

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Junij 2016
Letnik V, številka 2
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Boris Bukovec.

Uredniški odbor:

- 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: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

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

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Table of content

Franc Brcar The impact of quality department on organizing quality in organizations	115
Kristjan Jovanov, Vasja Roblek Emergency units' team leadership in case of increased workload	123
Andreja Lavrič The importance of intellectual capital in the company	138
Andrej Jerman, Maja Meško The impact of bus drivers' lifestyle on the occurrence of health problems and absenteeism	147
Matjaž Maletič, Damjan Maletič, Alenka Mekiš The influence of internal marketing on employee engagement	159
Simona Cimperman The impact of employee satisfaction on productivity in Tiskarna Novo mesto, Ltd.	175
Matej Jevšček Competencies assessment using fuzzy logic	187

Vpliv obstoja službe kakovosti na organiziranost kakovosti v organizacijah

Franc Brcar*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Organizacije morajo na tekmovalnem trgu ostati konkurenčne. Raziskovalno vprašanje članka je ali imajo službe kakovosti ključno vlogo pri organizaciji in zagotavljanju kakovosti.

Namen: Cilj raziskave je ugotoviti, kakšna je povezava med obstojem službe kakovosti in organiziranostjo kakovosti v organizacijah; pri tem navedemo hipotezo, da je ta povezanost zelo močna.

Metoda: Med 484 velikimi in srednje velikimi organizacijami smo naredili anketo, s katero preverimo stanje na tem področju. Za obdelavo podatkov uporabimo Pearsonov χ^2 -test; rezultate prikažemo v kontingenčni tabeli.

Rezultati: Organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti imajo pogosteje certifikat ISO 9001, primerjano z organizacijami, ki te službe nimajo. Ugotovimo tudi, da imajo pogosteje time za odnose z dobavitelji, sisteme nadzora napredka dobaviteljev in centre odličnosti. Skratka, da imajo organiziranost kakovosti na višjem nivoju, kot če službe kakovosti ne bi imele.

Organizacija: Vloga službe kakovosti je pomembna za organizacije. Ugotovitve raziskave so pomembne za sprejemanje odločitev v organizacijah.

Družba: Vsaka organizacija prispeva k učinkovitosti in uspešnosti ekonomije. Organizacijsko raven gospodarstva in negospodarstva v državi lahko merimo s številom certifikatov ISO 9001 na prebivalca.

Originalnost: Raziskava je originalna zaradi raziskovalnega modela in uporabljene metode.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na velike in srednje-velike organizacije v Sloveniji.

Ključne besede: TQM, celovito obvladovanje kakovosti, služba kakovosti, center odličnosti, kakovost, certifikat ISO 9001.

1 Uvod

Nekatere organizacije imajo v svoji organizacijski strukturi posebno službo kakovosti, druge pa je nimajo. Nekatere imajo enega ali več certifikatov kakovosti, druge jih nimajo. Eno in drugo lahko veliko prispeva k višjemu nivoju delovanja in za eno in drugo mora organizacija narediti analizo, da se odloči za ali proti. Zanima nas, kakšna je povezava med obstojem službe kakovosti in lastništvom certifikata iz serije ISO 9001 v organizacijah.

Proces pridobivanja certifikatov je zahteven in dolgotrajen. Zahteva vsaj posebno projektno skupino, ki več let dela samo na tem projektu. Še bolje pa je, da ima v ta namen profesionalno službo. Po drugi stani pa lahko tudi zaključimo, da organizacija, ki nima službe kakovosti in pridobi enega ali več certifikatov kakovosti, pogosto vzporedno s pridobivanjem certifikata ustanovi to službo. Projektna skupina za pridobitev certifikata ISO 9001 lahko preraste v službo kakovosti.

* Correspondence author.

Namen raziskave je statistično obdelati podatke, pridobljene z anketo, in potrditi oz. zavreči hipotezo. Ugotovitve raziskave je mogoče posplošiti na celotno populacijo, tj. na vse slovenske srednje velike in velike organizacije.

V drugem poglavju navedemo dosedanje dosežke raziskovanj in pregled literature. Tretje poglavje je namenjeno opisu metode raziskovanja. Rezultati in diskusija rezultatov so opisani v četrtem poglavju, peto pa je namenjeno sklepni misli.

2 Pregled literature

Saad in Siha (2000, str. 1151) definirata kakovost kot »dinamični proces« in ne kot »statični cilj«. To pomeni, da moramo skrbeti za stalno izpopolnjevanje tega procesa in da projektna uvedba TQM ali standarda ISO 9001 ne zadostuje.

Menedžment celovite kakovosti oz. celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management* – TQM) opisujeta Marolt in Gomišček (2005, str. 32) kot: »[D]a je TQM skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu.« Poudarjata tudi (str. 34): »Pri TQM so zaposleni, v organizacijskem smislu, vključeni v odločanje in izboljševanje svojega dela preko tima, v katerem delajo. Tako organizacija postane niz timov, ki komunicirajo in koordinirajo s timi v istem obratu ali drugih obratih, enotah ali službah organizacije. Tokovi informacij in komunikacij potekajo manj vertikalno in bolj horizontalno.« Saraph, Benson in Schroeder (1989, str. 818) so v svoji raziskavi ugotovili osem kritičnih dejavnikov uspešne implementacije TQM in med njimi je tudi vloga departmaja kontrole kakovosti. Temu mnenju se pridružujeta Porter in Parker (1993, str. 13), saj kot kritičen dejavnik navajata organizacijsko strukturo, ki je sposobna aktivirati vse potencialne organizacije.

Torre, Adenso-Diaz in Gonzalez (2001, str. 355) ugotavljajo, da se mnoge organizacije odločajo za pridobitev certifikata ISO 9001 zaradi zagotavljanja konkurenčnosti. Ugotavljajo tudi, da ta uvedba povzroči mnoge organizacijske spremembe na različnih funkcijskih področjih. Bradley (1994, str. 54) ugotavlja, da organizacija s pridobitvijo certifikata ISO 9001 pridobi: (1) dokumentiran sistem; (2) standardizacijo procesov; (3) merjenje sposobnosti procesov; (4) nadzor menedžmenta nad sistemom in (5) začetek korektivnih aktivnosti; vse te pridobitve pomenijo prednost pri uvedbi TQM. Slovenija je po številu organizacij, ki imajo certifikat iz serije ISO 9001 na število prebivalcev v samem svetovnem vrhu, saj Sampaio, Saraiva in Rodrigues (2009, str. 1306) navajajo, da je Slovenija že leta 2004 zasedala 8. mesto na svetu.

Da bi dosegli uspešnost in učinkovitost organizacije, morajo vsi zaposleni delati prava opravila in delo mora biti opravljeno dobro. Zaradi tega so pri uvedbi sprememb na področju

kakovosti udeleženi vsi zaposleni – zato v srednje velikih in velikih organizacijah nujno potrebujemo službo kakovosti (*Quality Control Department* – QCD). Slabo organizirane službe kakovosti so lahko vzrok neuspešnosti poslovanja. Anand (1999, str. 169) navaja deset najpomembnejših aktivnosti službe kakovosti: (1) planiranje kakovosti; (2) promocija napredovanja kakovosti; (3) organizacija in izvajanje izobraževanja za kontrolo kakovosti; (4) razvoj dobaviteljev; (5) pospeševanje aktivnosti kontrole kakovosti zunanjih izvajalcev; (6) izvajanje presoje sistema kakovosti; (7) povezovanje s kupci in dobavitelji; (8) analiza napak na terenu in izvajanje korektivnih aktivnosti; (9) vzdrževanje poročevalskega sistema sposobnosti kakovosti in (10) pospeševanje menedžerskega nadzora kakovosti. Sureshchandar, Rajendran in Anantharaman (2003, str. 1035) v svoji študiji dokazujejo pozitivne učinke službe kontrole kakovosti in navajajo dvanajst kritičnih dejavnikov njene uspešnosti: (1) podpora najvišjega vodstva in vizionarsko voditeljstvo; (2) človeški viri; (3) tehnični sistem; (4) informacijski in analizni sistem; (5) primerjava s sorodnimi organizacijami; (6) kontinuirano napredovanje; (7) orientiranost h kupcu; (8) zadovoljstvo zaposlenih; (9) timsko delo; (10) socialna odgovornost; (11) delovno okolje in (12) kultura servisa oz. službe. Za vsako organizacijo je pomembna funkcija kakovosti in za konkurenčnost so pomembni certifikati kakovosti. Postavimo hipotezo:

Organizacije, ki imajo službo kakovosti, imajo pogostejše certifikat ISO 9001, primerjano z organizacijami, ki te službe nimajo.

3 Metoda

Osnovna metoda raziskovanja je anketa, katero smo poslali na 484 največjih slovenskih organizacij. Anketa vsebuje osem vprašanj. S šestimi vprašanji želimo izvedeti na kako visokem nivoju je kultura o kakovosti v njihovi organizaciji, preostali vprašanji pa se nanašata na njihov položaj in dolžino delovne dobe. Na vsa vprašanja je bilo mogoče odgovoriti z »DA« ali »NE«, zato odgovore obravnavamo kot nominalne (*nominal*) spremenljivke.

Organizacije, katerim smo poslali vprašalnike, so bile izbrane povsem slučajno. Izbrali smo največje po kriteriju povprečnega števila delavcev v poslovnem letu, višini čistega prihodka od prodaje in vrednosti aktive. Tako smo po Zakonu o gospodarskih družbah (2006, člen 55) zajeli srednje velike in velike organizacije – to je populacija –, za katera je vzorec reprezentativen. Vrnjenih smo dobili 80 odgovorov – to je vzorec –, katere obravnavamo v raziskavi.

Vprašalnik je bil naslovljen na vodje informatike. Po funkciji oz. položaju imajo anketiranci naslednje deleže: 3,8 % glavni direktor, 11,4 % direktor poslovne funkcije, 59,5 % vodja informatike, 13,9 % vodja oddelka v informatiki in 11,4 % ima drugo funkcijo ali položaj. Povprečna delovna doba anketirancev je 19,4 let. Iz funkcije ali položaja in delovne dobe lahko sklepamo, da so anketiranci imeli ustrezna znanja za izpolnjevanje vprašalnika. Podatke, pridobljene z anketo, smo obdelali z opisno, tj. deskriptivno statistiko in s Pearsonovim χ^2 -testom. Ta test je posebej pomemben, saj z njim ugotovimo ali je povezanost

statistično značilna (*significant*) oz. ali lahko povezanost posplošimo na celotno populacijo. Cramerjev V koeficient, ki ima vrednost 0,1 pomeni šibko povezanost, vrednost 0,3 pa pomeni močno povezanost med spremenljivkama. Statistično značilnost označimo s p in definiramo pri 0,05 oz. pri 5 %, pri čemer poznamo eno-stranski in dvo-stranski test. Rezidualne oz. razlike frekvenc označimo z z-vrednostjo (z-score) in če vrednost leži izven intervala $\pm 1,96$ je statistično značilna pri $p < 0,05$. Številске vrednosti so v besedilu prikazane z natančnostjo dveh decimalnih mest. Statistike so zapisane skladno s priporočili American Psychological Association (APA).

4 Rezultati in razprava

Zanima nas, kakšne so relacije oz. povezave med pari vprašanj oz. spremenljivk. Posebej nas zanima, kako na urejenost področja kakovosti v organizaciji vplivajo: (1) obstoj službe kakovosti; (2) lastništvo certifikata ISO 9001 in (3) uporaba modelov kakovosti.

Tabela 1. Matrika odgovorov

	Odg.	Obstoj službe kakovosti		Lastništvo certifikata ISO 9001		Uporaba modelov EFQM, 20 ključev, BSC, Six Sigma, BPR	
		NE	DA	NE	DA	NE	DA
Obstoj tima za odnose z dobavitelji	NE	23,1 %	35,9 %	20,5 %	38,5 %	47,4 %	11,5 %
	DA	5,1 %	35,9 %	3,8 %	37,2 %	25,6 %	15,4 %
Pearson χ^2 in statistična značilnost		6,61	< 0,05	6,61	< 0,05	3,08	> 0,05
Cramer V in statistična značilnost		0,29	< 0,05	0,29	< 0,05	0,19	> 0,05
Obstoj sistema nadzora napredka dobaviteljev	NE	23,1 %	30,8 %	21,8 %	32,1 %	43,6 %	10,3 %
	DA	5,1 %	41,0 %	2,6 %	43,6 %	29,5 %	16,7 %
Pearson χ^2 in statistična značilnost		9,65	< 0,05	12,83	< 0,001	2,87	> 0,05
Cramer V in statistična značilnost		0,35	< 0,05	0,41	< 0,001	0,19	> 0,05
Obstoj projektne pisarne, procesne pisarne ali centra odličnosti	NE	25,6 %	33,3 %	23,1 %	35,9 %	51,3 %	7,7 %
	DA	2,6 %	38,5 %	1,3 %	39,7 %	21,8 %	19,2 %
Pearson χ^2 in statistična značilnost		12,92	< 0,001	13,28	< 0,001	10,98	< 0,05
Cramer V in statistična značilnost		0,41	< 0,001	0,41	< 0,001	0,37	< 0,05
Uporaba modelov EFQM, 20 ključev, BSC, Six Sigma, BPR	NE	23,1 %	50,0 %	19,2 %	53,8 %		
	DA	5,1 %	21,8 %	5,1 %	21,8 %		
Pearson χ^2 in statistična značilnost		1,19	> 0,05	0,44	> 0,05		
Cramer V in statistična značilnost		0,12	> 0,05	0,07	> 0,05		
Lastništvo certifikata ISO 9001	NE	21,8 %	2,6 %				
	DA	6,4 %	69,2 %				
Pearson χ^2 in statistična značilnost		46,56	< 0,001				
Cramer V in statistična značilnost		0,78	< 0,001				

V tabeli 1 so prikazani odstotki organizacij pri posameznih odgovorih, vrednost Pearsonovega χ^2 -testa s pripadajočo statistično značilnostjo in vrednost Cramerjevega V koeficienta s pripadajočo statistično značilnostjo. Ugotovitve so:

- 1) Če ima organizacija službo kakovosti je velika verjetnost, da bo imela tudi vzpostavljen sistem nadzora napredka dobaviteljev. Pearsonovega χ^2 -testa je statistično značilen pri $p < 0,05$, torej lahko to ugotovitev posplošimo na celotno populacijo. Povezava je močna, saj je vrednost Cramerjevega V koeficienta 0,35. 41 % organizacij to dokazuje.
- 2) Organizacije, ki imajo službo kakovosti, imajo glede na organizacije, ki te službe nimajo, pogostejše projektno pisarno, procesno pisarno ali center odličnosti (38,5 %).
- 3) Kar 69,2 % organizacij, ki imajo službo kakovosti ima certifikat ISO 9001. To je povsem logično, saj obstaja velika povezanost med obema spremenljivkama – vrednost Cramerjevega V koeficienta je 0,78 – in obe dokazujeta visoko stopnjo

kulture o kakovosti v organizacijah. S to ugotovitvijo tudi potrdimo hipotezo, da imajo organizacije s službo kakovosti pogosteje tudi certifikat iz serije ISO 9001, v nasprotju z organizacijami, ki te službe nimajo. χ^2 statistiko zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 46,56$, $p < 0,001$. Na podoben način lahko zapišemo statistike za vse pare spremenljivk oz. odgovorov.

- 4) Organizacije, ki imajo certifikat ISO 9001, imajo pogosteje tudi sistem nadzora napredka dobaviteljev (43,6 %).
- 5) 39,7 % organizacij, ki imajo certifikat ISO 9001, imajo tudi projektno pisarno, procesno pisarno ali center odličnosti.
- 6) Povezave med uporabo modela kakovosti (EFQM, 20 ključev, BSC, 6-Sigma, BPR) in poljubno spremenljivko niso statistično značilne, zato vpliva te spremenljivke na ostale ne moremo natančno določiti, niti tega ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Povezava med to spremenljivko in obstojem projektne pisarne, procesne pisarne ali centre odličnosti pa je celo nelogična, saj uporaba modelov kakovosti ne more negativno vplivati na obstoj npr. centra odličnosti.
- 7) Povezava med obstojem službe kakovosti in obstojem tima za odnose z dobavitelji in povezava med lastništvom certifikata ISO 9001 in obstojem tima za odnose z dobavitelji je statistično značilna, vendar ne da nedvoumnega odgovora kakšen je vpliv.

V tabeli 2 podrobneje prikažemo povezavo v organizaciji med obstojem službe kakovosti in lastništvom certifikata ISO 9001. Vidimo, da 22 organizacij (28,2 % od vseh) nima službe kakovosti in od teh jih 17 nima certifikata (77,3 % od tistih, ki nimajo službe kakovosti), 5 organizacij pa certifikat ima (22,7 % od tistih, ki nimajo službe kakovosti). 56 organizacij ima službo kakovosti (71,8 % od vseh), od teh samo 2 nimata certifikatov (to je 3,6 % od organizacij, ki imajo službo kakovosti) in 54 organizacij ga ima (to je kar 96,4 % organizacij, ki imajo službo kakovosti). Med organizacijami, ki nimajo certifikata je 89,5 % takih, ki nimajo službe kakovosti, 10,5 % pa jih ima; nasprotno pa med tistimi organizacijami, ki imajo certifikat samo 8,5 % nima službe kakovosti, kar 91,5 % pa jih ima. Zaključimo lahko, da večina organizacij, ki ima službo kakovosti ima tudi certifikat ISO 9001 in obratno, da organizacije, ki nimajo službe kakovosti, praviloma tudi nimajo certifikatov kakovosti. Zavedanje o pomembnosti kakovosti procesov in izdelkov oz. storitev praviloma zahteva obstoj službe kakovosti in lastništvo certifikatov kakovosti. Organizacije, v katerih je nivo kulture o kakovosti nižji, ne čutijo potrebe niti po enem niti po drugem. Najpogostejši povzročitelj teh organizacijskih sprememb je tekmovalnost na trgu.

Ker imamo dve spremenljivki, ki imata po dva možna odgovora, imamo 2×2 kontingenčno tabelo. Minimalno pričakovano število organizacij oz. minimalna pričakovana frekvenca po celicah je 5,4, kar je več kot 5 – s tem je χ^2 distribucija podatkov potrjena oz. χ^2 -test je zanesljiv. S Pearsonovim χ^2 -statističnim testom preverimo ali sta dve spremenljivki neodvisni. Če je statistična značilnost manjša od 0,05 zavrnilo hipotezo, da sta spremenljivki neodvisni

in zaupamo alternativni hipotezi, da sta med seboj na nek način povezani oz. odvisni. Povezanost potrjuje tudi vrednost Cramerjevega V koeficienta.

Če organizacije nimajo službe kakovosti sta standardizirana reziduala statistično značilna v primeru, da imajo certifikat ISO 9001 ($z = -2,9$) ali pa ga nimajo ($z = 5,0$), saj sta absolutni vrednosti večji od 1,96; če pa organizacije imajo službo kakovosti, je standardizirani ostanek statistično značilen ($z = -3,2$) v primeru, da nimajo certifikata, če pa ga imajo, standardizirani ostanek ni statistično značilen ($z = 1,8$). Pozitiven predznak pomeni, da je pričakovano število organizacij manjše od dejanskega števila, negativen predznak pa ima obraten pomen.

Tabela 2. Povezava med obstojem službe kakovosti in lastništvom certifikata ISO 9001

		Obstoj službe kakovosti		Skupaj
		NE	DA	
Lastništvo certifikata ISO 9001	Število organizacij	17	2	19
	Pričakovano število organizacij	5,4	13,6	19,0
	NE	% znotraj Lastništvo certifikata ISO 9001	89,5 %	100 %
		% znotraj Obstoj službe kakovosti	77,3 %	24,4 %
		% od vseh	21,8 %	24,4 %
	Rezidual oz. razlika frekvenc		5,0	-3,2
	DA	Število organizacij	5	54
		Pričakovano število organizacij	16,6	42,4
		% znotraj Lastništvo certifikata ISO 9001	8,5 %	91,5 %
		% znotraj Obstoj službe kakovosti	22,7 %	96,4 %
		% od vseh	6,4 %	69,2 %
		Rezidual oz. razlika frekvenc		-2,9
Skupaj	Število organizacij	22	56	78
	Pričakovano število organizacij	22	56	78
	% znotraj Lastništvo certifikata ISO 9001	28,2 %	71,8 %	100 %
	% znotraj Obstoj službe kakovosti	100 %	100 %	100 %
	% od vseh	28,2 %	71,8 %	100 %

Opomba. Minimalno pričakovano število organizacij je večje od 5 in je 5,4.

Moč efekta (*effect size*) predstavlja Cramerjev V koeficient, ki ima lahko vrednost med 0 in 1. Za naše nominalne podatke, pa je primernejše razmerje verjetnosti. Razmerje verjetnosti, ko imamo službo kakovosti, izračunamo tako, da delimo število organizacij, ki imajo certifikat ISO 9001 (54) s številom tistih, ki ga nimajo (2). Razmerje verjetnosti, ko nimamo službe kakovosti pa izračunamo tako, da delimo število organizacij, ki imajo certifikat (5) s številom tistih, ki ga nimajo (17). Skupno razmerje verjetnosti dobimo tako, da delimo obe vrednosti in je 91,8. Kar pomeni, da je 91,8-krat večja verjetnost, da bo organizacija, ki ima službo kakovosti, imela tudi certifikat ISO 9001, kot če te službe nima.

5 Zaključek

Srednje velike in velike slovenske organizacije imajo praviloma v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti. Kar 70 % jih ima certifikat iz serije ISO 9001. Na ta način

potrjujejo veliko stopnjo zavedanja pomembnosti kakovosti procesa in izdelka oz. storitve in tudi potrjujejo veliko stopnjo orientiranosti h kupcem (odjemalcem), ki vedno pričakuje, da za manj denarja dobijo več. Organizacije, ki že imajo službo kakovosti, lahko lažje in hitreje pridobijo certifikat ISO 9001 v primerjavi z organizacijami, ki teh služb nimajo. Podobno pa lahko proces pridobivanja certifikata v organizaciji, ki te službe nima, vzpodbudi ustanovitev le-te. Profesionalen pristop menedžmenta kakovosti (TQM) v organizacijah je nujen.

Orientiranost h kupcem je eden od pomembnih dejavnikov konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti organizacije. Pomembno vlogo pri tem ima področje kakovosti in raziskovanje tega področja je nadvse pomembno. Prispevek raziskave stroki in znanosti je v dodatni raziskavi vloge službe kakovosti pri pridobivanju certifikatov kakovosti.

Omejitve raziskave se kažejo v velikosti vzorca in zajete so bile samo srednje velike in velike organizacije. Kot predlog za nadaljnje raziskovanje lahko navedemo povečanje vzorca. Za popolnejše razumevanje te tematike bo potrebno izvesti še kakšno kvalitativno raziskavo. Ravno tako so za raziskovanje področja kakovosti, poleg srednje velikih in velikih organizacij, zanimive tudi mikro in majhne organizacije, ki imajo tudi v gospodarskem smislu velik pomen. Raziskovanje področja kakovosti je ključnega pomena za uspešnost in učinkovitost gospodarstva in negospodarstva.

Reference

1. Anand, K. N. (1999). Changing phases of quality department: An Indian experience. *Total Quality Management*, 10(2), 165–171.
2. Bradley, M. (1994). Starting total quality management from ISO 9000. *The TQM Magazine*, 6(1), 50–54.
3. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Porter, L. J., & Parker, A. J. (1993). Total quality management – The critical success factors. *Total Quality Management*, 4(1), 13–22.
5. Saad, G. H., & Siha, S. (2000). Managing quality: Critical links and a contingency model. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1146–1163.
6. Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). An analysis of ISO 9000 data in the world and the European Union. *Total Quality Management*, 20(12), 1303–1320.
7. Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810–829.
8. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *TQM & Business Excellence*, 14(9), 1033–1052.
9. Torre, P. G., Adenso-Diaz, B., & Gonzalez, B. A. (2001). Empirical evidence about managerial issues of ISO certification. *The TQM Magazine*, 13(5), 355–360.
10. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*, (Št. 42/2006, 19. april 2006).

Franč Brčar 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 celovitih ERP rešitev. V zadnjem obdobju se raziskovalno ukvarja s splošnim menedžmentom, menedžmentom informacijskih sistemov, menedžmentom poslovnih procesov, teorijo organizacije, menedžmentom inovativnosti, menedžmentom kakovosti, proizvodnjo, inženiringom poslovnih procesov in proizvodov, virtualnimi tehnologijami, statistiko, kvantitativnimi raziskovalnimi metodami in kvalitativnimi raziskovalnimi metodami. Je predavatelj na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu, Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in Visoki šoli za upravljanje podeželja GRM Novo mesto. Izvaja individualne konzultacije iz navedenih področij in organizira seminarje za skupine.

The impact of quality department on organizing quality in organizations

Abstract:

Research Question (RQ): The existence of organizations in competitive markets depends on their ability to stay competitive. Quality departments play a key role in organizing and ensuring quality.

Purpose: The survey tries to determine the correlation between the existence of quality departments and organization of quality in organizations; our hypothesis is that the correlation is very strong.

Method: A survey was performed in 484 large and medium-sized organizations in Slovenia to examine the situation in this area. Pearson's χ^2 -test was used for data processing and results presented in a contingency table.

Results: Organizations with quality departments more frequently also have certificate ISO 9001 in comparison with organizations without quality departments. Also these organizations more frequently have supplier-relations teams, monitoring system of suppliers' progress and excellence centers. In short, the quality in these organizations is organized on a higher level than in organizations without quality departments.

Organization: The role of quality department is important for organizations. The findings of the research are important for decision making in organizations.

Society: Each organization contributes to efficiency and effectiveness of a nation. The organizational level of the nation can be measured by number of certificates per capita.

Originality: The research is unique because of the research model and method applied.

Limitations/Future Research: The research is limited to large and medium-sized organizations in Slovenia.

Keywords: TQM, Total Quality Management, Quality Department, Centre of Excellence, Quality, Certificate, ISO 9001.

Vodenje tima nujne medicinske pomoči v primeru povečanega obsega dela

Kristijan Jovanov

Splošna bolnica Jesenice, Cesta maršala Tita 112, 4270 Jesenice, Slovenija

Vasja Roblek*

Fizioterapevtika visokošolski zavod, Bogatajeva ulica 15, 1215 Medvode, Slovenija
vasja.roblek@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstajajo statistično značilne razlike v značilnosti vodenja NMP v primerih povečanega obsega glede na lokacijo ustanove ter glede na spol in starost članov tima?

Namen: Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšna so mnenja članov urgentnega tima o vodstvenih in komunikacijskih sposobnostih vodje urgentnega tima v kriznih situacijah, ki posledično vplivajo na odnose znotraj tima.

Metoda: V raziskavi je bila uporabljena neeksperimentalna metoda raziskovanja. Podatki so bili zbrani s strukturiranim anketnim vprašalnikom, na vzorcu zaposlenih medicinskih sester v urgentnih ambulantah Splošni bolnišnici Jesenice (SB Jesenice) ($n=41$) in Splošni bolnišnici Novo mesto (SB Novo mesto) ($n=42$). Vprašalnik je bil predhodno testiran. Izbrani podatki so bili analizirani s t-testom.

Rezultati: Raziskava je pokazala statistične razlike v okviru naslednjih trditev: (i) »Vodja loči ostale člane po individualnosti« ($t=1,118$, $p=0,040$). Anketiranci stari do vključno 35 let se v večji meri strinjajo s trditvijo kot anketiranci stari od 36 let naprej; (ii) »Vodja nam pred sprejetjem odločitve le-to vedno tudi predstavi« ($t=-1,481$, $p=0,030$), kjer se ženske v večini manj strinjajo s trditvijo; (iii) »Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske (mobbing)« ($t=-0,373$, $p=0,018$). Anketiranci iz SB Jesenice v večji meri zanikajo to trditev kot anketiranci iz SB Novo mesto; (iv) »Vodja se izogiba reševanju konfliktov, ker mu je neprijetno« ($t=2,580$, $p=0,013$). Pri trditvah (iii) in (iv) so predstavnice ženskega spola izrazile večje strinjanje.

Organizacija: Rezultati raziskave bodo dali vodilnim na vseh organizacijskih ravneh jasno sliko o mnenju članov urgentnih timov o značilnostih vodenja v primeru povečanega obsega dela.

Družba: Kultura v posamezni organizaciji in način vodenja lahko spodbudi organizacije, da na podlagi značilnosti drugih organizacij, uvajajo v svoje okolje nove pristope vodenja in tako izboljšajo medsebojne odnose.

Originalnost: V primeru raziskave, se rezultati nanašajo na dva urgentna centra dveh slovenskih splošnih bolnišnic. Podobna raziskava znotraj urgentnih timov še ni bila opravljena.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Poglavitna omejitev raziskave je v številu respondentov. Vzrok zato je, da je raziskava potekala samo na urgentnih oddelkih dveh splošnih bolnišnic v Sloveniji. V Sloveniji zaključujemo fazo odpiranja regionalnih UC. Ker gre za nove in samostojne oddelke SB, v katere delovne procese bodo vključeni tudi novi mlajši kadri menimo, da bo potrebno za zagotavljanje kakovostnega organiziranja in vodenja timov v prihodnosti podobno študijo (longitudinalno) izvesti v vseh desetih UC.

Ključne besede: timsko vodenje, organizacijsko vedenje, urgentni center, zdravstveni menedžment, nujna medicinska pomoč, organizacijska kultura, organizacijska klima, t-statistika.

1 Uvod

V Sloveniji je v letu 2015 prišlo do organizacijskih sprememb na področju organiziranja urgentne dejavnosti. Z januarjem 2016 so začeli delovati vsi regijski urgentni centri (UC), ki

* Correspondence author.

so organizirani kot samostojna enota bolnišnice. UC bodo pomembno vplivali na reorganizacijo urgentne službe, ki je bila do sedaj izredno ruralno razdrobljena. V krajih, ki so geografsko oddaljeni od UC, so na zahtevo občanov ohranjene dejavnosti NMP, ki so organizirane v manjših ustrezno opremljenih centrih (Košir, 2015, str. 49).

Prednosti UC so v centralizaciji dobro izobraženih zdravstvenih delavcev s področja urgentne medicine, ki so tako združeni na enem mestu. Nova organiziranost bo omogočala konstantno izobraževanje in tako vplivala na ohranjanje kompetenc v povezavi s samim delom v praksi/terenu. V tem primeru bo vedno več kompetenc in pomembnosti pri vodenju urgentnega tima pridobil diplomirani zdravstvenik. Tako bo končni cilj imeti zdravnika v ekipi, samo v situacijah, ko je dejansko potreben (Čander, 2013, str. 99; Prosen, 2015).

To nas je vodilo do sklepa, da smo opravili raziskavo, ki se osredotoča na značilnosti vodenja in organizacijskega vedenja na področju urgentne dejavnosti v splošnih bolnišnicah v primeru povečanega obsega dela urgentnega tima pod vodstvom diplomiranega zdravstvenika.

Do povečanega obsega dela v urgentni dejavnosti pride v primeru množične nesreče, ki jo razumemo kot krizno stanje, ki se ga rešuje s procesi kriznega menedžmenta v skladu s smernicami za delovanje sistema nujne medicinske pomoči (NMP) ob množičnih nesrečah (Dujic & Simčič, 2013, str. 12).

Temeljna značilnost delovanja zdravstvenega osebja ob množičnih nesrečah je, da je vpeto v t. i. reševalno verigo, kjer sodeluje skupaj z gasilci, policijo, civilno zaščito in drugimi. Vsi sodelujoči morajo sprejemati težke odločitve v kriznih situacijah, ki se razlikujejo od rutinskega dela (Špindler, 2013, str. 42).

