers (Ministrstvo za zdravje, 2006, p. 19).

Our research, among primary health care centres confirms the thesis that almost half of the institutions are not certified. This means that they have no system of quality assurance implemented. Among total of 59 primary healthcare centres in Slovenia, 33 are properly certified, while another 26 are not.

Main consumer of healthcare services is ZZZS, which unfortunately does not require proper certification from healthcare centres and thus, higher quality of services. Healthcare workers, especially medical doctors, consider the quality assurance system as control and search for the mistakes; at the same time state does not provide additional financial sources or other initiatives for healthcare institutions, which decided for proper certification, which is rather significant expense.

As long as certification will not be legally mandatory, there will be healthcare organisations, which will, due to pressure of medical doctors or due to financial reasons, skip the introduction of quality assurance system.

## **6 Conclusion**

The focus of comprehensive quality management and coordination is placed on patient safety as this lowers high costs of medical treatment, dissatisfaction of healthcare service users, inequality in accessibility to healthcare services and long waiting periods. Therefore, healthcare practitioners should be obliged to introduce and establish quality management systems on all levels of healthcare. For healthcare services users the primary healthcare represents the entrance into healthcare system and includes both prevention and treatment, therefore the development of quality management systems on primary healthcare level should be of highest importance. Primary healthcare level affects all other healthcare levels. Consequently, a coordinated cooperation and functioning of all healthcare levels is very important because this can ensure a possibility of successful treatment results for patients, which is a significant quality indicator of healthcare services.

Healthcare institutions on primary level should follow unified indicators of quality and they should be reported to the higher level. Quality indicators should be public since they enable doctors and patients to choose among healthcare practitioners with best indicators of treatment results. Unfortunately, quality indicators are measured only by certified institutions. These indicators are not comparable and no further reporting on higher instances are organised.

Quality indicators shall be publicly accessible data, since this is the only way healthcare service users and doctors are enabled to choose the organisation with best quality indicators.

The ensuring of quality has to start on primary level of healthcare since this level of healthcare deals with prevention, treatment and rehabilitation of diseases for an acceptable quality of life. Thus we can decrease the number of treatments on secondary and tertiary level of healthcare and costs of unnecessary medical care and treatments.

Quality assurance indicators are measured and controlled only in certified healthcare organisations and they are not unified. It would be appropriate and needed to develop unified quality assurance indicators for primary healthcare, which should be monitored by all organisations in question. Results should be reported. Only in this perspective the comparison would be possible and proper steps could be taken in order to improve primary healthcare services.

Research is limited with relatively low amount of relevant sources.

## References

1. Alemeddine, M., Saleh, S., Natafji, N. (2015). Assessing health-care providers' readiness for reporting quality and patient safety indicators at primary health-care centres in Lebanon: a national cross-sectional survey. *Human Resources for Health*, 13 (37):1–14. doi: 10.1186/s12960-015-0031-5
2. Brubakk, K., Vist, E.G., Bukholm, G., Barach, P., Tjomsland, O. (2015). A systematic review of hospital accreditation: the challenges of measuring complex intervention effects, *BMC Health Services Research*, 1–10. doi: 10.1186/s12913-015-0933-x
3. Carayon, P., Wetterneck, T.B., Rivera-Rodriguez, A.J., Schoofs Hundt, A., Hoonakker, P., Holden, R. (2014). Human factors systems approach to healthcare quality and patient safety, *Applied Ergonomics*, 45,14–25, doi: 10.1016/j.apergo.2013.04.023
4. Coulter, A. (2017). Measuring what matters to patients: OECD Health ministers commit to patient reported measures of performance. *BMJ*, 356 (j816),1–2, doi: 10.1136/bmj.j816
5. Commission of the European communities. (2008). *Communication from the commission to the European parliament and the council on patient safety, including the prevention and control of healthcare-associated infections*, 836 final. Accessed February 24th, 2018 at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0836>
6. Dotan, D.B., Koski, K.J. (2017). How Predictive Analytics Will Prevent the Cost of Harm: A Practical Approach for Hospital Management Systems. *Pegwin*, 1–10. Accessed February 24th, 2018 at: [www.pegwin.io](http://www.pegwin.io)
7. Duarte Sonia, S., Fonseca, A. (2017). Portuguese primary healthcare – sustainability through quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(2), 251–264. doi: 10.1108/IJQRM-05-2015-0066
8. Iljaz, R., Meglič, M., Petek, D., Kolšek, M., Poplas Susič, T. (2014). Adherence factors to paperless primary healthcare: a focus group study. *Zdravstveno varstvo*, 53, 42–54. doi: 10.2478/sjph-2014-0006
9. Kelley, E., Hurst, J. Healthcare Quality Indicators Project: Conceptual Framework Paper. (2006). *OECD Health Working Papers*, 23, 1–3. doi: 10.1787/440134737301
10. Kersnik, J. (2001). *Kakovost v sistemu zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji: pregled stanja in bodoče usmeritve*.
11. Klemenc Ketiš, Z., Tvester Deilkas, E., Hofoss, D., Tschudi Bondevik, G. (2017). Patient safety in Slovenian out-of-hours primary care clinics. *Zdravstveno varstvo*, 56 (4), 203–210. doi: 10.1515/sjph-2017-0028
12. Krczal, E., Mock, T. (2016). People-Centred Quality Indicators for Primary Care Centres. *International Journal of Integrated Care*, 16 (6), A300, 1–8. doi: 10.5334/ijic.2848
13. Kringos, D.S., Boerma, W.G.W., Bourgueil, Y., Cartier, T., Hasvold, T., Hutchinson, A. (2010). The European primary care monitor: structure, process and outcome indicators. *BMC Family practice*, 11(81), 1–8, doi:10.1186/1471-2296-11-81
14. Kringos, D., Boerma, W., Bourgueil, Y., Cartier, T., Dedeu, T., Hasvold, T. (2013). The strength of primary care in Europe: an international comparative study. *British Journal of General Practice*, 742–750
15. Ministrstvo za zdravje. (2010). *Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010–2015)*, 13–21.

16. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2006). *Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu*. 19.
17. Ministrstvo za zdravje. (2010). *Priročnik o kazalnikih kakovosti*.
18. *Priporočilo - Varnost pacientov in preprečevanje okužb povezanih z zdravstveno oskrbo*. Accessed May 21th 2018, at:  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:sp0009&from=SL>
19. Rotar Pavlič, D., Sever, M., Klemec-Ketiš, Z., Švab, I. (2015). Process quality indicators in family medicine: results of an international comparison. *BMC Family Practice*, 16 (Suppl 172):1–11, doi: 10.1186/s12875-015-0386-7
20. Rushforth, B., Stokes, T., Andrews, E., Willis, T.A., Mc Eachan, R., Faulkner, S. (2015). Developing »high impact« guideline-based quality indicators for UK primary care: a multi-stage consensus process. *BMC Family Practice*. 16 (156), 1–10. doi: 10.1186/s12875-015-0350-6
21. Saut, A.M., Tobal Berssaneti, F., Moreno, M.C. (2017). Evaluating the impact of accreditation on Brazilian healthcare organizations: A quantitative study, *International Journal for Quality in Healthcare*, 1–9, doi: 10.1093/intqhc/mzx094
22. Shaw, C.D., Braithwaite, J., Moldovan, M., Nicklin, W., Grgic, I., Fortune, T. (2013). Profiling health-care accreditation organizations: an international survey, *International Journal for Quality in Healthcare*, 25(3), 222–231. doi: 10.1093/intqhc/mzt011
23. Shaw, C.D., Groene, O., Botje, D., Sunol, R., Kutryba, B., Klazinga, N. (2014). The effect of certification and accreditation on quality management in 4 clinical services in 73 European hospitals, *International Journal for Quality in Healthcare*, 26, 100-107. doi: 10.1093/intqhc/mzu023
24. Schäfer, W.L.A., Boerma, W.G.W., Kringos, S.D., De Maeseneer, J., Greß S, Heinemann, S. (2011). QUALICOPC, a multi-country study evaluating quality, costs and equity in primary care, *BMC Family Practice*, 12 (115),1–9. doi: 1471-2296/12/115
25. Schäfer, W.L.A., Boerma, W.G.W., Murante, M.A., Sixma, J.M.H., Schellevis, G.F., Groenewegena, P.P. (2015). Assessing the potential for improvement of primary care in 34 countries: a cross-sectional survey. *Bull World Health Organ*. 93, 161–168. doi: 10.2471/BLT.14.140368
26. Schäfer, W.L.A., Boerma, W.G.W., Kringos, D.S., De Ryck, E., Greß, S., Murante, A.M. (2013). Measures of quality, costs and equity in primary healthcare instruments developed to analyse and compare primary care in 35 countries. *Quality in Primary Care*, 21(2), 67–79. Accessed May 20<sup>th</sup>, 2018 at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23735688>
27. Shaw, C., Groene, O., Mora, N., Sunol, R. (2010). Accreditation and ISO certification: do they explain differences in quality management in European hospitals?. *International Journal for Quality in Healthcare*, 22 (6), 445–451. doi: 10.1093/intqhc/mzq054
28. Slovenski inštitut za standardizacijo. (2015). *Slovenski standard SIST EN ISO/IEC 17021-1*.
29. Sporočilo Komisije – O učinkovitih, dostopnih in prožnih zdravstvenih sistemih. Accessed February 25<sup>th</sup> 2018, at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:52014DC0215>
30. Svet Evrope. (2001). *Razvoj in izvajanje sistemov izboljševanja kakovosti v zdravstvenem varstvu*. Priporočilo št. R (97):7–31.
31. Tušar, S., Kociper, B., Zupančič, V. (2016). Pogled ministrstva na zadnjih 10 let kakovosti v zdravstvu. 10 let vodenja kakovosti v slovenskem zdravstvu: izkušnje, dobre prakse. In: *9th dnevi Angele Boškin*. Jesenice: Splošna bolnišnica, 1–6
32. *Varnost pacientov in zagotavljanje oskrbe v sistemih javnega zdravstva*. Accessed February 20th, 2018 at: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:2901\\_5](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:2901_5)
33. *Zagotavljanje vzdržnosti zdravstvenih sistemov Evrope*. 2014. Accessed February 24th, 2018 at: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:2901\\_2&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:2901_2&from=EN)
34. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2017). *Kako do zdravnika in drugih zdravstvenih delavcev: Seznam izvajalcev zdravstvenih storitev in dobaviteljev medicinskih pripomočkov iz obveznega zdravstvenega zavarovanja*, 15–30. Accessed January 13th, 2018 at: <http://www.zzs.si/>
35. Wagner, C., Groene, O., Thompson, A.C., Dersarkissian, M., Klazinga, N.S., Arah, O.A. (2014). DUQuE quality management measures: associations between quality management at hospital and

pathway levels. *International Journal for Quality in Healthcare*, 26(1), 66–73. doi: 10.1093/intqhc/mzu020.

