



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 14, številka 1, marec 2025

Volume 14, Issue 1, March 2025



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

B O R I S B U K O V E C

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija
Hiroko Kudo - Univerza Chuo, Japonska
Cornell W. Clayton - Državna univerza Washington, ZDA
Petr Jüptner - Karlova univerza v Pragi, Češka
Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Luca Brusati - Univerza v Udinah, Italija
Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija
Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija
Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija
Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška
Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija
Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija
Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto
Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Matej Mertik - Alma Mater Europaea, Slovenija
Andrej Dobrovoljc - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Armand Faganel - Univerza na Primorskem, Slovenija
Tomaž Kladnik - Univerza v Mariboru, Slovenija
Janez Povh - Rudolfovo - znanstveno in tehnološko središče Novo mesto

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija

KAZALO VSEBINE

TABLE OF CONTENTS



1

**MODELI ZRELOSTI MENEDŽMENTA
PROJEKTOV KOT GRADNIKI USPEŠNOSTI ZA
NJIHOVO IZVAJANJE**

Nives Rupnik, Mirko Markič

23

**KONTROLNA TEORIJA SISTEMOV SKOZI
RAZVOJNA OBDOBJA SISTEMA
ZDRAVSTVENEGA VARSTVA V SLOVENIJI**

Tatjana Mlakar

36

**KAZALNIKI BOLNIŠKEGA STALEŽA V
REPUBLIKI SLOVENIJI**

Nevenka Šestan

57

**DELOVNI SPOR, ALTERNATIVNO REŠEVANJE
IN NJEGOVI STROŠKI**

Anita Blažič

72

**ORGANIZACIJSKI IZZIVI TRAJNOSTI SKOZI
RAZLIČNE STILE VODENJA**

Tadeja Sumrak Vegelj

94

**ORGANIZACIJSKI IZZIVI MENEDŽMENTA
ZNANJA**

Tadeja Krišelj

Modeli zrelosti menedžmenta projektov kot gradniki uspešnosti za njihovo izvajanje

Nives Rupnik *

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
nives.rupnik67@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri modeli zrelosti menedžmenta projektov najbolj prispevajo k uspešnosti njihovega izvajanja?

Namen: Namen naše raziskave je bil oblikovati sintezo dosedanjih raziskav na temo modelov zrelosti menedžmenta projektov, izbrane modele analizirati ter predstaviti vpliv na uspešnost njihovega izvajanja.

Metoda: Za pridobivanje podatkov smo uporabili sistematični pregled strokovne literature po naslednjih javno dostopnih bazah podatkov: ResearchGate, ScienceDirekt, SemanticScholar in ProQuest ter repozitoriji univerz ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, DKUM. Ti iskalniki so nam postregli z doktorskimi disertacijami in znanstvenimi članki v slovenskem in angleškem jeziku iz obdobja od leta 2003 do leta 2023. Z metodo deskripcije in kompilacije smo na podlagi pridobljenih podatkov in temeljnih spoznanj proučili pet v praksi in teoriji prepoznanih in uporabljenih modelov zrelosti menedžmenta projektov: CMMI, OPM3, K-PM3, P3M3 in SPM3.

Rezultati: Rezultati raziskave prinašajo nova teoretična spoznanja, ki so koristna za snovanje sprememb v procesih menedžmenta projektov ter za tiste, ki bodo še naprej raziskovali različne modele zrelosti menedžmenta projektov in ključne dejavnike, ki kažejo na uspešnost izvajanja projektov v smeri oblikovanja predlogov za izboljšave. Ugotovljeno je bilo, da učinkovita implementacija modela zrelosti menedžmenta projektov ter določena stopnja zrelosti menedžmenta projektov različno prispevata k uspešnosti njegovega izvajanja. Skupni imenovalac, ki ga je možno povzeti, je, da »višja kot je stopnja zrelosti menedžmenta projektov, večja je uspešnost izvajanja projektov«.

Organizacija: S pregledom strokovne literature z obravnavanega področja, deležnikom, teoretikom, raziskovalcem in praktikom, ki se ukvarjajo z menedžmentom projektov, predstavljamo najpogostejše obravnavane modele zrelosti menedžmenta projektov, njihove izzive in priložnosti, v katerih obstaja velika verjetnost uspešnejšega izvajanja projektov.