Zastavlja se vprašanje, kako vidimo vodjo zdravstvene organizacije v 21. stoletju. V skladu s sodobno organizacijsko teorijo je vodja opredeljen kot ustvarjalec kulture vrednot. Za sodobne profitne in neprofitne organizacije predstavlja vzpostavitev takšne kulture zahteven izziv v danih zaostrenih globalnih ekonomskih razmerah (Andersson, et al., 2014, str. 192; Schein, 2010, str.74). Ta proces bodo sposobni izpeljati le vodje, ki imajo pogum in vizijo, ter se vključujejo v procese nenehnega učenja in rasti (Bertoncelj et al., 2015, str. 166).

Z raziskavo smo želeli na osnovi obstoječih virov in literature ter raziskave med medicinskimi sestrami/zdravstveniki, ki delajo na urgentnih oddelkih SB Jesenice in SB Novo mesto, raziskati stališča medicinskih sester/zdravstvenikov o odnosih in poteku komuniciranja v timu NMP in vlogo vodje urgentnega tima pri tem.

V konkretni raziskavi je urgenca predstavlja primarno organizacijsko enoto. Osredotočamo se na samo bolnišnično izvajanje nujne medicinske pomoči (NMP), ki obravnava urgentna stanja pacientov, zaradi katerih je lahko neposredno ali posredno ogroženo življenje (Jovanov, 2015, str. 6). Temeljni namen NMP je, da v čim krajšem možnem času nudi strokovno celovito medicinsko oskrbo ter s tem prepreči življenjsko ogrožajoča stanja ter posledično smrt pacienta (Shafi, et al., 2013).

V skladu s tema dvema izhodiščema je cilj raziskave na podlagi analiz stališč članov NMP podati ugotovitve kako načini vodenja in osebne karakteristike anketiranih vplivajo na: (i) stališča o vodenju tima, (ii) odnose med vodjo tima in člani, ter (iii) mnenja o notranji komunikaciji v timu.

V okviru raziskave smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Obstajajo statistično značilne razlike v značilnostih vodenja NMP, odnosi med vodjo tima in člani, značilnosti komuniciranja med vodjo tima in člani tima in načini reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP glede na spremenljivko, ki je v tem primeru lokacija splošna bolnišnica.

H2: Obstajajo statistično značilne razlike v značilnostih vodenja NMP, odnosi med vodjo tima in člani, značilnosti komuniciranja med vodjo tima in člani tima in načini reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP glede na spol anketirancev.

H3: Obstajajo statistično značilne razlike v značilnostih vodenja NMP, odnosi med vodjo tima in člani, značilnosti komuniciranja med vodjo tima in člani tima in načini reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP glede na starost anketirancev.

2 Teoretična izhodišča

Delovanje zdravstvenih služb v primeru množičnih nesreč, med katere uvrščamo tudi naravne nesreče, kot so poplave, potresi, plazovi, požari, ujme idr., urejajo Smernice za delovanje sistema nujne medicinske pomoči ob množičnih nesrečah (Dujic & Marinčič, 2013, str. 11). Temeljna značilnost delovanja zdravstvenega osebja ob naravnih nesrečah je, da je vpeto v t. i. reševalno verigo, kjer sodeluje skupaj z gasilci, policijo, civilno zaščito in drugimi. Vsi sodelujoči morajo sprejemati težke odločitve v kriznih situacijah, ki se razlikujejo od rutinskega dela (Špindler, 2013, str. 44).

Timi nujne medicinske pomoči se med prvimi znajdejo na kraju nesreč. Velikokrat se zgodi, da na teren prispejo prvi še pred zdravniško ekipo, takrat se znajdejo v situaciji, ko morajo sami izvesti oskrbo urgentnega pacienta. Zato je pomembno, da je v ekipi nujne medicinske pomoči tudi diplomirani zdravstvenik in da je za zdravstvenega tehnika od leta 2011 obvezna nacionalna poklicna kvalifikacija zdravstveni reševalec/reševalka. Slovenija je v fazi uvajanja regijskih urgentnih centrov, ki bodo pomembno vplivali na reorganizacijo urgentne službe, ki je sedaj izredno ruralno razdrobljena. Prednost centra bo v tem, da bo centraliziral dobro izobražene reševalce in jim nudil konstantno izobraževanje in vzdrževanje strokovnega nivoja s samim delom v praksi/na terenu. V tem primeru bo vedno več kompetenc in pomembnosti pri vodenju urgentnega tima pridobival diplomirani zdravstvenik. Tako bo končni cilj, imeti zdravnika v ekipi, samo v situacijah, ko je dejansko potreben (Čander, 2013, str. 101).

Diplomirani zdravstvenik, ki vodi tim urgentne prve pomoči, mora dobro poznati vidike timskega dela, ki vplivajo na kakovost in varnost pacientov (tabela 3), kajti cilj tima je, da je

pacient oskrbljen v skladu z zdravstvenimi standardi in ni ogrožen zaradi morebitnih nestrokovnih napak (Manser, 2009, str. 148).

Tabela 1: Pregled vidikov timskega dela, ki vplivajo na kakovost in varnost pacientov v primeru UNP kot dinamične domene zdravstvene oskrbe

Vidiki timskega dela	Primeri lastnosti pomembnih za varnost
Kakovost sodelovanja	vzajemno spoštovanje
Deljenje mentalnih modelov	jakost skupnih ciljev, skupno dojetje situacije, skupno razumevanje strukture tima, naloge tima, vloge v timu ipd.
Koordinacija	prilagodljivo usklajevanje (npr. dodelitev dinamične naloge novemu članu ekipe; premik med eksplicitnimi in implicitnimi oblikami usklajevanja; povečanje izmenjav informacij in načrtovanje v kritičnih situacijah)
Komunikacija	odprtost komuniciranja kakovost komunikacije (npr. skupni okvirji reference) specifične komunikacijske prakse (npr. timsko poročanje in izmenjava)
Vodenje	vodstveni stil (vrednostni odzivi osebja, spodbujanje in sodelovanje pri odločanju idr.) prilagajanje vedenja vodje (npr. povečanje eksplicitnega vedenja vodje v kritični situaciji)

Opomba: Povzeto po Manser (2009, str. 148)

V primeru vodenja tima urgentne nujne pomoči na podlagi opravljenih raziskav razberemo, da člani timov ocenjujejo kot pozitivno pri vodjih, da cenijo odprtost v komunikaciji in njihovo sposobnost vodenja (Miller, 2001, str. 342; Reader, Flin & Cuthbertson, 2007, str. 49).

Vodenje tima NMP v krizni situaciji je opredeljeno kot poseben način usklajevanja članov tima, ki je dejansko akcijska skupina, kjer člani opravljajo nujna in visoko posledična dela, pri tem pa se srečujejo s pogostimi spremembami v sestavi tima (Ajeigbe, McNeese – Smith, Phillips & Leach, 2014, str. 2136).

V timu NMP je potrebno zagotoviti primeren nivo medsebojnega sodelovanja in komuniciranja med člani. Raziskava, ki je bila izvedena med zdravstvenim osebjem, podaja v

primeru potreb po komunikaciji samo med medicinskimi sestrami, da kar 73 % anketiranih medicinskih sester kot pozitiven dejavnik za delovanje tima ocenjuje komunikacijo med člani tima v kritičnih situacijah (Leach, & Mayo, 2013, str. 204).

V kritičnih situacijah je pomembno, da vodja tima zna usklajevati njegove člane, ki rutinsko opravljajo hkrati več medsebojno odvisnih nalog. Raziskave so pokazale, da vodja ne usklajuje tima samo z verbalno komunikacijo, ampak tudi skozi njihovo delovno okolje. V tem primeru skrbi za natančno usklajenost članov tima, medicinske opreme in bolnikovega telesa. Taka strategija usklajevanja zahteva od vodje dobro poznavanje delovnih vlog in postopkov, ki omogočajo nemoteno delovanje tima v večini rutinskih situacij, medtem ko je v primeru kritičnih in slabo strukturiranih primerih potrebna bolj eksplicitna oblika usklajevanja (Xiao, Parker & Manser, 2013, str. 87). V kritičnih primerih tudi za urgentni tim velja podobno kot za time, ki delujejo v tveganih situacijah v gospodarstvu, da učinkoviti timi prilagajajo strategijo koordiniranja zahtevam situacije, v kateri se nahajajo. Tako gre pri rutinskih situacijah bolj za implicitna usklajevanja in v primeru kritičnih situacij za bolj eksplicitno usklajevanje (Entin & Serfaty, 1999, str. 312).

3 Metode

3.1 Opis instrumenta

Kot raziskovalni inštrument je bil uporabljen strukturirani anketni vprašalnik zaprtega tipa. Vprašalnik smo sestavili na podlagi literature in virov. Uporabili smo informacije o:

- vplivu tima nujne medicinske pomoči na poklicne aktivnosti članov tima, (Stanič, 2012),
- vlogi in kompetencah reševalca v prehospitalnem obdobju (Zabukovšek, 2010),
- odločanju in uporabi moči v zdravstveni negi (Lorber in Skela Savič, 2011, str. 16 - 20) in
- vodstvenih kompetencah v slovenskem zdravstvu (Kovačič in Rus, 2015, str. 12 - 15).

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz petih sklopov zaprtih vprašanj. Prvi sklop je bil namenjen zbiranju osnovnih demografskih podatkov o anketiranih osebah. V drugem sklopu smo spraševali o značilnostih vodenja NMP, tretji sklop je bil namenjen vprašanjem o odnosih med vodjo tima in člani tima, četrti sklop se je osredotočal na vprašanja o značilnostih komuniciranja med vodjo tima in člani tima, zadnji peti sklop je bil namenjen vprašanjem o načinih reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP.

Da bi pridobili podatke o pomembnosti posameznih dejavnikov, je bila uporabljena Likertova petstopenjska lestvica stališč, kjer je 1 pomenila »se popolnoma ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »se niti strinjam niti ne strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »se zelo strinjam«.

Zanesljivost posameznih vsebinskih sklopov vprašalnika smo preverili z uporabo indeksa zanesljivosti in konsistentnosti Cronbach alfa. V skladu s testiranjem vprašalnika smo izračunali vrednost Cronbach alfe za posamezne vsebinske sklope vprašanj: (i) značilnosti

vodenja NMP - 0,775, kar predstavlja dobro zanesljivost konstrukta; (ii) odnosi med vodjo tima in člani - 0,953, kar predstavlja odlično zanesljivost konstrukta; (iii) značilnosti komuniciranja med vodjo tima in člani tima - 0,963, kar predstavlja odlično zanesljivost konstrukta; (iv) načini reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP - 0,863, kar predstavlja dobro zanesljivost konstrukta (Nunnally, 1978, str. 67).

3.2 Opis vzorca

Uporabljeni vzorec anketiranih medicinskih sester/zdravstvenikov, ki so zaposleni v urgentnih oddelkih SB Jesenice in SB Novo mesto, je nenaključen priročni vzorec (tabela 1). Opozoriti je potrebno, da gre v primeru urgentnih oddelkov v SB Jesenice in SB Novo mesto za oddelke, ki imajo manjše število zaposlenih, kar vpliva na velikost vzorca. V SB Jesenice smo tako med zaposlene medicinske sestre oddali 55 vprašalnikov in prejeli vrnjenih 41 (74,55 %) rešenih vprašalnikov. V SB Novo mesto smo oddali 50 vprašalnikov in prejeli vrnjenih 42 (84 %).

Tabela 2: Značilnosti vzorca

Demografski podatki/ Demographic data	SB Jesenice		SB Novo mesto	
	n=41	n (%)=100	n=42	n(%)=100
Spol				
Moški	14	34,15	18	42,86
Ženski	27	65,85	24	57,14
Starost				
18 do 35 let	23	56,10	19	45,24
36 do 65 let	18	43,90	23	54,76
Dokončana izobrazba				
Srednješolska	17	41,46	19	45,24
Višješolska	1	2,44	1	2,38
Visokošolska strokovna	22	53,66	19	45,24
Univerzitetna	0	0	0	0
Podiplomska	1	2,44	3	7,14
Delovna doba v zdravstvu	14,25 let		14,76 let	
Delovna doba v službi NMP	7,5 let		7,29 let	

Legenda/Legend: n – število/number, % - strukturni odstotek/structural percent

Opomba: Vir lasten

Kot je razvidno iz tabele 2 v vzorcu anketiranih tako v SB Jesenice kot v SB Novo mesto prevladujejo ženske. V SB Jesenice smo tako v raziskavo zajeli 27 žensk (65,85 %) in 14 moških (34,15 %) ter v SB Novo mesto 24 žensk (57,14 %) in 18 moških (42,86 %). V SB Jesenice znaša povprečna delovna doba anketirane osebe v zdravstvu 14,25 let, od tega v povprečju 7,5 let v službi NMP. V SB Novo mesto znaša povprečna delovna doba v zdravstvu 14,76 let in v službi NMP povprečno 7,29 let. Glede na starostno strukturo vidimo, da gre za

povprečno generacijo medicinskih sester/zdravstvenikov srednjih let. V SB Jesenice znaša povprečna starost anketirane medicinske sestre/zdravstvenika 37 let. Najmlajša anketirana medicinska sestra/zdravstvenik je bila stara 27 let in najstarejša 57 let. V SB Jesenice v razredu starih od 18 do 35 let nahaja 56,10 % anketiranih in v razredu od 36 do 65 let 43,90 % anketiranih. V SB Novo mesto znaša povprečna starost anketirane medicinske sestre/zdravstvenika 36 let. Najmlajša anketirana medicinska sestra/zdravstvenik je bila stara 23 let in najstarejša 55 let. V SB Novo mesto se v razredu starih od 18 do 35 let nahaja 45,24 % anketiranih in v razredu od 36 do 65 let 54,56 % anketiranih. Glede na izobrazbeno strukturo anketirancev, je iz tabele 1 razvidno, da ima v SB Jesenice največ anketiranih oseb končano visoko strokovno šolo (53,66 %), sledijo osebe s končano srednješolsko izobrazbo (41,46 %), končano višješolsko strokovno izobrazbo (2,44 %), in podiplomsko izobrazbo (2,44 %). V SB Novo mesto ima enako število anketirancev srednješolsko in visokošolsko strokovno izobrazbo (45,24 %), sledita podiplomska izobrazba (7,14 %) in višješolska izobrazba (2,38 %).

3.3 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Raziskava je bila izvedena med 21. 9. 2015 in 5. 10. 2015 na urgentnih oddelkih SB Jesenice in med 21. 9. 2015 in 8. 10. 2015 na urgentnih oddelkih SB Novo mesto. Dovoljenje za opravljanje raziskave smo dobili s strani obeh institucij. Anketirancem je bila zagotovljena popolna anonimnost. Izpolnjene anketne vprašalnike so oddali v posebej za to določen nabiralnik.

Za obdelavo prejetih podatkov smo uporabili statistični program SPSS verzija 22 (IBM corp.). Za analizo podatkov smo uporabili deskriptivno statistiko in t-test. Statistično značilnost smo testirali pri 5% stopnji tveganja ($p=0,05$).

4 Rezultati

V tabelah od 3 do 9 so prikazani rezultati ankete o vodenju tima NMP v primeru povečanja obsega dela. Rezultati t-testa so prikazani in obrazloženi samo za statistično značilne razlike v značilnostih vodenja NMP, odnosi med vodjo tima in člani, značilnosti komuniciranja med vodjo tima in člani tima, in načini reševanja konfliktov s strani vodje tima NMP glede na neodvisne spremenljivke; splošna bolnišnica, spol in starost anketirancev.

V sklopu vprašanj o zdravstvenem timu je, kot je razvidno iz tabele 3, v SB Jesenice največjo povprečno oceno dobila trditev »Timsko delo je perspektivna oblika dela v NMP« ($\bar{x}=4,63$ $s=0,5$). Najnižje ocenjena trditev je »vodenje tima je odvisno od izobrazbe« ($\bar{x}=2,75$ $s=1,483$). V SB Novo mesto je največjo povprečno oceno dobila trditev »Sodelovanje in medsebojna odvisnost sta ključnega pomena« ($\bar{x}=4,88$ $s=0,33$). Najnižje ocenjena trditev je »vodenje tima je odvisno od izobrazbe« ($\bar{x}=3,88$ $s=1,17$).

Tabela 3: Trditve o zdravstvenem timu

Trditev	SB Jesenice		SB Novo mesto	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Vodenje tima je odvisno od izobrazbe	2,75	1,483	3,88	1,17
Vodenje tima je odvisno od izkušenj	4,56	0,814	4,59	0,62
Odločitve v timu sprejema vodja	3,87	0,957	4,41	0,80
Vsaka delovna skupina je tim	4,19	0,911	4,06	1,20
V timskem delu so konstruktivni konflikti dobrodošli	3,75	1,125	3,94	1,03
Zaupanje predstavlja ključno vrednoto za sodelovanje v timu	4,5	1,033	4,71	0,59
Sodelovanje in medsebojna odvisnost sta ključnega pomena	4,37	1,088	4,88	0,33
V NMP je timsko delo uveljavljena metoda dela	4,44	1,088	4,59	0,33
Imam dovolj znanja o timskem delu	4,12	0,806	4,65	0,61
Timsko delo je perspektivna oblika dela v NMP	4,63	0,5	4,53	0,51

Opomba: Vir lasten

Na podlagi t-testa za neodvisne vzorce smo ugotavljali statistično pomembnost razlik pri trditvah o zdravstvenem timu in ugotovili, da pri nobeni od opazovanih dimenzij (splošna bolnišnica, spol in starost anketirancev) ne prihaja do statistično pomembnejših razlik.

V tabeli 4 so analizirane trditve o odnosih med vodjo tima in anketiranci. Kot je razvidno iz tabele, je v SB Jesenice največjo povprečno oceno dobila trditev »Vodja ve, da so za uspešno delo potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komunikacija« ($\bar{x}=4,27$, $s=0,856$). Najnižjo oceno je dobila trditev »Vodja pusti, da smo pri procesu dela kar se da avtonomni« ($\bar{x}=3,63$, $s=0,806$). V SB Novo mesto je največjo povprečno oceno dobila trditev »Vodja se zaveda, da je med člani tima potrebno vzdrževati prijateljske odnose« ($\bar{x}=4,29$, $s=1,033$). Najnižjo oceno je dobila trditev »Vodja loči ostale člane po individualnosti« ($\bar{x}=3,71$, $s=1,047$).

Tabela 4: Trditve o odnosu med vodjo in anketiranci

Trditev	Bolnica Jesenice		Bolnica Novo mesto	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Vodja se zna postaviti v vlogo ostalih članov	3,81	1,109	4,18	1,131
Vodja zna realno oceniti posameznikove zmožnosti	4,13	0,957	4,18	1,015
Vodja stoji za tistim, kar reče	3,94	1,063	4,18	1,131
Vodja v primeru zmote prizna napako	3,81	1,167	4,12	1,219
Vodja je samodiscipliniran	4	1,155	4,18	1,105
Vodja realno oceni probleme	3,88	1,088	4,22	0,849
Vodja loči ostale člane po individualnosti	3,75	1,291	3,71	1,047
Vodja pusti, da smo pri procesu dela kar se da avtonomni	3,63	0,806	4,12	0,928
Vodja se osebno zanima za razvoj zaposlenih	3,81	1,276	4,06	1,088
Vodja ve, da so za uspešno delo potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komunikacija	4,27	0,856	4,24	1,033
Vodja se zaveda, da je med člani tima potrebno vzdrževati prijateljske odnose	4	1,033	4,29	1,033
Vodja v krizni situaciji obvladuje koordinacijo tima	4,25	0,683	4	1,061

Opomba: Vir lasten

Na podlagi t-testa smo statistično pomembno razliko ugotovili pri odgovorih na postavke, ki se tičejo vodenja tima NMP, v okviru primerjave po starosti anketirancev. Anketirance smo razdelili v dve skupini. V prvi skupini so bili stari do vključno 35 let, v drugi skupini pa nad

35 let, torej od 36 leta starosti naprej. Ugotovili smo, da obstaja statistično značilna razlika med skupinama mlajših in starejših anketirancev v trditvi o odnosu z vodjo »Vodja loči ostale člane po individualnosti« ($t=1,118$, $p=0,040$). Anketiranci stari do vključno 35 let se v večji meri strinjajo s trditvijo kot anketiranci stari od 36 let naprej (tabela 5).

Tabela 5: Rezultati *t*-testa odnos med vodjo in anketiranci

Spremenljivke	n (%)	$\bar{x}$	<i>p</i>
Starost od 18 do 35 let	18 (54,55)	3,83	$p=0,040$
Starost od 36 do 65 let	15 (45,45)	3,40	

Iz tabele 6 je razvidno, da je v sklopu vprašanj o komunikaciji med vodjo in anketiranci v SB Jesenice največjo povprečno oceno dobila trditev »Vodja nam omogoča, da člani tima lahko povemo, kaj mislimo« ($\bar{x}=4,25$ $s=0,856$). Najnižje ocenjena trditev je »Vodja nam pred sprejetjem odločitve le-to tudi predstavi« ($\bar{x}=3,88$ $s=1,025$). V SB Novo mesto je največjo povprečno oceno dobila trditev »Vodja pohvali posameznika za njegovo uspešno delo« ($\bar{x}=4,38$ $s=0,781$). Najnižje ocenjena trditev je »Vodja jasno izraža, da se držimo njegovih stališč« ($\bar{x}=3,82$ $s=0,809$).

Tabela 6: Trditve o komunikaciji med vodjo in anketirancem

Trditev	Bolnica Jesenice		Bolnica Novo mesto	
	$\bar{x}$	<i>s</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>
Vodja motivira člane v timu NMP v kriznih situacijah	4,24	0,683	4,06	1,088
Vodja se med reševalno akcijo posvetuje s sodelavci	4,13	0,885	4,18	0,809
Vodja skrbi, da komunikacija v timu NMP poteka v vseh smereh	4,06	0,929	4,29	0,92
Pri pogovoru daje vodja sogovorniku občutek enakovrednosti	3,94	0,854	4,12	0,993
Vodja se s sodelavci veliko pogovarja, tako bolje spozna člane tima	4	0,894	3,94	1,088
Vodja nam omogoča, da člani tima lahko izražamo lastna mnenja o delu tima	4,19	1,047	4,24	0,903
Vodja nam pred sprejetjem odločitve le-to vedno tudi predstavi	3,88	1,025	3,94	1,029
Vodja pohvali posameznika za njegovo uspešno delo	4,06	0,772	4,38	0,781
Vodja jasno izraža, da se držimo njegovih stališč	4,06	0,854	3,82	0,809
Vodja nam omogoča, da člani tima lahko povemo, kaj mislimo	4,25	0,856	4,12	1,054
Vodja daje jasna navodila	4,19	0,911	4,29	0,849
Vodja vzpostavlja zaupanje	4,06	0,988	4,18	1,105

Opomba: Vir lasten

Na podlagi *t*-testa smo statistično pomembno razliko ugotovili pri odgovorih na postavke, ki se tičejo komunikacije med vodjo in anketiranci, v okviru primerjave po spolu anketirancev. Ugotovili smo, da se anketiranci različnega spola, ki so bili vključeni v raziskavo, statistično značilno razlikujejo v eni trditvi s področja komunikacije z vodjo, in sicer »Vodja nam pred sprejetjem odločitve le-to vedno tudi predstavi« ($t=-1,481$, $p=0,030$), kjer se ženske v večini manj strinjajo s trditvijo (tabela 7).

Tabela 7: Rezultati t-testa komunikacija med vodjo in anketiranci

Spremenljivke	n (%)	$\bar{x}$	p
Ženski spol	27 (81,82)	3,77	$p = 0,030$
Moški spol	6 (18,18)	4,50	

Opomba: Vir lasten

Iz tabele 8 je razvidno, da je v sklopu vprašanj o odnosu med vodjo in anketiranci o stopnji strinjanja slednjega z vodjo v primeru reševanja konfliktov v SB Jesenice največjo povprečno oceno dobila trditev »Vodja se o nastalih problemih pogovarja s sodelavci« ($\bar{x}=4$, $s=0,894$). Najnižje ocenjena trditev je »Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske« ($\bar{x}=2$, $s=1,095$). V SB Novo mesto sta največjo povprečno oceno dobili trditvi »Vodja pri reševanju konfliktov poudarja skupne cilje« ($\bar{x}=4,29$ $s=0,849$) in »Vodja jezo izraža na primeren način« ($\bar{x}=4,29$ $s=0,772$). Najnižje ocenjena trditev je »Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske« ($\bar{x}=2,06$ $s=1,478$).

Tabela 8: Trditve o odnosu med vodjo in anketiranim o stopnji strinjanja slednjega z vodjo v primeru reševanja konfliktov

Trditev	Bolnica Jesenice		Bolnica Novo mesto	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Vodja pri reševanju konfliktov uporabi kompromis	3,63	0,885	4,24	0,831
Vodja pri reševanju konfliktov izhaja iz svoje nevtralnosti	3,96	1,078	4,12	0,781
Vodja se o nastalih problemih pogovarja s sodelavci	4	0,894	4,24	0,97
Vodja pri reševanju konfliktov poudarja skupne cilje	3,94	0,772	4,29	0,849
Vodja problem rešuje takoj ob nastanku, da to ne vpliva na delo tima	3,81	1,109	4,18	0,951
Vodja pri reševanju konfliktov uporabi moč za pristanek na ponujeno rešitev	3,69	1,078	3,71	1,532
Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske	2	1,095	2,06	1,478
Vodja se izogiba reševanju konfliktov, ker mu je neprijetno	2,5	1,414	2,12	1,219
Vodja pri reševanju konfliktov skupaj s člani tima išče ustrezno rešitev	3,81	1,047	4,06	1,144
Vodja jezo izraža na primeren način	3,44	1,315	4,29	0,772
Vodja rešuje konflikte	3,81	1,047	4,24	0,97

Opomba: Vir lasten

Na podlagi t-testa smo statistično pomembno razliko ugotovili pri odgovorih na postavke, ki se tičejo vodenja tima NMP. Primerjali smo po bolnišnicah, kjer delujejo anketirani. Ugotovili smo, da se anketiranci iz SB Jesenice in SB Novo mesto, ki so bili vključeni v raziskavo, statistično značilno razlikujejo v trditvi s področja načina reševanja konfliktov s strani vodje tima nujne medicinske pomoči, in sicer pri trditvi »Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske (mobbing)« ($t=-0,373$, $p=0,018$). Anketiranci iz SB Jesenice v večji meri zanikajo to trditev kot anketiranci iz SB Novo mesto (tabela 9).

Tabela 9: Rezultati *t*-testa o odnosu med vodjo in anketiranim o stopnji strinjanja slednjega z vodjo v primeru reševanja konfliktov

Spremenljivke	n (%)	$\bar{x}$	<i>p</i>
Ženski spol	27 (81,82)	1,89	<i>p</i> = 0,042
Moški spol	6 (18,18)	1,16	
Ženski spol	27 (81,82)	2,37	<i>p</i> = 0,013
Moški spol	6 (18,18)	1,17	
SB Jesenice	16 (48,48)	1,69	<i>p</i> =0,018
SB Novo mesto	17 (51,52)	1,82	

Opomba: Vir lasten

Statistično pomembnejšo razliko smo ugotovili tudi pri odgovorih na postavke, ki se tičejo vodenja tima NMP, ko smo jih primerjali po spolu. In sicer pri trditvi »Vodja pri odločanju uporablja različne pritiske (mobbing)« (*p*=0,042) ter pri trditvi »Vodja se izogiba reševanju konfliktov, ker mu je neprijetno« (*t*=2,580, *p*=0,013). Pri teh dveh trditvah so ženske izrazile večje strinjanje (tabela 9).

5 Razprava

Z raziskavo, ki smo jo izvedli med zaposlenimi medicinskimi sestrami/zdravstveniki v urgentnih ambulantah SB Jesenice in SB Novo mesto, smo želeli ugotoviti, kakšna so mnenja članov urgentnega tima o vodstvenih sposobnostih vodje urgentnega tima v krizni situaciji. Znotraj raziskave smo se podrobneje lotili raziskati, kako vodja urgentnega tima reagira v kriznih razmerah in kakšne posledice ima njegova reakcija na medsebojne odnose članov urgentnega tima. V raziskavo smo vključili dejavnike s področja organizacijskega vedenja, za katere ocenjujemo, da imajo pomemben vpliv na učinkovito delovanje članov tima v kriznih situacijah. V raziskavi nas je zanimalo, kako vodja tima: (i) vodi tim (stil in način vodenja), (ii) rešuje konflikte med člani tima in (iii) kako komunicira s člani tima v kriznem obdobju.

Raziskovalni fenomen predstavlja vodenje tima NMP v krizni situaciji. V krizni situaciji gre za poseben način usklajevanja članov tima, ki je dejansko akcijska skupina, kjer člani opravljajo nujna in visoko posledična dela, pri tem pa se srečujejo s pogostimi spremembami v sestavi tima (Braun, Child & Saborio, 2014, str. 57). To so razlogi, ki vodijo do zaključka, da je v timu NMP potrebno zagotoviti primeren nivo medsebojnega sodelovanja in komuniciranja med člani. Manser (2009) opozarja, da mora diplomirani zdravstvenik, ki vodi tim NMP, dobro poznati vidike timskega dela, ki vplivajo na kakovost in varnost pacientov, kajti cilj tima je, da je pacient oskrbljen v skladu z zdravstvenimi standardi in ni ogrožen zaradi morebitnih strokovnih napak. Člani urgentnega tima ta stališča pridobijo na podlagi osebne zaznavanja in izkušenj (Hu, et al., 2010, str. 21).

V kritičnih situacijah je pomembno, da vodja tima zna usklajevati člane tima, ki rutinsko opravljajo hkrati več medsebojno odvisnih nalog. Raziskave so pokazale, da vodja ne usklajuje tima samo z verbalno komunikacijo, ampak tudi skozi njihovo delovno okolje. V tem primeru skrbi za natančno usklajenost članov tima, medicinske opreme in bolnikovega

telesa. Člani timov ocenjujejo kot pozitivno lastnost pri vodji, da ceni odprtost v komunikaciji in njihovo sposobnost vodenja, ki pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo medicinski sester/zdravstvenikov (Lux, Hutcheson & Peden, 2014, str. 39).

Strategija usklajevanja zahteva od vodje dobro poznavanje delovnih vlog in postopkov, ki omogočajo nemoteno delovanje tima v večini rutinskih situacij, medtem ko je v primeru kritičnih in slabo strukturiranih primerih potrebna bolj eksplicitna oblika usklajevanja (Clements et al., 2015, str. 5). V kritičnih primerih tudi za urgentni tim velja podobno kot za time, ki delujejo v tveganih situacijah v gospodarstvu, da učinkoviti timi prilagajajo strategijo koordiniranja zahtevam situacije, v kateri se nahajajo. Tako gre pri rutinskih situacijah bolj za implicitna usklajevanja in v primeru kritičnih situacij za bolj eksplicitno usklajevanje (Entin & Serfaty, 1999, str. 319).