36. Wilson Lionel, L. (2000). The Quality manager. *J. Qual. Clin. Practice*, 20, 127–30.
37. World Health Organization. (1999). *Health 21. Regional Office for Europe*. Copenhagen. [www.oecd.org/els/health-systems/health-care.quality-indicators.htm](http://www.oecd.org/els/health-systems/health-care.quality-indicators.htm), Accessed February 24<sup>th</sup>, 2018

## **Povzetek:**

### **Zagotavljanje in merjenje kakovosti v primarnem zdravstvenem varstvu**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Katere so osnove zagotavljanja in merjenja kakovosti v primarnem zdravstvenem varstvu v Sloveniji in Evropi?

**Namen:** Namen članka je raziskati izvor in stanje zagotavljanja kakovosti storitev v primarni zdravstveni dejavnosti.

**Metoda:** sistematični pregled obstoječe literature.

**Rezultati:** Raziskava je pokazala izvor kakovosti v zdravstvu in stanje zagotavljanja kakovosti v primarni zdravstveni dejavnosti. V zdravstvu je merjenje kazalnikov kakovosti pomanjkljivo. Spremljajo jih le akreditirane ali certificirane zdravstvene ustanove.

**Organizacija:** Kazalniki kakovosti morajo biti javno dostopni podatki, saj le tako omogočajo uporabnikom storitev in zdravnikom, da izberejo organizacijo z najboljšimi kazalniki kakovosti.

**Družba:** Zagotavljanje kakovosti se mora začeti na primarnem nivoju zdravstvene dejavnosti, saj je ta namenjena preventivi, zdravljenju in rehabilitaciji obolenj za še kakovostno sprejemljiv nivo življenja. S tem lahko znižamo število obravnav na sekundarnem in terciarnem nivoju zdravstvenega varstva in stroške nepotrebnih zdravstvenih obravnav ter zdravljenja.

**Originalnost:** V teoretičnih izhodiščih smo strnjeno predstavili spoznanja o izhodiščih kakovosti v zdravstvu. Pridobili smo informacije o zagotavljanju in merjenju kakovosti v primarnem zdravstvenem varstvu.

**Omejitve:** Raziskava je omejena z manjšim številom obstoječih virov, ki so uporabljeni.

**Ključne besede:** kakovost, sistemi vodenja kakovosti, primarna zdravstvena dejavnost, zdravstveno varstvo, varnost pacientov.

\*\*\*

**Suzana Šuklar** je leta 2010 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Kranj. Od leta 2012 naprej je predstavnik vodstva za kakovost v Zdravstvenem domu Murska Sobota.

Je član Komisije za kakovost pri Združenju zdravstvenih zavodov Slovenije in zunanji sodelavec SIQ, presojevalec po ISO 9001.

\*\*\*

Suzana Šuklar finished her BA, studies in 2010 at the Faculty of Organisation sciences, University of Maribor.

Since 2012 she is quality assurance manager at Health center Murska Sobota. She is member of Quality committee at Health care institutions Association of Slovenia as well as external partner and ISO 9001 assessor at SIQ.

\*\*\*

Copyright (c) Suzana ŠUKLAR



Creative Commons License

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

## Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost

Deja Hojč\*

Grm 12, 1296 Šentvid pri Stični  
deja.hojc90@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali je inovativnost pomembna za obstoj, uspeh in dodano vrednost za podjetje in kupca?

**Namen:** Z obdelavo in pregledom literature, smo želeli priti do nekih trditev, da je inovativnost, ključna za obstoj in dodano vrednost podjetja in kupca.

**Metoda:** Pregled strokovne in znanstvene literature.

**Rezultati:** Inovativnost, dodana vrednost in kakovost se medsebojno dopolnjujejo in so ena brez druge brezpredmetne.

**Organizacija:** Raziskava pripomore k spoznanju, da je za podjetja dobro, če aktivno deluje na področju dodane vrednosti inovativnosti, ter kakovosti. Pomembno je, da v to aktivno vključuje tudi svoje zaposlene in jih primeroma nagradi.

**Družba:** Boljše poslovanje, pripomore k uspešnejšemu in celovitejšemu obstoju podjetja v okolju.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Veliko člankov na to temo, ki pa se večinoma ponavljajo in so že večkrat obdelani.

**Ključne besede:** kakovost, inovativnost, podjetje, zaposleni, odjemalec, trg, proizvod, dodana vrednost.

## 1 Uvod

V sodobnih časih se dogajajo vse večje spremembe in vse težji časi na področju poslovanja in zagotavljanja kakovosti. Odjemalci oziroma kupci, postajajo vse bolj izobraženi in zato postavljajo vedno večje zahteve po kakovosti izdelkov oziroma storitev. To posledično predstavlja večjo konkurenčnost med podjetji, kateri želijo ostati na trgu. Za nekatera podjetja to predstavlja priložnost, saj se zavedajo, da na trgu ostanejo samo najboljši, za nekatera podjetja pa to predstavlja grožnjo in celo nevarnost. Lahko bi rekli, da je bitka za kakovost pot brez konca, vendar pot, za katero mora organizacija skrbeti, če želi dobiti ali obdržati zaupanje odjemalcev, saj le ti dajejo končno oceno. Sodoben način sistema kakovosti končnega proizvoda ali storitve je, skupni rezultat dela zaposlenih in oddelkov, ter je zanjo odgovoren vsak, ki je na kakršen koli način vključen v proces.

Organizacija naj bi za zagotavljanje kakovosti upoštevala tri načela in sicer, doseganje vse večjega zadovoljstva odjemalcev, stalno izboljševanje procesov ter sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti. Upoštevanje teh načel, lahko organizaciji pomaga pri zagotavljanju kakovosti, saj odjemalci in tržišče postajata vedno bolj zahtevna ter postavljata vse večje zahteve. Ustrezna kakovost se določi po v naprej določenih kriterijih. Ti so

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 5. februar 2019; revidirano: 10. februar 2019; sprejeto: 26. februar 2019. /

Received: 5. February 2019; revised: 10. February 2019; accepted: 26. February 2019.

zanesljivost, funkcionalnost, prijaznost do okolja, življenjska doba izdelka, čas dobave ter cena izdelka, njegovo vzdrževanje ter samo svetovanje vezano na izdelek ali storitev.

## 2 Teoretična izhodišča

»Podjetje je odvisno od svojih kupcev, zato mora razumeti njihove potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za doseganje njihovih pričakovanj.« (Koubek, 2016)

Pomen osredotočenosti na odjemalce pravi, da je kakovost doseganje vseh zahtevanih in specificiranih lastnosti izdelka, katere odjemalec pričakuje oziroma, če jih organizacije ne zagotovi proizvod ni ustrezen in delo je neuspešno opravljeno. Le v primeru, da je odjemalec zadovoljen z proizvodom lahko pričakuje organizacija nova naročila in širitev dobrega glasu, saj je ugled organizacije še vedno eden ključnih pogojev za dolgoročno in stabilno sodelovanje med organizacijam. V primeru, da organizacija izpolnjuje vse odjemalčeve zahteve in če v to vključi tudi stabilnost, lahko govorimo o preseganju njihovih pričakovanj.

V samem standardu ISO 9001, je komunikacija z odjemalci zelo velikokrat omenjena, tudi kar zadeva povratne informacije odjemalcev, glede proizvoda ali storitev, vključno z njihovimi pritožbami. Prav reklamacije, pritožbe ali opozorila so viri informacij, s katerimi se spremlja njihovo zadovoljstvo. Reklamacija je najboljša povratna informacija o tem, kaj je dejansko z proizvodom oziroma s storitvijo narobe in omogoča organizaciji, da te pomanjkljivosti ali napake odpravi. Predstavljajo bistven element v sistemu vodenja kakovosti organizacije, pri čemer se postavljajo različna vprašanja, kot so, katere metode se naj uporabijo za reševanje reklamacij, kdo in na kakšen način se naj zberejo povratne informacije, kdo naj jih obdeluje in obravnava ter koga je potrebno vse obvestiti o prejeti reklamaciji. (Koubek, 2016)

Kakovost se opredeljuje v okviru procesa izboljševanja kakovosti, ki je usmerjen na pet področij; odjemalce, ljudi, inovacije, management in sisteme. Glede opredelitve kakovosti, sta Piskar in Dolinšek (2006, str. 32-35) prišla do naslednjih spoznanj:

- kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalca. Mogoče je, da kupec že prej določi tehnične specifikacije in jih je potrebno natančno upoštevati, mogoče pa je, da so tehnične specifikacije že določene in se jih kasneje prilagodi odjemalcu;
- ocena kakovosti proizvoda ali storitve, je pogosto odvisna od cene in stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda, vključujejo ljudi, orodja in čas;
- kakovost proizvoda se izmeri tako, da se izmeri dejavnike, ki vlivajo nanjo. Ti so odvisni drug od drugega. Marsikateri dejavniki so zelo težko izmerljivi. Pri izbiri proizvoda se je potrebno odpovedati nekaterim dejavnikom na račun drugih. Oceno kakovosti se sestavi iz ocen dejavnikov, ki so vključeni v sam proizvod ali storitev;
- obstaja več plati kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar;
- kakovostni proizvod nima škodljivega vpliva na okolje in družbeno okolje;



- odlični proizvodi zvišujejo lojalnost odjemalcev;
- kakovost je prihranek zaradi znižanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti;
- odlični proizvodi so najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

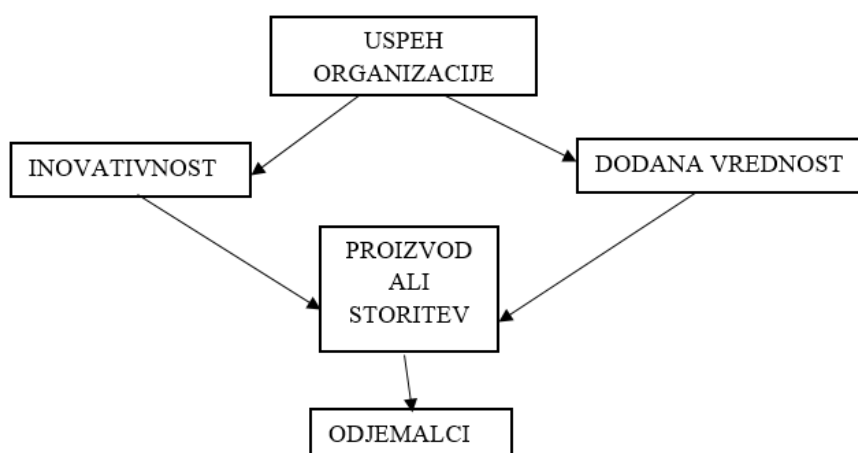
Z obdelavo in pregledom literature, smo želeli priti do spoznanja ali sta dodana vrednost, kakovost in inovativnost proizvoda ali storitve ali procesa, ključna za obstoj in uspeh organizacije.

Likar in Fatur (2009, str. 122) pravita, da je inovacija nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek, ki se pojavi na trgu v obliki inovacije izdelka ali storitve v okviru postopka ali procesa in se izkaže za koristno. Pri tem morajo izdelek, storitev ali postopek predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa njuno, da so na trgu novi.