Družba: Modeli zrelosti menedžmenta projektov so eno izmed najbolj razširjenih orodij organizacij za izboljšanje učinkovitosti poslovanja in uspešnosti pri izvajanju projektov. Uspeh in neuspeh projekta sta družbena pojava, ki ju konstruirajo posamezniki in družba.

Originalnost: Identificirali smo vrzel v pomanjkanju raziskav, v katerih naj bi avtorji povezovali pomen modelov zrelosti menedžmenta projektov z uspešnim izvajanjem projektov in v nadaljevanju tudi s kazalniki gospodarske, družbene in okoljske trajnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na 22 raziskav, katerih izbor je bil subjektiven in omejen na najbolj znane javno dosegljive bibliografske enote. Glede na zaznane raziskovalne vrzeli in ugotovitve iz raziskav smo poleg prispevka k organizacijski znanosti podali tudi predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: menedžment projektov, modeli zrelosti, organizacija, uspešnost projektov.

1 Uvod

V članku predstavljamo sintezo ugotovitev iz doktorskih disertacij in znanstvenih člankov, v katerih so avtorji obravnavali modele zrelosti menedžmenta projektov in njihov vpliv na njihovo uspešnost. Najprej smo v raziskavi skozi pregled vsebin strokovne literature izpostavili vloge, koristi, ovire, pristope in razmišljanja, ki temeljijo na modelih zrelosti menedžmenta projektov, ter vidike, povezane z implementacijo modelov iz teorije v prakso glede na naravo strategij organizacij. Namen naše raziskave je bil oblikovati sintezo dosedanjih študij na temo modelov zrelosti menedžmenta projektov, ki vplivajo na izboljšanje uspešnosti organizacije pri izvajanju projektov. Cilja raziskave sta bila predstaviti strokovno literaturo, ki se po naši presoji nanaša na problematiko najuspešnejših modelov zrelosti, in identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo in kažejo na uspešnejše izvajanje projektov v organizaciji. Ugotovitve iz naše raziskave predstavljajo koristne informacije za menedžerje projektov in spodbujajo integracijo posameznih modelov zrelosti ter ponujajo možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Menedžment projektov je mlada disciplina (Jugdev 2004, str. 15) v primerjavi s tradicionalnimi področji ekonomije, strategije in organizacijskih ved. Ker vse več aktivnosti in procesov v organizacijah temelji na projektih, so znanja in veščine izvajanja projektov postale sestavni del kompetenc uspešnega menedžerja.

Pri snovanju in evoluciji projektov je zato nujno, da v organizacijah razumejo pomen menedžmenta projektov, saj jim kakovostna ideja o uresnitvi projekta, podprta z naborom metod, orodij in tehnik, omogoča pravilno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov. Usmeritev zgolj na fazo izvajanja projekta ni več dovolj. Potrebno je nenehno izboljševanje in večanje celovite stopnje zrelosti menedžmenta projekta, ki vzporedno z izvajanjem projekta, spremlja spremembe in potrebe.

Ustrezen menedžment projektov ni instinktivni talent ali veščina, ki naj bi jo v organizaciji pridobili z izvedbo nekaj projektov. Ustreznost menedžmenta projektov naj bi temeljila na stopnji organizacijske zrelosti (Fabbro & Tonchia 2021, str. 31), ki kaže na usposobljenost za strokovno obvladovanje projektov (Andersen & Jessen 2003, str. 457) in na večjo učinkovitost menedžmenta projektov.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Menedžment projektov

Menedžment projektov je eden izmed množice možnih načinov za uresničevanje strategij organizacije (Semolič 2004, str. 15). V nadaljevanju bomo opisali paradigmo in definicije

menedžmenta projektov, značilnosti izbranih modelov zrelosti menedžmenta projektov ter konstrukt uspešnost projektov.

Prvo paradigmo menedžmenta projektov Jugdev (2004, str. 15) zaznava v podporni literaturi v petdesetih letih 20. stoletja, ko ocenjuje, da razvoj menedžmenta projektov izhaja iz matematičnih raziskav, temelječih na tehnikah načrtovanja projektov. Menedžment projektov lahko najdemo že pri snovanju in gradnji zgodovinskih spomenikov (Cleland 2004, str. 396).