6 Zaključek

V okviru raziskave smo potrdili hipoteze, da obstajajo statistično značilne razlike v okviru medsebojnih odnosov in komuniciranja ter reševanja konfliktov med vodjo tima in člani tima NMP glede na spremenljivko lokacije splošne bolnišnice, spola in starosti respondenta. Na podlagi teh ugotovitev vidimo, kako pomembno je v praksi upoštevati, da osebne značilnosti posameznega člana vplivajo na izrazitost kulture tima in njenih podkultur. Do razlik med bolnišnicama prihaja, ker osebnostne lastnosti tako vodstva bolnišnic kot srednjega in nižjega menedžmenta in identifikacija sodelavcev z organizacijo oblikujejo izrazito kulturo posamezne bolnišnice, ob kateri so malo izrazite podkulture (Person & Spiva, 2013, str. 224; Schein, 2010, str. 84). Kvas, Seljak in Stare (2014, str. 67) so avtorji slovenske raziskave, s katero so opredelili, kako medicinske sestre/zdravstveniki kot vodje vrednotijo vodstvene kompetence. V okviru te raziskave so medicinske sestre/zdravstveniki na tretjem nivoju odločanja (vodje timov, diplomirane medicinske sestre/zdravstveniki, vodje manjših oddelkov) opozorili na pomembnost upoštevanja norm.

Podajamo stališče, da se morajo vodje na vseh nivojih odločanja v bolnišnicah zavedati, da prihaja do medgeneracijskih razlik in razlik med spoloma zaradi osebnostnih razlik in norm med generacijami, »baby boom, X, Y in Z«. Vzrok najdemo v njihovih različnih pogledih na pridobivanje in deljenje znanja. Zavedati se je potrebno, da medgeneracijske razlike vodijo do različnih vrednostnih sistemov, ki vplivajo na pogled na delovne navade. Vrednotenje in pogled na delo se spreminjata z osebnostno zrelostjo in sta bolj povezana s spolom ter medgeneracijskimi izkušnjami kot s starostjo. Pozornost je potrebno usmeriti na razlikovanje pogledov starejše generacije na vrednote mlajše generacije. Ravno to razlikovanje pogledov namreč lahko vodi do osebnostnih konfliktov, ki so najpogostejše posledica različnih pogledov na uporabo sodobnih metod in tehnik, tehnologije in dojemanja etičnih pravil (Bertoncelj et al., 2015, str. 94 - 95).

V Sloveniji zaključujemo fazo odpiranja regionalnih UC. Ker gre za nove in samostojne oddelke SB, v katere delovne procese bodo vključeni tudi novi mlajši kadri menimo, da bo

potrebno za zagotavljanje kakovostnega organiziranja in vodenja timov v prihodnosti podobno študijo (longitudinalno) izvesti v vseh desetih UC.

Poglavitna omejitev raziskave je v številu respondentov. Vzrok zato je, da je raziskava potekala samo na urgentnih oddelkih dveh splošnih bolnišnic v Sloveniji.

Reference

1. Andersson, H., Sundström Wireklint, B., Nilsson, K., & Jakobsson, E. (2014). Management of everyday work in emergency departments – an exploratory study with Swedish managers. *International Emergency Nursing*, 22, 190-196. doi 10.1016/j.ienj.2014.02.001d
2. Ajeigbe, D. O., McNeese-Smith, D., Leach, L. S., & Phillips, L. R. (2013). Nurse-physician teamwork in the emergency department: impact on perceptions of job environment, autonomy, and control over practice. *Journal of Nursing Administration*, 43(3), 142-148. doi: 10.1097/NNA.0b013e318283dc23
3. Bertonecelj, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki*. Ljubljana: IUS Software & GV Založba.
4. Braun, S., Child Howerton, R., & Saborio, S. (2014). One emergency department's management experiment: leadership by team. *Journal of emergency nursing*, 40(1), 56-59. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jen.2012.07.021>
5. Clements, A., Curtis, K., Horvat, L., & Shaban, Z.R. (2015). The effect of a nurse team leader on communication and leadership in major trauma resuscitations. *International Emergency Nursing*, 23, 3-7. doi: doi:10.1016/j.ienj.2014.04.004
6. Čander, D. 2013. Pogled reševalca na organizacijo urgentnih centrov. V M. Gričar & R. Vajd (ur.), *Urgentna medicina – izbrana poglavja 2013* (str. 98 – 102), 20. mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 13-15. junij 2013. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino.
7. Dujić, D., & Simčič, B. (2013). *Smernice za delovanje sistema nujne medicinske pomoči ob množičnih nesrečah*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, Sektor za kakovost in varnost sistema zdravstvenega varstva .
8. Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors*, 41, 312–25. doi: 10.1518/001872099779591196
9. Hu, X., Yu-rong, W., & Bo, Y. (2010). Experience in carrying out medical rescue mission in Haiti. *Journal of Medical Postgraduates*, 10, 18-27.
10. Jovanov, K. (2015). *Vloga vodje pri zagotavljanju kakovosti v medsebojnih odnosih ob povečanem obsegu dela v urgentni dejavnosti*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
11. Košir, R. 2015. Quo vadis – urgentni centri v Sloveniji. V R. Vajd & M. Gričar (ur.), *Urgentna medicina izbrana poglavja 2015* (str.48 – 54), 22. mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 18-20. junij 2015. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino.
12. Kovačič, H., & Rus, A. (2015). Leadership Competences in Slovenian Health Care / Vodstvene kompetence v slovenskem zdravstvu. *Zdravstveno varstvo*, 54(1), 11-17. doi: 10.1515/sjph-2015-0002
13. Kvas, A., Seljak, J., & Stare, J. (2014). Training Needs Assesment for Leaders in Nursing based on Comparision of Competency model. *Organizacija*, 47(1), 66–75. doi: 10.2478/orga-2014-0006

14. Leach, L. S., & Mayo, A. M. (2013). Rapid response teams: qualitative analysis of their effectiveness. *American Journal of Critical Care*, 22(3), 198-210. doi: 10.4037/ajcc2013990
15. Lorber, M., & Skela-Savič, B. (2011). Odločanje in uporaba moči vodij v zdravstveni negi. *Obzornik Zdravstvene nege*, 45(1), 15-21.
16. Lux, M.K., Hutcheson, B. J. & Peden, R. A. (2014). Ending disruptive behaviour: staff nurse recommendations to nurse educators. *Nurse Education in Practice*, 14, 37-42. doi:10.1016/j.nepr.2013.06.014
17. Manser, T. (2009). Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 53, 143–151. doi: 10.1111/j.1399-6576.2008.01717.
18. Miller, P. A. (2001). Nurse – physician collaboration in an intensive care unit. *American Journal Critical Care*, 10, 341–50. doi: 10.5: 341
19. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
20. Person, J., & Spiva, L. (2013). The culture of an emergency department: an ethnographic study. *International Emergency Nursing*, 21, 222-227. doi:10.1016/j.ienj.2012.10.001
21. Prosen, G. (2015). Quo vadis, NMP? V R. Vajd & M. Gričar (ur.), *Urgentna medicina izbrana poglavja 2015* (str. 55 – 59), 22. mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 18-20. junij 2015. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino.
22. Reader, T., Flin, R., & Cuthbertson, B. (2007). Teamwork in the Scottish ICU. *Scottish Medical Journal*, 52, 49- 49.
23. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, cop.
24. Shafi, S., Aboutanos, M. B., Agarwal Jr, S., Brown, C. V., Crandall, M., et al. (2013). Emergency general surgery: definition and estimated burden of disease. *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 74(4), 1092–1097. doi: 10.1097/TA.0b013e31827e1bc7
25. Stanič, K. (2012). *Vpliv nujne medicinske pomoči na poklicne aktivnosti članov tima*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
26. Špindler, M. (2013). Smernice za delovanje sistema nujne medicinske pomoči pri množičnih nesrečah. V M. Gričar, & R. Vajd (ur.), *Urgentna medicina – izbrana poglavja 2013* (str. 42 – 44), 20. mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 13-15. junij 2013. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino.
27. Zabukovšek, D. (2010). *Vloga in kompetence reševalca v prehospitalnem okolju*. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede Maribor.
28. Xiao, Y., Parker – Henrickson, S., & Manser, T. (2013). Teamwork and collaboration. *Reviews of human factors and ergonomics*, 8(1), 55-102. doi: 10.1177/1557234X13495181

Kristjan Jovanov, 1991, je diplomiral na Fakulteti za zdravstvene vede v Novem mestu. Med študijem se je aktivno udeleževal strokovnih študentskih konferenc s področja zdravstvenih ved. Svojo strokovno pot je začel v letu 2016 na urgentnem centru splošne bolnišnice Jesenice kot diplomirani zdravstvenik.

Vasja Roblek, 1973, je doktorski študent na Fakulteti za management, Univerze v Kopru. Na visokošolskem zavodu Fizioterapevtika si je pridobil naziv asistenta za področje zdravstvenega menedžmenta in raziskovalnih metod. Znanstveno - raziskovalno deluje v

okviru mednarodne skupine BS Laboratory. Je soavtor prve slovenske znanstvene monografije s področja ekonomskih in poslovnih ved, ki je bila prevedena v ruščino in se uporablja kot učbenik na dveh uglednih ruskih univerzah.

Emergency units' team leadership in case of increased workload

Abstract:

Research Question (RQ): Are there any statistically significant differences in the characteristics of the management in emergency activities in cases of increased scope of work depending on location institutions and by sex and age of the team members?

Purpose: The purpose of the research was to find out what are the opinions from the members of the emergency team about managerial and communication skills of leaders of emergency teams in crisis situations, which in turn affect the relations within the team.

Method: In the research was used non experimental method. The data were collected using a structured questionnaire, on a sample of employed nurses in the emergency units in General Hospital Jesenice (SB Jesenice) (n = 41) and Novo mesto General Hospital (SB Novo mesto) (n = 42). The questionnaire was pre-tested. Selected data were analyzed by t-test.

Results: The results of the research showed statistical differences in the context of the following claims: (no) "Head separates the other members of the individuality" ($t = 1.118$, $p = 0.040$). Respondents aged up to and including 35 years largely agree with the statement than respondents aged 36 years onwards; (Ii) "Head of us before taking a decision, always well presented« ($t = -1.481$, $p = 0.030$), where women are in the majority less agree with the statement; (Iii) "Head of the decision-making using different pressures (mobbing)" ($t = -0.373$, $p = 0.018$). Respondents from General hospital Jesenice largely deny this claim as respondents in the General hospital Novo mesto; (Iv) "Head of avoiding conflicts, because it is inconvenient" ($t = 2.580$, $p = 0.013$). In the claims (iii) and (iv) Representative of the women expressed greater agreement.

Organization: The research results are given managers at all levels of the organization a clear picture of the view of the members of the emergency teams on the characteristics of management in case of increased workload.

Society: An organizational culture and method of governance may encourage organizations on the basis of the characteristics of other organizations, bringing in its new environmental management approaches and so improve their relations.

Originality: In the case of research the results relating to the two emergency center two Slovenian general hospitals. A similar survey within the emergency teams has not been completed.

Limitations/Future Research: The main limitation of the research is in the number of respondents. The reason why is that the survey only took place in the emergency departments of two general hospitals in Slovenia. In Slovenia the final stages of opening regional emergency centers. Since this is a new and separate section of the hospital, in which working processes will be included under the new staff, we believe that it will be necessary to ensure the quality of organization and management team in the future, a similar study (longitudinal) carried out in all ten emergency centers.

Keywords: team leading, organizational behavior, emergency venter, medical management, emergency medical treatment, organizational culture, organizational climate, t-statistics.

Pomen intelektualnega kapitala v podjetju

Andreja Lavrič*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V članku raziskujemo pomen intelektualnega kapitala v podjetju.

Namen: Ugotoviti kakšen je pomen intelektualnega kapitala v podjetjih v trenutnih gospodarskih razmerah.

Metoda: Kot raziskovalno metodo sem uporabila deskriptivno metodo, oziroma pregled literature v obliki člankov in knjig. V nadaljevanju sem povzela pomembna stališča in spoznanja.

Rezultati: Intelektualni kapital ima pomemben in pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja, vendar je podcenjen.

Organizacija: Raziskava pripomore k boljšemu doseganju poslovne uspešnosti organizacije.

Družba: Boljše poslovanje pripomore k širšemu okolju, saj je s tem tudi zagotovljena obstojnost organizacije.

Originalnost: Drugačen pogled na pomen intelektualnega kapitala. Ni veliko preglednih člankov na to temo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev raziskave je v tem, da smo obravnavali samo določeno število virov.

Ključne besede: intelektualni kapital, človeški kapital, strukturni kapital, relacijski kapital, poslovna uspešnost, izobraževanje zaposlenih, znanje.

1 Uvod

Podjetja se danes srečujejo z naglimi spremembami v okolju, ki jih povzroča hiter razvoj tehnologije in informatike, specifične zahteve kupcev, vedno intenzivnejša konkurenca in večja kakovost proizvodov in storitev. V ozadju in seveda v središču vsega tega gospodarskega dogajanja pa stoji človek kot izumitelj, ustvarjalec in delavec. (Danilović, 2007, str. 5)

Znanje in veščine zaposlenih so ključne razsežnosti v današnjem dinamičnem okolju. Za podjetje pomenijo dragoceno prednost, zato se podjetja vedno bolj zavedajo pomena, ki ga imata ciljno usmerjanje ter upravljanje znanja in veščin zaposlenih. Znanje je poleg ljudi in tehnologije odločilni generator sprememb v današnjem svetu, prav tako pa tudi resnično edini neizčrpen ekonomski dejavnik, ki predstavlja nevidno bogastvo vsakega naroda. (Peklar, 2002, str. 9–10)

* Correspondence author.

Received: 01. april 2016; revised: 07. april 2016; accepted: 11. april 2016.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti, kakšen je pomen intelektualnega kapitala v podjetju. Po proučitvi in pregledu obravnavanih člankov, bomo imeli boljši vpogled, kako podjetja v današnjem času (v danih gospodarskih razmerah) vidijo izobraževanje, ali kot priložnost za razvoj in večanje konkurenčne prednosti ali jim predstavlja v prvi vrsti strošek. Rezultati bi bili lahko uporabljeni za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

2 Teoretična izhodišča

Dinamika sprememb je močno spremenila sodobno poslovno okolje. Spremembe so vedno hitrejšje, vedno bolj kompleksne in nepredvidljive, predvsem pa so prisotne na vseh področjih poslovanja. Izzivi sodobnega okolja, s katerimi se sooča organizacija, so: globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj. (Dimovski, 2005, str. 27)

Če je v industrijski družbi veljalo, da je bila večina dela opravljenega s povezavo človek-stroj, pa že za informacijsko družbo in še toliko bolj za družbo znanja lahko rečemo, da večina dela temelji na povezavi človek – možgani. Ustvarjalna uporaba znanja je tista, ki določa ne le kaj, temveč tudi kako bomo delali. Pri tem postaja vloga posameznika kot nosilca znanja in ustvarjalnosti ključna, saj ima diskrecijsko moč, da se odloča o tem, koliko in kakšen napor bo vložil v opravljanje svojega dela. (Zupan, 2011, str. 18)

Sodobni razvoj področja menedžmenta človeškega kapitala kot ključnega dela menedžmenta intelektualnega kapitala je povzročil doslej največjo revolucijo v zgodovini sodobnega menedžmenta. V dobi na znanju temelječega gospodarstva se namreč konkurenca seli na trg delovne sile oz. na področje človeških virov, odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja slednjega pa sta postali ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti, zagotavljanje permanentne rasti in razvoja organizacij v ekonomiji znanja. (Mihalič, 2006, str. 22)

Intelektualni kapital označujemo vse tisto, kar prispeva k dodani vrednosti družbe, vendar ni zabeleženo v poslovnih izkazih družbe.

Vsa literatura navaja, da intelektualni kapital ni ena sama enovita celota, temveč ga sestavlja več delov. Wang in Chang (2005) delita intelektualni kapital na **človeški kapital** (posameznikova izobrazba, izkušnje, znanje, sposobnosti, pa tudi vrednote in stališča), **strukturni kapital**, ki se deli na procesni ter inovacijski kapital. Tretji del intelektualnega kapitala pa je **relacijski kapital** (»dobro ime«, odnosi družbe z dobavitelji, bankami in lastniki, njeno sodelovanje z drugimi družbami, blagovne znamke in splošna podoba). (str. 222–236)

Organizacija lahko pridobi znanje samo v procesu nenehnega učenja. Nenehno učenje mora postati del normalnih aktivnosti organizacije, zato ni dovolj, da organizacija samo pridobiva

nova znanja, ampak se mora tudi naučiti učiti se, kajti učeča se organizacija je odgovor na izzive sodobnega okolja. Organizacija prihodnosti je organizacija učenja, učeče se podjetje, v katerem sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja ter pretvarjanja le-tega v inovativne poslovne rešitve pomembni vrednoti organizacijske kulture podjetja.

Kelemina (2009, str. 132–144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku – imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod – ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije.«

Biloslavo in Podobnik (2011) pravita, da podjetje, ki si želi kontinuirano nastajanje znanja, potrebuje vizijo, ki usklajuje in povezuje vse njene sestavne dele, kar je ključna naloga vrhnjega menedžmenta. Vodje morajo posvečati pozornost okolju, svetovati in vprašati. S tem pridobimo sistem, v katerem pri sprejemanju odločitev sodelujejo vsi člani. Znanje je pomembno za oblikovanje razvoja zaposlenih, kar pripomore k širitvi in prenosu znanja. Za širitev znanja je pomembna tudi odprta komunikacija, ki nastaja z vključevanjem članov v sprejemanje odločitev in izmenjavo informacij, občutkov ter zaznavanj med zaposlenimi in menedžmentom. Za motiviranje zaposlenih je pomembno nagrajevanje, ki je lahko denarnem stvarne ali psihološke narave. Denarne nagrade izgubijo moč motivacije, zato je potrebno tudi drugačno nagrajevanje kot je zagotavljanje avtonomnosti in moči na zaposlene. Pri nagrajevanju in na splošno je pomembnejše timsko delo kot individualno, saj so tako člani motivirani k stalnem učenju in izpopolnjevanju znanja za doseg skupnih ciljev podjetja. (str. 215–225)

Izobraževanje je od nekdaj ena od najpomembnejših dejavnosti, saj odločilno vpliva na raven znanja in s tem na konkurenčno sposobnost države ter na kakovost življenja njenih državljanov. Slovenija se po nekaterih kazalcih izobraževanja uvršča celo v vrh držav EU. Tako je na primer zaradi porasta deleža mladih med 5. in 29. letom, ki so vključeni v izobraževanje, Slovenija z 62,4 odstotki na osmem mestu, pred nami so samo severno-evropske države, kjer je ta delež nekoliko višji tja do 66 odstotkov (Eurostat, 2010).

Najmanj torej vlagamo prav v vrhunsko znanje, ki je temelj razvoja in konkurenčnosti v družbi znanja. Zato nas ne sme presenetiti, da smo po kazalcih raziskovanja in razvoja ter inovativnosti bolj pri repu razvitih držav, kar ugotavlja tudi ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo v svojem dokumentu Držna Slovenija (2010), katerega namen je prav preobrat te situacije.

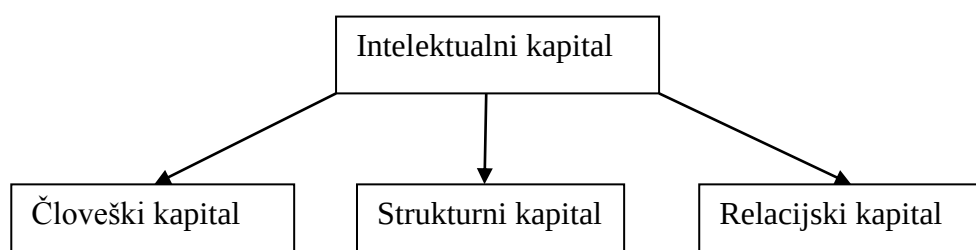
3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Za potrebe članka je bila opravljena analiza nekaterih domačih in tujih člankov (Wang in Chang 2005, Kelemina 2009, Biloslavo in Podobnik 2011), članka iz zbornika 23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011 (Zupan 2011) ter knjig domačih in tujih avtorjev (Dimovski 2005, Mihalič 2006). Poskušala sem ugotoviti, kako se podjetja zavedajo pomena intelektualnega kapitala ter vpliv na uspešnost podjetja.

3.2 Model raziskave

Teza je bila, da intelektualni kapital pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.



4 Rezultati

4.1 Intelektualni kapital

Četudi je bil pomen intelektualnega kapitala v svetovni literaturi večkrat poudarjen, novejša literatura ugotavlja, da kapitalski trgi in gospodarstvo nasploh intelektualnemu kapitalu, v nasprotju s fizičnim kapitalom, pripisuje daleč premajhen pomen.

Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis ter Theriou (2011) ugotavljajo, da rezultati empiričnih raziskav na splošno kažejo, da tako finančni trgi kot tudi gospodarsko okolje nasploh namenjajo bistveno več zaupanja in pripisujejo večjo vrednost fizičnim kot pa intelektualnim kapitalskim sredstvom. Do podcenjevanja pomena intelektualnega kapitala prihaja kljub dokazanemu naraščajočemu dejanskemu pomenu le-tega. Avtorji zato pozivajo oblikovalce politike naj spodbujajo večje sprejemanje in razumevanje konceptov intelektualnega kapitala. Pozivajo pa tudi podjetja k negovanju in razvoju intelektualnega kapitala, saj jim le prinaša ubranljive konkurenčne prednosti. (str. 132–151)

Raziskave so potrdile, da se vodstvo premalo zaveda ključnega pomena, ki ga ima intelektualni kapital.

Hall (1992) je na vzorcu skoraj tisoč predsednikov uprav podjetij iz Velike Britanije proučeval relativni pomen za poslovno uspešnost, ki ga menedžerji pripisujejo posameznim neotipljivim sredstvom. Ugotovil je, da vrhnji menedžerji največji pomen pripisujejo ugledu podjetja, ugledu njegovih proizvodov in storitev, znanju zaposlenih ter kulturi podjetja. (str. 135–144)

Litschka in ostali (2006) govorijo o dveh študijah, ki so jih izvedli v letih 2000 in 2004. Menedžerje iz Avstrije so vprašali, kakšen pomen dajejo intelektualnemu kapitalu. Obe študiji sta prikazali, da menedžerji pripisujejo intelektualnemu kapitalu srednje velik pomen. Sicer pa kar 58 % vprašanih ni vedelo, kaj je to človeški kapital (str. 160–173).

Steenkamp in Kashyap (2010) na vzorcu malih in srednjih podjetij v Novi Zelandiji tako ugotavljata, da menedžerji sestavinam intelektualnega kapitala pripisujejo srednji do velik pomen, le redko pa zelo velik pomen. Pri tem na prvo mesto postavljajo predvsem zadovoljstvo in zvestobo kupcev ter kakovost izdelkov in storitev. Človeški kapital pride šele na peto mesto dejavnikov, pa še tu pripisujejo določen pomen le znanju zaposlenih. (str. 368–390)

Obstajajo tudi študije, ki kažejo na to, da menedžerji intelektualnemu kapitalu pripisujejo velik pomen.

DiPiazza in Eccles (2002) poročata, da vrhnji menedžerji pripisujejo nefinančnim dejavnikom ustvarjanja vrednosti, kot so kakovost proizvodov in storitev, zadovoljstvo in zvestoba kupcev ter učinkovitost poslovanja, večji pomen kot klasičnim računovodskim rezultatom. Menedžerji uporabljajo te nefinančne dejavnike ustvarjanja vrednosti pri sprejemanju odločitev, saj so prepričani, da so to ključni dejavnik bodočega finančnega uspeha.

4.2 Človeški kapital

Podcenjevanje pomena intelektualnega kapitala, in še posebej človeškega kapitala je zmotno in za podjetja potencialno škodljivo. Tradicionalno razmišljanje vidi podjetje kot skupek produkcijskih sredstev, kamor se je pogosto prištevalo predvsem zemljo, stroje ter finančni kapital. Novo razumevanje delovanja podjetij in gospodarstva pa pripisuje čedalje večji pomen intelektualnemu kapitalu kot ključnemu dejavniku uspešnosti organizacije in ustvarjanja vrednosti. (Pahor, Človeški kapital – ključen dejavnik uspešnosti podjetja)

Wu, Tsai, Cheng in Ali (2006, str. 531–545) gredo pri tem celo korak dlje in trdijo, da je intelektualni kapital nadomestil fizični kapital kot primarni dejavnik ustvarjanja vrednosti.

Cheng, Lin ter Hsiao (2010) uvedejo pojem človeške dodane vrednosti. Pod tem pojmom razumejo vso tisto vrednost, ki v podjetju nastane kot neposredna posledica vlaganja človeškega kapitala v proizvodni proces. Avtorji menijo, da je videnje človeškega kapitala

preko njegove sposobnosti ustvarjanja vrednosti bolj primerno in korektno kot pa tradicionalno “preštevanje” znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih. Ustvarjanje vrednosti s strani zaposlenih namreč pomeni več kot le vsoto znanja in sposobnosti, saj zaposleni z medsebojnim delovanjem ustvarjajo sinergije, zaradi katerih je celota več kot le vsota posameznih sestavnih delov. (str. 433–450)

Raziskava o pomenu komponent intelektualnega kapitala na uspešnost, ki so jo izvajali Kamukama, Ahiauzu in Ntayi (2010), je pokazala, da imajo vse komponente intelektualnega kapitala močan pozitiven vpliv na uspešnost proučevanih podjetij ter da je moč človeškega kapitala dva- do trikrat večja od moči ostalih vrst intelektualnega kapitala (str. 554–574).

Avtorji omenjenih raziskav o učinkih elementov intelektualnega kapitala na uspešnost ugotovljene močne in pozitivne učinke človeškega kapitala na uspešnost podjetij pojasnjujejo s tem, da ima človeški kapital med vsemi vrstami intelektualnega kapitala prav posebno vlogo. Večina avtorjev ga namreč modelsko umešča med ali pred druge oblike fizičnega in intelektualnega kapitala, tako da deluje kot katalizator, ki aktivira ostale elemente dodajanja vrednosti (Pahor, Človeški kapital – ključen dejavnik uspešnosti podjetja).

5 Razprava

Analiza člankov je pokazala, da ima intelektualni kapital in znotraj tega še prav posebej človeški kapital, pomemben in pozitiven vpliv na finančno in poslovno uspešnost podjetij. Kljub temu gospodarstvo ta vpliv spregleda ali podceni. Namesto tega prevelik vpliv na uspešnost pripisujejo investicijam v fizični in finančni kapital. Če pa že intelektualnemu kapitalu pripoznajo določeno vrednost, gre pri tem za oblike, ki so v lasti in kontroli podjetja, na primer zvestoba in zadovoljstvo kupcev ali pa inovacijski kapital.

Tako podcenjujoče in izkrivljeno gledanje na intelektualni kapital lahko služi kot opravičilo za zanemarjanje zaposlenih pri delitvi rezultata. Zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in vloženim delom ključno prispevajo k dodani vrednosti in poslovni uspešnosti podjetja. Lastniki in menedžerji morajo spoznati vrednost zaposlenih in jo upoštevati pri delitvi rezultatov podjetja, saj le tak odnos zagotavlja dolgoročno uspešnost. (Pahor, Človeški kapital – ključen dejavnik uspešnosti podjetja)

Iz analize in pregleda člankov lahko potrdimo tezo, da intelektualni kapital – predvsem človeški kapital - vpliva na rezultat poslovanja. Žal je v podjetjih pomen le-tega podcenjen, saj se vodstvo premalo zaveda, da (vsi) zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi pripomorejo k izboljšanju uspešnosti. Zaposleni predstavljajo največjo konkurenčno prednost podjetja na trgu.

6 Zaključek

Z analizo člankov smo prišli do ugotovitve, da v ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnih podjetij, ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces ali vrhunska oglaševalska akcija, temveč moraš biti drugačen, neposnemljiv. Zaposleni so zagotovilo dolgoročne konkurenčne prednosti.

Prispevek stroki je ta, da bi podjetja spoznala, da je intelektualni kapital, še posebej človeški kapital, zelo pomemben, da ima vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Potem takem bi podjetja več investirala v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Človeški kapital namreč lahko brezmejno plemenitimo in takšne oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.

Človeštvu ne zapuščajo trajnejših sledi samo posamezniki, ki rojevajo nove teorije, nove znanstvene izsledke ter dognanja. Svoje prispevajo tudi ljudje, ki jim je bilo dano prebuditi lastno spečo ustvarjalno moč ter jo, oboroženo s pravimi znanji in dobrimi izkušnjami, soočiti z nepojmljivo hitrimi spremembami. (Rojc, 2006, str. 15)

Številni avtorji opozarjajo, da bi morali uvesti nova merila poslovne uspešnosti. In sicer namesto dobička, bi morali upoštevati zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, intelektualni kapital, ugled podjetja in druge dejavnike. Tovrstna merila pa bodo v prihodnosti nujna za ustrezno obvladovanje podjetja.

Omejitev raziskave je v tem, da smo bili omejeni pri številu člankov. Omejeno število člankov pomeni, da rezultati niso popolni.

Reference

1. Biloslavo, R., & Podobnik, I. (2010). Prenos znanja znotraj organizacije: vplivni dejavniki in vloga zaposlenih. *Organizacija*, 43(6), 215–225.
2. Cheng, M-Y., Lin, J-Y., Hsiao, T-Y. & Lin, T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 433–450.
3. Danilović, M. (2007). *Intelektualni kapital* (Diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru.
4. Dimovski, V. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
5. DiPiazza, S.A. & Eccles, R.G. (2002). Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting. *John Wiley & Sons*, New York, NY.
6. Držna Slovenija: Na poti v družbo znanja. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.
7. Eurostat (2010): Education in Europe, Key statistics for 2008. Pridobljeno na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-10-037/EN/KS-QA-10-037-EN.PDF
8. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
9. Kamukama, N., Ahiauzu A. & Ntayi, J.M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction Effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554–574.
10. Kelemina, D. (2009). Učeča se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija*, 42(3), 132–144.
11. Litschka, M., Markom, A. & Schunder, S. (2006). Measuring and analysing intellectual assets: an integrative approach. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 160–173.
12. Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132–151.
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
14. Pahor, M. (2011). *Človeški kapital – ključen dejavnik uspešnosti podjetja*. Pridobljeno na: www.delavska-participacija.com/priloge/ID110303.doc
15. Peklar, F. L. (2002). *Družba znanja*. Ljubljana: Svetilnik.
16. Rojc, E. & Bahun, D. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
17. Steenkamp, N. & Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 368–390.
18. Zupan, N. (2011). Ali vaja še dela mojstra? Izzivi izobraževanja za odličnost v družbi znanja. *23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011*, str. 14.
19. Wang, W.Y. & Chang, C.F. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236.
20. Wu, W.Y., Tsai, J.J., Cheng, K.Y. & Lai, M. (2006). Assessment of intellectual capital management in Taiwanese IC design companies: using DEA and the Malmquist productivity index. *R&D Management*, 35(2), 531–545.

Andreja Lavrič je leta 2012 diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in pridobila strokovni naziv diplomirana ekonomistka. Ima 12 let delovnih izkušenj v farmacevtski industriji na področju tehnične nabave.

The importance of intellectual capital in the company

Abstract:

Research Question (RQ): This article explores the importance of intellectual capital in the company.

Purpose: To determine what is the importance of intellectual capital in businesses in the current economic climate.

Method: As a research method I used descriptive method, and review of the literature in the form of articles and books. Below I summarize important observations and insights.

Results: Intellectual capital has a significant and positive impact on the business performance of the company, but it is underestimated.

Organization: The research contributes to a better achievement of business performance.

Society: Better business contributes to the wider environment, as this will also ensure stability of the organization.

Originality: A different perspective on the importance of intellectual capital. There are not a lot of transparent articles on this topic.

Limitations/Future Research: Limitation of the study is that we have discussed only a certain number of resources.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, operational performance, employee training, knowledge.