Inovativnost v organizaciji je misel, katera prežema zaposlene in je sama del procesa v določeni organizaciji. Temelj inovativnosti ali ustvarjanja je znanje, to pa lahko prehaja med zaposlenimi in je zanj pomembna sodelovalna klima, zaradi katere so zaposleni pripravljene deliti svoje znanje. Proizvodi ali storitev ali proces mora predstavljati neko novost ali bistveno izboljšavo za odjemalca ali uporabnika, ni pa nujno, da je na trgu novo – novo je tisto, kar je kakovostno različno od obstoječega. (Likar, 2001, str. 58)

Dogajajo se zelo konkretne spremembe v sodobnem svetu, katere vplivajo na konkurenčnost in obstoj podjetij, zato je vedno bolj pomemben dejavnik razvoja in inovacij znanje. (Žurga, 2006, str. 161)

Na osnovi pridobljenih teoretičnih izhodišč smo si zastavili naše raziskovalno vprašanje, ali je inovativnost pomembna za obstoj, uspeh in dodano vrednost za podjetje in kupca.



Slika 1. Model raziskave

Model prikazuje od česa je odvisen uspeh organizacije; le ta je odvisen od inovativnosti in dodani vrednosti za kupca.

### 3 Metoda

Metodo zbiranja podatkov smo izvedli z študijo literature na obravnavano temo. Gradivo smo iskali v elektronski obliki na portalu google učenjak, cobiss, Dlib ter na spletni strani fakultete FOŠ. Podatke smo iskali s pomočjo ključnih besed, katere so navedene v povzetku. S pregledom podatkov v literaturi smo pridobili podatke za oblikovanje odgovora na zgoraj zastavljeno raziskovalno vprašanje. V razpravi smo ugotovitve dopolnili z lastnimi mišljenji. Pregledana študijska literatura je predstavljena v Tabeli 1.

Tabela 1. Pregled literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Baloh, A.	<i>Inovativna naravnost podjetij</i>
Birkingshaw, J. & Duke, L.	<i>Employee – led innovation</i>
Brcar, F. & Lah, S.	<i>Vloga službe kakovost v organizaciji</i>
Koubek, A.	<i>Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev</i>
Likar, B.	<i>Inoviranje</i>
Likar, B. & Fatur, P.	<i>Kreativnost zaposlenih za inovativnost podjetja</i>
Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P.	<i>Management inoviranja</i>
Leber, M.	<i>Management inoviranja</i>
Piskar, S. & Dolinšek, S.	<i>Učinki standarda kakovosti ISO</i>
Satler, I.	<i>Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti</i>
Žurga, G.	<i>Pomen sodelovanja za doseganje odličnosti</i>

*Vir:* Avtor.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Rezultati

V Tabeli 2 so predstavljene ugotovitve pregleda literature ter njihovih avtorjev.

Tabela 2. Ugotovitve iz pregleda literature

Literatura	Ugotovitve
Baloh, A.	Nagrade so najboljši motivator za izboljševanje inovativnosti in uspešnosti pri delu.
Birkinshaw & Duke	»Pri inovativnosti, kot eni izmed aktivnosti delovnega procesa, gre za to, da poskušamo narediti stvari, ki presegajo opis naših del in nalog na delovnem mestu.«
Brcar & Lah	»Razmere na trgu se iz dneva v dan zastrujejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom.«
Koubek, A.	»Podjetje je odvisno od svojih kupcev, zato mora razumeti njihove potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za doseganje njihovih pričakovanj.«
Likar, B Likar, B. & Fatur, P.	»Inovativnost je sama del procesa v določeni organizaciji.« Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek, ki se pojavi na trgu v obliki inovacije izdelka ali storitve v okviru postopka ali procesa in se izkaže za koristno.
Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P.	»Inovativnost je sposobnost za razvoj invencij in njihovo uveljavitvi, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah«
Leber, M.	»Kaizen pomeni spodbudo in izrabo sposobnosti vseh zaposlenih za stalno izboljševanje poslovnih postopkov glede na cilje podjetja.«
Piskar, S. & Dolinšek, S.	»Kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalca.«
Satler	Inovativna mora biti celotna organizacija.
Žurga, G.	»Za uspeh in razvoj podjetij je dandanes najbolj pomembno znanje.«

*Vir:* Avtor.

»Razmere na trgu se iz dneva v dan zastrujejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Strmeti morajo za dosega čim boljših poslovnih rezultatov in kakovost ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve« (Brcar & Lah, 2011, str. 258).

Podjetja, katera se zavedajo, da je uspeh odvisen od izboljšav, na tem tudi intenzivno deluje. Ker je konkurenčnost na trgu zelo velika, je pomembno, da je podjetje stalno posvečeno napredku in izboljšavam, ter da so v koraku s časom.

»Kakovost obravnavamo večdimenzionalno. Pojem kakovosti ne zajema samo kakovosti izdelkov in storitev, temveč tudi kakovost vseh procesov v podjetju, kakovost delovnih pogojev ter kakovosten odnos do okolja.« (Leber, 2004, str. 14)

Kot navaja Leber, je nujno pomembno, da se podjetje zaveda, da je kakovost vezana na celotno okolje v podjetju in izven njega. Če se tega ne zaveda in ne drži, kaj hitro zapade v začaran krog iz katerega se težko reši. Slabo delovno okolje, nezadovoljni zaposleni, nezadovoljno okolje in še kaj, lahko podjetju zelo škodujejo. Odhajanje iz podjetja nezadovoljnih zaposlenih, njihovo slabo mnenje o podjetju se hitro prenaša naprej. Pomembno je, da podjetje deluje na način, ki je prijazen tako zaposlenim, delovnem mestu

kot okolici in tako posledično prispeva k boljši klimi in končnim produktom, katerim zagotavljajo kakovost, ki jo odjemalec pričakuje.

Zelo pomembno je, da podjetje spodbuja zaposlene, da razmišljajo o inovacijah in izboljšavah, zato je pomembno, da lahko vsak posameznik prispeva in odda svoj inovativni predlog. Najboljše inovacije se ustrezno nagrajuje, kar pripomore k še večji motiviranosti zaposlenih za razmišljanje o izboljšavah. Inovativna mora biti celotna organizacija. (Satler, 2010, str. 17) »Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti.« (Fatur & Likar, 2009, str. 124).

Vsaka ideja, če je še tako »slaba«, je vredna vsaj da se jo pregleda. Vsako dobro idejo, pa je potrebno konkretno analizirati in čim prej vpeljati v proces. Ko se izkaže za koristno in učinkovito, pa je potrebno lastnika ideje primerno nagraditi in ga motivirati, da še naprej deluje v korist podjetja in podaja ideje. Nikakor pa se ne sme zanemariti dejstva, da vsaka ideja le ni dobra. Potrebno je, da podjetje ustrezno daje povratne informacije zaposlenim, v katero stran se naj usmerjajo pri iskanju idej ali izboljšav.

»Pri inovativnosti, kot eni izmed aktivnosti delovnega procesa, gre za to, da poskušamo narediti stvari, ki presegajo opis naših del in nalog na delovnem mestu« (Birkinshaw & Duke, 2013, str. 47).

Vsaka nadgradnja ali inovacija, ki pripomore k izboljšanju delovnega procesa je za podjetje dobrodošla, saj tako pomaga k optimizaciji dela, boljši kakovosti produkta in seveda lažjim delovnim pogojem za zaposlene.

Nagrade naj bi bile eden izmed najpomembnejših razlogov za inovativnost ter uspešnost pri delu. Čedalje več organizacij, bi za ohranjanje svoje konkurenčnosti posvečalo pozornost inovativnosti zaposlenih, saj se zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen od izboljšav in inovacij tako na produktu, kot delovnemu procesu. Merila za merjenje same uspešnosti zaposlenih po navadi ocenjujejo inovativnost in ustvarjalnost posameznika. (Baloh, 2006, str. 61)

Pomembno je, da se organizacija zaveda, da so dobre ideje oziroma izboljšave temu primerno nagrajene – seveda, če ima organizacija od tega zaznano dodano vrednost. Dobra ali poštena nagrada samo povečuje motivacijo posameznika in drugih zaposlenih. Največkrat dobre ampak pogosto nedefinirane predloge, dajejo ravno zaposleni na delovnem mestu, saj poznajo sam proces delovanja. Pomembno je, da ima vsaka organizacija organiziran tim, ki predloge preučuje in jih ustrezno nadgradi in ovrednoti.

## 4.2 Razprava

Skozi pregled literature, smo prišli do ugotovitve, da je kakovost na prvem mestu, če želi organizacija uspešno delovati na trgu. Kakovost je zagotavljanje zahtevanim standardom in zahtevam kupca, kar pa ni vedno lahko. To je prikazano tudi po ugotovitvah avtorjev, katri so navedeni v tabeli 2.

Po literaturi in mnenjih avtorjev, smo ugotovili, da so pojem inovativnost in dodano vrednost opredelili na enak oziroma podoben način. Njihova mnenja se prepletajo ampak pomen pa je pri vseh povsem identičen. Splošno znano je, da sta inovativnost in dodana vrednost za podjetje in kupca zelo pomembni.

Ali je inovativnost pomembna za obstoj, uspeh in dodano vrednost za podjetje in kupca? Seveda je pomembna, saj v primeru, da podjetje ne napreduje oziroma se ne prilagaja trgu, lahko kaj hitro zaostane za konkurenco. Pomembno je, da sledi zahtevam kupca in samemu razvoju v svoji panogi.

Mislím, da je podjetje, ki daje na inovativnost pomemben poudarek, sposobno ostati na trgu in se spopasti s konkurenco. Tudi kupci želijo vedno več, postavljajo svoje zahteve, ki pa niso vedno najlažje dosegljive. Ko podjetje dobi neke zahteve, se mora le njim prilagoditi, zato je pomembno, da stalno dodaja vrednost že obstoječemu ali pa izdelava nov proces ali produkt.

## 4.3 Primer dobre prakse

Kot primer dobre prakse, bom opisala podjetje, ki deluje na področju avtomobilske industrije. Podjetje ima šest poslovnih enot, vsaka poslovna enota opravlja storitve, oziroma dele, kateri so namenjeni za sestavne in rezervne dele za avtomobile. Glavni kupci so BROSE, DAIMLER, MAHLE, MAN, BMW, VOLVO, RANGE ROWER, JAGUAR in še mnoga podjetja, ki izdelujejo avtomobile. Gre za proizvode, ki so varjeni po strogih zahtevah kupcev in skrbno ter dolgo načrtovani. Vsi proizvodi so izdelani po strogih tolerancah brez odstopanj, saj so namenjeni za avtomobile.