Kerzner (1989, str. 10–14) menedžment projektov opredeljuje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije pri določeni dejavnosti izvajanja projektov, znotraj določenega časa in stroškov. Atkinson (1999, str. 338–341) pa izpostavlja dva pogleda definiranja menedžmenta projektov. Prvi pogled povezuje s stroški, časom in kakovostjo v definiciji »železni trikotnik«, drugi pogled pa temelji na politiki in postopkih nenehnega izboljševanja procesov. Čeprav obstajajo razlike v definicijah, so si te podobne pri vključevanju stroškov, časa in kakovosti pri menedžmentu projektov za doseganje njegovih smotrov in ciljev, z uporabo obstoječe strukture organiziranosti ter ustreznih metod, orodij in tehnik (Munns & Bjeirmi 1996, str. 85).

V preteklih letih se je povečalo število velikih in kompleksnih projektov. Podcenjevanje te zapletenosti projektov povzroča nizko uspešnost, prekoračitev stroškov in časovne zamike v menedžmentu projektov (Thomas & Mengel 2008, str. 306–308). Ker imajo projekti svoje specifičnosti, je potrebno izbrati pristop do menedžmenta projektov glede na specifične značilnosti, namen in cilje projekta (Shenhar & Dvir 2007, str. 102). Čuček (2008, str. 17) ocenjuje, da je uvajanje zasnov zrelosti menedžmenta projektov v organizacijo, zaradi njegove kompleksnosti in številnih neznank pomembno in precej podobno razvoju programske opreme.

V okviru menedžmenta projektov je možno organizacijsko zrelost obravnavati tudi iz vidikov, ki se nanašajo na operacije in postopke za doseganje strateških smotrov ter ciljev organizacije. V organizacijah naj bi s pomočjo modelov zrelosti simulirali vidike sposobnosti in opredeljevali kakovostne lastnosti za doseganje določene ravni uspešnosti (Demir & Kocabas 2010, str. 1641). Če imajo v organizaciji vzpostavljene poslovno-organizacijske sisteme, s katerimi se odraža zrelo okolje menedžmenta projektov, in temeljijo na kulturi nenehnega izboljševanja, bo tudi planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov uspešnejše.

2.2 Modeli zrelosti menedžmenta projektov

Koncept zrelosti je stanje popolne rasti in razvoja, razpršeno in neoprijemljivo. Ko koncept zrelosti apliciramo na organizacijo, pomeni stanje, v katerem ima organizacija vzpostavljene postopke, ki ji zagotavljajo pot, da doseže svoje cilje. Zrelost lahko razumemo kot implementacijo standardne metodologije in spremljajočih procesov, pri katerih obstaja velika verjetnost ponovnih uspehov s pomočjo ustreznih orodij, tehnik, procesov in celo kulture (Kerzner 2009, str. 59), ki prikazuje sposobnost organizacije strokovno pripraviti, izbirati, implementirati in izvajati projekte (Soderlund 2005, str. 455), kar organizaciji omogoča, da

obogati tisto, kar dela prav in popravi tisto, kar je naredila narobe. Thomas & Mullaly (2008, str. 7–8) ugotavljata, da je zrelost vrednota sama po sebi, še posebej, če je poudarek na rezultatih procesov.

Znotraj menedžmenta projektov so modeli zrelosti razmeroma nov koncept, ki se je razvil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in uveljavil kot pripomoček menedžmentu projektov (Khoshgoftar & Osman 2008, str. 954). Modeli so izhajali iz določene dejavnosti, kot npr. razvoj programske opreme (Langston & Ghanbaripoar 2016, str. 68) in izvirajo iz področja celovitega upravljanja kakovosti (Cooke-Davies & Arzymanow 2003, str. 472).