Vpliv življenjskega sloga voznikov avtobusov na pojav zdravstvenih težav in absentizma

Andrej Jerman*

Ljubljanski potniški promet, d.o.o., Celovška cesta 160, Ljubljana, Slovenija
andrej.jerman@lpp.si

Maja Meško

Fakulteta za management, Cankarjeva ulica 5, 6000 Koper, Slovenija
maja.mesko@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali življenjski slog voznikov avtobusov vpliva na pojav zdravstvenih težav in absentizma?

Namen: Namen raziskave je bil ugotoviti ali življenjski slog poklicnih voznikov avtobusov vpliva na pojav zdravstvenih težav ter na pojav absentizma.

Metoda: V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja. Podatki so bili zbrani s strukturiranim anketnim vprašalnikom, na vzorcu 230 poklicnih voznikov avtobusov iz različnih podjetij, ki se ukvarjajo z avtobusnimi prevozi v Sloveniji. Izbrani podatki so bili analizirani s hi-kvadrat testom in multiplo regresijsko analizo.

Rezultati: Ugotovili smo, da obstaja povezanost med oceno zdravstvenega stanja voznikov ter rednostjo ukvarjanja s športno aktivnostjo in da življenjski slog statistično značilno vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusov.

Organizacija: Raziskava opozarja na nujnost zavedanja menedžmenta o zagotavljanju ukrepov, ki izboljšujejo zdravstveno stanje zaposlenih in posledično absentizma. Menedžerji morajo biti bolj pozorni na zagotavljanje pogojev in socialne varnosti, ki bodo omogočale zaposlenim bolj kakovosten življenjski slog.

Družba: Nekakovosten življenjski slog zaposlenih, ki vključuje tako pojave odvisnosti kot nezadostno gibalno dejavnost ter slabi pogoji dela so pomemben dejavnik povzročanja absentizma. Vsi ti dejavniki vplivajo na pojav negativnih posledic, kot so neposredni stroški za plačila nadomestil, stroški za nadomeščanje odsotne osebe, zmanjšanje produktivnosti, ki posledično vplivajo na samo gospodarsko rast in visoke stroške zdravstvene blagajne.

Originalnost: Gre za prvo študijo, ki se osredotoča na poklicne voznike in njihov življenjski slog ter povezavo tega na absentizem.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Poglavitna omejitev raziskave je v številu respondentov. Vzrok zato je manjša odzivnost poklicnih voznikov na anketiranje in, da je raziskava potekala le v Sloveniji.

Ključne besede: absentizem, življenjski slog, poklicni vozniki avtobusov, zdravstveno stanje.

1 Uvod

Poklicni vozniki avtobusov so nagnjeni k povečanim bolezenskim tveganjem (npr. stres, bolezni srca in ožilja, hrbtenične okvare idr.). Za njih tudi velja, da pogosto menjajo delovne urnike. Ravno izmensko delo ter še ostale značilnosti narave njihovega dela pomembno vplivajo na dejavnosti v prostem času in nagnjenosti k večjim stopnjam tveganj pojava odvisnosti (npr. nikotin, alkohol, idr.) (Hwang et al., 2015, str. 121; Rosso et al., 2015, str. 216). Raziskave so pokazale, da se, pri voznikih mestnih avtobusov, pojavlja povišana stopnja invalidnosti in odsotnosti z dela (Jose Diez et al., 2014, str. 203). Kresal in Meško (2015) sta

* Correspondence author.

ugotovili, da so najpogostejši psihosocialni dejavniki tveganja za absentizem pri poklicnih voznikih nezadovoljstvo z delom, nespoštljiv odnos vodstvenih delavcev do zaposlenega, neprimerni delovni pogoji, osebno nezadovoljstvo, nerazumevanje partnerja in redno ponočevanje. Iz zdravstvenega vidika, to je bolniškega staleža in dolgotrajnih oblik zdravljenja ter prezgodnjih invalidskih upokojitev, je absentizem velik problem, ki je prisoten tudi v Sloveniji. Izostajanje od dela (absentizem) predstavlja za vsako podjetje povzročitelja negativnih posledic kot so: neposredni stroški za plačila nadomestil, stroški za nadomeščanje odsotne osebe, zmanjšanje produktivnosti itd. (Peretz et al., 2015, str. 876).

Za zagotavljanje zmanjševanja stopnje absentizma mora menedžment v podjetju izoblikovati politike in postopke za upravljanje z izostanki (angl. *absence management*), z namenom, da se zmanjša stopnja absentizma in določijo preventivni ukrepi (Balieiro et al., 2014, str. 1124; De Clercq et al., 2015).

Ker menimo, da je življenjski slog eden ključnih elementov za ohranitev dobrega zdravja, je bil namen raziskave ugotoviti kakšen življenjski slog imajo poklicni vozniki ter preveriti ali obstaja povezava med ukvarjanjem s športom ter njihovim zdravstvenim stanjem in če življenjski slog vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusov.

Cilji, ki smo si jih postavili so:

- ugotoviti kakšen je življenjski slog poklicnih voznikov,
- ugotoviti povezavo med rednostjo ukvarjanja s športom poklicnih voznikov in njihovimi zdravstvenim stanjem,
- ugotoviti ali obstaja povezava v starosti poklicnih voznikov in njihovim zdravstvenim stanjem (počutjem) ter
- ugotoviti ali življenjski slog vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusa.

2 Teoretična izhodišča

Poklicni vozniki so skupina z visokim tveganjem za slab življenjski slog. Šinigoj in sodelavci (2011, str. 96) so v raziskavi ugotovili, da so poklicni vozniki, zaradi urnikov in njihovega delovnega okolja, pogosto tudi športno neaktivni. Vzroki za to se kažejo kot posledica specifičnega načina življenja, ki ga ta skupina ima, saj so veliko na poti, nimajo možnosti za zdravo prehranjevanje in časa za rekreacijo (Puhkala et al., 2015, str. 54). Zaradi pomanjkanja rekreacije se pri njih lahko pojavi absentizem in različni stroški, ki bremenijo organizacijo, zaradi napak pri delu, stresa, nenadnih napadov bolečine, ki lahko pripeljejo do nesreče in vseh posledic, ki temu sledijo. Po pregledu obstoječe literature na temo življenjskega sloga in zdravstvenih težav različnih poklicev ugotavljamo, da so poklicni vozniki skupina z visokim tveganjem, ki imajo pogosto različne zdravstvene težave. Vzroki za to se kažejo kot posledica specifičnega življenjskega stila, ki ga ta skupina ima (Kresal et al., 2015, str. 168 Silla, & Gamero, 2014, str. 412). Na to sklepamo tudi iz razloga, ker je raziskava Meškotove s sodelavci (2012) pokazala, da imajo vozniki mestnega avtobusa, ki opravljajo svoje delo izključno v mestu, saj iz mesta, kjer opravljajo delo, tudi prihajajo, ali so od njega oddaljeni le

nekaj kilometrov, boljši življenjski slog ter več možnosti za kvaliteten izkoristek prostega časa in s tem manj zdravstvenih težav.

Življenjski slog je specifičen način življenja posameznika, ki s časoma postane njegova stalnica. V zdrav življenjski slog sodi uravnotežena prehrana, redno ukvarjanje z rekreacijo, obvladovanje stresnih situacij, izogibanje nasladilom, kot so alkohol in tobak, ter izogibanje opojnim substancam, skrb za redno higieno in drugi pomembni dejavniki med katere sodi tudi zdravo bivalno in delovno okolje ter skrb za mentalno zdravje (Restrepo et al., 2015, str. 253; Zavanela et al., 2012, str. 813). Življenjski slog pomembno vpliva na kakovost življenja posameznika ter njegovo telesno, duševno in duhovno zdravje (Aminian et al., 2015, str. 342; Frenkel, Bendit, & Kaplan, 2013, str. 153). Prav tako pa odloča tudi o našem ugodnem počutju in odpornosti proti stresu (Rabacow et al., 2014; Verster et al., 2014, str. 436).

Življenjski slog se že od zgodnjega otroštva oblikuje pod vplivom življenjskih razmer in izkušenj. Ključni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje življenjskega sloga so vedenje staršev, družinske razmere, izobrazba, zdravstveno varstvo in ostali socialni ter okoljski dejavniki. V odrasli dobi pa na življenjski slog vplivajo fizični, socialni, okoljski, ekonomski in kulturni dejavniki, ki so pogosto odločilnejši kot družinski (Boada-Grau et al. 2013, str. 261; Polan & Taylor, 2015, str. 8 - 14). Z zdravjem povezano vedenje je del zdravega življenjskega sloga. Med izrazite vzorce z zdravjem povezanega obnašanja, ki skupaj z drugimi obnašanji tvorijo življenjski slog, če se pojavljajo konsistentno v določenem času, sodijo: prehrana, telesna dejavnost, obvladovanje stresa, uporaba drog (alkohol, tobak, ilegalne droge), spolnost, spanje, ustna higiena in skrb za varnost (Boada-Grau et al., 2012, str. 358; Chung, & Wu, 2013, str. 98; Edberg, 2010, str. 127).

Življenjski slog, ki je podrejen neaktivnosti in pretežno sedečemu položaju, bodisi na delovnem mestu ali doma (sedenje pred računalnikom, televizorjem, prevažanju s prevoznimi sredstvi ...), je nemalokrat v ospredju dejavnikov tveganja, ki so povezani z številnimi motnjami in kroničnimi boleznimi (Bruno, et al., 2013, str. 301). Številne raziskave namreč poročajo, da je zdrav življenjski slog ključen za doseganje zdravja (Piha et al., 2013, str. 694; Rippe, 2012, str. 78; Tamrin et al., 2014, str. 371).

Redna športna dejavnost predstavlja odločilen dejavnik pridobivanja in ohranjanja zdravja, in to od najmlajših dni pa vse do pozne starosti. Mnoge razvite ter manj razvite države in tudi različne organizacije precej vlagajo v preventivne programe za boljše zdravje, v katere je vključena športna dejavnost (Pišot in Završnik, 2002, str. 14). Obstaja namreč povezanost med športno aktivni odraslimi osebami in višjo oceno zdravstvenega stanja v primerjavi s športno manj aktivnimi ali neaktivnimi. Veliko povezanost obstaja tudi med pogosto športno aktivnostjo in večjo skrbjo za zdravje. Redna športna dejavnost je pozitivno povezana z zdravim načinom življenja, ker bistveno prispeva k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečuje delovno storilnost (Bahadori et al., 2015; Michelini & Thiel, 2013, str. 329). Za prepričljive pozitivne učinke na zdravje ni potrebna zelo intenzivna telesna dejavnost, ampak zadostuje že zmerno gibanje. Primer zadovoljive in vsem starostnim skupinam v populaciji dostopne oblike gibanja je redna hitra hoja, ki je prevladujoč način gibanja človeka in

spremlja druge gibalne dejavnosti, povezane z obravnavo funkcionalnih sposobnosti, ki pomeni vadbo vzdržljivosti in gibalnih sposobnosti (Helmkamp et al., 2013, str. 559; Heller et al., 2014, 26).

Na osnovi predstavitev raziskovalnega problema in teoretičnih izhodišč smo oblikovali tri hipoteze, ki so predstavljene v poglavju Rezultati.

3 Metoda

3.1 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 230 poklicnih voznikov avtobusov iz različnih podjetij, ki se ukvarjajo z avtobusnimi prevozi v Sloveniji. V vzorec smo zajeli 211 moških (95,2 %) ter 11 žensk (4,8 %). 37 oseb (16,1 %) je bilo starih do 30 let, 60 (26,1 %) med 31 in 40 let, 83 (36,1 %) med 41 in 50 let ter 50 (21,7 %) nad 51 let. V vzorcu je bilo 32 oseb samskih (13,9 %), 140 (60,9 %) poročenih, 41 (17,8 %) v izvenzakonski zvezi ter 10 (4,3 %) ločenih, 7 (3 %) ni odgovorilo na vprašanje. Povprečna višina anketirancev je 180,94 cm. Povprečna teža anketirancev je 89,17 kg. Povprečna delovna doba v avtoprevozništvu je 14,03 let. Povprečna delovna doba anketirancev je 20,53 let.

3.2 Oblikovanje vprašalnika

Vozniki so bili pred izpolnjevanjem seznanjeni z namenom raziskave in navodili. Anketa je zajela naslednje podatke: socialno demografski podatki (spol, starost, telesna višina in teža, zakonski stan, število otrok, delovno razmerje, delovna doba, delovne izkušnje); kakovost življenja (urnik dela, zadovoljstvo na delovnem mestu, delovni pogoji); gibalna dejavnost (način preživljanja prostega časa, pogostost ukvarjanja s športno rekreacijo, športna dejavnost, način ukvarjanja z redno športno dejavnostjo, sposobnost neprekinjene hoje, vpliv športne dejavnosti na počutje na delovnem mestu); zdravstveno stanje (osebna ocena zdravstvenega stanja, bolezni, pogostost doživljanja stresa, kajenje, pitje alkoholnih pijač, uživanje tablet proti bolečinam, povezanost bolečin z delovnim mestom, prehranjevanje, zadovoljstvo s telesno težo), ocena odsotnosti z dela (absentizma) v zadnjem letu.

3.3. Postopek

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo terenskega anketiranja ter spletnega vprašalnika, anketirance pa smo k reševanju povabili z osebnim pristopom in/ali s povabilom na spletni strani. Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno, vsem anketirancem pa smo zagotovili anonimnost pri obravnavi njihovih odgovorov. Statistično obdelavo smo naredili s pomočjo SPSS 18.0 (Statistical Package for the Social Sciences) in Microsoft Office Excel 2003, s pomočjo katerih smo izvedli analize in obdelave podatkov.

4 Rezultati

4.1 Ocena zdravstvenega stanja in stresa pri poklicnih voznikih

Anketirance smo spraševali, če so imeli v zadnjem času zdravstvene težave. Našteli smo najpogostejše bolezni, pustili pa tudi možnost za prosti odgovor. Anketiranci so pri tem vprašanju imeli možnost izbrati več odgovorov. Vsaj za eno izmed naštetih bolezni je obkrožilo 211 oseb. Dve bolezni je navedlo 194 anketirancev. Med anketiranci občuti največ oseb bolečine v križu (65,2 %), sledijo bolečine v vratu (52,61 %) ter utrujenost (38,69 %). Med anketiranci ni nikoli pod stresom 5,5 % zaposlenih, zelo redko jih doživlja stres 14,5 %. Občasno doživlja stres 22,1 % anketirancev. Pogosto doživlja stres 44,8 % zaposlenih. Vsak dan doživljajo stres 13,1 % osebe. 78,6 % anketirancev meni, da športna dejavnost omogoča lažje opravljanje dela in boljše počutje, 13,1 % anketirancev ne ve ali športna dejavnost vpliva na njihovo počutje, 8,3 % anketirancev pa meni, da športna dejavnost ne vpliva na njihovo počutje.

4.2 Povezava med športno rekreacijo in oceno zdravstvenega stanja pri poklicnih voznikih

V raziskavi smo preverjali hipotezo:

H1: Obstaja statistično značilna povezava med ukvarjanjem s športno rekreacijo poklicnih voznikov in njihovo oceno zdravstvenega stanja.

Ker športna rekreacija vpliva na zdravje posameznika (Sila, 2002; Berčič, 2005) smo želeli ugotoviti ali obstaja povezava med ukvarjanjem s športno rekreacijo poklicnih voznikov in njihovo oceno zdravstvenega stanja.

Hipotezo H1 smo preverjali s pomočjo hi-kvadrat testa (Tabela 2).

Tabela 1. Prikaz rednosti športa in ocene zdravstvenega stanja voznikov

Rednost športa *ocena zdravstveno stanje		NAVZKRIŽNE TABELLE (Crosstabulation)			
		Zdravstveno stanje			
		Odlično	Dobro	Slabo	Skupaj
Rednost športa	da	26	66	6	98
	ne	20	94	18	132
Skupaj		46	160	24	230

Tabela 2. Hi-kvadrat test

	VREDNOST	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearsonov hi-kvadrat test	6,805 ^a	2	,033
Likelihood Ratio	6,945	2	,031
Linear-by-Linear Association	6,771	1	,009
N	230		

Legenda: N- število; df – stopnja svobode; Asymp. Sig. (2-sided) – statistična značilnost dvosmerni test; Likelihood ratio – Likelihood ratio test

Hipotezo 1 sprejmemo, saj smo s pomočjo hi-kvadrat testom ugotovili, da obstajajo povezanost med oceno zdravstvenega stanja voznikov ter rednostjo ukvarjanja s športno aktivnostjo.

4.3 Povezava med delovno dobo poklicnega voznika in njegovim zdravstvenim stanjem

H2: Obstaja statistično značilna povezava med delovno dobo poklicnega voznika in njihovim zdravstvenim stanjem (počutjem).

To hipotezo smo si postavili, ker smo predvidevali, da imajo starejši vozniki avtobusa mnenje, da imajo slabše zdravstveno stanje kot mlajši, saj že opravljajo poklic voznika že nekaj časa, z leti pa se tudi vrstijo različne zdravstvene težave.

Hipotezo 2 smo preverili s pomočjo hi-kvadrat testa (Tabela 3).

Tabela 3. Hi-kvadrat test

	VREDNOST	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearsonov hi-kvadrat test	5,675 ^a	3	,129
Likelihood Ratio	5,809	3	,121
Linear-by-Linear Association	2,086	1	,149
N	230		

Legenda: N- število; df – stopnja svobode; Asymp. Sig. (2-sided) – statistična značilnost dvosmerni test; Likelihood ratio – Likelihood ratio test

Ugotovili smo, da ne obstaja statistično značilna povezanost med delovno dobo poklicnega voznika in njihovim zdravstvenim stanjem (počutjem).

4.4 Vpliv življenjskega sloga na absentizem poklicnih voznikov avtobusa

H3: Življenjski slog poklicnih voznikov statistično značilno vpliva na absentizem.

Vpliv življenjskega sloga smo ugotavljali s pomočjo multiple regresijske analize, metode enter,. Ugotavljali smo ali neodvisne spremenljivke (kajenje, pogostost ukvarjanja s športno

rekreacijo, pitje alkoholnih pijač, prehranjevanje – število obrokov) vplivajo na odvisno spremenljivko, to je absentizem poklicnih voznikov avtobusa (izražen v dnevih v zadnjem letu). Spremenljivke so primerne za regresijsko analizo, saj je absentizem zvezna spremenljivka, neodvisne spremenljivke pa so številske ali kategorične. Imamo tudi dovolj velik vzorec za analizo s pomočjo multiple regresijske analize (več kot 15 enot za vsako neodvisno spremenljivko).

Rezultati multiple regresijske analize so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4. Multipla regresijska analiza za hipotezo 3

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Statistična značilnost
	B	Standardna napaka	Beta	t	
(Constant)	0,815	0,211		3,859	0,000
kajenje	0,803	0,379	0,124	2,112	0,036
pogostost ukvarjanja s športno rekreacijo	1,630	0,423	0,237	3,850	0,000
pitje alkoholnih pijač	1,094	0,392	0,177	2,795	0,006
prehranjevanje	0,127	0,045	0,165	2,809	0,005

Legenda: Nestandardiziran koeficient – nestandardiziran regresijski koeficient, Standardiziran koeficient – standardiziran regresijski koeficient, Constant – konstanta, B- regresijski koeficient, Beta – beta regresijski koeficient, t – t vrednost.

Ugotovili smo, da življenjski slog statistično značilno vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusov. Statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko (absentizem) imajo tako kajenje, pogostost ukvarjanja s športno rekreacijo, pitje alkoholnih pijač ter prehranjevanje.

5 Razprava

Z raziskavo, ki smo jo izvedli med poklicnimi vozniki avtobusov iz različnih podjetij, ki se ukvarjajo z avtobusnimi prevozi v Sloveniji smo želeli ugotoviti; (i) kakšen je življenjski slog poklicnih voznikov, (ii) kakšna je povezava med rednostjo ukvarjanja s športom poklicnih voznikov in njihovimi zdravstvenim stanjem, (iii) ali obstaja povezava v starosti poklicnih voznikov in njihovim zdravstvenim stanjem (počutjem), (iv) ali življenjski slog vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusa.

Znotraj raziskave smo se osredotočili na vprašanje pojavljanja stresa, okvar hrbtenice in okončin ter vpliva življenjskega sloga na absentizem poklicnih voznikov.

Na podlagi analiz pridobljenih podatkov smo ugotovili, da anketiranci doživljajo stres pogosto ali vsak dan. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Gangopadhyay in Dev (2012), ki sta na vzorcu voznikov avtobusa opravila študijo. Rezultati raziskave kažejo, da vozniki avtobusov doživljajo velik stres na delovnem mestu, ki so posledica nevarnih delovnih pogojev. Vse to pa posredno vpliva tudi na njihovo zdravje in delovno storilnost.

Rezultati raziskave so pokazali, da med anketiranimi osebami jih največ bolečine v križu, bolečine v vratu ter utrujenost. Naše ugotovitve se skladajo z že opravljeno raziskavo, ki so jo opravili Alperovitch – Najenson, Santo, Masharawi, Katz-Leurer, Ushvaev in Kalichman (2010). Njihov vzorec je vseboval 164 voznikov avtobusa, na katerih so ugotavljali pojavnost bolečine v križu v zadnjih 12 mesecih. Ugotovili so, da je imelo izkušnjo z bolečino v križu 45,4 % voznikov. Kot vzrok za bolečino so navajali ergonomske dejavnike, povezane predvsem z neudobnimi sedeži in neudobno podporo hrbta. Kot psihosocialne dejavnike, ki so pomembno povezani z bolečino v križu, pa so navajali omejen čas počitka preko delovnega dne in gost promet na avtobusnih progah. 73,8 % anketirancev meni, da so bolečine v vratu, hrbtenici in glavoboli povezani z njihovim delovnim mestom. Pri poklicnih voznikih je najpogostejši vzrok za bolečino v vratu in hrbtenici prisilna drža in sedeče delo (Okunribido, Shimbles, Magnusson in Pope, 2007). Iz tega razloga predvidevamo, da so tudi vozniki avtobusa mnenja, da obstaja povezanost med njihovim delovnim mestom in navedenimi bolečinami.

Rezultati raziskave so pokazali, da življenjski slog vpliva na absentizem poklicnih voznikov. Prejšnje raziskave so pokazale, da opažajo veliko težavo v tem, da se ne prehranjujejo zdravo ter se ne ukvarjajo z športno dejavnostjo, kar posledično vpliva na njihovo slabše zdravje (Deborah et al., 2014).

Prisilna drža, dolgotrajno sedenje na neudobnih sedežih, tresljaji in stresne situacije, ki jih poklicni vozniki avtobusa vsakodnevno doživljajo, neposredno vplivajo na tonus mišic. Tega bi se vozniki pa tudi njihov delodajalec morali zavedati. Med odmori, na končnih postajališčih, bi bilo priporočljivo, da bi vozniki zapustili svoje »delovno mesto« in izvedli nekaj razteznih vaj. Vozniki bi pred začetkom dela morali ugotoviti ali je sedež pravilno nastavljen. V kolikor pustijo sedež v položaju, ki ga je nastavil drugi voznik, običajno ta ne bo ustrezal njihovim telesnim značilnostim. Delodajalec naj bi o navedenih priporočilih vsakoletno preventivno ozaveščal vse zaposlene voznike in posledično s tem prispeval k zmanjševanju absentizma.

6 Zaključek

Osnovni namen raziskave je bil podati ugotovitev, kako življenjski slog poklicnih voznikov avtobusov vpliva na njihovo zdravstveni stanje in absentizem v organizaciji, kjer so zaposleni.

V okviru raziskave smo potrdili hipotezi, da obstajajo povezanost med oceno zdravstvenega stanja voznikov ter rednostjo ukvarjanja s športno aktivnostjo in, da življenjski slog statistično značilno vpliva na absentizem poklicnih voznikov avtobusov. Zavrnil pa smo hipotezo, da obstaja statistično značilna povezanost med delovno dobo poklicnega voznika in njihovim zdravstvenim stanjem (počutjem).

Z raziskavo želimo opozoriti na pereč problem absentizma v slovenskih prevoznških podjetjih. Poudariti je potrebno, da se morajo menedžerji začeti zavedati, da morajo zagotoviti in oblikovati politike in postopke za upravljanje z izostanki (angl. *absence management*), z namenom, da se zmanjša stopnja absentizma. V ta namen morajo poznati dejavnike, ki povzročajo odsotnost od dela. Naša raziskava je primer, kako je mogoče take dejavnike v organizaciji prepoznati in analizirati njihove vzroke ter posledice tako za zaposlene kot podjetje.

Naše stališče je, da je med dejavnike, ki lahko pozitivno vplivajo na obvladovanje obsega odsotnosti od dela absentizma potrebno uvrstiti: (i) ukrepe za varnost in zdravje pri delu, odgovornost delodajalcev za ustrezno zdravje; (ii) zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, ki zaposlene motivira in stimulira za redkejša in krajša izostajanja in (iii) ustrezna socialna varnost zaposlenih, ki jim omogoča izbiro bolj zdravega življenjskega sloga.

Poglavitne omejitve raziskave, da je raziskava bila opravljena le na voznikih avtobusov, ne pa tudi na ostalih poklicnih voznikih. Glede na slabo odzivnost poklicnih voznikov na anketiranje, nam je uspelo dobiti relativno veliko število anketirancev, vendar bi vzorec lahko bil večji.

V nadaljevanju bi, poleg življenjskega sloga, zdravstvenega stanja in absentizma poklicnih voznikov, lahko še raziskovali vpliv ostalih psihosocialnih dejavnikov tveganja na absentizem ter tudi prezentizem le teh. V prihodnje bi lahko izvedli raziskavo na še večjem vzorcu poklicnih voznikov avtobusa ter tudi na ostalih poklicnih voznikih.

Reference

1. Aminian, O., Eftekhari, S., Ghaffari, M., Moinfar, Z., Mirzaaghaee, F., & Sadeghniaat, K. (2015). Assessment of the psychosocial work environment of professional drivers. *Journal of Public Health*, 23(6), 341-347. doi: 10.1007/s10389-015-0684-5
2. Alperovitch-Najenson, D., Santo, Y., Masharawi, Y., Katz-Leurer, M., Ushvaev, D., & Kalichman, L. (2010). Low back pain among professional bus drivers: ergonomic and occupational-psychosocial risk factors. *IMAJ-Israel Medical Association Journal*, 12(1), 26-31.
3. Bahadori, M., Sanaeinasab, H., Ghanei, M., Tavana, A. M., Ravangard, R., & Karamali, M. (2015). Prevention of Disease with emphasis on the lifestyle in the military personnel According to the Social

- Determinants of Health. *International Journal of Medical Reviews*, 2(2). Pridobljeno na <http://journals.bmsu.ac.ir/ijmr/index.php/ijmr/article/view/70>
4. Balieiro, L. C. T., Rossato, L. T., Waterhouse, J., Paim, S. L., Mota, M. C., & Crispim, C. A. (2014). Nutritional status and eating habits of bus drivers during the day and night. *Chronobiology international*, 31(10), 1123-1129. doi: 10.3109/07420528.2014.957299.
5. Berčič, H. (2005). Ali se v slovenska podjetja vrača obdobje vlaganja v človekove vire, v športno rekreativno dejavnost, zdravje in delovno sposobnost zaposlenih. *Šport*, 53(3), 33-39.
6. Boada-Grau, J., Prizmic-Kuzmica, A. J., González-Fernández, M. D., & Vigil-Colet, A. (2013). Spanish version of Bus Drivers' Job Demands Scale (BDJD-24). *Psicothema*, 25(2), 258-265. doi:10.7334/psicothema2012.106.
7. Boada-Grau, J., Sánchez-García, J. C., Prizmic-Kuzmica, A. J., & Vigil-Colet, A. (2012). Health and safety at work in the transport industry (trans-18): factorial structure, reliability and validity. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(01), 357-366. doi: 10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37342.
8. Bruno, P. S., Marcos, Q. R., Amanda, C., & Paulo, Z. H. (2013). Annoyance evaluation and the effect of noise on the health of bus drivers. *Noise and health*, 15(66), 301. doi: 10.4103/1463-1741.116561.
9. Chung, Y. S., & Wu, H. L. (2013). Stress, strain, and health outcomes of occupational drivers: An application of the effort reward imbalance model on Taiwanese public transport drivers. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 19, 97-107. doi: 10.1016/j.trf.2013.03.002.
10. Deborah G., Passey R., Robbins K., Hegmann T., Ott U., Thiese Arun Garg M., Kinney Maureen A. Murtaugh, A. (2014). Long haul truck drivers' views on the barriers and facilitators to healthy eating and physical activity. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2) 121 -135. doi: 10.1108/IJWHM-08-2013-0031.
11. De Clercq, B., Clays, E., Janssens, H., De Bacquer, D., Casini, A., Kittel, F., & Braeckman, L. (2015). Health behaviours as a mechanism in the prospective relation between workplace reciprocity and absenteeism: a bridge too far?. *PloS one*, 10(11), e0141608. doi: dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0141608.
12. Edberg, M. C. (2010). *Essential readings in health behavior: Theory and practice*. Jones & Bartlett Learning, London.
13. Frenkel, A., Bendit, E., & Kaplan, S. (2013). The linkage between the lifestyle of knowledge-workers and their intra-metropolitan residential choice: A clustering approach based on self-organizing maps. *Computers, Environment and Urban Systems*, 39, 151-161. doi:10.1016/j.compenvurbsys.2012.09.001.
14. Gangopadhyay, S., & Dev, S. (2012). Effect of low back pain on social and professional life of drivers of Kolkata. *Work*, 41(Supplement 1), 2426-2433.
15. Heller, T., Fisher, D., Marks, B., & Hsieh, K. (2014). Interventions to promote health: crossing networks of intellectual and developmental disabilities and aging. *Disability and health journal*, 7(1), S24-S32. doi:10.1016/j.dhjo.2013.06.001.
16. Helmkamp, J. C., Lincoln, J. E., Sestito, J., Wood, E., Birdsey, J., & Kiefer, M. (2013). Risk factors, health behaviors, and injury among adults employed in the transportation, warehousing, and utilities super sector. *American journal of industrial medicine*, 56(5), 556-568. doi: 10.1002/ajim.22148.
17. Hwang, G. S., Choi, J. W., Choi, S. H., Lee, S. G., Kim, K. H., Cho, Y. M., & Yoon, C. (2012). Effects of a tailored health promotion program to reduce cardiovascular disease risk factors among middle-aged and advanced-age bus drivers. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 24(1), 117-127. doi:10.1177/1010539510373140
18. José Diez, J., Eduardo Vigo, D., Pedro Cardinali, D., & Pérez-Chada, D. (2014). Sleep habits, daytime sleepiness and working conditions in short-distance bus drivers. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(4), 202-212. doi: dx.doi.org/10.1108/IJWHM-02-2013-0004
19. Kresal, F., & Meško, M. (2015). *Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
20. Kresal, F., Roblek, V., Jerman, A., & Meško, M. (2015). Lower back pain and absenteeism among professional public transport drivers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), 166-172. doi: 10.1080/10803548.2015.1029289.
21. Meško, M., Jerman, A., & Kresal, F. (2012). Bolečine v spodnjem delu hrbtenice in življenjski slog pri poklicnih voznikih mestnega avtobusa = Pain in lower back and a lifestyle of professional city bus drivers.