Podjetje dela po sistemu celovitega obvladovanja kakovosti TQM in na tem področju tudi zelo močno medsebojno sodeluje. Kakovost je na prvem mestu, saj kupci zahtevajo, da so proizvodi varjeni in izdelani po varnostnih karakteristikah, kar pomeni, da če kos po opravljenih meritvah odstopa, ni ustrezen zahtevanim standardom in predpisom. To zahteva dobro opremo v sami proizvodnji, kot tudi ustrezne merilne priprave. Seveda, vsak projekt, ki je bil speljan in še bo, kupec sam preveri na FRT-ju (Full run test), kar pomeni, pregled celotnega procesa, od dokumentacije, proizvodnje, meritev do končnega proizvoda. Kupec je cel čas prisoten pri proizvodnji proizvoda (eno uro), zato je še toliko bolj pomembno, da so stvari urejene tako, kot je zahtevano. Podjetje se dobro zaveda reka »Kupec je kralj«, zato je kakovost vedno na prvem mestu.

V tem podjetju imajo portal, ki je dostopen vsem zaposlenim. V proizvodnji imajo računalnike, kjer ima vsak zaposleni možnost vpogleda v portal (računalnik je namenjen izključno temu). Portal omenjam zato, ker je tu možnost oddaje inovativnega predloga. Tu lahko vsakodnevno napiše posameznik toliko kolikor ima idej. Te male ideje se obravnavajo kot *pobuda* in zato ne zahtevajo posebne obdelave. Po navadi so to kakšne male ideje, ki hitro izboljšajo neko obstoječe stanje (npr. Na DM je potrebno zamenjati ekran.). Obdelava teh pobud je hitra oziroma takojšnja, izpeljuje pa jih oseba, ki je za kakšno področje odgovorna (npr. za zgoraj navedeno pobudo je za izpeljavo odgovoren informatik). Naslednja možnost je *izboljšava*. To pomeni, da je ideja takšna, da se na že obstoječem procesu doda neka dodana vrednost (npr. Na DM linije proizvodnje, je potrebno dodati senzor za zaznavanje kosa, da orodje ne zavari nedokončanega proizvoda.). Za takšne vrste izboljšave se izbere tim iz poslovne enote, ki je bodisi tehnolog, kakovostnik, vodja ter seveda avtor ideje, da se le to definira in preuči, nato pa se jo da v izvedbo (za izvedbo je odgovoren tim). Takšne vrste ideje (vse, ki so odobrene in realizirane) podjetje nagradi z 10 €.

Kot zadnjo možnost pa lahko izbere *Ta Prava Ideja*. To je ideja, ki jo tim, ki je zadolžen za to vrsto inovativnih predlogov, skrbno preuči in v primeru, da se odločijo, da je ideja dobra spelje vso proceduro, da se idejo čim prej realizira (izračunajo letne prihranke, dobiček...). Takšnih idej ni veliko, mogoče 5 - 7 na leto, saj zahtevajo veliko znanja in izkušenj.

V letu 2018 je podjetje realiziralo in patentiralo kar 4 ta prve ideje. Ena izmed najboljših inovacij, ki je bila izpeljana na ta način je, »Integrirani zvezni zadrževalnik vrat«. To inovacija, oziroma produkt, kateri je zelo preprost za montažo, kompakten ter primeren za velikoserijsko industrijsko proizvodnjo. Gre za produkt, ki se po montaži v vrata uporablja kot zadrževalec vrat na mestu, kjer mi želimo (sedanja vrata imajo dve točki, na točno določenem mestu možnosti zaustavitve). Inovacija je prejela v letu 2018 dve zlati priznanji za inovacije, ter nagrado za najboljšo inovacijo po izboru javnosti. Vsi, ki so sodelovali na tem projektu, so dobili lepo denarno nagrado ter vikend paket v toplicah.

To podjetje deluje zelo uspešno in se prebija na sam vrh v avtomobilski industriji. Temu primerno je po dolgih letih spremenila tudi vizijo podjetja. Njihova pot je, da sledijo trgu, in so maksimalno inovativni in kakovostni na svojem področju.

## 5 Zaključek

Dodana vrednost je za obstoječe stanje vedno nadgradnja. To pomeni, da so vsake ideje in izboljšave dobrodošle. Veliko podjetij na tem področju aktivno deluje in spodbuja svoje zaposlene, da podajajo svoje ideje, da so ustvarjalni pri delu in da čim večkrat podajo svoje mnenje, saj je to za njih dobro in so temu primerno nagrajeni. Kot že omenjeno, to podjetje male pobude in izboljšave denarno nagraduje, večje »ta prave ideje« pa z večjo denarno nagrado in materialno nagrado. To daje zaposlenim neko motivacijo in željo, da aktivno sodelujejo pri izboljšavah.

Menedžerji imajo nalogo, da spodbujajo svoje vodje, da prenašajo svoje znanje na zaposlene. To se kaže v tem, da zaposleni na podlagi pridobljenega znanja podajajo svoje ideje in so na tem področju maksimalno ustvarjalni. Je pa to za nekatere težko, saj se dandanes trg tako hitro spreminja, da ga mora podjetje stalno loviti, kar pomeni, da se zaposleni težko hitro prilagodijo spremembam, sploh starejša generacija. Pomembno je, da vodje stalno prenašajo znanje in spodbujajo zaposlene k doseganju lastnih ciljev. Pomembno je, da so zaposleni toliko motivirani, da so njihovi cilji povezani s ciljem podjetja.

Ker je na to temo že tako veliko napisanega, je to za raziskave velik minus. Pomembno bi bilo, da se na to temo, ki je dandanes ena najpomembnejših za sam obstoj podjetja, literatura stalno »posodablja« in nadgrajuje. Zanimivo bi bilo, če bi več uspešnih menedžerjev stopilo skupaj in napisalo knjigo s svojimi izkušnjami in znanji (sploh ti, ki so uspešni danes). To bi z veseljem preučil marsikdo, ki se ukvarja z inovativnostjo ali pa se ima željo.

Odjemalci in sam trg postavljata vedno večje in hujše zahteve, zato je tudi konkurenčnost med podjetji postala zelo močna. Če podjetja ne vlagajo v inovacije in izboljšave tako produktov kot samih procesov, ga lahko konkurenca prehití in tako ostane brez posla. Zato je še toliko bolj pomembno, da združijo kakovost in inovacije skupaj, saj brez kakovostnih in dobrih produktov nebo dolgo poslovalo. Pomembno je, da se takšne raziskave izvajajo tudi v podjetjih in zunaj podjetja, ter se medsebojno primerjajo. Lahko se osredotočijo tudi na mednarodni trg. Predstavljenemu podjetju, ki deluje v mednarodnih vodah in ima v svoji viziji in cilju besedo »inovativnost«, bi predlagali, da se usmeri na raziskavo zunaj naših meja.

Skozi preučevanje literature, smo prišli do spoznanja, da imajo podjetje cilj nenehno izboljševanje kakovosti, saj je le to pomembno za uspešno poslovanje. Vsaka organizacije je integrirana v okolje, kjer deluje, zato je pomembno, da svoj dobiček prispeva tudi za družbeno okolje. To podjetje, ki smo ga opisali to tudi aktivno počne.

## Reference

1. Baloh, A. (2006). *Inovativna naravnost podjetij*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede v Mariboru.
2. Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). *Employee – led innovation*. *Business Strategy Review*, 24(2), 46.
3. Bracar, F. & Lah, S. (2011). *Vloga službe kakovost v organizacijah*. *Organizacija*, 44(6), 258-259.
4. Koubek, A. (2016). *Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev*. Ljubljana, Prezeto na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce/>
5. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
6. Likar, B. & Fatur, P. (2009). *Kreativnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidik managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

7. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Leber, M. (2004). *Leksikon metod inovacijskega menedžmenta in menedžmenta kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
9. Piskar, S. & Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
10. Satler, I. (2010). *Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
11. Žurga, G., 2017. *Kakovost v javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999 – 2012*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

\*\*\*

**Deja Hojč** je leta 2016 diplomirala na Fakulteti za upravljanje in poslovanje v Novem mestu. Od leta 2017 je zaposlena v podjetju TPV d.o.o. kot Projektant nadzora proizvodnega procesa – kakovost. S področjem kakovosti se je prvič srečala ravno v tem podjetju, kjer je začela kot delavka v proizvodnji in kasneje napredovala v Kontrolor kakovosti, kasneje pa v Projektant nadzora proizvodnega procesa.

\*\*\*

## Abstract:

### Value-Added Impact Model for Customers and Innovation

**Research Question (RQ):** Is innovation important for the existence, success and added value of the company and the customer?

**Purpose:** By processing and reviewing literature, we wanted to come up with some claims that innovation is key to the existence and added value of the company and the customer.

**Method:** Review of professional and scientific literature.

**Results:** Innovation, added value and quality are complementary to each other, and one without another is devoid of purpose.

**Organization:** The research contributes to the recognition that it is good for companies if they actively work on the added value of innovation and quality. It is important to actively involve employees in this, and to award them the prize.

**Society:** Better business, contributes to a more successful and more complete existence of the company in the environment.

**Limitations/Future Research:** Many articles on this subject, which are mostly repeated and have been processed several times.

**Keywords:** quality, innovation, company, employee, customer, market, product, added value.

Copyright (c) Deja HOJČ



Creative Commons License

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



## Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije

Lidija Bijek\*

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

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako spodbuditi zaposlene in jih motivirati, da bodo ostali del uspešne organizacije-tima. Kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost delovanja tima?

**Namen:** Namen raziskovalnega članka je prikazati kaj je pomembno za uspešno delovanje timov ter prikazati sistem dobrega tima in timskega dela. Preučiti zadovoljstvo in nadarjenost zaposlenih za doseganje uspehov ter podati metodo, ki vodi do uspešnega pristopa vodenja ljudi k uspešnemu timskega delu. Ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dobrega tima in podjetja in ali so pomembni dobri odnosi, komunikacija, motivacija ter nagrajevanje za uspešnost dobrega tima.

**Metoda:** Za raziskavo smo uporabili različne študije, ki temeljijo na vsebinski analizi različnih člankov iz obstoječe literature domačih avtorjev. Uporabili smo članke (iz RUO in dLIB), diplomsko in magistrsko delo. Članke, diplomsko in magistrsko nalogo smo prebrali in po ključnih besedah analizirali.

**Rezultati:** Ugotovljeni rezultati raziskave kažejo, da je uspešnost organizacije odvisna od uspešne skupine ljudi- tima, ki delujejo pozitivno in so med seboj povezani ter si izmenjujejo znanje in izkušnje. Ugotovitve kažejo, da je za uspeh je potrebna komunikacija, dobri odnosi, motivacija ter nagrajevanje.

**Organizacija:** Raziskava in študija različnih člankov nam daje informacijo o značilnostih timov in organizacijske kulture le-teh, o povezavah med njimi in kaj vpliva na uspeh.

**Družba:** Zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največji uspeh, seveda če je pravilno voden in usmerjen.

**Originalnost:** Večina izbrane tematike se je osredotočila v vedno večjem zavedanju, da z izobraževanjem ustvarjamo širokost znanj, ki ključno prispevajo k razvoju.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili smo se na raziskave, ki so bile že izvedene na tem področju.

**Ključne besede:** timsko delo, motivacija, uspešna organizacija, tim, nadarjenost zaposlenih, uspeh, nagrajevanje, komunikacija v timu.