Opredelitve na temo zrelosti menedžmenta se med seboj razlikujejo. Grant & Pennypacker (2006, str. 60–61) opredeljujeta modele zrelosti kot orodja, ki se uporabljajo za ocenjevanje, merjenje in primerjavo lastnih praks organizacije s praksami, ki jih uporabljajo konkurenti, z namenom načrtovati strukturirano pot do izboljšav (Pasian 2011, str. 19) in različnih prizadevanj za izboljšanje organizacijske sposobnosti (Cleland 2004, str. 397). Skozi leta se je razvil tudi koncept dozorevanja modelov kot pomembno orodje pri obvladovanju projektne kulture, ki zagotavlja organizacijske pogoje za uspešno realizacijo projektov na ravni celotne organizacije (Čuček 2008, str. 16).

Modeli zrelosti so na splošno eno izmed najbolj razširjenih poslovnih ocenjevalnih orodij, ki vodijo k izboljšanju uspešnosti organizacije, saj identificirajo prednosti in slabosti na podlagi informacij ocenjevanja in tako organizacijam omogočajo identifikacijo uspešnosti glede na organizacijske potrebe in cilje, hkrati pa pomagajo pri primerjavi položaja z drugimi podjetji (Khoshgoftar & Osman 2008, str. 1). Model zrelosti kaže na prizadevanje in sposobnost organizacije za odličnost na področju menedžmenta projektov s pomočjo procesov sprememb, ki se soočajo s popolnostjo (Carvalho et al. 2005, str. 292). Raziskovalci in praktiki vidijo v modelih zrelosti trden instrument za izboljšanje vodenja projekta, za ohranjanje konkurenčnosti, pa tudi kot ključno strategijo za uresničitev uspešnega cilja katerekoli organizacije v današnjem zelo konkurenčnem poslovnem okolju (Nenni et al. 2014, str. 1). Andersen & Jessen (2003, str. 457) menita, da v resničnem svetu ne bomo našli popolnoma zrelega menedžmenta projektov v nobeni organizaciji in da nihče še ni dosegel stopnje največje zrelosti in je tudi ne bo. V sled temu sta Milošević & Patanakul (2005, str. 181–182) na podlagi svoje raziskave dokazala, da obstaja posebna točka, »točka preloma«, nad katero lahko vse večja standardizacija projektov dejansko zaduši uspeh projekta. Točka preloma se lahko razlikuje od organizacije do organizacije in od različnih značilnosti projektov.

Zasledili smo, da oblikovanje vsakega modela zrelosti običajno obsega pet različnih stopenj zrelosti, pri čemer je vsak model zrelosti opredeljen z ustreznim rezultatom zrelosti, kar vodi k doseganju uspešnosti pri menedžmentu projektov (Demir & Kocabas 2010, str. 1642–1644). Modeli zrelosti predstavljajo strukturo, ki služi kot vodilo za primerjavo med stopnjami razvoja organizacije glede na njeno sposobnost izvajanja projektov od začetne prve stopnje, ko projekt še ni vzpostavljen, do pete, optimizirane stopnje, ko je organizacija popolnoma zrela (Steyn 2012, str. 2–3). Vsaka stopnja zrelosti ima konsistentno strukturo procesov, osredotočenih na

rezultate projekta, in na vsaki stopnji zrelosti je področje znanj razdeljeno na več komponent, ki se uporabljajo za merjenje zrelosti in izdelavo planov za izboljšave (Čuček 2008, str. 17–18). Razumevanje stopnje zrelosti pomaga oblikovati metode za ugotavljanje pravih načinov za razvoj strokovnega znanja o zrelosti, ki vodijo k priznanim in preverljivim modelom zrelosti (Pennypacker & Grant 2003, str. 5–6).

Na podlagi obravnavanih raziskav smo ugotovili, da se številni modeli zrelosti menedžmenta projektov med seboj razlikujejo po strukturi, vrsti, lastnostih in uporabnosti ter da so poimenovani z enakimi ali podobnimi akronimi (npr. P2MM in PM2, P2M3 in MMM). Ključne ugotovitve iz študij so nas privedle do proučevanja naslednjih modelov zrelosti:

- Integriran model zrelosti zmogljivosti (angl. Capability Maturity Model Integration - CMMI)
- Model zrelosti organizacijskega menedžmenta projektov (angl. Organizational Project Management Maturity Model - OPM3)
- Kerznerjev model zrelosti menedžmenta projektov (angl. Kerzner Project Management Maturity Model – K-PM3)
- Model zrelosti menedžmenta portfelja, programov in projektov (angl. Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model - P3M3)
- Model zrelosti trajnostnega menedžmenta projektov (angl. Sustainable Project Management Maturity Model - SPM3)

Čeprav so različice modelov zrelosti številne in se zelo razlikujejo glede na kompleksnost, obseg analize, značilnosti in upoštevane dejavnike, Fabbro & Tonchia (2021, str. 32–40) ugotavljata, da so modelom skupne tri točke: 1. ocenjevanje organizacijskih zmognosti, 2. zbiranje znanja in 3. razvoj zmognosti ter izboljšave, povezane z rezultati ocenjevanja, medtem ko so postopki določanja zrelosti v vsakem modelu lahko drugačni (Hrablik et al. 2019, str. 329). Večina modelov zbližuje tudi določitev petih stopenj zrelosti, čeprav vsebinsko in poimensko niso popolnoma enake. Organizacijam ni potrebno doseči najvišje stopnje zrelosti, pomembno je, da v organizaciji dosežejo pravo raven zrelosti za uspešno izvedbo projekta.

2.3 Uspešnost izvajanja projektov

Sposobnost uspešnega obvladovanja projektov je vprašanje, ki ga je potrebno obravnavati na ravni organizacije kot celote in ne na ravni posameznega projekta (Aubry et al. 2008, str. 330).

Jugdev & Muller (2005, str. 20–21) ugotavljata, da na uspešnost projektov vpliva vrsta dejavnikov: projekti so uspešni, ko se zaključijo s kakovostnimi rezultati, v načrtovanih časovnih okvirih in v okviru načrtovanih stroškov. Gospodarnost je, od ideje do zaključka projekta, eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti, vključno z učinkovitim obvladovanjem sprememb in tveganj. Nejasni cilji in vsebina projekta so lahko eden glavnih razlogov za njegov neuspeh. Večja verjetnost je, da bodo organizacije izvajale uspešne projekte, če imajo vzpostavljene sisteme in programe, ki odražajo zrelo projektno okolje in temeljijo na kulturi

nenehnega izboljševanja (Langston & Ghanbaripour 2016, str. 69). Uspeh projekta je, napačno, pogosto ocenjen šele na koncu življenjskega cikla, četudi so vrednosti na voljo skozi vse faze in jih je priporočljivo skozi vse faze tudi meriti (Munns & Bjeirmi 1996, str. 82–84), saj z merjenjem uspeha med samim obvladovanjem projekta sprejemamo ukrepe za uspešnost in tako dosežemo bolj celostno razumevanje projekta še pred koncem njegovega življenjskega cikla (Freeman & Beale 1992, str. 10). Horning (2018, str. 1) ugotavlja, da so uspešni tisti projekti, ki se končajo pravočasno, v okviru proračuna projekta in izpolnjujejo zahteve navedene v dokumentu projekta.