- V: KRESAL, Friderika (ur.), JANKOVIČ, Patricija (ur.). *Dobre prakse v fizioterapevtskih obravnavah = Best practices in physiotherapy treatments: zbornik predavanj z recenzijo*. Ljubljana: Zbornica fizioterapevtov Slovenije, str. 161-169.
22. Michelini, E., & Thiel, A. (2013). The acceptance of " sport" in the communication of the health system. A sociological analysis. *EJSS. European Journal for Sport and Society*, 10(4), 325-344.
 23. Okunribido, O. O., Shimbles, S. J., Magnusson, M., & Pope, M. (2007). City bus driving and low back pain: a study of the exposures to posture demands, manual materials handling and whole-body vibration. *Applied ergonomics*, 38(1), 29-38.
 24. Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903. doi: 10.1080/09585192.2014.991344.
 25. Piha, K., Laaksonen, M., Martikainen, P., Rahkonen, O., & Lahelma, E. (2013). Socio-economic and occupational determinants of work injury absence. *The European Journal of Public Health*, 23(4), 693-698. doi:10.1093/eurpub/cks162.
 26. Pišot, R. in Završnik, J. (2002). Z gibanjem do zdravja – od otroka do starostnika. *Zdravstveno varstvo*, 41(1-2), 12-15.
 27. Polan, E. U., & Taylor, D. R. (2015). *Journey across the life span: Human development and health promotion*. FA Davis, Philadelphia.
 28. Puhkala, J., Kukkonen-Harjula, K., Mansikkamäki, K., Aittasalo, M., & Hublin, C. (2015). Lifestyle counseling to reduce body weight and cardiometabolic risk factors among truck and bus drivers-a randomized controlled trial. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 41(1), 54. doi: 10.5271/sjweh.3463.
 29. Rabacow, F. M., Levy, R. B., Menezes, P. R., do Carmo Luiz, O., Malik, A. M., & Burdorf, A. (2014). The influence of lifestyle and gender on sickness absence in Brazilian workers. *BMC public health*, 14(1). doi:10.1186/1471-2458-14-317.
 30. Restrepo, M., Weinstein, M., & Reio Jr, T. G. (2015). Job Structure and Organizational Burnout: A Study of Public School Bus Drivers, Bus Aides, Mechanics, and Clerical Workers. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 251-271. doi: 10.1080/15555240.2015.1027824.
 31. Rippe, J. M. (2012). *Encyclopedia of lifestyle medicine and health*. SAGE Publications, Thousand Oaks, Calif.
 32. Rosso, G. L., Perotto, M., Feola, M., Bruno, G., & Caramella, M. (2015). Investigating obesity among professional drivers: the high risk professional driver study. *American journal of industrial medicine*, 58(2), 212-219. doi: 10.1002/ajim.22400.
 33. Sila, B. (2002). Subjektivna ocena zdravstvenega stanja v povezavi s pogostostjo športne aktivnosti. V: *Krepimo zdravje z gibanjem in zdravo prehrano*. Radenci: Mednarodna konferenca ohranimo zdravje. Slovenija, str. 147 – 152.
 34. Silla, I., & Gamero, N. (2014). Shared time pressure at work and its health-related outcomes: Job satisfaction as a mediator. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 405-418. doi: 10.1080/1359432X.2012.752898.
 35. Šinigoj, T., Karpljuk, D., Videmšek, M., Štihec, J. in Meško, M. (2011). Gibalna dejavnost in življenjski slog voznikov tovornih vozil = Sports activity and lifestyle of truck drivers. *Šport*, 59(3/4), 93-97.
 36. Tamrin, S. B. M., Yokoyama, K., Aziz, N., & Maeda, S. (2014). Association of risk factors with musculoskeletal disorders among male commercial bus drivers in Malaysia. *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries*, 24(4), 369-385. doi: 10.1002/hfm.20387.
 37. Verster, J. C., Van Der Maarel, M. A., McKinney, A., Olivier, B., & De Haan, L. (2014). Driving during alcohol hangover among Dutch professional truck drivers. *Traffic injury prevention*, 15(5), 434-438. doi: 10.1080/15389588.2013.833329
 38. Zavanela, P. M., Crewther, B. T., Lodo, L., Florindo, A. A., Miyabara, E. H., & Aoki, M. S. (2012). Health and fitness benefits of a resistance training intervention performed in the workplace. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 26(3), 811-817. doi: 10.1519/JSC.0b013e318225ff4d.

Andrej Jerman je magistrski študent na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Diplomiral je na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju. Zaposlen je na Ljubljanskem potniškem prometu, d.o.o. v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi obsegajo management v zdravstvu, zdrav življenjski slog in poklicne voznike, ker je tudi sam opravljal delo poklicnega voznika. Objavil je že nekaj znanstvenih člankov na to temo.

Maja Meško je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot izredna profesorica za področje managementa vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, management, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih ter psihologije in managementa v športu. Maja Meško objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

The impact of bus drivers' lifestyle on the occurrence of health problems and absenteeism

Abstract:

Research Question (RQ): Do bus drivers' lifestyles affect the occurrence of health problems and absenteeism?

Purpose: The purpose of the study was to determine whether the lifestyle of professional bus drivers affects the occurrence of health problems and the phenomenon of absenteeism.

Method: A quantitative research method was used in the research. Data were collected using a structured questionnaire, on a sample of 230 professional bus drivers from different bus transport companies in Slovenia. Selected data were analyzed with chi-square test and multiple regression analysis.

Results: We determined that there is a relationship between the state of health of professional bus drivers and participation in sport activity and that there is a statistically significant impact of lifestyle on the absenteeism of professional bus drivers.

Organization: The study points to the necessity of management's awareness to improve the conditions for the health status of employees and, consequently, absenteeism. Managers need to be more vigilant in ensuring conditions and social security that will allow employees a higher quality lifestyle.

Society: The poor quality lifestyle of professional bus drivers, which includes different addictions, inadequate physical activity, and poor working conditions, is a significant factor causing absenteeism. All these factors influence the onset of negative consequences, such as the direct cost of compensation payments, costs of replacing the absent person, a reduction in productivity, which in turn affect economic growth and the high cost of health care.

Originality: This is the first focus group study of professional bus drivers that targets lifestyle and its connection to absenteeism.

Limitations/Future Research: The main limitation of the study is the number of respondents. The reason for this is that professional drivers are less responsive in the survey and that the study was conducted only in Slovenia, country of two million people.

Keywords: absenteeism, lifestyle, professional drivers of buses, health.

Vpliv internega marketinga na zavzetost zaposlenih

Alenka Mekiš

Messer Slovenija d.o.o., Jugova 20, 2342 Ruše, Slovenija
alenka.mekis@messergroup.com

Damjan Maletič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
damjan.maletic@fov.uni-mb.si

Matjaž Maletič*

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
matjaz.maletic@fov.uni-mb.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V kolikšni meri dimenzije internega marketinga vplivajo na zavzetost zaposlenih?

Namen: Namen študije je raziskati odnos med internim marketingom in zavzetostjo zaposlenih na primeru slovenskega proizvodnega podjetja.

Metoda: Uporabili smo empirične podatke pridobljene s pomočjo ankete med zaposlenimi v slovenskem podjetju. Za proučevanje vpliva dimenzij internega marketinga na zavzetost zaposlenih smo uporabili eksplorativno faktorsko analizo in multiplo regresijsko analizo.

Rezultati: Rezultati so pokazali, da dve dimenziji internega marketinga pozitivno in statistično pomembno vplivata na zavzetost zaposlenih, in sicer "Empatija in pozornost pri vodenju" ter "Kakovosti dela in nagrade".

Organizacija: Ugotovitve raziskave se kažejo tudi v smernicah za prakso. Organizacije naj bi se osredotočale na interni marketing z namenom povečanja zavzetosti zaposlenih. Le-ta se smatra kot pomemben element pri doseganju poslovne odličnosti.

Družba: Potrjeno je bilo, da ima interni marketing pomemben vpliv na družbo, predvsem na zaposlene. V nadaljevanju bi lahko trdili, da zavzetost zaposlenih posledično izboljša tudi počutje zaposlenih.

Originalnost: Čeprav so predhodne študije že potrdile, da interni marketing vpliva na zavzetost zaposlenih, ta študija obravnava raziskovalno področje z vidika poslovne odličnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ena od raziskovalnih priložnosti je raziskati faktorje oziroma determinante, ki pospešujejo ali zavirajo interni marketing. Poleg tega, bi lahko vplivali na povezavo med internim marketingom in zavzetostjo zaposlenih tudi številni drugi faktorji. Nadaljnje študije bi lahko raziskale možne moderatorje in mediatorje (kot je to zadovoljstvo na delovnem mestu) na tej povezavi. Ravno tako bi s povečanjem vzorca lahko izboljšali posploševanje ugotovitev raziskave.

Ključne besede: interni marketing, zavzetost zaposlenih, regresija, poslovna odličnost.

1 Uvod

Tako interni marketing (IM) (Rafiq in Ahmed, 2000, str. 458), kakor tudi zavzetost zaposlenih (Saks in Gruman, 2014, str. 157) sta postali pomembni tematiki v zadnjem desetletju na področju managementa. Pretekle raziskave (e.g. Tortosa, Moliner in Sánchez,

* Correspondence author.

Received: 13. april 2016; revised: 02. maj 2016; accepted: 04. maj 2016.

2009, str. 1447) kažejo, da osredotočenost na zaposlene preko IM vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predhodne raziskave (e.g. Shahzad in Naeem, 2013, str. 65) so tako dokazale vpliv IM na zavzetost zaposlenih. Veliko raziskav je bilo tudi usmerjenih v proučevanje zavzetosti zaposlenih v povezavi z doseganjem učinkovitosti zaposlenih. Na primer, rezultati raziskave (Anitha, 2014, str. 317) so pokazali, da ima zavzetost zaposlenih pomemben vpliv na učinkovitost zaposlenih. Predhodne raziskave (e.g. Greenfield, 2004, str. 14) tudi potrjujejo pomembnost zavzetosti zaposlenih v procesih odločanja. V tem kontekstu je potrebno tudi izpostaviti razvoj ustreznih voditeljskih kompetenc, ki igrajo pomembno vlogo v procesih odločanja (Erenda et al., 2014, str. 97). Vendar je kljub širokemu spektru raziskav še vedno zelo malo empiričnih raziskav, ki bi se osredotočale na proučevanje vpliva IM na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu. Namen raziskave je torej zapolniti to zaznano vrzel. Dodatno je namen pričujoče raziskave tudi osvetliti pomembnost zaposlenih v modelu poslovne odličnosti EFQM (Evropska fundacija za upravljanje kakovosti). Model EFQM uporablja načela pristopa managementa celovite kakovosti (TQM) ter po raziskavah (e.g. Dahlgaard et al., 2013, str. 526; Dahlgaard-Park, 2011, str. 496) prinaša koristi tako v organizacijah javnega, kot zasebnega sektorja. Primerjava povprečnih rezultatov po merilih EFQM kaže v letih 2002 do 2014, da slovenske organizacije v povprečju zaostajajo za evropskimi za dobrih 20 točk, največja razlika je ravno pri merili Zaposleni za 22 točk ter pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in ljudi zunaj in znotraj organizacije – Voditeljstvo, Rezultati-zaposleni in Rezultati-odjemalci 21 točk (Leon, Stanonik in Rozoničnik, 2015, str. 5). Ti rezultati vsekakor kažejo potrebo po tem, da podjetja naredijo določene spremembe v načinu vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Ugotovljeno je bilo tudi, da svetovno uspešne organizacije ne uporabljajo samo modela poslovne odličnosti EFQM, ampak uporabljajo tudi različne kombinacije orodij in tehnik upravljanja. Predvsem pa uporabljajo specifične programe s katerimi ustvarjajo ustrezno organizacijsko kulturo, ki vodi k odličnosti. Med tem programe sodijo tudi programi vrednot, ustrezne komunikacije, učenja itd. (Dahlgaard et al., 2013, str. 522). Z modelom učinkovitega upravljanja zaposlenih v podjetju kot je IM lahko vplivamo na zavzetost zaposlenih ter na ta način izboljšamo merilo zaposlenih v modelu poslovne odličnosti ter vplivamo na boljše poslovne rezultate in konkurenčnost podjetij. Predhodne raziskave navajajo kritike, da model poslovne odličnosti ni dovolj učinkovit pri doseganju vključenosti zaposlenih, ki je eden izmed ključnih dejavnikov doseganja poslovne odličnosti (Dahlgaard et al., 2013, str. 522).

2 Teoretična izhodišča

2.1 Povezanost internega marketinga in celovitega obvladovanja kakovosti

IM je del marketinške strategije, kjer zaposlene obravnavamo kot interne kupce. Uporablja se kot filozofija upravljanja s človeškimi viri v podjetjih z namenom, da ustvarimo zadovoljne zaposlene, ki delo opravijo vdano in učinkovito, kar zagotavlja uspeh podjetja. Če organizacije želijo obdržati konkurenčno prednost morajo zaposliti prave osebe in jih usposobiti za učinkovito opravljanje servisne storitve (Shahzad in Naeem, 2013, str. 67). Obstaja veliko nejasnosti v literaturi kaj natančno je IM, kaj bi naj počel, kako bi naj to delal

in kdo bi naj to naredil. Različne interpretacije IM so privedle do zelo različnih aktivnosti združenih pod pojmom IM (Rafiq in Ahmed, 2000, str.449).

Po Berry in Parasuraman (1991, str.151) je IM opredeljen kot privabljanje, razvoj, motivacija in zadržanje visoko kvalificiranih zaposlenih, z ustvarjanjem delovnih mest, ki zadovoljujejo njihove potrebe. IM je filozofija obravnavati zaposlene kot kupce in strategija ustvarjanja delovnih mest, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih. IM vključuje obravnavo zaposlenih, ki imajo stik s kupci kot kupce, kar vpliva na izboljšanje kakovosti opravljanja dela (Huang in Rundle-Thiele, 2015, str. 574).

Aktivno vključevanje zaposlenih je osnovni pogoj za doseganje celovitega obvladovanja kakovosti. IM igra zelo koristno vlogo pri prepoznavanju in razjasnjevanju vsake posamezne vloge in nato pri zagotavljanju informacij ter usposabljanju, da posamezniki izpolnijo naloge, za katere so odgovorni. Ko podjetja uvajajo TQM, morajo vedeti, da kakovosti ne smejo zagotavljati samo kot posredniki med stranko in dobaviteljem, ampak morajo vključiti vse odnose znotraj organizacije. IM igra osrednjo vlogo pri upravljanju teh vmesnikov in odnosov, saj je organizacija lahko res učinkovita le če vsak njen del pravilno deluje z drugimi deli; če pa ne dosega zastavljenih ciljev na enem delu, to povzroča težave tudi drugje. Doseganje zahtev internih strank je ravno tako pomembno, kot doseganje zahtev eksternih strank. IM dela prav na priznavanju tega. Interno stranko postavi v sredino in zato se IM trudi ustvariti kakovost za uspeh na tržišču (Ahmed in Rafiq, 2002, str. 113).

V kakovosti je že dolgo prepoznan pomen tako zunanjega kot notranjega kupca (Dahlgaard et al., 2002, str. 22). Iskanje sinergije med IM in pristopom TQM vodi k večji zvestobi in pripadnosti zaposlenih, dvigu produktivnosti in ne nazadnje k dvigu dobičkonosnosti. IM organizaciji pomaga, da se usmeri h kupcu, kar na internem nivoju pomeni, da olajša proces in vedenje za doseganje usmerjenosti h kakovosti. IM, TQM in marketing skupaj prinašajo večje zadovoljstvo strank in omogočajo podjetju, da ohranja konkurenčnost (Ahmed in Rafiq, 2002, str. 109).

2.2 Opredelitev pojma zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih se je pojavila v zadnjih letih kot zelo priljubljen organizacijski koncept, še posebej med praktiki, saj je rezultat zavzetega zaposlenega točno to, kar večina organizacij išče: zaposlen, ki je bolj produktiven, presega cilje znotraj delovnega časa, je dobičkonosen, ravno preudarno s finančnimi sredstvi podjetja, dela varno, je bolj zdrav, ima manj odsotnosti, je pripravljen sodelovati in sprejemati ukrepe. Zato ni presenetljivo, da vodje korporacij spodbujajo razvoj delovnega okolja z zavzetimi zaposlenimi kot organizacijsko prioriteto. Zavzetost zaposlenih bi lahko bila odločilna pri učinkovitosti organizacije. Ne samo, da zavzetost vpliva na zadržanje zaposlenih, produktivnost in lojalnost, ampak je tudi ključna pri doseganju kupčevega zadovoljstva, pri doseganju ugleda podjetja in dodani vrednosti za deležnike. Z njo pridobimo konkurenčno prednost (Sundaray, 2011, str. 53). Koncept zavzetosti zaposlenih lahko opredelimo tudi z vidika pogojev na delovnem mestu, ki so potrebni, da zaposleni čutijo vključenost, pripadnost in opolnomočenost. Gre torej za raven

zavezanosti/pripadnosti in vključenosti zaposlenih organizaciji in njenim vrednotami (Mone in London, 2010 v Sundaray, str. 55). Prav tako je v literaturi (npr. Anitha, 2014, str. 311; Sundaray, 2011, str. 55 in 56) je moč najti številne dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, in sicer: organizacijska politika, postopki, strukture in sistemi, vodenje, zaposlovanje, opis delovnega mesta, usposabljanje in karierni razvoj, družini prijazno okolje, zdravje in varnost pri delu itd.

Veliko raziskav kaže, da ima zavzetost zaposlenih velik vpliv na poslovne rezultate. Kot navaja Saks (2006, str. 613) zavzetost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu, zavezo/pripadnost organizaciji, na namero po odhodu in na organizacijsko vedenje. Nedvomno lahko argumentiramo, da zavzeti zaposleni pomagajo organizaciji pri doseganju poslanstva, izvedbi strategije in pri doseganju poslovnih rezultatov (Vance, 2006, str. 28). Nadalje, zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na vsa ključna področja, ki vplivajo na poslovni rezultat (Harter, Schmidt, Agrawal in Plowman, 2013, str. 22): lojalnost kupcev, dobiček, produktivnost, promet, varno delo, odsotnost in kakovost.

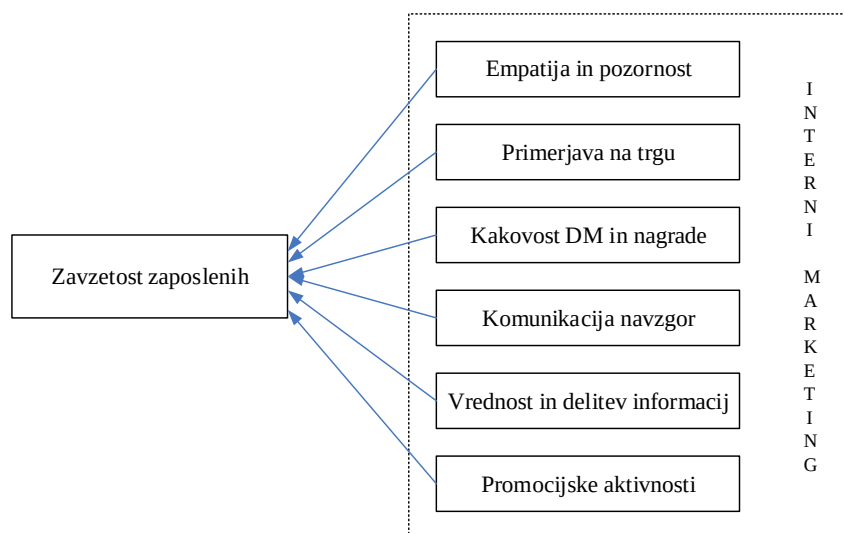
2.3 Razvoj hipotez in raziskovalni okvir

Večina raziskav IM se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih v storitvenih dejavnosti, kar opisujemo v nadaljevanju. Ker pa je bilo ugotovljeno, da sta zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih pomembno povezani, smo se v naši raziskavi osredotočili na zavzetost zaposlenih, saj menimo, da je le ta ključna pri dolgoročnem uspešnem poslovanju podjetja.

Pozitivna relacija med IM in zadovoljstvom zaposlenih je bila dokazana tako konceptualno kot empirično. Že z razvojem koncepta IM sta Berry in Parasuraman (1991, str. 151) poudarila, da je osnovni namen in cilj IM imeti zadovoljne zaposlene z uporabo marketinških strategij. Raziskovalci so empirično dokazali vpliv določenih dimenzij IM tako na zavzetost kot na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovljeno je bilo, da gre za pozitivno in pomembno povezavo med dimenzijami IM (vsebina dela, usposabljanje, priznanje, delovno okolje, sodelavci, podpora vodstva) in zavzetostjo zaposlenih (Shahzad in Naeem, 2013, str. 66). Raziskan in dokazan je bil vpliv IM praks kot so opolnomočenje/pooblaščenje, usposabljanje in razvoj, komunikacija in motivacija na zadovoljstvo zaposlenih (Awwad in Agti, 2011, str. 316). Obe raziskave sta bila narejeni na področju bančništva. Vpliv IM praks na zadovoljstvo zaposlenih je bil dokazan v restavracijah v ZDA (Joung et al., 2015, str. 1618).

Pri pregledu literature smo ugotovili, da različni avtorji uporabljajo različne elemente IM spleta, vendar so nekateri skupni večini interna komunikacija, usposabljanje in interne marketinške raziskave (Huang et al., 2015, str. 574). Uporabili smo konceptualni model po Jou et al. (2008, str. 74-75) prikazan na Sliki 1, ki vključuje šest dimenzij IM.



Slika 1: Konceptualni model vpliva IM na zavzetost zaposlenih (prilagojeno po Jou et al. (2008, str. 74-75))

Na podlagi pregleda literature smo oblikovali naslednjo hipotezo:

Hipoteza: Interni marketing pozitivno in statistično značilno vpliva na zavzetost zaposlenih

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Raziskavo smo izvedli na primeru podjetja Messer Slovenija, v katero je bilo vključenih vseh 102 zaposlenih. Podatke smo zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika. Vrnjenih je bilo 85 uporabnih anket, kar predstavlja 83 % delež. Profil respondentov je prikazan v Tabeli 1. Kot je razvidno iz rezultatov je bilo vključenih največ zaposlenih z delovno dobo od 15 do 25 let ter 25 do 35 let. V raziskavo sta bili vključeni dve lokaciji podjetja Messer Slovenija, in sicer Ruše (72,9 % respondentov) in Črnuče (27,1 %).

Tabela 1: Profil respondentov

Karakteristike vzorca	Odstotek (%)
<i>Funkcija respondenta</i>	
Vodja	22,4
Ostali zaposleni	72,9
Manjkajoči podatki	4,7
<i>Delovna doba</i>	
Do 5 let	8,2
Od 5 do 15 let	22,4
Od 15 do 25 let	25,9
Od 25 do 35 let	25,9
Nad 35 let	14,1
Manjkajoči podatki	3,5
Skupaj 100 % (N = 85)	

3.2 Opredelitev odvisne in neodvisne spremenljivke

V okviru raziskave smo uporabili zavzetost zaposlenih kot odvisno spremenljivko ter dimenzije IM kot neodvisne spremenljivke. Zavzetost zaposlenih smo merili s pomočjo trditev Gallup Q12 (Gallup, 2013, str. 15), merske lestvice za merjenje IM pa smo oblikovali na podlagi raziskave avtorjev Jou et al. (2008, str. 73-74). Posamezne dimenzije merskih lestvic so predstavljene v Tabeli 2. Za ocenjevanje trditev smo uporabili Likertovo lestvico, pri čemer so anketiranci ocenjevali trditve od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«). Celoten anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

Tabela 2: Opredelitev merskih spremenljivk

Področje merjenja	Dimenzije	Vir
Zavzetost zaposlenih	Razvoj	Gallup Q12 (Gallup, 2013, str. 15)
Interni marketing	Avtonomija	Jou et al. (2008, str. 73 in 74)
	Odnosi	
	Empatija in pozornost	
	Primerjava na trgu	
	Kakovost dela in nagrade	
	Komunikacija navzgor	
	Vrednote in delitev informacij	
	Promocijske aktivnosti	

4 Rezultati

4.1 Preverjanje konvergentne veljavnosti

Konvergentno veljavnost smo preverili s pomočjo faktorske analize, katere namen je redukcija razsežnosti dimenzij znotraj posameznih konstruktov (t.j. IM in zavzetost zaposlenih). Zanesljivost merskih lestvic smo preverili s Cronbach alfa. Ravno tako smo preverili popravljene korelacije posamezne postavke (ang. corrected item-total correlations – CITC) s pripadajočo lestvico.

Kot je razvidno iz Tabele 3, rezultati faktorske analize kažejo na štiri faktorje, katerih lastna vrednost je večja od 1. Faktorji skupaj pojasnjujejo 73,94 % variance. Ustreznost podatkov za izvedbo faktorske analize smo preverili tudi s KMO statistiko (Kaiser-Meyer-Olkin) in Bartlettovim testom sferičnosti. Vrednost prve statistike je 0,902, druge pa 1866,884 ($p = 0,000$), kar nakazuje na ustreznost podatkov za faktorsko analizo.

Trditve znotraj prvega faktorja z visokimi faktorskimi utežmi se navezujejo na empatijo in izražanje razumevanja vodje do svojih zaposlenih. Tako lahko zaključimo, da prvi faktor nakazuje na »Empatijo in pozornost pri vodenju«. Drugi faktor združuje trditve, ki se navezujejo na aktivnosti, ki so povezane z dvigom pripadnosti organizaciji, kakor tudi z aktivnostmi, katerih namen je dvig kakovosti dela. Drugi faktor smo tako poimenovali kot »Kakovost dela in nagrade«. Tretji faktor, ki je poimenovan kot »Interno komuniciranje in vrednote«, se navezuje na širjenje vrednot v organizaciji in vzpostavitev ustreznega sistema

notranjega komuniciranja. Četrty faktor združuje trditvi, ki se navezujeta na konkurenčno primerjavo organizacije.

Tabela 3: Faktorske uteži za sklop interni marketing

Trditve sklopa »interni marketing«	Faktorska utež	CITC
Faktor 1: Empatija in pozornost pri vodenju Cronbach alfa = 0,938		
Naš direktno nadrejeni vodja se redno pogovarja z nami o možnosti kariernega napredovanja v našem podjetju.	0,640	0,724
Naš direktno nadrejeni vodja poskuša razumeti kaj sodelavci mislimo o njegovem načinu vodenja.	0,739	0,841
Naš direktno nadrejeni vodja je popolnoma seznanjen z učinkovitostjo svojih zaposlenih na delovnem mestu.	0,781	0,709
Naš direktno nadrejeni prostovoljno vlaga napore, da bi spoznal težave pri delu.	0,748	0,694
Naše podjetje nam nudi veliko možnosti napredovanja.	0,643	0,701
Podjetje na skupnih sestankih predstavlja dosežke visoko učinkovitih zaposlenih.	0,633	0,814
Podjetje dela primerjavo z drugimi z namenom, da izboljša učinkovitost zaposlenih.	0,628	0,785
Naš direktno nadrejeni vodja nam daje občutek, da bi naj zanj delali najboljše kot znamo.	0,718	0,757
Faktor 2: Kakovost dela in nagrade Cronbach alfa = 0,937		
Naš direktno nadrejeni vodja pogosto daje pozornost družinskemu življenju njegovih sodelavcev.	0,622	0,783
Naše podjetje nam nudi dobre dodatne ugodnosti.	0,637	0,778
Naše podjetje je prijazno do svojih zaposlenih.	0,620	0,796
Naše podjetje se trudi, da nam nudi čim boljše delovne pogoje.	0,647	0,635
Kadarkoli imamo pomisleke glede akcij podjetja ali našega dela je pričakovano, da dajemo pobude izboljšav odgovorni osebe za izboljšave po e-sporočilu ali v škatlo predlogov izboljšav.	0,689	0,565
Naše podjetje podpira neformalna druženja z namenom, da se poveča pripadnost podjetju.	0,765	0,658
Podjetje za povečanje pripadnosti organizira različne dogodke in aktivnosti za zaposlene.	0,827	0,715
Podjetje organizira druženje preko organizacijskih dogodkov, kjer so povečane možnosti za medsebojne odnose med zaposlenimi.	0,778	0,765
Faktor 3: Interno komuniciranje in vrednote Cronbach alfa = 0,922		
Naše podjetje se trudi, da naredi delo zanimivo.	0,620	0,742
Naše podjetje spoštuje svoje zaposlene.	0,598	0,787
Naše podjetje ima dobro urejene možnosti za uradno pritožbo.	0,529	0,672
Odgovorna oseba za komunikacije nam deli informacije, ki se tičejo korporativne politike.	0,678	0,709
S politiko podjetja in aktivnostmi smo seznanjeni z udeležbo na formalnih sestankih oddelkov in podjetja, kjer dobimo povratne informacije iz svetov in skupščin.	0,728	0,713
Naše podjetje nas seznani z novimi politikami v obliki raznih izobraževanj.	0,785	0,733
Podjetje pogosto uporablja izobraževalne treninge, s katerimi širi vrednote in cilje podjetja.	0,786	0,695
»se nadaljuje«		

»nadaljevanje«

Faktor 4: Primerjava na trgu		
Cronbach alfa = 0,855		
Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o plačah, ki jih dajejo podjetja v isti panogi kot je naša.	0,854	0,565
Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o dodatnih ugodnostih, ki jih nudijo podjetja iste panoge kot je naša.	0,791	0,626
<i>Opomba.</i> Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. CITC: corrected item-total correlations		

Kot je razvidno iz rezultatov v Tabeli 3, se koeficienti Cronbach alfe gibljejo med 0,85 in 0,93. Vrednosti koeficientov so visoko nad priporočljivo vrednostjo, ki znaša 0,7 (Hair et al., 2010, str. 125). Ravno tako so vse vrednosti popravljenih korelacij posameznih postavk (CITC) višje od 0,5, kar je sprejemljivo za tovrstne empirične raziskave (Hair et al., 2010, str. 125).

Rezultati factorske analize za konstrukt zavzetost zaposlenih so prikazani v Tabeli 4. Rezultati factorske analize so podani v obliki rešitve s tremi faktorji, ki skupaj pojasnijo 64,105 % variance. Vrednosti KMO statistike (0,816) in Bartlettovega testa sferičnosti (440,727, $p = 0,000$) kažejo na ustreznost vzorca za factorsko analizo.

Trditve znotraj prvega faktorja so povezane s kariernim razvojem zaposlenih. Trditve z visokimi factorskimi utežmi znotraj drugega faktorja kažejo na to, da ta faktor lahko poimenujemo kot »Avtonomija pri delu«. Tretji faktor, ki je poimenovan kot »Odnosi s sodelavci« se navezuje na zavzetost in povezanost med sodelavci.

Tabela 4: Factorske uteži za sklop »zavzetost zaposlenih«

Trditve sklopa »zavzetost zaposlenih«	Factorska utež	CITC
Faktor 1: Karierni razvoj		
Cronbach alfa = 0,869		
Nekdo v organizacijo načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	0,801	0,679
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	0,772	0,646
V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	0,724	0,717
Moje mnenje šteje in se upošteva.	0,686	0,695
V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	0,653	0,701
Moj vodja me upošteva kot osebo.	0,611	0,604
Faktor 2: Avtonomija pri delu		
Cronbach alfa = 0,750		
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	0,834	0,604
Vem, kaj se pričakuje od mene.	0,726	0,457
Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.	0,651	0,623
Faktor 3: Odnosi s sodelavci		
Cronbach alfa = 0,627		
V službi imam veliko dobrih sodelavcev.	0,810	0,428
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	0,714	0,509
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.	0,595	0,457

Opomba. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. CITC: corrected item-total correlations

Vrednosti koeficientov Cronbach alfe in vrednosti popravljenih korelacij posameznih postavk (CITC) kažejo na ustreznost merskih lestvic z vidika zanesljivosti. Nekoliko pod priporočljivo mejo je vrednost Cronbach alfe za sklop »Odnosi s sodelavci«, vendar smo zaradi vsebinske veljavnosti trditve znotraj tega sklopa upoštevali tudi pri nadaljnji analizi.