## 1 Uvod

Želja skoraj vsakega zaposlenega je, da bi bil v današnjem času bogat in uspešen. Veliko je zgodb, ki govorijo, kako so preprosti ljudje postali uspešni. Veliko pa je tudi zgodb, ki pripovedujejo o polomu in propadu velikih, nekoč uspešnih podjetji. Danes se uspešne organizacije zavedajo, da so do njihove konkurenčne prednosti ključni zaposleni in vedo, kako jih na pravi način motivirati, ocenjevati in nagrajevati, kajti samo zadovoljni zaposleni namreč izpolnjujejo svoje delovne naloge pošteno, vestno in zaupanja vredno ter s tem prispevajo k prepoznavnosti in uspešnosti podjetja. Zavedati se moramo, da danes ni težko ustanoviti podjetja, ampak ga je težko obdržati in iz njega narediti uspešno organizacijo, saj se je potrebno

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 4. februar 2019; revidirano: 13. februar 2019; sprejeto: 19. februar 2019. /

Received: 4. February 2019; revised: 13. February 2019; accepted: 19. February 2019.

nenehno prilagajati nestabilnemu okolju in spremembam, ki jih le-ta prinaša. Ciljno vodenje omogoča, da imajo zaposleni postavljene merljive cilje, ki se nanašajo na njihovo delo, njihovo doseganje pa se preverja v določenih časovnih presledkih. Številne pozitivne učinke pa organizaciji prinese dober in uspešen tim.

Kako spodbuditi zaposlene in jih motivirati, da bodo ostali del uspešne organizacije-tima? Ali bodo organizacije tudi v bodoče usmerjene predvsem v doseganje uspehov s timskim delo? To je bilo raziskovalno vprašanje, ki smo ga reševali z študijami različnih člankov in literature.

V raziskovalnem članku smo definirali kaj je potrebno za uspeh organizacije, tima in zaposlenih. Glavni namen je prikazati pomembnost timskega dela. Večji kot je tim, težje je obvladljiv. Pri manjši skupini pride velikokrat prej do negativnih učinkov. Zato je pri večjih timih učinkovitejše to, da pridejo do rešitev, saj imajo na razpolago več znanja vsakega posameznika. V praksi so uspešne skupine timov do sedem članov, saj je komunikacija med njimi še obvladljiva. Vodja vsake organizacije mora biti usposobljen oziroma kompetenten za delo z ljudmi. V timu je pomembno nenehno izobraževanje, usposabljanje, obnova znanja, saj lahko le tako pridejo do rešitve in konec koncev tudi do uspehov. Vsak posameznik pa je uspešen, če je motiviran ali nagrajen za uspešno delo, saj ima le tako voljo za nadaljnje delo.

Za uspešno delovanje tima je potreben primeren vodja. Timsko zasnovana organizacija ni brez vodja. Ravno obratno. V timsko zasnovani organizaciji ima veliko ljudi in timov vlogo vodenja. Mnogi ljudje niso menedžerji. V organizaciji z večjim številom timov pa mora imeti vsak tim svojo vodjo, ki odloča, sodeluje z drugimi timi in okoljem ter skrbi za dobre odnose v skupini (Marolt 2002, str. 129).

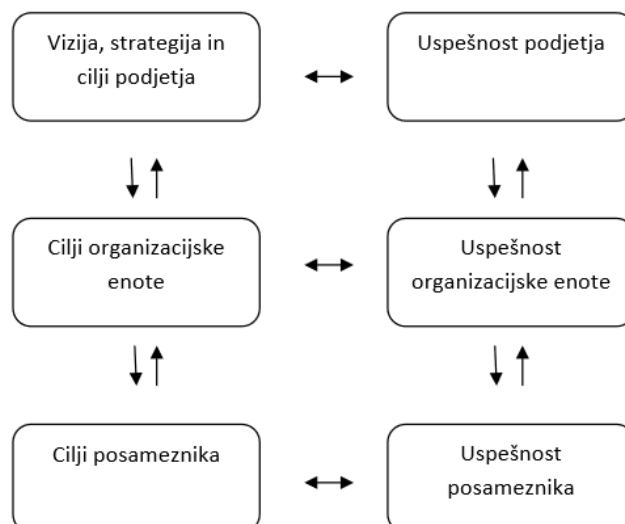
## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Motivacija in nagrajevanje**

Učinkovito motiviranje ni povezano samo z delom, ampak tudi s kulturo podjetja, načinom mišljenja in tudi navadami. Predstavlja pa tudi temelj, ki ljudem vliva ali jemlje energijo (Clemmer 2008, str. 171). Vodje poskušajo z nagrajevanjem doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Vendar samo nagrada ni dovolj, vodja mora zagotoviti okoliščine, v katerih bodo sodelavci lahko uresničevali svoje cilje in potrebe. Nagrada je lahko osebni dohodek, napredovanje, priznanje in podobno (Kramar Zupan 2009, str. 158). Najpogosteje se zgodi, da vodja nagradi nekoga brez razloga, namesto tistega, ki je trdno delal. Kralj (2005, str. 441) pravi: »nagrajevanje sodelavce mora izhajati iz vsaj treh izhodišč: Iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti podjetja«.

### **2.2 Uspešnost organizacije**

Uspešnost podjetja nam pove, ali podjetje opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev. Merimo jo kot razmerje med izidi, rezultati dela in zastavljenimi cilji sistema v izbranem časovnem obdobju. V finančnem pogledu lahko merimo uspešnost kot razmerje med izidi in sredstvi (Tavčar 1996, str. 29). Slika 1 prikazuje povezave za uspešnost podjetja.



Slika 1: Cilji in delovna uspešnost. (vir: Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba., str. 14)

## 2.3 Timsko delo

### 2.3.1 Kaj je timsko delo?

Avtorica Korošec je zapisala, da je timsko delo prisotno na vseh področjih življenja- v šoli, družini, na delovnem mestu ipd. Oblikovanje timov je pogojeno z doseganjem zastavljenega cilja. V organizacijah se timi oblikujejo z namenom izboljšanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Prednosti tima kot skupine je, da vsak posameznik prispeva svoje znanje in izkušnje (Korošec 2014, str. 3).

### 2.3.2 Zavzetost tima

Zavzetost tima najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. Zavzetost bolj kot zadovoljstvo povezujejo z doseganjem uspešnosti zaradi energetskega naboja oziroma delovnega zagona, ki odlikuje pristop zaposlenega (Schaufeli 2013, str. 10 v Alfes, Delbridge, Shantz & Soane, str. 10-250). Tim je skupina, kjer je posameznik usmerjen k izpolnitvi istega cilja. Da je tim uspešen pa je potrebno imeti usposobljeno vodstvo. Znanje o timskem delu dobimo z izkušnjami, ki jih pridobimo pri sodelovanju v timu. Učinkovitost timskega dela (Heller, Hindle 2001, str. 85-831) je potrebno meriti, če želimo delo izboljšati. Določimo standarde za posameznika in za skupino (na primer: da se bomo vedno držali skrajnih rokov). Tako bomo lahko vedno merili učinke dela. Vsako delo tima ima elemente, ki so merljivi. Pri tem lahko merimo dejanske izdatke in dobiček, ali so bile naloge opravljene v predvidenem času, ali so pacienti zadovoljni, ali so rezultati dela glede na cilje doseženi in drugo. Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela navaja avtor Krejan (2005, str. 5-43):

**Prednosti:** večja motiviranost (z delovanjem v timu člani uspešnejše zadovoljijo svoje osebne in skupne potrebe, medsebojno spodbujanje); kohezija odnosov (posamezniki tima so v tesni

povezanosti, razvijajo visoko stopnjo komunikacije); sinergijski učinki (sistematično reševanje problemov, zbiranje »zlatih idej«, učenje na podlagi izkušenj, neposreden prenos znanj, uvajanje novih pristopov reševanja problemov, enako število posameznikov je manj učinkovito, pomembna je tehnološka, stroškovna, menedžerska in psihološka sinergija); osebno in skupno zadovoljstvo.

**Slabosti:** nevarnost skupnega mišljenja; nevarnost prevlade posameznega člana; prelaganje odgovornosti na druge (neučinkovitost tima v začaranem krogu); pritiski za strinjanje; konkurenca med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov; prekrivajoča se komunikacija (medosebni problemi se pometajo pod preprogo, a še vedno vplivajo na tim); verovanje v čarobne učinke tima (očaranju sledi razočaranje); delo v timu zahteva več časa; za odločitve so potrebni kompromisi, ki lahko odločitve odmaknejo od optimalnih (Krejan, 2005, str. 5-43).

### 2.3.3 Oblikovanje timov

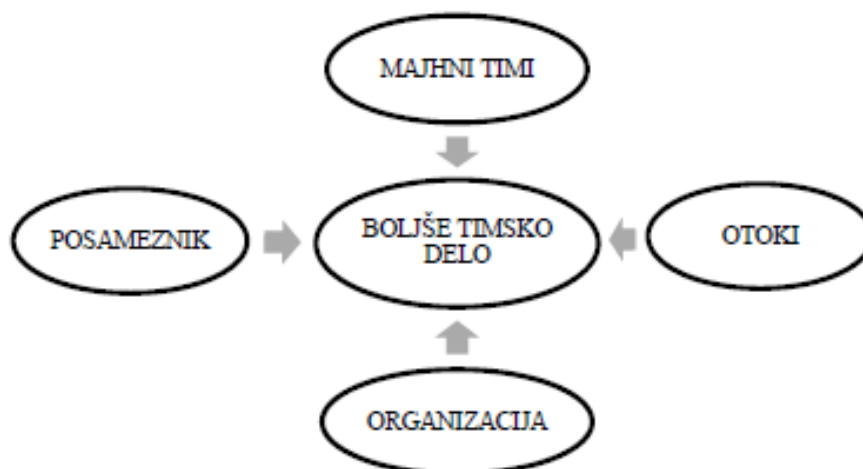
Timi so uporabna in perspektivna oblika organiziranja za izvedbo različnih delovnih nalog v organizacija. Z vidika vsebine dela pa razlikujemo med naslednjimi vrstami timov (Andrejčič, 1994, str. 155-177):

- Projektni timi.
- Timi za reševanje problemov.
- Timi za opravljanje delovnih nalog.
- Timi za strategijo.

Proces oblikovanja timov predstavlja močno željo po izboljšanju trenutnih razmer v organizaciji, kar bi vplivalo na doseganje organizacijskih ciljev. Možina (2002, str. 565) proces oblikovanja tima razdeli na več faz:

- *Določitev cilja.* Pri tem se postavlja vprašanje cilja organizacije, cilj tima in posameznega člana tima.
- *Strateško načrtovanje.* Želeni dosežki posameznega obdobja ter način, kako priti do njih.
- *Pričakovanja.* Posameznih članov tima od vodstva.
- *Odločanje.* Kako naj bodo odločitve opredeljene.
- *Organizacija dela.* Ali je delo opredeljeno na ustrezen način.
- *Morala.* Kakšna je morala in kultura dela v timu in v organizaciji ter kako jo je mogoče izboljšati.
- *Povezanost z drugimi oddelki.* Sodelovanje in povezanost timov z različnimi oddelki na vseh ravneh organizacije.
- *Prednosti in slabosti.* Katere so in kako jih lahko odpravimo oziroma izboljšamo.
- *Obstoječi problemi.* Katere so težave in problemi, ki jih je potrebno upoštevati.