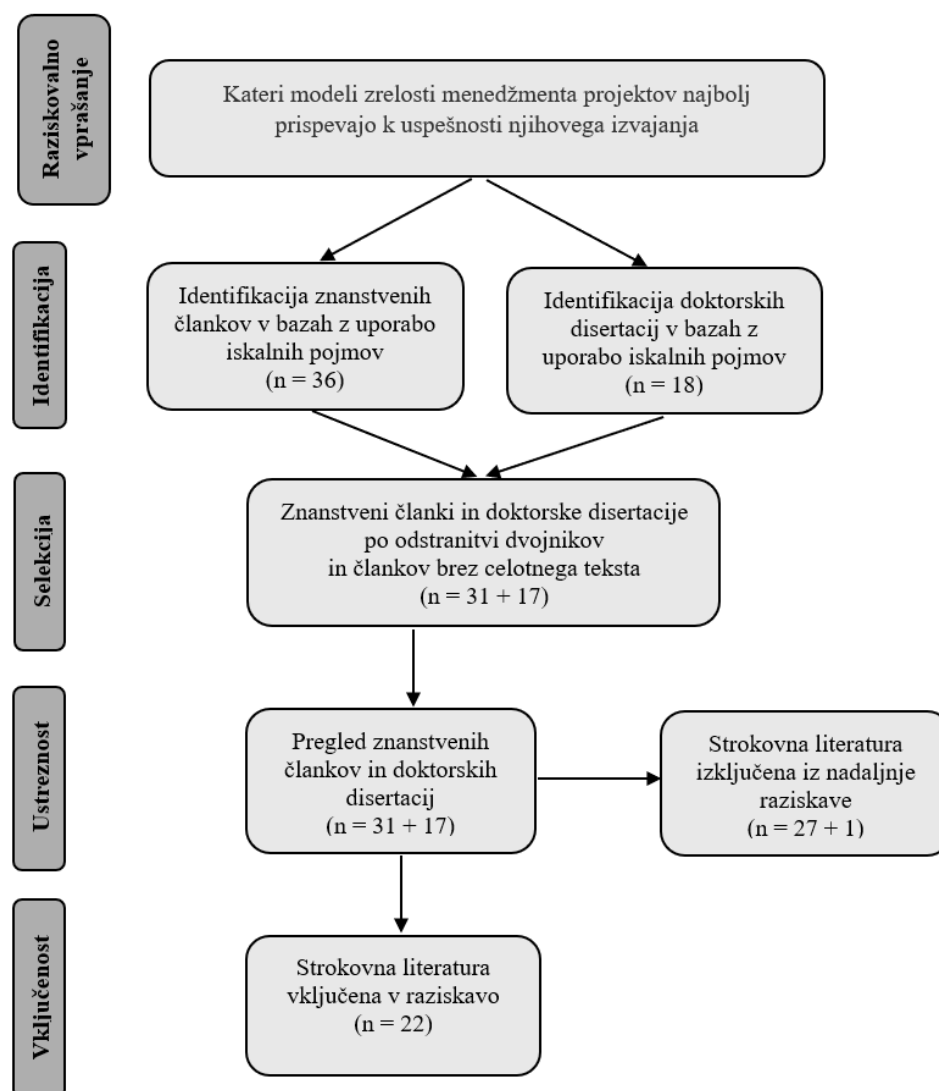
Po opravljenem sistematičnem pregledu strokovne literature in na podlagi teoretičnih ugotovitev nekaterih študij na temo modelov zrelosti menedžmenta projektov, bomo izbrane modele analizirali ter predstavili vpliv na uspešnost njihovega izvajanja. Z zastavljenim raziskovalnim vprašanjem, »Kateri modeli zrelosti menedžmenta projektov najbolj prispevajo k uspešnosti njihovega izvajanja«, želimo identificirati in razumeti vpliv ključnih dejavnikov na uspešnost izvajanja projektov. Na osnovi predhodnih ugotovitev bomo identificirali raziskovalno vrzel ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

3 Metoda

Naše raziskovanje je potekalo v okviru kvantitativne paradigme, s pomočjo katere smo opravili sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature, dosegljive v javno dostopnih bazah podatkov. Primarni namen naše raziskave je bil opredelitev teme na podlagi razprav, teoretičnih izhodišč in ključnih ugotovitev izbranih študij. Na podlagi podrobnejšega pregleda študij, ki obravnavajo menedžment projektov, smo v naši raziskavi obravnavali uveljavljene modele zrelosti menedžmenta projektov.

Slika 1

Model raziskave sistematičnega pregleda strokovne literature, vključene v raziskavo



Povzeto iz »Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement«, po D. Moher et al., 2009, *Open Medicine*, 19, str. 125. Avtorska pravica 2009 od D. Moher et al.