4.2 Rezultati regresijske analize

Na podlagi preverjanja konvergentne veljavnosti merskih lestvic smo posamezne trditve združili v agregirane spremenljivke (na podlagi funkcije izračuna povprečne vrednosti), ki smo jih v okviru regresijske analize uporabili kot neodvisne spremenljivke (dimenzije IM) in kot odvisno spremenljivko (zavzetost zaposlenih).

Tabela 3: Rezultati večkratne regresije

Model	Nestandardizirani		Standardizirani	t	p
	koeficienti	SE	koeficienti		
Konstanta	0,946	0,261		3,621	0,001
Primerjava na trgu	0,024	0,052	0,040	,466	0,643
Empatija in pozornost pri vodenju	0,315	0,080	0,461	3,954	0,000
Kakovost dela in nagrade	0,262	0,102	0,281	2,564	0,013
Interno komuniciranje in vrednote	0,130	0,091	0,156	1,435	0,156

Odvisna spremenljivka: zavzetost zaposlenih

Rezultati regresijske analize kažejo, da dve dimenziji IM pozitivno in statistično vplivata na zavzetost zaposlenih, in sicer »Empatija in pozornost pri vodenju« ($\beta = 0.461$, $p = 0,000$) ter »Kakovost dela in nagrade« ($\beta = 0.281$, $p = 0,013$). Regresijsko enačbo lahko zapišemo v naslednji obliki:

Zavzetost zaposlenih = $0,946 + 0,315 * \text{Empatija in pozornost pri vodenju} + 0,262 * \text{Kakovost dela in nagrade}$

5 Razprava

Področje raziskovanja IM je v zadnjem obdobju pridobilo na pozornosti, saj tako raziskovalci kot praktiki menijo, da je IM strateškega pomena za dvig različnih segmentov kakovosti in zadovoljstva kupcev (Bruhn in Georgi, 2000, str. 115). Večina dosedanjih raziskav je bila opravljenih v okviru storitvenih organizacij, pričujoča raziskava pa se usmerja na proizvodno organizacijo.

V okviru empiričnega dela smo preverjali konceptualni model (prilagojeno po Jou et al., 2008, str. 74 in 75), ki temelji na predpostavki, da dimenzije IM (empatija in pozornost, primerjava na trgu, kvaliteta dela in nagrade, komunikacija navzgor, vrednote in delitev informacij ter promocijske aktivnosti) vplivajo na zavzetost zaposlenih. Po izvedeni eksplorativni faktorski analizi (EFA) smo dobili samo štiri faktorje, ki smo jim poimenovali

»Empatija in pozornost pri vodenju«, »Kakovost dela in nagrade«, »Interno komuniciranje in vrednote« ter »Primerjava na trgu«.

Naši rezultati kažejo, da od vseh dimenzij statistično pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih le dve dimenziji, to sta »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade«. Medtem ko dimenziji IM »Interno komuniciranje in vrednote« ter »Primerjava na trgu« statistično pomembno ne vplivata na zavzetost zaposlenih. Na osnovi empiričnih rezultatov nimamo zadostnih dokazov, da bi hipotezo v celoti potrdili. Na zavzetost zaposlenih v našem modelu najbolj vpliva dejavnik »Empatija in pozornost pri vodenju«. Po regresijski enačbi smo dobili, da v kolikor »Empatijo in pozornost pri vodenju« uspemo povečati za eno enoto na pet stopenjski Likertovi lestvici, se zavzetost zaposlenih poveča za 0,315 enote. Hkrati nam regresijska enačba kaže, da v kolikor uspemo povečati dejavnik »Kakovost dela in nagrade« za eno enoto na pet stopenjski Likertovi lestvici, se nam zavzetost zaposlenih poveča za 0,262 enote.

Rezultati so skladni s predhodnimi raziskavami (e.g. Shahzad in Naeem, 2013, str. 67), kjer je bilo ugotovljeno, da gre za pozitivno in pomembno povezavo med dimenzijami IM kot so vsebina dela, usposabljanje, priznanje, delovno okolje, sodelavci, podpora vodstva in zavzetostjo zaposlenih. Empatija in pozornost pri vodenju vključuje priznanja in podporo vodstva. Medtem ko dimenzija »Kakovost dela in nagrade« vključuje vsebino dela, delovno okolje in sodelavce. Naše rezultate lahko podkrepimo tudi z ugotovitvami raziskave (Anitha, 2014, str. 317), ki potrjuje vpliv delovnega okolja, vodenja, odnosov med sodelavci, usposabljanja in kariernega razvoja ter nagrajevanja na zavzetost zaposlenih. Prav tako pa lahko argumentiramo, da zavzetost zaposlenih vpliva na njihovo učinkovitost (Anitha, 2014, str. 317). Nadalje, Poor et al. (2013, str. 141) navajajo, da ustrezno nagrajevanje in pooblaščenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovitve raziskave lahko argumentiramo tudi v luči doseganja poslovne odličnosti. Literatura na področju proučevanja poslovne odličnosti izpostavlja pomembnost dejavnika zaposlenih (Kanji, 2005, str. 1070; Kern Pipan et al., 2014, str. 760). Eden izmed pomembnih mehanizmov znotraj udejanjanja tega dejavnika je pravzaprav doseganje ustrezne stopnje zavzetosti zaposlenih. Ugotovljeno je bilo (Dahlgaard et al., 2013, str. 535), da svetovno uspešne organizacije ne uporabljajo samo modela poslovne odličnosti EFQM, ampak uporabljajo tudi različne kombinacije orodij in tehnik upravljanja. Predvsem pa uporabljajo specifične programe, s katerimi ustvarjajo ustrezno organizacijsko kulturo, ki vodi k odličnosti. Med tem programe zagotovo sodi tudi IM kot orodje kako učinkovito upravljanja z zaposlenimi. Kot navaja Vora (2013, str. 634) lahko zavzetost zaposlenih dosežemo preko aktivnega vključevanja zaposlenih, motivacije in razvoja zaposlenih. Ravno tako predhodne raziskave (Wickramasinghe in Perera, 2014, str. 1289) teoretično in empirično diskutirajo o povezavi med zavzetostjo zaposlenih in učinkovitostjo na področju kakovosti.

Glede na predhodne raziskave, ki se v večini primerov nanašajo na storitveno dejavnost, lahko dodamo, da tudi v proizvodnem segmentu vplivajo na zavzetost zaposlenih tako

»Empatija in pozornost pri vodenju«, kot »Kakovost dela in nagrade«. Pri tem pa ne smemo zanemariti omejitve naše raziskave, ki je narejena le za eno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in distribucijo tehničnih plinov. Kljub temu, da so tako teoretiki kot praktiki dokazali vpliv zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate, je v večini organizacij zavzetost zaposlenih nizka. Zato je ključnega pomena najti način kako zavzetost zaposlenih dvigniti.

6 Zaključek

V okviru raziskave smo proučevali vpliv IM na zavzetost zaposlenih. Dokazali smo, da dve dimenziji IM »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade« statistično pomembno vplivata na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu. Empatija in pozornost pri vodenju se je izkazal za najbolj pomembnega dejavnika oziroma dimenzije IM. S tem ko povečamo zavzetost zaposlenih vplivamo na merilo zaposlenih v modelu poslovne odličnosti, ki dosega v Sloveniji po raziskavah Urada za meroslovje RS (Leon, Stanonik in Rozoničnik, 2015, str. 5) najnižji rezultat in največji razkorak glede na rezultate poslovne odličnosti organizacij v Evropi.

Glede na to, da so se dosedanje raziskave o vplivih IM na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v večini primerov nanašale na storitveno dejavnost (banke, zavarovalnice, restavracije ipd.), smo uspeli dokazati, da določene dimenzije IM kot sta »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade« vplivajo tudi na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu.

Veliko organizacij se zaveda, da za dosego dobrih poslovnih rezultatov potrebujejo zavzete zaposlene in zato je ključnega pomena kako ustvariti zavzetost pri zaposlenih. Kot kaže naša raziskava moramo posebno pozornost nameniti vodenju, ki mora temeljiti na empatiji do sodelavcev in pozornosti. Ta dimenzija ima večji vpliv kot nagrajevanje. Zaposlenim je pomembno, da jih vodje razumejo, se z njimi pogovarjajo, skrbijo za njihov karierni in osebni razvoj, jim nudijo priložnosti za napredovanje in prepoznajo učinkovite zaposlene.

Raziskava je bila narejenega samo v okviru enega podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo in distribucijo tehničnih plinov. Raziskavo bi lahko razširili med podjetja znotraj skupine Messer, ki so prisotna v večini držav Evrope, pa tudi na Kitajskem, Vietnamu in Peruju. S tem bi bistveno povečali vzorec raziskave in ugotavljali vpliv lokalnega okolja. Hkrati bi lahko raziskavo razširili na ostale družbe, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo in tudi na ostala področja gospodarstva.

Reference

1. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308 – 323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
2. Awwad, M.S., & Agti, D.A.M. (2011). The impact of Internal Marketing on Employees Job satisfaction of commercial banks in Jordan. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308 - 332. doi: 10.1108/02652321111145943

3. Berry, L.L., & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, NY: The Free Press.
4. Bruhn, M., & Georgi, D. (2000). Information-based analysis of service quality gaps-managing service quality by internal marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 105-124. doi: 10.1300/J090v21n02_08
5. Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493 — 516. doi: 10.1080/14783363.2011.578481.
6. Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang,, J.Y., Banegas, L.A., & Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development, *Total Quality Management*, 24(5), 519-38. doi: 10.1080/14783363.2012.756745
7. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., & Kanji, G.K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. Cheltenham: Nelson Thorne.
8. Erenda, I., Meško, M., & Bukovec, B. (2014). Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, 3(2), 87–101.
9. Gallup (2013). State of the Global Workplace 2013. Pridobljeno na http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013.aspx
10. Greenfield, W.M. (2004). Decision making and employee engagement. *Employment Relations Today, Summer*, 13 -24. doi: 10.1002/ert.20013
11. Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.
12. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., & Plowman, S.K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes, 2012 Meta-analysis, *Gallup*, February 2013.
13. Hoffmann, S. (2003). America Goes Backward. *The New York Review of Books*, 50(10). Pridobljeno na <http://www.nybooks.com/articles/16350>
14. Huang, Y.T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571 – 584. doi: 10.1108/JSM-03-2015-0112.
15. Jou, Y.H., Chou, C.K., & Fu F.L. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66-79. doi: 10.1016/j.tourman.2013.12.005
16. Joung, H.W, Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J.J., & Surles, J. (2015). Investigating relationship between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Conterporary Hospitality Management*, 27(7), 1618 – 1640. doi: 10.1108/IJCHM-05-2014-0269
17. Kanji, G.J. (2005). Sustainable Growth and Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8), 1069 — 1078. doi: 0.1080/14783360500163292
18. Kern Pipan, K., Gomišček, B., & Kljajić, M. (2014). Slovenian national excellence award and total quality management deployment in Slovenian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 750-762. doi: 10.1080/14783363.2014.904569
19. Leon, L., Stanonik, F., & Rozoničnik, D. (2015). Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO) – prepoznana znamka odličnosti v Sloveniji. *Zbornik 24. Letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost*.
20. Mone, E.M., & London, M., (2010). Employee engagement; Through effective performance management. *A practical guide for managers*. Routledge Press. NY.

21. Poor, E.R., Akhlaq, E.M., & Akhavan, M.R. (2013). Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *IJRRAS*, 16(1), 134-146.
22. Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. doi: 10.1108/08876040010347589
23. Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2002). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer- focus management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
24. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
25. Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.21187
26. Shahzad, T., & Naeem, H. (2013). Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 62-68.
27. Sundaray, B.K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8). Dostopno na: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600>
28. Tortosa, V., Moliner, M.A., & Sánchez, J. (2009) .Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456. doi: 10.1108/03090560910989975
29. Vance, R. (2006). Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization. *SHRM Foundation*, Virginia.
30. Vora, M.K. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25(6), 625 – 640. doi: 10.1108/TQM-07-2013-0080
31. Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1280-1294. doi: 10.1080/14783363.2012.728855

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Zavzetost zaposlenih – Gallup Q12

Prosimo vas, da na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«) ocenite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

1. Vem, kaj se pričakuje od mene.
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
3. Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.
4. V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Moj vodja me upošteva kot osebo.
6. Nekdo v organizacijo načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.
8. Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
10. V službi imam veliko dobrih sodelavcev.
11. V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Interni marketing

Prosimo vas, da na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«) ocenite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

Empatija in pozornost

1. Naš direktno nadrejeni vodja se redno pogovarja z nami o možnosti kariernega napredovanja v našem podjetju.
2. Naš direktno nadrejeni vodja poskuša razumeti kaj sodelavci mislimo o njegovem načinu vodenja.
3. Naš direktno nadrejeni vodja pogosto daje pozornost družinskemu življenju njegovih sodelavcev.
4. Naš direktno nadrejeni vodja je popolnoma seznanjen z učinkovitostjo svojih zaposlenih na delovnem mestu.
5. Naš direktno nadrejeni prostovoljno vlaga napore, da bi spoznal težave pri delu.

Primerjava na trgu

1. Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o plačah, ki jih dajejo podjetja v isti panogi kot je naša.
2. Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o dodatnih ugodnostih, ki jih nudijo podjetja iste panoge kot je naša.

Kakovost dela in nagrade

1. Naše podjetje se trudi, da naredi delo zanimivo.
2. Naše podjetje nam nudi dobre dodatne ugodnosti.
3. Naše podjetje nam nudi veliko možnosti napredovanja.
4. Naše podjetje spoštuje svoje zaposlene.
5. Naše podjetje je prijazno do svojih zaposlenih.
6. Naše podjetje se trudi, da nam nudi čim boljše delovne pogoje.

Komunikacija navzgor

1. Kadarkoli imamo pomisleke glede akcij podjetja ali našega dela je pričakovano, da dajemo pobude izboljšav odgovorni osebe za izboljšave po e-pošti ali v škatlo predlogov izboljšav.
2. Naše podjetje ima dobro urejene možnosti za uradno pritožbo.
3. Naše podjetje ima učinkovite kanale za vertikalno komunikacijo.

Vrednote in delitev informacij

1. Odgovorna oseba za komunikacije nam deli informacije, ki se tičejo korporativne politike.
2. S politiko podjetja in aktivnostmi smo seznanjeni z udeležbo na formalnih sestankih oddelkov in podjetja, kjer dobimo povratne informacije iz sosvetov in skupščin.
3. Naše podjetje nas seznaja z novimi politikami v obliki raznih izobraževanj.
4. Podjetje pogosto uporablja izobraževalne treninge, s katerimi širi vrednote in cilje podjetja.
5. Podjetje na skupnih sestankih predstavlja dosežke visoko učinkovitih zaposlenih.
6. Podjetje dela primerjavo z drugimi z namenom, da izboljša učinkovitost zaposlenih.

Promocijske aktivnosti

1. Naš direktno nadrejeni vodja nam daje občutek, da bi naj zanj delali najboljše kot znamo.
2. Naše podjetje podpira neformalna druženja z namenom, da se poveča pripadnost podjetju.
3. Podjetje za povečanje pripadnosti organizira različne dogodke in aktivnosti za zaposlene.
4. Podjetje organizira druženje preko organizacijskih dogodkov, kjer so povečane možnosti za medsebojne odnose med zaposlenimi.

Alenka Mekiš po strokovni izobrazbi univ.dipl.inž.kem.teh. in s številnimi dodatnimi izobraževanji s področja marketinga in prodaje, komunikacije, vodenja ter upravljanja s človeškimi viri je zaposlena podjetju Messer Slovenija, ki je del mednarodne skupine Messer Group, na delovnem mestu Vodja marketinga in nabave. Tekom let je pridobivala številne izkušnje na področju vodenja kakovosti (odgovorna za laboratorije, uvajanje sistema ISO 9001 in dobre laboratorijske prakse, predstavnik vodstva za kakovost), marketinga (priprava marketinške strategije, marketinških načrtov, vodenje marketinških akcij), vodila uspešno izvedene projekte s področja optimizacije poslovanja ter s področja internega marketinga (interno komuniciranje, vseživljenjska karierna orientacija, organizacija in sistemizacija, kompetence, vodenje zaposlitvenih razgovorov, motivacija). Pridobljena znanja in izkušnje usmerja v ljudi, kako ustvariti zavzete zaposlene in lojalne poslovne partnerje v srednje velikem podjetju.

Damjan Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktorat znanosti z naslovom "Interaction between Quality Management, Production and Maintenance Performance" je obranil avgusta 2015 na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno na področje menedžmenta kakovosti in vzdrževanja ter na področje gospodarjenja z delovnimi sredstvi (ang. physical asset management). Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah (QMOD-ICQSS, WCEAM, A-MEST, MPMM, itd.), kakor tudi v uglednih mednarodnih revijah.

Matjaž Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je pridobil doktorat znanosti s področja menedžmenta kakovosti. Diplomiral je na dveh področjih, in sicer s področja lesarstva (Univerza v Ljubljani) in s področja organizacije in menedžmenta (Univerza v Mariboru). Njegovi raziskovalni interesi vključujejo področje menedžmenta kakovosti in odličnosti, trajnostnega razvoja organizacije in inovativnosti. Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavil rezultate raziskovalnega dela v uglednih mednarodnih revijah.

The influence of internal marketing on employee engagement

Abstract:

Research Question (RQ): To what extent the internal marketing dimensions influence employee engagement?

Purpose: This study aims at investigating the relationship between internal marketing and employee engagement in the case of the Slovenian company.

Method: Using empirical data based on a survey among employees in Slovenian company this paper utilized exploratory factor analysis and regression analysis to examine the effects of internal marketing dimensions on employee engagement.

Results: The results showed that two dimensions positively and significantly influence the employee engagement, namely "empathy and attention in leadership" and "work quality and awards".

Organization: The results have significant managerial implications suggesting that organizations should put the focus on internal marketing in order to enhance employee engagement. The latter is considered as an important element in achieving business excellence.

Society: It is argued that internal marketing affects the important entity of society, namely employees. In addition, it could be advocated that employee engagement ultimately improve employee wellbeing.

Originality: Although prior studies have found the evidence that internal marketing positively influences employee engagement, this paper further elaborates the research phenomenon through the lenses of business excellence.

Limitations/Future Research: One research opportunity is to examine the factors (i.e. antecedents) that drive or hinder the internal marketing. Furthermore, the relationship between internal marketing and employee engagement could be mediated by several factors. Future studies should search for possible mediators and moderators (e.g. job satisfaction) in this relation. Increase in sample size would also improve the generalizability of the findings.

Keywords: internal marketing, employee engagement, regression, excellence.

Vpliv zadovoljstva zaposlenih na produktivnost v Tiskarni Novo mesto, d.d.

Simona Cimperman*

Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija
cimps@hotmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na produktivnost? Kako sta ti dve spremenljivki povezani? Kakšno je zadovoljstvo na delovnem mestu v Tiskarni Novo mesto, d. d.? Kaj bi bilo potrebno narediti, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu in posledično bolj produktivni?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. in preveriti povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Cilj raziskave je preveriti kakšna je raven delovnega zadovoljstva zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. Ugotoviti je potrebno vzroke in dejavnike, ki preprečujejo, da bi bili zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.

Metoda: Pri raziskavi smo uporabili opisno metodo in metodo združevanja s študijem domače in tuje literature. Do rezultatov smo prišli z anketiranjem zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d.d.

Rezultati: Opravili smo raziskavo med zaposlenimi v Tiskarni Novo mesto, d.d. in prišli do ugotovitve, da so zaposleni srednje zadovoljni – povprečna ocena delovnega zadovoljstva zaposlenih je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski lestvici). Pri tem sta bila najslabše ocenjena dejavnika delovnega zadovoljstva možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Ugotovili smo, da so prejetje pohval in nagrad, ter dobri medsebojni odnosi tisti dejavniki, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, konflikt pa je tisti, ki delovno zadovoljstvo zmanjšuje. Obstoj povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo nismo odkrili ($r = -0,061$).

Organizacija: Za organizacijo in menedžerje je pomembno, da vedo kateri so tisti dejavniki s katerimi so zaposleni zadovoljni oziroma nezadovoljni. Rezultati raziskave bodo dali vodilno jasno sliko o dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva in o mnenju o produktivnosti.

Družba: Zaposlenim pomeni veliko, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in posledično bolj produktivni.

Originalnost: Originalnost raziskave bo v navedbi, da nismo potrdili povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in produktivnostjo v podjetju Tiskarna Novo mesto, d.d.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava kot študija primera je bila narejena v podjetju Tiskarna Novo mesto, d.d., potrebno bi bilo narediti še kakšno raziskavo v podobnem podjetju in potegniti vzporednice. Zaposleni so izpolnili anketni vprašalnik na podlagi katerega je bila izvedena analiza.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, zaposleni, dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu, nezadovoljstvo, medsebojni odnosi, produktivnost, delovna uspešnost, motivacija.

1 Uvod

Med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in produktivnostjo obstaja pozitivna povezanost, ki je dvosmerna. Dejstvo je, da tisti zaposleni, ki z veseljem opravljajo svoje delo, se veselijo novih delovnih izzivov, se radi vračajo med sodelavce in se dobro počutijo pri opravljanju dela, opravljajo svoje delo bolj kakovostno in so bolj produktivni (Erdeljanovič, 2006). Zadovoljstvo zaposlenih ni nekaj, kar bi lahko kupili. Zadovoljstvo je posledica med seboj povezanih dejavnikov. Na nekatere dejavnike lahko vplivamo sami in tako pripomoremo k večjemu zadovoljstvu, za druge (npr. možnost izpopolnjevanja, priznavanje dosežkov, povratna informacija o opravljenem delu, celovitost delovnih nalog, ...) pa mora poskrbeti

* Correspondence author.

podjetje v katerem smo zaposleni. Če podjetju spodleti pri zadovoljitvi teh dejavnikov se lahko znajdemo v začaranem krogu in delovno mesto nam ne nudi prav nobenega zadovoljstva. Zato se zaposleni na delovnem mestu ne bo maksimalno angažiral in bo manj produktiven. To dokazujejo izsledki raziskave, ki so jo izvedli v Združenih državah Amerike, s katero so želeli ugotoviti kakšno je delovno zadovoljstvo bralcev *The Wall Street Journala*. Pryce-Jones (2012) je povzela rezultate te raziskave in ugotovila, da so zadovoljni zaposleni na delovnem mestu dvakrat bolj produktivni, pogosteje dosegajo zadane rezultate in so bolj motivirani za delo.

V Tiskarni Novo mesto, d. d. opazamo poslabšanje glede delovnega vzdušja, možno je zaznati nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, predvsem s pretokom informacij in načinom komuniciranja. Opazen je padec produktivnosti, večja pa se tudi pritisk s strani lastnika. Namen raziskave je ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. in preveriti povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Cilj raziskave je preveriti kakšna je raven delovnega zadovoljstva zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. Ugotoviti je potrebno vzroke in dejavnike, ki preprečujejo, da bi bili zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Pomembno je, da dobimo objektivno in zanesljivo sliko za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov. Naš cilj je, da ugotovimo ali je delavec, ki je bolj zadovoljen na delovnem mestu posledično tudi bolj produktiven. Zanima nas še kaj je tisto po čemer zaposleni hrepenijo, kaj pogrešajo in kaj bi v podjetju še lahko naredili, da bi povečali njihovo delovno zadovoljstvo. Ključni cilj podjetja Tiskarna Novo mesto, d. d. je imeti zadovoljne zaposlene, saj bodo le takšni zaposleni od sebe dali najboljše in s tem zagotovili podjetju dolgoročno poslovno uspešnost.

2 Teoretična izhodišča

Vsak delodajalec teži k temu, da bi imel čim bolj zadovoljne in produktivne zaposlene. Najbolj učinkovit način da se produktivnost zaposlenih poveča in izboljša je, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Najpogostejši dejavniki zadovoljstva so: medsebojni odnosi, odnosi med zaposlenimi, odnosi z nadrejenimi, plača, stalnost zaposlitve, delovni pogoji, delovni čas, možnost napredovanja in možnost izobraževanja, nagrade, pohvale in kritike, komunikacija, informiranje, konfliktna situacije, ...

O vplivu zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu na produktivnost zaposlenih je bila opravljena vrsta raziskav (Böckerman in Ilmakunnas, 2012, str. 244-262; Brief in Weiss, 2003, str. 297-307; Koys, 2001, str. 100-114), ki so potrdile povezanost med zadovoljstvom na delovnem mestu in produktivnostjo zaposlenih. Judge, Bono, Thoresen in Patton (2001, str. 376-407) so opravili meta-analitično študijo v kateri so želeli ugotoviti, kakšen je koeficient povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. Študija je vključevala 312 vzorcev, s skupaj 54.417 zaposlenimi. Prišli so do ugotovitve, da med omenjenima spremenljivkama obstaja zmerna korelacija (0.30).

V zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu leži ključ za produktivnost. Zadovoljni zaposleni na delovnem mestu prinašajo boljše odločitve o katerih se odločajo na podlagi

zadostnih informacij in potrudijo se, da zvedo čim več o končnem cilju svojega dela. Ker se naučijo kaj in kako je potrebno narediti, da v bodoče ne bi prišlo do napak, se manj obremenjujejo s tem, da bodo naredili napake, zato jih dejansko tudi naredijo manj. Če so zaposleni nesrečni delajo vedno pod pritiskom, ne osredotočijo se na bistvo, zato se odločajo prehitro in napačno. V kolikor niste na delovnem mestu zadovoljni vas vsaka prepreka na katero naletite ovira, vsaka ovira vam predstavlja problem, ki je nerešljiv oziroma težko rešljiv. Zato prihaja do nervoze, slabe volje, vendar zadovoljni zaposleni gledajo na to drugače. Zadovoljni zaposleni iščejo rešitve za probleme namesto, da se nad problemi pritožujejo. Zadovoljni zaposleni in pozitivni ljudje se bolj razumejo z ljudmi okoli sebe in z njimi je lažje delati (boljša komunikacija, boljše timsko delo).

Zadovoljni zaposleni na delovnem mestu so tudi bolj kreativni, vidijo več rešitev, boljše rešitve. Zadovoljstvo nas naredi bolj fleksibilne, da razmišljamo in ustvarjamo ideje (Erdeljanovič, 2006). Vodstvo podjetja mora poskrbeti in omogočiti zaposlenim prijetno delovno okolje, da se zaposleni počutijo dobro in s tem dosežejo največ kar lahko. Zaposleni so zadovoljni in produktivni, kar pomeni uspeh za podjetje.

Množično je prepričanje, da povečanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu neposredno povečuje produktivnost in s tem delovno uspešnost. Tudi vodje v mnogih podjetjih verjamejo, da dosegajo zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni, večjo produktivnost in boljše delovne rezultate od tistih, ki pri delu niso zadovoljni (George in Jones, 1996, str. 80). Armstrong (1991, str. 166-167) pravi, da to prepričanje nima ne teoretskih ne praktično podprtih temeljev. Prvi dokaz za to je prinesla raziskava na »Survey Reserch Centre«, narejena v zavarovalniških podjetjih in pri železnicah. Nikjer ni potrdila razlik zadovoljstva s plačami, zadovoljstva z delovnimi razmerami in zadovoljstva s sodelavci med visoko in nizko produktivnimi skupinami. Tudi Luthans (1998) navaja, da obstaja veliko raziskav, ki pravijo, da ne obstaja močna korelacija med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. To pomeni, da zadovoljni delavci ne bodo nujno najbolj produktivni delavci. Med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo naj bi tako obstajalo več moderatorskih spremenljivk, od kateri pa naj bi bila najbolj pomembna nagrada za opravljeno delo.

3 Metoda

Pri izdelavi smo uporabili opisno metodo in metodo združevanja s študijem domače in tuje literature. Izvedli smo tudi anketo v podjetju. V empiričnem delu smo trditve, ki jih zapisujemo s teoretičnega vidika, preverili v delovnem okolju podjetja Tiskarna Novo mesto, d.d.

Glede na opredelitev namena in ciljev raziskave smo v raziskavi uporabili naslednje statistične metode: linearna regresija, t-test za neodvisne vzorce, Pearsonov korelacijski koeficient in analiza variance (ANOVA)

Za raziskavo smo si postavili naslednje delovne hipoteze:

H1: Na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., vplivajo pohvale in nagrade, ki so jih deležni.

H2: Ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d., so bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški.

H3: Konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d.

H4: Med zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., in njihovim mnenjem o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost.

H5: Starost zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., vpliva na produktivnost.

Anketa je bila razdeljena v papirni obliki med 80 zaposlenimi v Tiskarni Novo mesto, d. d. Prejeli smo 71 izpolnjenih oziroma veljavnih anket, kar predstavlja slabih 89 % vseh anket.

Anketni vprašalnik smo sami oblikovali tako, da smo lahko iz analize odgovorov potrdili oziroma zavrnili predpostavljene hipoteze. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori na vprašanja že podani. Pri raziskavi smo preučevali populacijo zaposlenih v omenjenem podjetju. Analiza anketnih vprašalnikov je za raziskavo pomembna iz tega vidika, ker nam je omogočila vpogled v prakso in dejansko stanje na področju preučevanje problematike ter tako predstavlja osnovo za sintezo podatkov in izpeljavo zaključkov in predlogov.

4 Analiza rezultatov

Rezultati v Tabeli 1 kažejo, da smo izmerili najvišje zadovoljstvo z dejavnikom stalnost zaposlitve (ocena 3,63) in komunikacija (ocena 3,62). To sta področja, ki sta najbolj ocenjena, saj so povprečne ocene blizu ocene 4. Sledi sklop dejavnikov, ki so bili ocenjeni kot srednje dobri, vse povprečne ocene se namreč nahajajo okrog ocene 3. Ti so konfliktne situacije, plača, odnosi med zaposlenimi, informiranje, odnosi z nadrejenimi, delovni čas v podjetju ter nagrade, pohvale in kritike. Najslabše ocenjena dejavnika v podjetju sta možnost napredovanja (ocena 2,30) ter možnost izobraževanja (ocena 2,43) s katerima so zaposleni očitno nezadovoljni. Še enkrat naj omenimo, da ocena splošnega zadovoljstva znaša 3,10 kar pomeni da so anketirani s svojimi delovnim mestom v splošnem delno zadovoljni.

Tabela 1: Primerjava povprečnih ocen vseh dejavnikov zadovoljstva - opisne statistike

	N	Minimum	Maksimum	Povprečna ocena	Std. odklon
Odnosi med zaposlenimi	71	2	4	3,15	0,641
Odnosi z nadrejenimi	71	1	4	2,81	0,829
Plača	71	2	5	3,18	0,644
Stalnost zaposlitve	71	3	5	3,63	0,544
Delovni pogoji	71	2	5	3,27	0,659
Delovni čas v podjetju	71	1	4	2,74	0,594
Možnost napredovanja	71	1	5	2,30	0,925
Možnost izobraževanja	71	1	4	2,43	0,849
Nagrade, pohvale in kritike	71	2	4	2,66	0,480
Komunikacija	71	2	5	3,62	0,657
Informiranje	71	1	5	2,96	0,732
Konfliktne situacije	71	2	4	3,30	0,520

H1: Na zadovoljstvo zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. vplivajo pohvale in nagrade, ki so jih deležni.