Različni načini oblikovanja timov so odvisni od velikosti tima. Če ima tim določen cilj, je uspešnost doseganja cilja odvisna od velikosti tima. Timsko delo je mogoče doseči na več načinov kot prikazuje slika 2:



Slika 2: Načini oblikovanja tima (vir: Čolarić, A. 2008. *Oblikovanje tima v Volksbank-ljudski banki, d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta)

#### 2.3.4 Značilnosti uspešnega tima in cilji tima

Cilj tima je njegova uspešnost. Delovni tim združuje posameznike z različnimi kompetencami, vsi pa naj bi strmeli k enakim, skupnim ciljem, k izvedbi naloge, ki so si jo zadali. Uspešen delovni tim naj bi se osredotočal na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti, člani naj bi bili globoko pripadni timu, eden drugemu in skupnim ciljem, pristopnost ter poslanstvu, pri čemer bi bili deležni podpore tudi s strani ključnih potrošnikov. Prav tako naj bi bili člani uspešnih timov sposobni preoblikovati širše cilje v specifične in merljive cilje ter razviti akcijske načrte za doseganje le-teh. (Korelc, 2004, str. 1-40).

Uspešni timi so tisti, katerih dosežki presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti. Skupaj prihajajo do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev. Taki timi so smiselni in je vanje vredno vlagati. Taki timi so podjetju koristni, podjetje razvijajo in mu omogočajo uspešnost (Brajša, 1966, str. 105). Lastnosti uspešnega tima ali skupine so (Furman, 2010, str.21-22):

- Biti mora akcijsko usmerjen in ne debatni klub.
- Skupina ima vedno določene izvajalce in časovne omejitve za doseganje določenih ciljev in nalog. Veliko skupin deluje bolje, če obstaja rok izvedbe.
- Skupina obvlada zahteve vertikalno-horizontalne projekte in cilje. Vedno išče ravnotežje med uspešnostjo podjetja in koristjo za ljudi.
- Posamezniku dovolijo, da si navdušeno prizadeva uresničiti zamisli.
- Skupina ima dovolj delovnega časa v okviru rednega delovnega časa in ne zahtevajo, da bi posamezniki žrtvovali svoj prosti čas.
- Člani uspešne skupine se ves čas usposablajo.

- Uspešna skupina vedno komunicira, spoznava nove dosežke posameznikov, nagrajuje uspeh in spodbuja nadaljevanje dela.

Namen raziskovalnega članka je prikazati kaj je pomembno za uspešno delovanje timov ter prikazati sistem dobrega tima in timskega dela. Preučiti zadovoljstvo in nadarjenost zaposlenih za doseganje uspehov ter podati metodo, ki vodi do uspešnega pristopa vodenja ljudi k uspešnemu timske delu. Ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dobrega tima in podjetja in ali so pomembni dobri odnosi, komunikacija, motivacija ter nagrajevanje. Cilj raziskovalne naloge je identificirati dejavnike organizacije uspešnega tima.

### 3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili metodo kvalitativne analize, ki temelji na vsebinski analizi različnih člankov iz obstoječe literature domačih avtorjev. Uporabili smo članke (iz RUO in dLIB), eno diplomsko delo in dve magistrski nalogi. Članke, diplomsko in magistrsko nalogo smo prebrali in po ključnih besedah analizirali. Na splošno smo opredelili kaj je pomembno za doseganje uspešne organizacije, kdo je pomemben za doseganje uspehov in ali je timsko delo pomembno pri zagotavljanju uspehov pri vodenju. Članke, ki smo jih uporabili pri raziskovanem delu so zbrani v Tabeli 1.

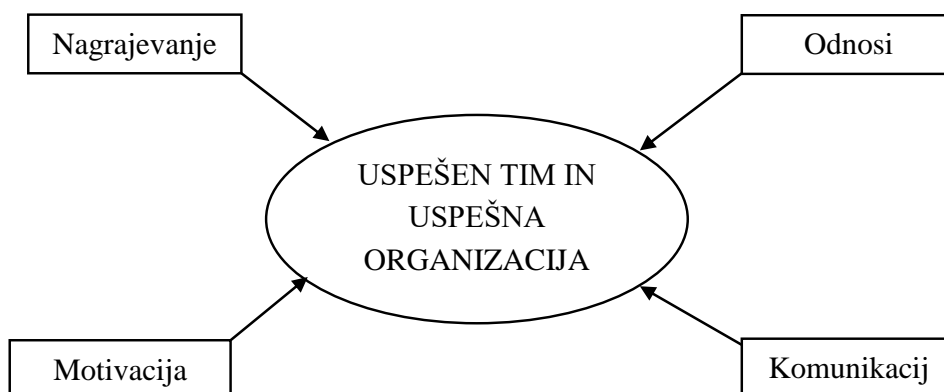
Tabela 1. Seznam uporabljenih referenc

Avtor	Naslov članka
Lahe M., Kaučič B. M. (2006)	Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost
Mesec B., Stritih B. (2015)	Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu
Lužar B., Kovačič H. (2013)	Stopnja avtonomije timov v podjetjih
Peterle L. (2007)	Za odličnost je potrebno naklonjeno okolje
Vidic R. (2014)	Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti
Povše S. (2018)	Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih
Žnideršič J. (2013)	Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji
Bižal U. (2013)	Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini
Kušar A. (2014)	Kako motivirati zaposlene?
Udovč K. (2017)	Povezava zavzetosti in zadovoljstva v javnem zavodu s področja kulture
Korošec N. (2014)	Dejavniki učinkovitega timskega dela
Furman A. (2010)	Vodenje in oblikovanje uspešnih timov
Zore Ž. (2015)	Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti: primer podjetja x
Šimnovec Š. (2010)	Organiziranost timskega dela v organizaciji
Antloga U. (2011)	Zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje
Možina S. (2002)	Vodenje in vedenja. Delo v teamu, skupini.
Bowen E. & Lawler E. (1992)	The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When.
Schaufeli W.B. (2013).	What is engagement?
Thakre N. & Shroff N. (2016)	Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employee
Treven S. (1998)	Management človeških virov.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala, da so za uspešnost zaposlenih najpomembnejši dejavniki: motivacija, nagrajevanje, komunikacija in odnosi. Z mojega stališča menim, da je motivacija najpomembnejši dejavnik za pozitivne odnose, dobro opravljeno delo in uspešnost organizacije. Brez motivacije in volje pri delu ne dosežemo željenih ciljev. Pojavljati se začnejo integritete, zapostavljanja med zaposlenimi ter slabo počutje na delovnem mestu. Na sliki 3 so opredeljeni najpomembnejši dejavniki za uspešen tim in uspešno organizacijo.



Slika 3. Najpomembnejši dejavniki za uspešen tim in uspešno organizacijo (lasten vir).

Skozi študijo različnih člankov in literature smo v Tabeli 2 zbrali ključne ugotovitve in različne vidike različnih avtorjev, ki so drugačni od tistih v Tabeli 1, saj avtorji iz Tabele 2 podajo poglobitve ugotovitve pri razlagi opisa timskega dela, uspešnosti organizacije, vodstva in uspešnega vodenja. Ostali članki iz Tabele 1 služijo kot dopolnitev teoretičnih osnov.

Tabela 2. Sumarna tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Najpomembnejša ugotovitev
Furman, A. (2010)	Pomembna je komunikacija med člani tima, kakor tudi vodje, ki jo uporablja za uspešno vodenje.
Možina, S. (2002)	Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev.
Bowen. E. & Lawler E. (1992)	Stopnja avtonomije tima je večinoma v rokah vodstva.
Lužar, B., Kovačič H.(2013)	Ključna je sposobnost podjetij in organizacij, da zagotovijo nujne pogoje za razvoj timov, ki so tako v skladu s cilji podjetij kot tudi s cilji posameznikov, ki so člani timov.
Schaufeli, W.B. (2013).	Zavzetost najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela.
Thakre, N. & Shroff, N. (2016)	Zadovoljstvo opravljanja dela je opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja.
Lahe M., Kaučič B.M. ( 2006)	Glavna razlika med timom in skupino je torej v tem, da pri skupini ni potrebno, da imamo skupni cilj, prav tako pa tudi ni potrebno sodelovanje med posamezniki.
Treven, S. (1998)	Da bi se podjetje izognilo posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, tatvine, odsotnost z dela in podobno, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav včasih v škodo drugih rezultatov podjetja.
Kušlar, A. (2014)	Z motivacijo ob zadovoljtvu individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj.

Furman (2010, str. 42) v svojem diplomskem delu opisuje kako pomembna je komunikacija med člani tima, kakor tudi vodje, ki jo uporablja za uspešno vodenje. Vodenje je »sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Glede tega nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje« (Možina 1996, str. 91). Teoretiki upravljanja od vodji pričakujejo, do bodo »učenci in ne gospodarji imeli dobro mnenje o sebi in bodo samozavestni, spraševali in poslušali, cenili ljudi, gradili odnos, imeli vizije, razvijali in izpolnjevali dejanja, oblikovali pot, bodo pozitivni ter da bodo podpirali člane« (Earl, 1998. str. 149). Menim, da je vodenje in način vodenja zelo odvisno od same vodje ter od tega kako razporedi delo. Cenim ljudi, ki vodijo organizacijo z vizijo in pogumom za vodenje ter da gradijo pozitiven odnos do zaposlenih.

Lahe, Kaučič (2006, str. 149) pravita, da z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Tako vsak posameznik pripada popolnoma avtomatično več vrstam skupin (na primer glede na raso, spol, veroizpoved, situacijsko okoliščino itd.). Vendar v takšnih primerih še ne moremo govoriti o timih. Definicija tima je kompleksnejša in se od definicije skupine razlikuje



glede na različne dejavnike. Moje mnenje je, da za tim ni značilno samo, da sodeluje pri odločanju, tim je vsaka skupina kjer se vsak zaposleni v njej počuti povezano.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev (Možina, 2002, str. 542). Timsko delo je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi v organizaciji (Lahe, Kaučič, 2006, str. 146). Moje ugotovitve so, da je danes zelo pomembno timsko delo, saj je organizacija bolj uspešna, hitreje pride do željenega cilja, pojavi se manj napak pri samem izvajanju nalog. Menim da bi morala vsaka organizacija spodbujati sodelavce k sodelovanju v timu.