Hipotezo smo preverili z regresijsko analizo, s katero smo preverili vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Neodvisno spremenljivko je predstavljala skupna spremenljivka

»pohvale in nagrade«, ki smo jo s pomočjo povprečja izračunali iz indikatorjev glede tega področja, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice. Anketirani so ocenili 4 indikatorje (Nagrada in pohval sem pogosto deležen. Želim si, da bi bil večkrat pohvaljen. V primerih, ko delo opravim odlično, sem deležen nagrade ali vsaj pohvale. V primeru, ko naredim kaj narobe, mi to vodja obrazloži na spodoben način). Odvisna spremenljivka je bila spremenljivka splošnega zadovoljstva, ki je bila prav tako merjena na 5-stopenjski lestvici. Pri obeh spremenljivkah so torej anketiranci odgovore podali s 5-stopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenila najslabšo in 5 najboljšo možno oceno.

Dobili smo stabilen in sprejemljiv regresijski model, ki je statistično značilen ($F = 22,792$; sig. = 0,000). R^2 pop predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. Multipli determinacijski koeficient v našem modelu znaša 0,237, kar pomeni, da z izbrano neodvisno spremenljivko pojasnimo 23,7 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv spremenljivke pohvale, nagrade in kritike na zadovoljstvo zaposlenih je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ($\beta=0,498$). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede pohval in nagrad, ki jih je zaposleni v podjetju deležen, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z delovnim mestom nasploh.

H2: Ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d., so bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški.

Drugo hipotezo smo preverili s t-preizkusom (Independent Samples t-test), s katerim testiramo razlike med aritmetičnimi sredinami v dveh skupinah, in sicer smo ugotavljali razlike v povprečnih ocenah splošnega zadovoljstva z delovnim mestom glede na spol. Prav tako smo preverili ali obstajajo kakšne statistično značilne razlike glede na vse dejavnike zadovoljstva, ki smo jih merili s posameznimi indikatorji s katerimi smo sestavili skupne spremenljivke zadovoljstva z dejavniki zaposlitve. Vse odvisne spremenljivke so merjene s 5-stopenjsko Likertovo lestvico (zadovoljstvo in strinjanje), neodvisna spremenljivka pa je nominalnega tipa (1 - moški, 2 - ženske). Tudi rezultati t testa ne potrjujejo, da bi bila razlika v povprečni oceni splošnega zadovoljstva statistično značilna ($t=1,023$; sig.=0,310). Ne moremo trditi, da glede na spol obstajajo razlike v stopnji zadovoljstva z delovnim mestom. Samo pri enem dejavniku smo zaznali statistično značilno razliko, to je možnost napredovanja ($t=-2,063$, sig.=0,043). Moški so z možnostjo napredovanja pomembno manj zadovoljni (ocena 2,07) kot ženske (ocena 2,51). Moški so dejansko s tem dejavnikom nezadovoljni, medtem ko so ženske z dejavnikom delno zadovoljne.

H3: Konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d.

Tudi tretjo hipotezo smo preverili z regresijsko analizo. Neodvisno spremenljivko je predstavljala skupna spremenljivka »konfliktna situacija«, ki smo jo s pomočjo povprečja izračunali iz indikatorjev glede tega področja, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo Likertove lestvice. Anketirani so ocenili 7 indikatorjev (Po konfliktni situaciji se odnosi med menoj in sodelavci zaostrijo. Po konfliktni situaciji se odnosi med menoj in nadrejeno osebo praviloma zaostrijo. Kar nekaj sodelavcev je nagnjenih h konfliktu, ko so nezadovoljni. Ob nastanku problema bo nadrejena oseba naredila vse, da se konflikt razreši. V zadnjem letu

sem se pogosto znašel v konfliktni situaciji na delovnem mestu. Po nesporazumu - konfliktu se poskušam pogovoriti in konflikt rešiti (ali s sodelavcem ali z nadrejenim). V podjetju lahko vedno poiščem pomoč ali nasvet (pri sodelavcih, nadrejenih ...)). S tem da so bili nekateri indikatorji nastavljeni pozitivno, nekateri pa negativno. Pred izračunom skupne spremenljivke smo negativne indikatorje rekodirali, kar pomeni, da je skupno spremenljivko potrebno interpretirati na način, kjer je 1 pomenila najslabšo in 5 najboljšo možno oceno. Spremenljivka medsebojni odnosi je prav tako sestavljena spremenljivka, gre pa za dve spremenljivki in sicer smo s prvim naborom indikatorjev merili odnose med zaposlenimi, z drugim pa odnose med nadrejenimi, zato smo tudi regresijsko analizo opravili dvakrat. Dobili smo statistično značilen regresijski model ($F = 9,584$; $\text{sig.} = 0,000$). R^2 pop predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. Multipli determinacijski koeficient v našem modelu znaša 0,112, kar pomeni, da z izbrano neodvisno spremenljivko pojasnimo 11,2 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv spremenljivke pohvale, nagrade in kritike na zadovoljstvo zaposlenih je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ($\beta=0,353$). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede obravnave konfliktnih situacij, v katere so zaposleni v podjetju vpleteni, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z odnosi z drugimi zaposlenimi. Tudi drugi regresijski model je statistično značilen in zanesljiv ($F = 21,083$; $\text{sig.} = 0,000$), s pomočjo neodvisne spremenljivke odnosi z nadrejenimi pa pojasnimo 22,3 % variance odvisne spremenljivke. Tudi vpliv spremenljivke odnosi z nadrejenimi je torej statistično značilen in pozitiven, kar je vidno tudi iz vrednosti regresijskega koeficienta ($\beta=0,484$). Povezava, ki izhaja iz te ugotovitve, se glasi, da pozitivna ocena situacije glede obravnave konfliktnih situacij, v katere so zaposleni v podjetju vpleteni, pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z odnosi z nadrejenimi. Naša tretja hipoteza se je glasila, da konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d. Uspeli smo dokazati da pozitivna obravnava konfliktnih situacij pozitivno vpliva na percepcijo odnosov z zaposlenimi in nadrejenimi. Velja seveda tudi obratna povezava, saj je dejansko regresijski koeficient v modelu enostavne linearne regresije enak vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta.

H4: Med zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d., in njihovim mnenjem o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost.

Pri hipotezi 4 smo preverjali ali med splošnim zadovoljstvom zaposlenih v Tiskarni Novo mesto d. d. in njihovim mnenjem, ki so ga podali o produktivnosti obstaja pozitivna povezanost. Trditve o produktivnosti so bile zastavljene na način, da višje strinjanje s trditvijo pomeni bolj pozitivno mnenje bodisi o lastni produktivnosti bodisi o načinu njenega povečanja. Pred izračunom korelacijskega koeficienta smo iz trditev (Dosegam predpisane normative. Občutek imam, da naredim več kot drugi. Sem bolj produktiven od drugih. Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu. Več informacij bi mi omogočalo lažje in boljše delo. Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo. Svojemu delu bi se še bolj posvetil, če bi prejemal višjo plačo) s pomočjo povprečja izračunali novo spremenljivko ki izraža skupno mnenje anketiranih o produktivnosti (ocena 5 pomeni popolno strinjanje in ocena 1 popolno nestrinjanje). Z

izračunom Pearsonovega korelacijskega koeficienta med obema spremenljivkama smo preverili ali med njima obstaja statistično značilna povezanost. Rezultat pokaže, da so tisti, ki so izrazili višje zadovoljstvo z delovnim mestom, izrazili nižjo stopnjo strinjanja glede produktivnosti (korelacija je negativna in ni statistično značilna). Vrednost korelacijskega koeficienta je precej nizka kar priča o zelo šibki povezanosti med spremenljivkama (koeficient znaša -0,161).

H5: Starost zaposlenih v Tiskarni Novo mesto, d. d. vpliva na produktivnost.

Peto in zadnjo hipotezo smo testirali z enosmerno analizo variance (Oneway Anova), saj smo preverjali, ali se splošno mnenje o produktivnosti statistično značilno razlikuje med štirimi starostnimi skupinami zaposlenih. Kot odvisno spremenljivko smo uporabili skupno spremenljivko glede produktivnosti, ki smo jo izmerili s petimi indikatorji. Skupna povprečna ocena glede produktivnosti znaša 3,95. V skupinah mlajših anketirancev je ta nekoliko višja od skupnega povprečja (od 21 do 30 let = 4,00, od 31 do 40 let = 4,06) v skupinah starejših zaposlenih pa je nekoliko pod povprečjem (od 41 do 50 let = 3,88, od 51 let dalje = 3,87).

Čeprav pregled osnovnih opisnih statistik kaže na to, da imajo mlajši zaposleni bolj pozitivno mnenje o produktivnosti, rezultati enosmerne analize variance ne potrdijo sklepa, da gre za statistično značilne razlike glede na starostne skupine, saj je stopnja tveganja previsoka ($F=0,409$; $\text{sig.}=0,747$).

5 Razprava

V prvi hipotezi smo predpostavili, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo nagrade in pohvale, ki so jih deležni. Hipotezo smo potrdili. Pozitivna ocena situacije glede pohval in nagrad, ki jih je zaposleni v podjetju deležen, torej pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenega z delovnim mestom. Zaposleni so navedli, da pohval in nagrad niso pogosto deležni, vendar iz rezultatov ankete vidimo, da imajo želje, da bi bili večkrat pohvaljeni, še bolj pa si želijo nagrad. Mogoče bi bilo boljše, če bi se vodilni usmerili bolj k podeljevanju nagrad, saj večina zaposlenih meni, da tudi takrat, ko delo odlično opravijo niso deležni nagrade. Kajti zaposleni so najbolj produktivni, ko vedo kaj so njihovi cilj in kakšna je nagrada za dobro opravljeno delo. Kadar ne vedo kakšna je relativna vrednost nagrade, bodo delavci manj predani ciljem. Prav tako je pomembno, da zaposlenim zagotovimo dobro povratno informacijo. S tem jim damo vedeti, kakšni so rezultati njihovega dela. Poznavanje rezultatov pa nato vodi v zadovoljstvo in produktivnost (Fox in Spector, 2005).

V naslednji hipotezi smo predpostavili, da so ženske v Tiskarni Novo mesto, d. d. bolj zadovoljne na delovnem mestu kot moški. Ugotovili smo, da so oboji na svojem delovnem mestu srednje zadovoljni. Hipoteze torej nismo potrdili. Stopnja zadovoljstva je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski Likertovi lestvici), kar je srednja vrednost. To pomeni, da imamo še kar nekaj prostora za izboljšanje delovnega zadovoljstva. Najslabše ocenjena dejavnika zadovoljstva sta bila možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Zato bi bilo najprej potrebno narediti nekaj izboljšanj v tej smeri. Ker napredovanje v obravnavanem podjetju poteka zelo počasi in ni za vse enako, bi bilo potrebno vzpostaviti jasen sistem napredovanja, iz katerega bi bilo razvidno, po kakšnem času in na kakšen način lahko napredujemo na boljše

ocenjeno delovno mesto. Potrebno bi bilo tudi, da vodstvo spodbuja zaposlene, da pridobijo višjo ali dodatno izobrazbo. S tem bi si zagotovili zaposlene, ki bi se počutili kompetentne za opravljanje svojega dela. Dobili bi tudi dotok novih in svežih idej. Pri tem je pomembno, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za dodatna usposabljanja. Podjetje mora imeti vedno sveža znanja, hkrati pa zadovoljne zaposlene, da bodo podjetja lahko zaradi uspešnosti konkurirala na trgu.

V tretji hipotezi smo predpostavili, da konflikti negativno vplivajo na medsebojne odnose v Tiskarni Novo mesto, d. d. To hipotezo smo potrdili. Pozitivna obravnava konfliktnih situacij tako pozitivno vpliva na percepcijo odnosov z zaposlenimi in nadrejenimi. McConnon in McConnon (2010) pravita, da so konflikti na delovnem mestu slabi za samo podjetje, ker lahko pripeljejo do zmanjšane produktivnosti in povečajo raven absentizma. Zato smo lahko veseli, ker rezultati ankete kažejo, da se je le 10 % delavcev Tiskarne Novo mesto d. d. v zadnjem letu znašlo v konfliktu. Zaposleni v večini menijo, da bodo nadrejeni poskušali rešiti nastali konflikt. Veliko zaposlenih tudi meni, da si prizadevajo za čim hitrejšo rešitev konfliktov.

Četrta hipoteza pravi, da med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo produktivnostjo obstaja pozitivna povezanost. Te hipoteze nismo potrdili, torej nismo uspeli potrditi povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Luthans (1998), ki pravi, da ni nujno, da bo zadovoljen delavec tudi najbolj produktiven delavec. Mogoče je, da med preverjano povezavo obstajajo moderatorske spremenljivke, ki določajo ta odnos. Ena izmed možnih moderatorskih spremenljivk je nagrada za opravljeno delo. Tudi Armstrong (1991, str. 976) v svojih raziskavah ni potrdil povezave med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in produktivnostjo. Predlaga, da ne razmišljamo preveč o tem, da zadovoljstvo pri delu povečuje produktivnost, temveč, da je možna obratna povezava, da večja produktivnost poveča zadovoljstvo pri delu. Rozman (2001, v Pišek, 2007) v enem izmed svojih del navaja, da zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate in produktivnost, vendar potrdi možnost mogoča obratne povezave; da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. V prihodnje bi tako lahko proučili dvosmerno povezanost med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih.

Zadnja hipoteza predvideva, da starost zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost. Hipoteze ne potrdimo, kar kaže na to, da so starejši zaposleni vsaj toliko produktivni, kot njihovi mlajši kolegi. Jasno je, da s starostjo prihaja do nekaterih sprememb v kognitivnih in fizičnih sposobnosti, vendar pa to še ne pomeni, da so starejši delavci boljši ali slabši od mlajših kolegov. Silverstein (2008, str. 269-20) kot razloga za nepovezanost starosti in produktivnosti navaja to, da večina delovnih mest ne zahteva polne delovne zmogljivosti (čeprav so, v primerjavi z mlajšimi, starejši zaposleni pri delu bolj blizu svojim fizičnim omejitvam) in dejstvo, da starejši delavci pri delu pogosto uporabljajo različne strategije, znanja in izkušnje s katerimi kompenzirajo morebitne upade povezane s starostjo. Ena izmed strategij dviga produktivnosti je zaposlovanje starostno mešane delovne sile. Najbolj znana študija na to

temo je bila izvedena za naročilo McDonaldsa. V njej so ugotovili, da je bila stopnja zadovoljstva strank kar 20 % višja v restavracijah, kjer so bili zaposleni delavci do 60 let, kot pa v restavracijah, ki niso imele zaposlenih starejših od 51 let (Lancaster University, 2009). Menimo, da gre v tem primeru za dokaj preprosto strategijo dviga produktivnosti na katero je potrebno biti pozoren pri zaposlovanju nove delovne sile. Za starostno mešano delovno silo je v našem podjetju trenutno dobro poskrbljeno, vendar gre v tem primeru za ugotovitev, ki si jo velja zapomniti pri prihodnji selekciji kadrov.

Na osnovi analize podatkov ankete smo ugotovili več stvari, ki smo jih v okviru raziskave navedli, in sicer:

- Zaposleni so nezadovoljni z obveščanjem, pri tem se počutijo odrinjene ter manj pomembne, zato je potrebno zaposlene v proizvodnji vključevati v timsko delo, jim omogočiti sodelovanje – udejstvovanje pri stvareh, ki jih oni zelo dobro poznajo. S tem bomo zaposlenim omogočili večjo avtonomijo pri opravljanju dela. Avtonomni zaposleni se čutijo odgovorne za rezultate dela, kar je velik pospeševalec motivacije in posledično tudi delovnega zadovoljstva (Hackman in Oldham, 1976).
- Pri pohvalah ne smemo biti skopi, saj smo vsi radi deležni hvale in lepe besede, pa četudi si nočemo priznati, občutek pa je vendarle v redu. Poleg tega pa dobiš zagon, notranje zadovoljstvo,..., pa čeprav se operacije pri delu ponavljajo.
- Pomanjkljivost našega podjetja je v tem, da se premalo pozornosti posveča ljudem, premalo je pristne komunikacije, premalokrat se ljudem pove, da so oni tisti, ki so naredili dober izdelek ter pripomogli, da je podjetje dobro stoječe.
- Vlaganje v zaposlene.
- Spodbujanje zaposlenih k pridobitvi višje ali dodatne izobrazbe. S tem si bomo zagotovili delavce, ki se bodo počutili kompetentne za opravljanje svojega dela. Dobili bomo tudi dotok novih, svežih idej.
- Udeležba vodij na enodnevnih seminarjih o komunikaciji, retoriki, vodenju, medsebojnih odnosov.
- Letni razgovori z zaposlenimi, kjer se pogovori o preteklih ciljih in se skupaj postavijo prihodnji cilji. Cilji pa ne smejo biti preveč preprosto dosegljivi, saj ne bodo dovolj motivirajoči. Pomembno je, da so cilji specifični in jasni.
- Jasen sistem napredovanja, s katerim je potrebno zaposlene seznaniti.

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave lahko vidimo, na katerih področjih podjetje potrebuje ukrepe za izboljšanje stanja oziroma dvig zadovoljstva zaposlenih in posledično dvig produktivnosti. Pri odnosih na delovnem mestu je potrebno izboljšati vzdušje med zaposlenimi, konflikte je potrebno reševati sproti in v skupno korist, ter povečati je potrebno zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi. Pri odnosu do dela je potrebno povečati zavzetost za delo. Da bi zagotovili boljše zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je potrebno uvesti jasen sistem napredovanja in izobraževanja. Potrebno je uvesti ustrezno nagrajevanje za tiste, ki so bolj obremenjeni z delom in tiste, ki so bolj produktivni. Vodstvo pa mora posredovati pravočasno in več informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju in v posameznih oddelkih.

Izboljšati morajo način komuniciranja s podrejenimi. Politiko in cilje podjetja bi morali bolj jasno predstaviti, ter dober delovni rezultat bi moral biti bolj cenjen.

6 Zaključek

Cilj vsakega podjetja je biti uspešno, prodreti na trg, konkurirati s svojimi storitvami, izdelki. Vendar pa je to brez sodelovanja zaposlenih nemogoče. Zato je pomembno, da se vsi zavemo, da so uspešna podjetja uspešni zaposleni.

V Tiskarni Novo mesto, d. d. smo med zaposlenimi opravili raziskavo in prišli do ugotovitve, da so zaposleni srednje zadovoljni – povprečna ocena delovnega zadovoljstva zaposlenih je bila 3,1 (ocenjevano na 5-stopenjski lestvici). Najslabše ocenjena dejavnika delovnega zadovoljstva sta bila možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Ugotovili smo tudi, da so prejemanje pohval in nagrad, ter dobri medsebojni odnosi tisti dejavniki, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, konflikt pa je tisti, ki delovno zadovoljstvo zmanjšuje. Obstoja povezanosti med delovnim zadovoljstvom in produktivnostjo nismo odkrili ($r = -0,061$).

Za organizacijo in menedžerje je pomembno, da vedo kateri so tisti dejavniki s katerimi so zaposleni zadovoljni oziroma nezadovoljni. Rezultati raziskave so dali vodilnim jasno sliko o dejavnikih zadovoljstva/nezadovoljstva v podjetju in o mnenju o produktivnosti.

Zaposlenim pomeni veliko, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in posledično bolj produktivni. Graditi je potrebno na dobrih odnosih med zaposlenimi in predvsem na vsesplošnem zadovoljstvu. Pomembno je tudi, da se zavemo, da lahko ljudi motiviramo tudi z lepimi, prijaznimi besedami, s pohvalami in ne samo z denarjem. Pri zadovoljstvu zaposlenih ne smemo zanemariti teh ciljev, ki jih lahko poimenujem kot delegiranje delovnih nalog, izgrajevanje jasne podjetniške identitete, utrjevanje občutka pripadnosti zaposlenih ter prenašanje vizije vodstva. Za doseg vseh navedenih ciljev je v prvi fazi pomembna komunikacija neposrednega nadrejenega s podrejenim. Vodstvo se mora zavedati, da je k dvigu zadovoljstva zaposlenih in posledično k dvigu produktivnosti potrebno pristopiti postopoma in da so za to potrebne zadostne in kvalitetne informacije o stanju v podjetju. Le tako se lahko podjetje usmeri k želenim ciljem in k doseganju pričakovanih rezultatov.

V podjetju Tiskarna Novo mesto, d. d., je tako možno zaznati resen pristop k izboljšanju uspešnosti poslovanja, ki se kaže v vedno boljši realizaciji ciljev. Podjetju to uspeva na podlagi spoznanja, da je kakovost filozofija nenehnega izboljšanja. Doseženi rezultati potrjujejo spremembe v miselnosti, spremembe v načinu vodenja, drugačen odnos do sprememb in novosti in drugačno obravnavanje potrošnika. Na teh dejstvih podjetje gradi svojo prihodnost, jo dopolnjuje in pri tem ne dovoli nikakršnega odstopanja ali igre naključja. Podjetje daje tudi stalne spodbude za uporabo najrazličnejših orodij, pristopov, metod in programov, s čimer se ob učinkovitem izobraževanju, nadzoru in podpori samega vodstva odpirajo možnosti odprave raznovrstnih pomanjkljivosti ne glede na izvor ali lokacijo. Produktivnost bo večja, če bodo zaposleni dovolj motivirani, če bodo medsebojni odnosi boljši, delovno vzdušje bolj sproščujoče in informiranost mnogo boljša. Menimo, da bi k razvoju podjetja lahko največ prispevali zaposleni, ki bi ob večji podpori in stimulaciji vodstva postali še kreativnejši na področju iskanja rešitev, dovezetnejši za sodelovanje in delo v skupinah. Zaradi načina dela, podpore timskega dela in izrabe vsega razpoložljivega

potenciala program predstavlja eno izmed najzanesljivejših poti do izboljšanja uspešnosti in realizacije želenega poslovnega rezultata vsakega podjetja.

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za vsako podjetje kot tudi za Tiskarno Novo mesto, d. d., vitalnega pomena. Potrebno je prizadevanje za ustvarjanje takega delovnega okolja, v katerem delovne zahteve in rezultate združujemo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. Torej sleherni ustvarjalni proces potrebuje človeka, ki je samozavesten, kreativen, predan, odgovoren, zadovoljen, pozitivno usmerjen in zdrav. Imeti zaposlenega takega človeka je največ, kar si delodajalec lahko želi.

Reference

1. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*, 4. Izdaja, London: Kogan Page (str. 976).
2. Böckerman, P. in Ilmakunnas, P. (2012). *The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), (str. 244-262).
3. Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, (str. 279-307).
4. Erdeljanović, E. (2006). *5 razloga zašto su uaposleni produktivni zaposleni*. Pridobljeno, 15. 12. 2015, s <http://www.najboljiposlodavac.com/dobri-primeri/5-razloga-zasto-su-zadovoljni-zaposleni-produktivni-zaposleni/46384>
5. Fox, S. in Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Onvestigations of Actors and Targets*. American Psychological Association.
6. George, M. in Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*, 2.izdaja Addison-Wesley.
7. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, Y. E. in Patton, G. K. (2001). *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), (str. 376-407).
8. Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study*. *Personnel Psychology*, 54(1), (str. 100-114).
9. Lancaster University (2009). Pridobljeno 22. 2. 2016 s http://www.efa.org.uk/data/files/news/mcdonalds_later_life_workers_press_release.pdf
10. Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8. Izdaja. McGraw Hill.
11. McConnon, M. in McConnon, S. (2010). *Managing Conflict in the Workplace*, 4. Izdaja. Harlow.
12. Pišek, B. (2007). *Ali zadovoljstvo zaposlenih zadostuje za povečanje delovne uspešnosti*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
13. Pryce-Jones, J. (2012). *Ways to Be Happy and Productive at Work*. Pridobljeno 26. 12. 2015, s <http://blogs.wsj.com/source/2012/11/25/five-ways-to-be-happy-and-productive-at-work/>
14. Silverstein, M. (2008). *Meeting the challenges of an aging workforce*. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), (str. 269-280).

Simona Cimperman je leta 2000 diplomirala na Naravoslovnotehniški fakulteti, smer grafična tehnika, istega leta se je zaposlila v Tiskarni Novo mesto, d.d.. Leta 2004 je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in si pridobila naziv univerzitetna diplomirana organizatorka dela.

The impact of employee satisfaction on productivity in Tiskarna Novo mesto, Ltd.

Abstract:

RQ: Does employee satisfaction, impact on productivity? How are these two variables associated? What is the job satisfaction in Tiskarna Novo mesto, Ltd. What needs to be done to make employees more satisfied at work and, consequently, more productive?

Purpose: The purpose of the study is to determine what are the factors that influence employee satisfaction Tiskarna Novo mesto, Ltd. and check the connection between work satisfaction and employee productivity. The aim of the research is to examine what is the level of job satisfaction of employees in Tiskarna Novo mesto, Ltd. And find our reasons and factors that prevent employees were satisfied in the workplace.

Method: In this study we used a descriptive method and the method of combining the study of domestic and foreign literature. Pending the results we have come to interview employees in the Tiskarna Novo mesto, Ltd.

Results: We conducted a survey among employees in Tiskarna Novo mesto, Ltd and we came to the conclusion that the employees are medium satisfied – the average grade point job satisfaction of employees was 3.1 (evaluated on a 5-point Likert scale). The worst assessed was factor in job satisfaction opportunity for advancement and educational opportunities. We have found out that factors like receiving praise and awards as well as good interpersonal relations are those that affect good on job satisfaction, on the other hand conflict is the one that reduces job satisfaction. The existence of links between work satisfaction and productivity were not found ($r = -0.061$).

Organization: The organization and managers, it is important to know which are the factors by which employees are satisfied or dissatisfied. Results of the research will give managers a clear picture of the factors of satisfaction / dissatisfaction and opinion on productivity.

Society: The employees it means a lot to have your job satisfaction and consequently they are more productive.

Originality: The originality of the research will be to state that we have not confirmed the relationship between employee satisfaction in the workplace and productivity in the company Tiskarna Novo mesto, Ltd.

Limitations/Future Research: Research as a case study was made in the company Tiskarna Novo mesto, Ltd. More research should be done in similar enterprise, so we can draw parallels.

Keywords: employee satisfaction, employee, factors of job satisfaction, dissatisfaction, relations, productivity, work success, motivation.

Competencies assessment using fuzzy logic

Matej Jevšček*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto,
Adamičeva ulica 4, 8000 Novo mesto, Slovenia
matej.jevscek@t-2.net

Abstract:

Research Question (RQ): Competencies evaluation is complex. The question is how to evaluate a competency which was assessed with 360° feedback, in one result using fuzzy logic tools so the result represents an actual competency development in an individual.

Purpose: The purpose and goal of the study is to determine a possible process of competency evaluation that would enable creating a single competency assessment using fuzzy logic methods.

Method: The theoretical part examines the current state and terminology of competencies and fuzzy logic. The empirical part consists of a quantitative research study. Data from the survey questionnaire was used for model testing.

Results: An example of an »Initiative« competency evaluation model is created and tested in the research study. Testing confirmed that evaluation using fuzzy logic is efficient.

Organization: The study directly affects the development of the HR function in organizations. It enables an easier and more oriented competency evaluation.

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

Originality: The study presents a new competency evaluation model using fuzzy logic.

Limitations/Future Research: The study is restricted to one competency and certain assessors. Further research could explore the model with several assessors of the same rank.

Keywords: competency, competencies, assessment, evaluation, fuzzy logic.

1 Introduction

Competencies have been a modern form of systematic approach to understanding skills, knowledge and personal traits for some time now, but competency measurements, assessments and evaluations are still relatively poorly developed. There are many reasons for this. The focus of the study is on the mechanistic approach to competency evaluation with a direct influence on assessment results. Our presumption is that fuzzy logic methods that are close to handling immeasurable variables present an efficient approach to competency evaluation.

The aim of the article is to illustrate how to effectively evaluate competencies using fuzzy logic methods.

The study is important as it presents the current situation and forms new basis for further detailed research in competency evaluation that affect employee management in organizations.

* Correspondence author.

Received: 9. maj 2016; revised: 25. maj 2016; accepted: 30. maj 2016.

2 Theoretical framework

2.1 Competencies

The term 'competencies' is used in many scientific disciplines. There are many published theories that deal specifically with competencies and, as a result, there is not only one theoretical definition and classification but several understandings and definitions of the term.

In the study, one's competencies translate as activation, use and connectedness of skills, competences, motives, self-image and values that enable an individual to successfully perform roles, tasks and solve problems in an organization and society, in complex and unpredictable situations. A competency is not just the ability to use (practical) knowledge (Bramming & Holt Larsen, 2000, p. 68) or specific knowledge: knowledge on the use of knowledge (Svetlik & Pavlin, 2004, p. 203; Colarič Jakše & Ambrož, 2015, p. 233) - it is more than that. It is a whole of the ability (competences, knowledge and motivation) of self-image and values that one can and will successfully use in the context and environment of a given situation. When a whole of abilities, self-image and values of an individual is placed in a social and physical environment in which an individual has a certain role or task, then an individual is competent or incompetent. Adopted standards of the environment and requirements of a given situation (social and relational conditionality) are crucial in determining one's competency. It depends on the environment whether one's performance in a certain environment and context is accepted as competent. Competency gives one a chance to adapt to the environment with one's behavior. Several authors (Blank, 2001, pp. 28-29; Burgoyne & Stuart, 1976, p. 23; Sanghi, 2007, p. 16; Spencer & Spencer, 1993, p. 11; Yukl, 2010; p. 18) believe that many competencies can be acquired and developed. For that reason, exploring and managing competencies is important for all organizations as it directly affects the culture and success of an organization.

The importance of competencies is emphasized in the ISO 9000 international family standards (CEN, 2015) and all models of national and transnational performance excellence awards: EFQM, Deming prize, Malcolm Baldrige Award and others (Conti, 2007).

The term »competencies« has various interpretations (Jevšček & Gorenc, 2015, pp. 58-60). In contemporary social science, the term was founded by David McClelland (McClelland, 1973) who studied approaches to testing of individuals and proved that one's success is not dependent on one's intelligence but on one's competencies which are expressed in one's behavior. McClelland did not specifically define the term in his study, however, he did make a distinction between »traditional competencies«: reading, writing, arithmetic and the likes, and »other competencies« that include what are commonly known as personality traits: communication, patience, goal-setting, etc.

McClelland's studies have become a successful business model. In 20 years of research and practice, McClelland's successors Lyle and Signe Spencer (Spencer & Spencer, 1993, p. 20) have gathered data from 286 competency profiles, which included 760 types of behavior and 360 of which were used to form 21 competencies to account for 80 – 98 % types of behaviors recorded in the competency models. They elaborately described these 21 competencies and set criteria and scales for their identification and evaluation. This study deals specifically with the »Initiative« competency.

2.2 Competency assessment

The term “competencies” is widely discussed, explained and used. The same goes for evaluation of competencies which does not have a coherent theory impute. Undoubtedly, competency evaluation is a very hot topic in management of competencies. It raises a pragmatic question, namely how to successfully and effectively approach evaluation of different competencies in practice.

When it comes to competency development assessment, there is no general or reference method and scale, nor a single unit of measurement for competency development. There are several different approaches and scales but they are all specific to areas, organizations or time frames.

Lyle and Signe Spencer (Spencer & Spencer, 1993, p. 8) linked their model with focus interviews that were carried out by professionals. For this reason, this method is expensive and time consuming.

360° feedback is a widespread approach to competency development assessment that reduces high assessment relativity of assessors. According to this method, one's competencies are assessed from different points of view. One's competencies are assessed by assessors in different relations to the assessee. Usually, the assessors are: immediate superior, close co-workers, subordinates, sometimes buyers, suppliers and other interested clients. Also, the assessee performs a self-assessment (Gruban, 2005, p. 22; Hattie & Timperley, 2007, p. 102).

Hensel, Meijers, Van der Leeden and Kessels (2010, pp. 2813–2830) studied how the number of assessors influences the reliability of the assessment. They came to a conclusion that the higher the number of assessors, the highest the reliability of assessment.