Bowen. E. & Lawler E. (1992, str. 31 ) pišeta o stopnji avtonomije tima, ki je večinoma v rokah vodstva. Za uspešno delovanje tima je potreben primeren vodja. Timsko zasnovana organizacija ni brez vodenja. Ravno obratno. V timsko zasnovani organizaciji ima veliko ljudi in timov vlogo vodenja. Mnogi ljudje niso menedžerji. V organizaciji z večjim številom timov pa mora imeti vsak tim svojega vodjo, ki odloča, sodeluje z drugimi timi in okoljem ter skrbi za dobre odnose v skupini (Marolt 2002, str. 129). Tudi sama se strinjam s tem, da je avtonomija tima kot tudi pomembnost vodje v organizaciji zelo pomemben dejavnik oziroma člen. Če tim ni v rokah in pod nadzorom vodje pride do neurejenosti in samoodločanja posameznikov.

Ključna je sposobnost podjetij in organizacij, da zagotovijo nujne pogoje za razvoj timov, ki so tako v skladu s cilji podjetij kot tudi s cilji posameznikov, ki so člani timov (Lužar, B., Kovačič H. 2011, str. 132-153). Dandanes je zelo težko biti konkurenčen na trgu, če nisi dovolj hiter in kakovosten. Zato je sposobnost podjetji kot pravi Lužar B. pomembna za razvoj timov.

Schaufeli, W.B. (2013, str. 21) zavzetost najpogosteje definira kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. V svoji raziskavi Kahn (1990, str. 692-724) definira zavzetost kot koncept s poudarkom na pomembnosti, zanesljivosti in razpoložljivosti razumevanja razvoja zavzetosti. Obenem predlaga potrebo po novi perspektivi za razumevanje življenja podjetja. Njegova razmišljanja so povezana s pojmom osebne zavzetosti. Domnevam, da zavzetost zaposlenih močno vpliva na odnose v podjetju. Zavzetost bi opisala kot pozitivno in stabilno delovno mesto. Zaposleni so danes zavzeti za delo, če imajo motivacijo in nagrado za končno delo.

Thakre, N. & Shroff, N. (2016, str. 469-478) navajata, da je zadovoljstvo opravljanja dela opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja. Povezave med zadovoljstvom in organizacijsko klimo so preproste, in sicer bolj kot je zaposleni zadovoljen, boljša klima bo in obratno. Vsak zaposleni izvaja primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime (glede na lastne potrebe, želje) neprestano v največji meri ne zavedeno. Posameznik, ki oceni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko je klima neustrezna in postane nezadovoljen. Neustreznost klime lahko privede do spremembe kulture in klime v celotni organizaciji (Mihalič, 2007, str. 100). Kot je napisal avtor Mihalič v svojem delu, mislim, da ima zadovoljstvo v organizaciji danes velik potencial. Zadovoljen zaposlen bo pripravljen opravljati dela za katera ni določen. Posameznik tako lažje naredi več za organizacijo.

Glavna razlika med timom in skupino je torej v tem, da pri skupini ni potrebno, da imamo skupni cilj, prav tako pa tudi ni potrebno sodelovanje med posamezniki (Lahe M., Kaučič B.M. 2006, str. 149-155). Moje razmišljanje o skupini in timu je, da tim je manjša zasedba, medtem ko skupina obsega več članov, ki so lahko tudi manj uspešni kot posamezni timi.

Da bi se podjetje izognilo posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, tatvine, odsotnost z dela in podobno, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav včasih v škodo drugih rezultatov podjetja (Treven, S. 1998, str. 95-115). Podpiram idejo da se zaposleni v organizaciji počutijo kot doma in da radi hodijo v službo, ko dosežemo ta cilj pa je uspeh zagotovljen.

Z motivacijo ob zadovoljitvi individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledi ji priznanje, samostojnost ter osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Kušar, A. 2014, str. 10-21). Z mojega stališča je motivacija najpomembnejši dejavnik za pozitivne odnose, dobro opravljeno delo in uspešnost organizacije. Brez motivacije se začnejo pojavljati integritete, zapostavljanja med zaposlenimi ter slabo počutje na delovnem mestu.

#### **4.2 Primer dobre prakse**

Timsko delo je ena od vrednot, ki jo zaposleni gojimo skozi vsakdanje aktivnosti. Ena od zelo pogostih oblik delovanja je tudi delo projektnih skupin, ki se je izkazala kot uspešen način doseganja zastavljenih ciljev in dobrih rezultatov tako na področju razvoja proizvodov kot nasploh v vseh procesih delovanja. Izhodišče primera dobre prakse na primeru timskega dela bom opisala na podjetju v katerem sem zaposlena. Kot primer dobre prakse bo predstavljeno delo v sami organizaciji.

V organizaciji nismo razdeljeni na več oddelkov, ampak delujem na oddelku s 25 zaposlenimi in različnimi profili izobrazbe. Število zaposlenih ne zadostuje definiciji tima, ki pravi, da je uspešen tim tisti, ki ga sestavlja maksimalno sedem članov. Vendar smo z reorganizacijo oddelka ta oddelek razdelili na dva oddelka-laboratorija. S tem smo izboljšali kvaliteto odnosov med zaposlenimi, dvignila se je raven zaupanja posameznika in povečal se je pretok znanja. V okviru te spremembe se je omogočila večja samoiniciativnost pri delu. Poudarek je bil na sistemu vzpodbujanja idej. Sodelavci se med seboj dobro razumemo, bolj odprta je komunikacija med nami in manj je ovir pri izmenjavi različnih mnenj.

Ugotovili smo, da manjša skupina dela bolje, večja je kakovost nastalega izdelka, povečala se je tudi uspešnost. Pojavilo se je medsebojno sodelovanje in zaupanje, poteka bolj sproščena komunikacija, brez strahu pred vodjo in ostalimi sodelavci, uveljavile so se tudi pohvale za učinkovito delo. Izkazalo se je, da manjša ekipa lažje sodeluje med seboj, delo se lažje opravlja in je pod večjo kontrolo. Vodja oddelka razume posameznika, mu prisluhe in pomaga pri

reševanju problemov. Zaposlene opazuje in jih mesečno nagradi s stimulacijo. Tako smo zaposleni bolj motivirani in smo pripravljeni pomagati in priskočiti na pomoč v primeru, ko pride na oddelku do situacije, ko je povečana količina dela. Pripravljeni smo opravljati nadurno in sobotno delo. S takim pristopom vodje se vsak posameznik dobro počuti, z veseljem pride v službo, rad dela z izzivi, rad se izobražuje in usposablja, z veseljem dela in vpliva na kvalitetnejše delo. Zaposleni vodjo vidijo kot prijazno, saj ima spoštljiv način komunikacije, vsako jutro gre do posameznika, mu nameni nekaj lepih besed in pomaga reševati situacije, za katere posameznik misli, da se jih ne da rešiti.

Skozi študijo različnih člankov in na primeru dobre prakse smo ugotovili, da za uspešno organizacijo so res zelo pomembni dejavniki dobri odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje. Menim, da brez nagrajevanja in pozitivnega odnosa delavci v današnjem času niso motivirani in pripravljeni narediti kaj pozitivnega za organizacijo. Tudi v moji organizaciji zaposleni niso pripravljeni pomagati in narediti kaj dobrega za uspešnost organizacije, če jih vodja ne pohvali ali nagradi z osebno stimulacijo. Moje mnenje je, da se morajo dejavniki za uspešno delovanje timov med seboj prepletati v meri, ki je še sprejemljiva in pozitivno naravnana. S to študijo smo potrdili zastavljeno raziskovalno vprašanje, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost delovanja tima?

## 5 Zaključek

Skozi študijo različnih člankov in literature smo hoteli raziskati in potrditi naše zastavljeno raziskovalno vprašanje. Iskali smo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešno delovanje timov. S to študijo smo potrdili zastavljeno raziskovalno vprašanje in ugotovili, da so za uspešno organizacijo pomembni dejavniki dobri odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje.

Za vse zaposlene v organizaciji je najpomembnejše, da so seznanjeni s cilji organizacije, poslanstvom in vizijo. Zelo pomembna je komunikacija v podjetju, ki mora potekati v vseh smereh. Zaposleni morajo dobiti informacije, ki so pomembne za njihovo delo. Sistematično delo in uspešnost organizacije bi lahko izboljšali v smeri boljše timske organizacije dela, seveda pa bi s tem izboljšali tudi komunikacijo in medsebojne odnose med samimi zaposlenimi. Danes zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega izide samostojno. V tej smeri bi lahko imeli izboljšave na področju izobraževanja zaposlenih, da bi jih naučili delati drug z drugim, ter medsebojnega sodelovanja.

Timsko delo je danes postalo nov pojav in nova paradigma. Težko se mu je izogniti, saj je večina odprtih za timsko delo. Zelo malo je individualnega dela, na račun hitrega razvoja in količine dela, ki ja za enega posameznika preobremenjeno. V prihodnosti bi lahko za razvoj tima imeli posebne delavnice ali seminarje, na katerih bi vodje tima ali člane tima podrobneje naučili načel učinkovitega vodenja timov, komunikacije med njimi, motiviranja, obvladovanja konfliktov, hitrih reševanj problemov navsezadnje pa tudi zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih.

Veliko študij piše, da je timsko delo pomembno, vse bolj učinkovitejše in bolj kakovostno. Tim sestavljajo ljudje, ki delajo za en skupen cilj. Zelo pomembno je da se zavedajo, da želijo doseči ta skupen cilj, to pa predstavlja prednost za organizacijo. In da je temu tako bi v prihodnje lahko vodje timov in organizacij take zaposlene in navsezadnje tudi time uspešno nagradili, jih motivirali z nagradami- iskreno in sprotno. Tako bi dosegli uspeh, željo bo močnejšem sodelovanju med seboj, prilagajanju, pomoči drug do drugega, saj bolj kot so motivirani, bolj se potrudijo, vložijo več navora in truda, ki pripelje do uspešnosti.

Raziskave kažejo, da timi skrivajo ogromno neodkritih potencialov, ki jih zaradi takšnih in drugačnih razlogov nikoli ne izkoristijo. Skrivna zaloga učinkovitosti, ki jo lahko dobimo z dobrim timskim delom, je ena največjih rezerv človeškega intelektualnega kapitala v družbah. Praktični primeri dokazujejo, da skupina ljudi sprejema boljše in natančnejše odločitve, kot bi jih v določenih primerih sprejeli posamezniki. Zavedati se moramo, da je kolektivna inteligenca tima potencial, ki ga tim ima. Dejstvo je, da tim ljudi z različnimi kompetencami in izkušnjami k reševanju izzivov doprinese celo paleto različnih znanj in izkušenj. V modernih organizacijah timi ves čas opravljajo kompleksnejše naloge, in vedno več timov dela skupaj daljše časovno obdobje in se sooča z vse zahtevnejšimi nalogami in problemi. Nekateri timi so pač bolj učinkoviti pri opravljanju različnih nalog kot drugi.

Večina izbrane tematike se je osredotočila v vedno večjem zavedanju, da z izobraževanjem ustvarjamo širokost znanj, ki ključno prispevajo k razvoju. Omejili smo se na raziskave, ki so bile že izvedene na tem področju. Nadaljnje raziskovanje pa se lahko usmeri še na ostale dejavnike timskega dela.