This type of assessment improves the objectivity of assessment and decreases assessment errors as an assessment by one person only is incomplete or biased (Gruban, 2005, p. 23).

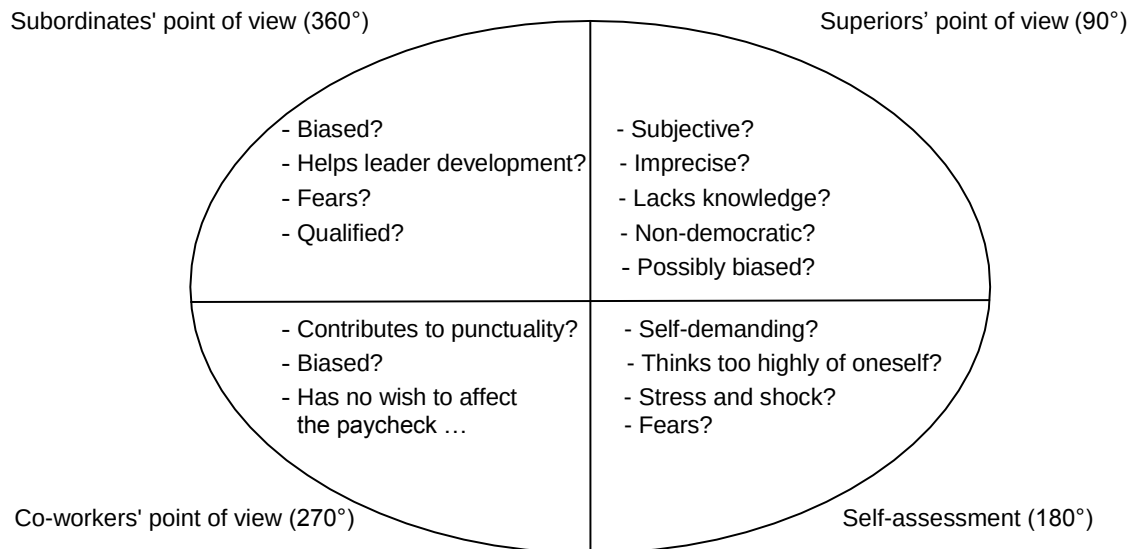


Figure 1. 360° feedback. Adapted from *Sebe razkrivamo skozi druge - metode povratne informacije 360°* (p. 23) from B. Gruban, 2005, Human resource management magazine, 3(10), pp. 22–27.

The 360° feedback does not specify a more detailed methodology for creating a synthetic competency assessment of the assessee as the implementation of the method largely depends on the manner of structuring, description and evaluation of competencies. For the purpose of this study, a model for creating a synthetic competency assessment using fuzzy logic was formed.

2.3 Fuzzy logic

Fuzzy logic is an innovative concept that enables systematic phenomena descriptions and modelling by using everyday linguistic expressions. The concept is fundamentally simple but it represents a radical intervention in mathematical theory. By using fuzzy logic, expressions such as »easy«, »high«, »average«, »above-average« and the likes, are connected in mathematical models that enable computer data processing and evaluation (Inform, 2001, p. 114; MathWorks, 2014, pp. 1-4). The concept was introduced by L. Zadeh, professor at University of California, Berkeley in 1965 (Zadeh, 1965, pp. 338-353).

Fuzzy logic is based on fuzzy sets. A fuzzy set is a set of elements with different grades of membership. A grade of membership is determined with a membership function. A fuzzy set differs from a crisp set. Namely elements of a fuzzy set have a grade of membership on the interval [0,1] which is presented with a membership function (Ross, 2010, p. 15). The idea of a fuzzy set logic is to blur the sharp boundaries between sets and allow in-between grades of membership. This way, individual elements can partially belong to two sets at the same time. A membership function is indicative of the grade of membership to a set (Figure 2).

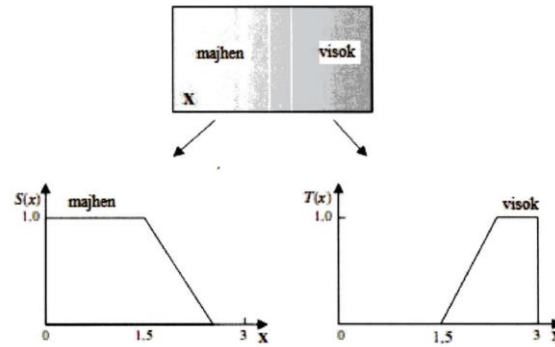


Figure 2. A fuzzy set with two membership functions. Adapted from *Fuzzy Systems Engineering: Toward Human Centric Computing* (p. 33) from W. Pedrycz, 2007, John Wiley & Sons Inc.

Taking this into account, membership functions with a set of real numbers as the definition area can be expressed in various ways. A triangular-shaped membership function (also lambda function) is the simplest model with which to describe a grade of membership with only three parameters.

$$A(x, a, m, b) = \begin{cases} 0, & \text{pri } x \leq a \\ \frac{x-a}{m-a}, & \text{pri } x \in [a, m) \\ \frac{b-x}{b-m}, & \text{pri } x \in [m, b] \\ 0, & \text{pri } x \geq b \end{cases}$$

where the a, m, b parameters define the coordinates of vertices on the x -axis (Figure 3).

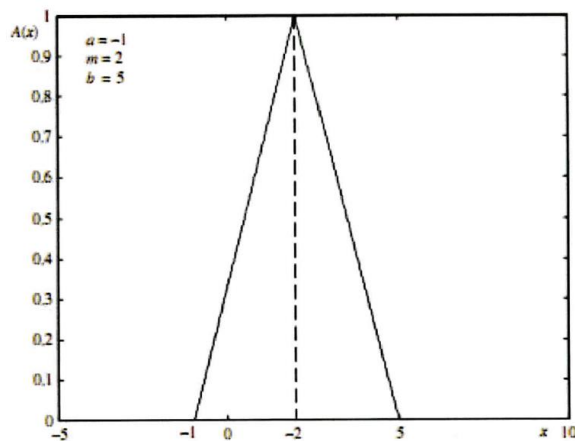


Figure 3. Triangular-shaped membership function. Adapted from *Fuzzy Systems Engineering: Toward Human Centric Computing* (p. 43) from W. Pedrycz, 2007, John Wiley & Sons Inc.

A triangular-shaped membership function can be transformed to S and Z membership functions. With S-shaped membership functions, parameter b is outside the function's definition area, whereas with Z-shaped membership functions, parameter a is outside the definition area (Figure 4).

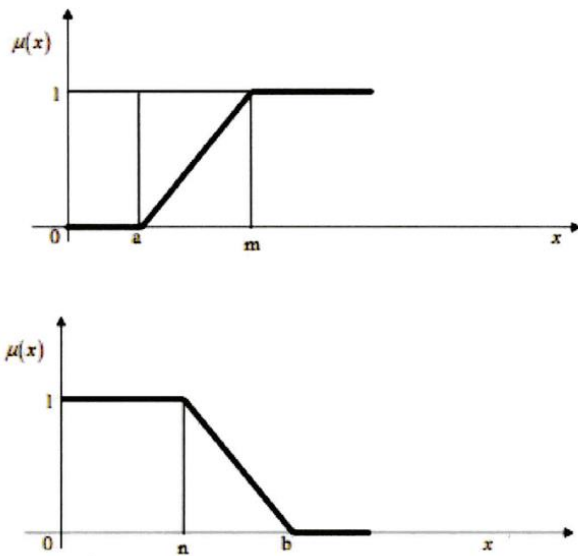


Figure 4. S- and Z-shaped membership functions. Adapted from *Mehka logika in mehke množice* (p. 68) from J. Usenik, 2008, Fakulteta za logistiko.

Models functioning with the help of fuzzy logic consist of three steps:

1. Fuzzification – numeric input data is converted to linguistic variables (fuzzy values) based on experience and expertise,
2. Fuzzy inference – output variables are assigned respective fuzzy output values based on basic fuzzy rules (algorithm),
3. Defuzzification – crisp numeric output values are produced from integration of fuzzy output values.

2.4 Competencies and fuzzy logic

Research studies have been published on the connections between competencies and fuzzy logic, as the notion of competency is close to the approaches of fuzzy logic.

In their study, Houé, Grabot and Tchunte (2011, pp. 651-656) studied competency assessment for implementation of individual process activities and alerted to the shortcomings of the most frequently used numeric assessment. The focus was on competency management in terms of knowledge, skills and abilities. They theoretically presented a possible formation of membership functions for several competencies and assessment analysis process. They noted that the use of fuzzy logic in competency assessment is a great example of the method's use and that with the use of fuzzy logic more credible results are expected when assessing the differences between the required and expected competencies than with usual assessment methods.

Pépiot, Cheikhrouhou, Fürbringer and Glardon (2008, pp. 353-363) took a wider approach, namely they included social competencies and treatment of group competencies on the level of organization. They suggested a generalized two-level assessment approach: on the first level various indicators of a competency are assessed according to several criteria, whereas on

the second level the global indicator ACI (Aggregated Competence Indicator) of a competency is assessed and it is dependent on the type of assessment on the first level.

Macwan and Srinivas (2013, pp. 324-329) studied the use of competency evaluation model using fuzzy logic in computer-based assessment. They selected ten behavioral competencies and assigned them membership functions. For each employee, a total competency value was calculated and, in accordance to the set rules, ranked it as high, neutral or unsatisfactory. In their following research, they confirmed that the fuzzy logic approach enables creating solid assessments even based on less reliable and accurate data.

Yu-Chen and Tien-Chin (2007, pp. 7-12) conducted a short study on applying fuzzy logic to competency assessment for middle managers. They determined nine linguistic descriptions of competencies and assigned them triangular fuzzy numbers. Based on survey questionnaires, they gathered linguistic assessment on eight selected competencies in four selected candidates. They calculated their values and used them as a criterion for candidates' suitability. The results confirmed that this approach is suitable and simple.

The nature of competencies is close to the approaches of fuzzy logic. Fatima and Abdul Suleman (Suleman & Suleman, 2012, pp. 323–339) agree but they emphasize the importance of determining membership functions in such analyses.

Moradi, Maleki and Pilehrod (2015, pp. 1864-1870) studied the possible use of fuzzy logic in analysis of leadership competencies and selection of top leaders. They presented a four-candidate selection based on seven competency criteria. The study resulted in a relatively efficient manner of comparative competency analysis.

Mittal, Goel and Mohindru (2013, pp. 89-97) used fuzzy logic for candidate selection in large Indian pharmaceutical companies, whereas García, Benjamin and Perez (2014, pp. 41-52) analyzed the influence of fuzzy logic in training effectivity assessments.

The use of an expert system based on fuzzy logic for 360° feedback was studied by Lasserre et al. (2014, pp. 1-18). System testing in a production company in Mexico confirmed the advantages of using fuzzy logic in this field.

2.5 Research question

The article studies how to use fuzzy logic to evaluate a competency assessed with 360° feedback to get an overall result, namely an assessment of an actual competency development in a certain individual.

3 Method

The basic 360° feedback was used and then transferred into a model's structure with elements of fuzzy logic. The model was created with FuzzyTech 5.5.

The empiric research study data model consists of the following steps:

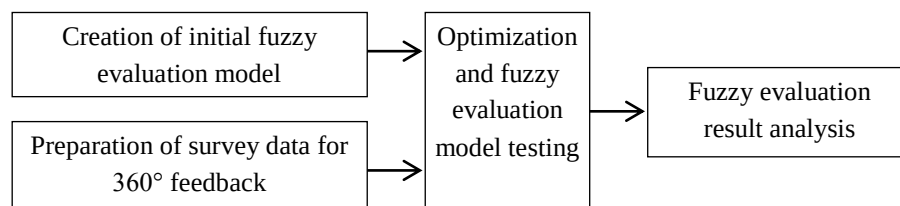


Figure 5. Research data model.

As an example of a competency assessment, the »Initiative« competency was selected from a list of competencies in Lyle and Signe Spencer's model (Spencer & Spencer, 1993, p. 20). The selected »Initiative« competency has a precisely determined assessment scale in Lyle and Signe Spencer's model (Spencer & Spencer, 1993, p. 32). For the sake of clarity, a simplified four-level competency scale for competency development assessment in relation to time dimension was used. The scale is shown in Table 1:

Table 1. Assessment scale of the »Initiative« competency

Weight	
O	Description of competency development*
2	Addresses Current Opportunities or Problems
3	Is Decisive in a Crisis
5	Anticipates and prepares for a specific opportunity or problem
8	Anticipates situations years ahead and acts to create opportunities or avoid problems

Note. * - competency development graduates with description of one's behavior

Weight (O) assigned to each description of competency development is not linear and cannot be treated as interval variables, which is why basic statistics is not used in the evaluation. However, weight (O) is a useful aid to determine input membership functions in value fuzzification. Four membership functions were selected based on weight (O) in the assessment scale, as shown in Table 2:

Table 2. Description of input membership functions of the »Initiative« competency

Weight	
O	Short description of membership function
2	Current
3	Decisive
5	Anticipate
8	Create

Membership functions were created based on weight (O) values, as shown in Figure 6:

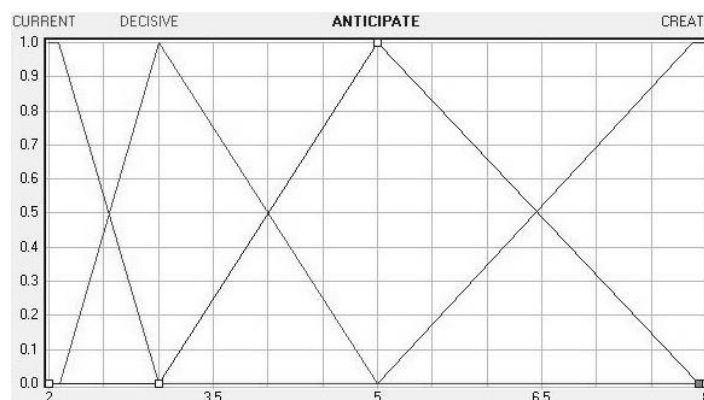


Figure 6. Membership functions of input variables.

Output variables functioning as the result of the assessment must be included in the model. Fundamentally, a crisp value is expected. The value functions as an assessment of the actual development of the »Initiative« competency assessed in an individual. This value is presented in the »INITIATIVE« output variable on a scale from 0 to 100 which can be understood as percentage. The score 0 denotes complete absence of the competency, whereas 100 presents the highest possible development stage of a competency.

The 360° feedback was then converted to the basic evaluation fuzzy logic model, as shown in Figure 7. A simple example with four persons involved in the assessment is used: the assessee (SELF), a superior (BOSS), a co-worker (COWORKER) and a subordinate (SUBORDINATE). Due to assessment methodology, all four assessors have identical input variable membership functions (see Figure 6). Assessments were implemented in accordance with the same assessment scale (Table 1). Each assessment enters the assessment model with its fuzzy value that is created based on input membership functions.

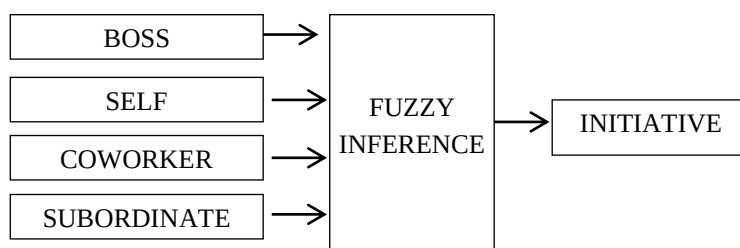


Figure 7. The basic model of assessment evaluation using fuzzy logic.

The central part of evaluation is fuzzy inference, where output variables are assigned respective fuzzy output values based on fuzzy rules. The rules of fuzzy inference must be determined for all possible examples of evaluation, otherwise the system proposes unsuitable output variables. Each possible example of evaluation are be assigned exactly one value of output variables. The model consists of 4 input evaluations, each of which has up to 4 values, namely 256 different examples of evaluation are possible. Hence, 256 rules of fuzzy inference

are needed. An example of a fuzzy inference rule that determines the result of the »INITIATIVE« variable when all four input variables equal the »CURRENT« value, is as follows:

IF BOSS = CURRENT AND COWORKER = CURRENT AND SELF = CURRENT AND SUBORDINATE = CURRENT THEN INITIATIVE = POOR

The final evaluation stage is defuzzication, where an output crisp numeric value is formed from integration of fuzzy output values. Fuzzification is performed via membership functions for output variables. The output variable »INITIATIVE« was assigned four membership functions with the following graduation on the scale: POOR – ACCEPTABLE – GOOD – EXCELLENT. The membership functions are shown in Figure 8:

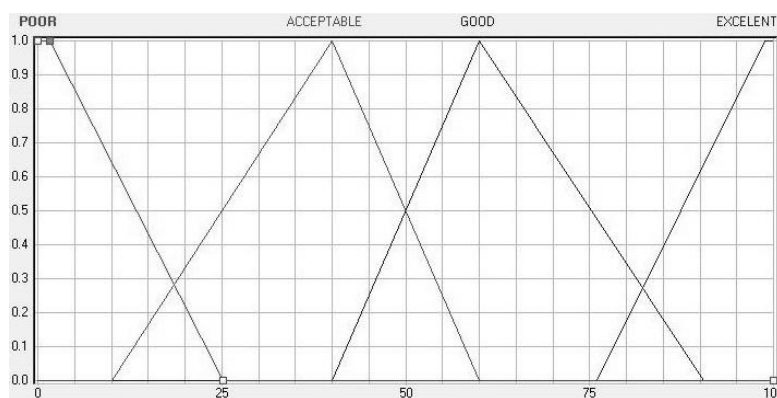


Figure 8. Membership functions of the »INITIATIVE« output variable.

For initial optimization and model testing, an Excel table was created including all possible entries, 256 altogether. The table was exported in a »comma separated values« (CSV) file that FuzzyTech directly reads and automatically performs fuzzy evaluation of the entries in accordance with the model.

A need for another output variable arose during model testing and optimization. There are cases when assessments of two (or more) assessors differ vastly. For example, the assessee sees oneself as very initiative, but the assessee's superior thinks he/she is non-initiative. It is possible to determine a rule of fuzzy inference in the model to create an output assessment value of the »Initiative« competency, but then the output value is questionable. In such a case, it is better for the assessment model to alert us to the inconsistency of assessments, and appropriate processes for coordination take place (for example, a conversation between the assessee and the superior). For this reason, another output variable »MEDIATE« was added to the model. It has only two values: when differences in assessments are acceptable, the value equals 0, but when the assessments differ too widely, the value is »MEDIATE«, as a warning that coordination is in order.

Only two membership functions were created for the »MEDIATE« output variable. Their graduation is steep, namely *assessments are okay, no coordination is needed (OK)* or

assessments differ too much, coordination is needed (MEDIATE). Figure 9 presents both membership functions:

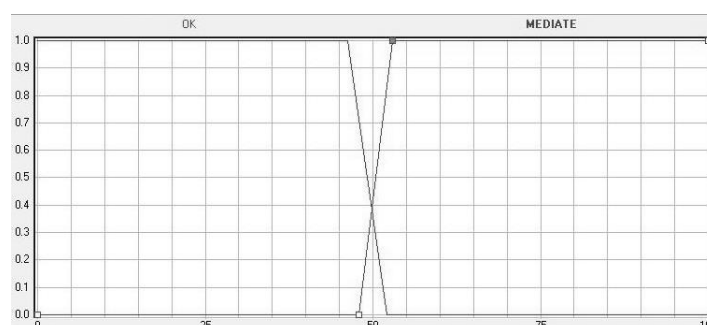


Figure 9. Membership functions of the »MEDIATE« output variable.

Another optimized evaluation model using fuzzy logic was created with the additional output variable, as seen in Figure 10:

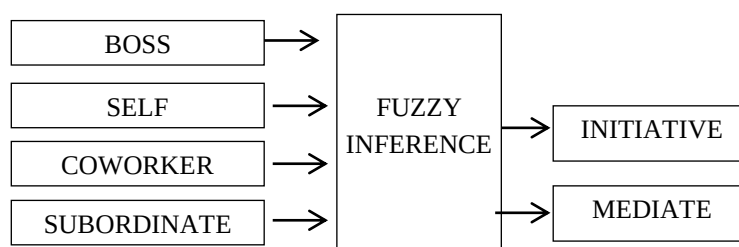


Figure 10. Optimized assessment evaluation model using fuzzy logic.

The optimized model was used on data gathered from 360° employee feedback in a large company. The survey questionnaire was created electronically and it consisted of several parts. In this study, only the »Initiative« competency was used from the survey questionnaire. In the survey questionnaire, a scale was given with descriptions of behaviors in connection with competency development, from the lowest to the highest competency development and a respective assessment score that equals weight (0) in Table 1. 350 participants completed the survey questionnaire, which adds up to around 3500 assessments.

The answers were first edited in Excel to make them suitable for model testing. All assessments that were not completed by exactly one superior, co-worker, subordinate and the assessee were excluded. Only 52 assessments were eligible. They were edited and extracted in a »comma separated values« (CSV) file. FuzzyTech directly reads the file and automatically performs fuzzy evaluation of scores.

4 Results and discussion

4.1 Result calculation

Results were calculated with the »Batch« command that reads the input file and assigns output variables to all input variables values in accordance with the fuzzy evaluation model.

Then it extracts the data in a tabular form to an output file. The results are listed from the lowest to the highest value of the »INITIATIVE« output variable in the range from 0 to 100.

Table 3. Input and output of the »INITIATIVE« and »MEDIATE« variables.

Nº	BOSS	COWORKER	SELF	SUBORDINATE	INITIATIVE	MEDIATE
1	2	5	8	5	0	100
2	3	5	5	2	33	0
3	3	5	5	3	33	0
4	3	5	3	3	33	0
5	5	5	3	3	33	0
6	5	5	3	3	33	0
7	3	5	3	3	33	0
8	5	5	3	5	49	0
9	5	3	5	3	49	0
10	5	3	5	3	49	0
11	5	5	3	5	49	0
12	3	5	5	5	49	0
13	5	3	5	3	49	0
14	5	3	5	5	49	0
15	5	3	5	5	49	0
16	5	5	5	3	49	0
17	5	3	5	5	49	0
18	5	2	5	5	49	0
19	5	5	5	3	49	0
20	5	3	5	5	49	0
21	5	5	5	3	49	0
22	5	3	5	5	49	0
23	5	3	5	5	49	0
24	5	5	5	3	49	0
25	5	8	5	3	49	0
26	5	5	5	3	49	0
27	5	5	5	8	50	0
28	5	5	5	5	50	0
29	5	8	5	5	50	0
30	5	5	5	5	50	0
31	5	5	5	5	50	0
32	5	8	5	5	50	0
33	5	5	5	5	50	0
34	5	8	5	5	50	0
35	5	5	5	5	50	0
36	5	8	5	5	50	0
37	5	8	5	5	50	0
38	5	8	5	5	50	0
39	5	8	5	5	50	0
40	5	8	5	5	50	0
41	5	8	5	5	50	0
42	5	5	5	5	50	0
43	5	5	5	5	50	0
44	5	8	5	5	50	0
45	5	8	5	5	50	0
46	5	8	5	5	50	0
47	8	5	5	5	66	0
48	5	8	5	8	66	0
49	8	8	5	5	66	0
50	5	8	5	8	66	0
51	8	8	5	3	66	0
52	5	8	8	5	66	0

In 360° feedback, the values of input variables are also listed on the left side, whereas the results of output variables are in both right columns of Table 3. The results are listed from the lowest to the highest value of the »INITIATIVE« output variable.

4.2 Result analysis

The results of general testing clearly display the performance of fuzzy inference for all possible combinations of input variables. The »INITIATIVE« value of the first 32 lines equals 0 due to the gap between the superior's and assessee's assessments. The value of the »MEDIATE« variable equals 100, namely the assessments should be coordinated and the coordinated values should be entered. Then the evaluation process should be repeated. The values of the »INITIATIVE« output variable gradually grow which is a result of a relatively rough structure of output variable membership functions. The results show that assessments of individual assessors have different influences on the final result. For example, a superior's assessment affects the result more than self-assessment. The results also show that the model is relatively strict, as the highest possible competency development assessment score 100 is awarded only to an assessee that receives the highest assessment score from all assessors. To receive an assessment score 88, there are only three possibilities – an assessment score 8 from the superior and 5 from one of the other assessors.

The results of 360° feedback in Table 3 show that assessors have a tendency to give middle assessment values. All assessment results were joined into three groups, where 75% of the results equal 49/50 and only 11% of results equal 33 and 66. There were no distinct extremes, neither low nor high. There was only one case where the assessment of a superior and self-assessment differed to such an extent that the model suggested coordination of scores: the »INITIATIVE« value of the first line equals 0 due to the gap between the superior's and assessee's assessments and the value of the »MEDIATE« variable equals 100.

5 Conclusion

Results of the study confirm the effectiveness of the fuzzy evaluation model. The experimental evaluation of competencies that was carried out provides important information on how the methodology and formation of the evaluation model affect the assessment results. Such concrete information is new to the field and can be directly used in further research in the field of competencies. In the field of human resources in organizations, the results can be used in employee selection, career development and education guidance. The study also helps and guides the community at large to the development of competencies that can indirectly improve the social order, social responsibility and the environment.

The study was restricted to one competency, a simplified competency scale and a very basic assessment group. Further research is sensible with reviewing the study's results with other competencies and 360° feedback in expanded assessment groups that would involve more co-workers, subordinates or other interested parties.

References

1. Blank, W. (2001). *The 108 skills of natural born leaders*. New York: Amacom.
2. Bramming, P. & Holt Larsen, H. (2000). Making sense of the drive for competence. V C. Brewster & H. Holt Larsen (ur.), *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy* (str. 66-88). UK: Blackwell publishers.
3. Burgoyne, J. & Stuart, R. (1976). The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. *Personnel Review*, 5(4), 19–29.
4. Colarič Jakše, L. M. & Ambrož, M. (2015). Actor-Network Theory and Stakeholder Collaboration: The case of Slovenia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 231-239. doi:10.5901/mjss.2015.v6n3s2p231
5. Comité Européen de Normalisation. (2015). *EN ISO 9001:2015: Quality management systems - Requirements*. Bruxelles: author.
6. Conti, T. (2007). A history and review of European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128. doi 10.1108/09544780710729962
7. García, R.E., Benjamin, G.F., & Perez, R. B. (2014). Impact assessment of training with fuzzy logic. *Revista Chilena de Ingeniería*, 22(1), 41–52.
8. Gruban, B. (2005). Sebe razkrivamo skozi druge - metode povratne informacije 360°. *Human resource management magazine*, 3(10), 22–27.
9. Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
10. Hensel, R., Meijers, F., Van der Leeden, R. & Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?. *International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813–2830.
11. Houé, R., Grabot, B. & Tchuente, G. (2011). Fuzzy logic in competence management. *EUSFLAT-LFA 2011*, 1(1), 651-656.
12. INFORM Software Corporation. (2001). *User's Manual for all fuzzyTECH 5.5 Editions*. Aachen: author.
13. Jevšček, M. & Gorenc-Zoran, A. (2015). Kompetenca ali kompetentnost? *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 13(64), 58-60.
14. Lassere, A. A. A., Solabac, M. V. L., Hernandez-Torres, R., Posada-Gomez, R., Juárez-Martínez, U., & Lambert, G. F. (2014). Expert system for competences evaluation 360° feedback using fuzzy logic. *Mathematical Problems in Engineering*, 2014(789234), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/789234>
15. Macwan, N. & Srinivas, S. P. (2013). Performance Appraisal using Fuzzy Evaluation Methodology. *International Journal of Engineering and Innovative Technology*. 3: 324-329
16. Macwan, N. & Srinivas, S. P. (2014). A Linguistic Fuzzy Approach for Employee Evaluation. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 1, 975-980.
17. Math Works. (2014). *Fuzzy Logic Toolbox™ User's Guide*. Natick: author.
18. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1(28), 1–14.
19. Mittal, K. C., Goel, A. K., & Mohindru, P. (2013). Fuzzy multi-criteria decision making (MCDM) in human resource selection procedure - a case study of Indian IT industry. *BVIMR Management Edge*, 6(1), 89–97.

20. Moradi, M., Maleki, M. & Pilehrod, H.A. (2015). Leadership competency evaluation by integration of fuzzy Shannon's entropy and VIKOR methods. *Global journal of advanced research*, 2(12), 1864-1870.
21. Pedrycz, W. & Gomide, F. (2007). *Fuzzy Systems Engineering: Toward Human Centric Computing*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
22. Pépiot, G., Cheikhrouhou, N., Fürbringer, J.-M. & Glardon, R. (2008). A fuzzy approach for the evaluation of competences. *International Journal of Production Economics*, 112(1), 336-353. doi:10.1016/j.ijpe.2006.08.025
23. Ross, T. J. (2010). *Fuzzy Logic with Engineering Applications, 3rd Edition*. Singapore: John Wiley & Sons Ltd.
24. Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Sage.
25. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
26. Suleman, A. & Suleman, F. (2012). Ranking by competence using a fuzzy approach. *Quality & Quantity*, 46(1), 323-339. doi: 10.1007/s11135-010-9357-1
27. Svetlik, I. & Pavlin, S. (2004). Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. V Z. Mlinar (ur.), *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet, Teorija in praksa*, 41 (1/2), 199-211.
28. Usenik, J. (2008). *Mehka logika in mehke množice*. Celje, Krško: Fakulteta za logistiko.
29. Yu-Chen, C. & Tien-Chin W. (2007). Applying Fuzzy Theory to the Management Competency Assessment for Middle Managers. *6th WSEAS International Conference on Applied Computer Science*, Kitajska, Hangzhou, 15.-17. april 2007, 7-12.
30. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
31. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets, *Information and Control*, 8, 338-353.

Matej Jevšček graduated at the Faculty of Mechanical Engineering in Ljubljana. He has worked in several senior positions in his career. In the past ten years, he has been working in the field of system management and business excellence in the automotive industry. He is the leading auditor of quality management system by ISO 9001 standard and environmental management system by ISO 14001 standard. He is also the leading assessor of business excellence by EFQM model and an ECQM assessor. He is also a lecturer at the Faculty of organisation studies in Novo mesto.

Ocenjevanje kompetenc z mehko logiko

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ocenjevanje kompetenc je zapleteno. Vprašanje je, kako kompetenco, ki je bila ocenjevana z metodo 360 stopinjskega ocenjevanja, z orodji mehke logike ovrednotiti v enotni skupni rezultat, kot oceno dejanske razvitosti te kompetence pri obravnavanem posamezniku.

Namen: Namen in cilj raziskovanja je določitev možnega postopka vrednotenja kompetenc, ki bi omogočal oblikovanje enotne ocene kompetence z uporabo metod mehke logike.

Metoda: Teoretični del zajema pregled stanja in izrazoslovja na področju kompetenc in mehke logike. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi. Za testiranje modela so uporabljeni podatki iz anketnega vprašalnika.

Rezultati: V raziskavi je oblikovan in testiran primer modela vrednotenja kompetence »Iniciativnost«. Testiranje je potrdilo, da je postopek vrednotenja z uporabo mehke logike učinkovit.

Organizacija: Raziskava ima neposreden vpliv na razvoj kadrovske funkcije v praksi organizacij. Omogoča lažje in bolj usmerjeno vrednotenje kompetenc.

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

Originalnost: Raziskava izvirno podaja model vrednotenja kompetence z uporabo mehke logike.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na primer ene kompetence in posameznih ocenjevalcev. Zanimivo bi bilo raziskati model v primeru več istovrstnih ocenjevalcev.

Ključne besede: kompetentnost, kompetence, ocenjevanje, vrednotenje, mehka logika.