## Reference

1. Andrejčič Radovan. 1994. Globalni in kadrovske management. Kranj: Moderna organizacija
2. Antloga U. (2011). Zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje. Zaključna projektna naloga. Koper: 2011
3. Bižal U. (2003). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. Revija za univerzalno odličnost, okt. 2013, letnik 2, št.3., str:117-128
4. Bowen. E.D & Lawler E.E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. Sloan Management Review. Cambridge. Vol. 33., Iss. 3
5. Brajša, Pavao. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
6. Clemmer, Jim. 2008. Učinkovit vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha. Ljubljana: Tuma.
7. Čolarić, A. 2008. *Oblikovanje tima v Volksbank-ljudski banki, d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
8. Drucker, Peter F. 2001, *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
9. Earl, S. 1998. *Working in Groups and Teams*. Philadelphia. Institute of Physics Publishing. str. 149
10. Furman A.(2010).Vodenje in oblikovanje uspešnih timov. Diplomsko delo. Sveti Jernej: okt. 2010. str. 7-44
11. Heller R. in Hindle T. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

12. Kahn, A. W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work*. Academy of management journal.
13. Korelc, T. (2004). *Priročnik team buildinga usposabljanja*. Šenčur: Creator.
14. Korošec N. (2014). Dejavniki učinkovitega timskega dela. Diplomsko delo. Kranj: dec. 2014. str. 3-26
15. Kralj, Janko. 2005. Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, Koper: Fakulteta za management.
16. Kramar Zupan M. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
17. Krejan S. (2005). *Timsko delo v slovenski vojski* (Specialistično delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
18. Kušar A. (2014). Kako motivirati zaposlene? Revija za univerzalno odličnost, feb.. 2014, letnik 3, št.1. str.10-21
19. Lahe M., Kaučič B. M. (2006). Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost Obzor Zdr N, 40: str. 149-155
20. Lužar B, Kovačič H. (2013). Stopnja avtonomije timov v podjetjih. v Teorija in Praksa, let. 50: str. 132-153
21. Marolt, J. 2002. *Timska organiziranost in kakovost*. Zbornik konference Managementa in Evropska unija. Kranj. Moderna organizacija
22. Mesec B, Stritih B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. Socialno delo, 54: str. 295-306
23. Možina, S. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana. EF. Magistrsko delo. (str. 91)
24. Možina, S. 2002. *Vodenje in vedenja*. Delo v teamu, skupini. Radovljica. Didakta.
25. Peterle L. (2007). Za odličnost je potrebno naklonjeno okolje. 19 forum odličnosti in mojstrstva Otočec. str. 145-147
26. Povše S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, sep. 2018, letnik 7. št.3., str: 297-320
27. Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?* V C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
28. Šimnovec Š. (2011). Organiziranost timskega dela v organizaciji. Diplomaska naloga. Koper:2010
29. Tavčar, M. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
30. Thakre, N & Shroff, N. (2016). *Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employee*. Indian Journal of Applied Psychology.
31. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Udovč K. (2017). Povezava zavzetosti in zadovoljstva v javnem zavodu s področja kulture. Revija za univerzalno odličnost, dec. 2017, letnik 6, št. 4., str. 379-392
33. Vidic R. (2004). Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti. Revija za univerzalno odličnost, feb. 2014, letnik 3, št. 1., str. 1-9
34. Zore Ž. (2015). Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti: primer podjetja x. Magistrsko delo. Ljubljana: 2015.
35. Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
36. Žnideršič J. (2003). Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji. Revija za univerzalno odličnost, okt. 2013, letnik 2, št.3., str:108-116

\*\*\*

**Lidija Bijek** je leta 2013 diplomirala na Fakulteti za Kemijo in Kemijsko tehnologijo v Ljubljani. Od leta 2013 je zaposlena v Krki d.d, Novo Mesto, kot analitik na področju Kontrole kakovosti. Od leta 2018 pa opravlja delo inženirja in vodje laboratorija. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovoti.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Relations, Communication, Motivation and Rewards as Factors of a Successful Team and Organization**

**Research Question (RQ):** How to encourage employees and motivate them to remain part of a successful organization-team. What are the factors that influence the performance of the team?

**Purpose:** The purpose of the research article is to show what is important for the successful operation of the teams and to show the system of a good team and team work. To examine the satisfaction and talent of employees for achieving success and to give a method that leads to a successful approach to managing people to a successful teamwork. Find out what are the factors that influence the success of a good team and company and whether good relationships, communication, motivation and rewarding for the success of a good team are important.

**Method:** Various studies were used for the study, based on a substantive analysis of various articles from the existing literature of domestic authors. We used articles (from RUO and dLIB), graduate and master thesis. We have read articles, graduation thesis and master thesis and analyze them according to keywords.

**Results:** The results of the survey show that the success of the organization depends on a successful group of people who work positively and are interlinked and share their knowledge and experience. Findings show that success requires communication, good relationships, motivation and rewarding.

**Organization:** The research and study of various articles gives us information about the characteristics of the teams and the organizational culture of these, about the links between them and what impacts on success.

**Society:** The employee is the one who brings the greatest success to the company, of course, if it is properly managed and directed.

**Originality:** Most of the selected topics have focused on the growing awareness that education creates a broad range of skills that are crucial to development.

**Limitations/Future Research:** We rely on research that has already been carried out in this field.

**Keywords:** team work, motivation, successful organization, team, talent of employees, success, rewarding, communication in the team.

Copyright (c) Lidija BIJEK



Creative Commons License

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

**Popravek / Correction**

## Primary School Teachers' Attitudes towards Inclusive Education in Slovenia: A Qualitative Exploration

Lea Šuc

Faculty For Organisation Studies in Novo Mesto, Novi Trg 5, 8000 Novo Mesto, Slovenia  
lea.suc@zf.uni-lj.si

Boris Bukovec

Faculty For Organisation Studies in Novo Mesto, Novi Trg 5, 8000 Novo Mesto, Slovenia  
boris.bukovec@fos.unm.si

Mojca Žveglič

University of Ljubljana, Faculty of Education, Kardeljeva pl.16, 1000 Ljubljana, Slovenia  
mojca.zveglic@pef.uni-lj.si

Damir Karpljuk

University of Ljubljana, Faculty Of Sport, Gorotanova 22, 1000 Ljubljana, Slovenia  
damir.karpljuk@fsp.uni-lj.si

### Abstract

**Research Question (RQ):** What are the attitudes of Slovenian primary school teachers towards the inclusion of children with special needs into regular school programs?

**Purpose:** The purpose of the study was to encourage teachers to share and reflect on their personal experiences with inclusive education in Slovenia. This could help in the development of more successful models of practice.

**Method:** This was a qualitative study. Focus interviews and individual, semi-structured interviews were conducted. Data was analyzed using qualitative content analysis.

**Results:** Five categories emerged from the data. This article focuses on three of the categories and explores the robust division of teachers into two groups depending on their overall attitudes towards the inclusion and children with special needs.

**Organization:** The findings of this study suggest that Slovenian education system is not fully transitioned into the inclusive model. Teacher training and practical support are often insufficient and inter-professional cooperation is not always satisfactorily established.

**Society:** Inclusion of children with special needs reflects the quality of the whole school system and has implications for the functioning of the society.

**Originality:** ~~This is the first study in Slovenia that explored teachers' attitudes towards inclusion.~~ ~~It~~ **This study** deepened the understanding of the phenomenon of inclusion and linked the findings with international studies on inclusion.

**Limitations / further research:** Future research should explore the development and implementation of relevant teaching programs and courses as well as the development of better support networks within an inclusive model of education that should champion collaboration and cooperation.

**Keywords:** children with special needs, inclusion, education, teacher's attitudes, qualitative study, models of practice.



## 6 Conclusion

Both organizational and personal factors have been identified as limiting the process of inclusion and affecting full participation of children with special needs in Slovenian primary schools. Teachers' attitudes towards inclusion were not homogenous and there were many different experiences and understandings of the process. While some teachers appeared to be positive about the inclusion process, others experienced it as an additional professional burden. Lack of education and experience contributed to the feelings of being overwhelmed. The need for collaboration was generally recognized, but especially cooperation with external professionals did not always meet the demands of the inclusion process.

~~This study was the first qualitative study of the inclusion process in Slovenia. It~~ **This study** highlighted some important aspects of the inclusion process and linked it with studies from other countries. It has been recognized that good quality education involves all students and requires ongoing development and a focus on the future. To develop excellence in education, some deeply rooted patterns of thinking and working will probably need to be altered first (Bukovec, 2015). Successful inclusion could importantly contribute to a more harmonious society that could support all individuals and help them thrive regardless of their backgrounds and different abilities.

This qualitative study included teachers from one geographical region of Slovenia. Although we did not aim to make any generalisations, it could be useful to expand the sample to other regions in order to capture different collaboration patterns that might be established in other regions and municipalities.

The findings of this study suggest that future research should explore the development and implementation of relevant teaching programs and courses that could support teachers and provide continuous development in the context of contemporary Slovenian environment. A better inter-professional network also needs to be established, so that children with special needs as well as teachers teaching them can be adequately supported.

### Declaration of Conflicting Interests

The authors declare that there is no conflict of interest.

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen je odnos slovenskih osnovno-šolskih učiteljev do inkluzije otrok s posebnimi potrebami v redne šolske programe?

**Namen:** Namen študije je bil vzpodbuditi učitelje, da delijo svoje osebne izkušnje in refleksije, kar bi lahko pripomoglo k razvoju bolj učinkovitih metod dela.

**Metoda:** To je bila kvalitativna študija, ki je vključevala fokusne in individualne, pol-strukturirane intervjuje. Za analizo materiala je bila uporabljena kvalitativna tematska analiza.

**Rezultati:** Iz analize je izšlo pet kategorij. Ta članek se osredotoča na tri kategorije, ki opisujejo delitev učiteljev v dve skupini glede na njihov odnos do inkluzije in otrok s posebnimi potrebami.

**Organizacija:** Rezultati raziskave nakazujejo, da slovenski šolski sistem še ni povsem prešel na inkluzivni model dela. Učitelji ne dobijo dovolj podpore in niso ustrezno izobraženi za inkluzijo, primanjkuje pa tudi medprofesionalne podpore.

**Družba:** Inkluzija otrok s posebnimi potrebami je odraz kakovosti celotnega izobraževalnega sistema in družbe kot celote.

**Originalnost:** ~~To je bila prva študija v slovenskem prostoru, ki je proučevala odnos učiteljev do inkluzije.~~ Ta študija je poglobila je razumevanje tega fenomena **odnosa učiteljev do inkluzije** in rezultate povezala z drugimi mednarodnimi študijami o inkluziji.

**Omejitve/ nadaljnje raziskovanje:** Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na razvoj in implementacijo programov izobraževanja za učitelje in na razvoj podporne mreže, ki bi temeljila na sodelovanju znotraj inkluzivnega modela dela.

**Keywords:** otroci s posebnimi potrebami, inkluzija, izobraževanje, odnos učiteljev, kvalitativna študija, modeli dela.