Z uporabo iskalnih pojmov »menedžment projektov«, »modeli zrelosti« in »uspešnost izvajanja projektov« smo poiskali znanstvene članke in doktorske disertacije s slovenskega jezikovnega področja v sistemu znanstvenih in strokovnih objav slovenskih univerz v repozitorijih Univerze v Ljubljani (RUL), Univerze na Primorskem (RUP), Univerze v Mariboru (DKUM), Univerze v Novi Gorici (RUNG) in samostojnih visokošolskih in višješolskih izobraževalnih organizacij (ReVIS). Na podlagi iskalnih pojmov v angleškem jeziku (»project management«, »maturity models« in »project performance«) smo poiskali znanstvene članke in doktorske disertacije v javno dostopnih bazah podatkov: ResearchGate, ScienceDirect, SemanticScholar, GoogleScholar in ProQuest, PQDT Open, Walden University Library databases, Nacionalnem Repozitorijumu Disertacija u Srbiji (NaRDuS), RMIT University Australia, International School of Management databases (ISM.edu) in National Library of Australia. Potek iskanja in

izbora ustreznega gradiva, ki je bilo osnova za sistematičen pregled literature v naši raziskavi, je z uporabo Prizma diagrama prikazan na Sliki 1.

4 Rezultati

Na prvi stopnji izbora smo identificirali znanstvene članke in doktorske disertacije, ki smo jih shranili in v nadaljevanju ocenili ter analizirali na podlagi naslovov. Po našem izboru je bilo primernih 18 doktorskih disertacij in 36 znanstvenih člankov v slovenskem in angleškem jeziku, ki so bili nadalje upoštevani z branjem povzetkov. Tako smo določili njihovo osredinjenost na osrednjo zasnovo naše raziskave. Po zaključku prvega izbora smo opravili celovito branje preostalega gradiva in s pomočjo uporabe računalniškega programa Mendeley postavili selekcijo glede na izbrano temo in cilje naše raziskave. Z vidika ustreznosti smo glede na iskalne parametre in neustrezne tekste preverili in izločili tudi neustrezno strokovno literaturo. Gradivo, ki je bilo v celoti prebrano, je bilo upoštevano zaradi vrzeli, ki jih razkriva ali pa prihodnjih usmeritev, ki bi jih identificirali. V najožji izbor smo vključili skupaj 22 doktorskih disertacij in znanstvenih člankov, v katerih avtorji navajajo ključna načela in modele zrelosti managementa projektov ter dejavnike uspešnosti izvajanja projektov, ki jih predstavljamo v Tabeli 1.

Tabela 1.

Nabor doktorskih disertacij in znanstvenih člankov

Baza podatkov	Revija/literatura/vir	Število obravnavane literature
ScienceDirect	International Journal of Project Management	2
ResearchGate	International Journal of Productivity and Performance Management	1
ReVIS	Doktorska disertacija	1
NaRDuS	Doktorska disertacija	1
National Library of Australia	Doktorska disertacija	1
RUP	Revija za management, informatiko in kadre Kranj	1
ReVIS	Zbornik povzetkov 6. znanstvene konference »NPOT«	1
RUL	Doktorska disertacija	1
ProQuest	Doktorska disertacija	1
ScienceDirect	Doktorska disertacija	1
ResearchGate	Journal of Modern project management	2
ResearchGate	Projektna mreža Slovenije	1
RMIT University	Doktorska disertacija	1
Walden University Library	Doktorska disertacija	2
ISM.edu	Doktorska disertacija	1
DKUM	Doktorska disertacija	1
ResearchGate	Doktorska disertacija	1
ScienceDirect	Procedia Computer Science	1
ResearchGate	Journal of Risk and Financial Management	1

Rezultati raziskave so povezani s teoretičnimi razpravami o osrednji temi, ki preučuje razmerje med modeli zrelosti menedžmenta projektov in uspešnostjo izvajanja projektov. V raziskavi podajamo nove ideje ter razvijamo vidike za nove priložnosti, povezane z raziskovalno temo. Na ta način z menedžmentom projektov ponujamo pomembne vpogleds v zvezi z operacionalizacijo poslovanja organizacije. Upoštevali smo, da je dejavnosti, povezane s poslovanjem organizacije, mogoče obravnavati kot projekt in jih vrednotiti s pomočjo stopenj zrelosti izvajanja tega projekta. Z iskanjem uspešnosti v izvajanju projektov smo preverjali idejo o fazah zrelosti menedžmenta projektov. Zrelost organizacije pa je povezana z razvojem projektov, kar naj bi pomenilo, da je razvitost boljša, če in ko je organizacija na višji stopnji zrelosti menedžmenta projektov.

V Tabeli 2. Modeli zrelosti menedžmenta projektov in kazalniki uspešnosti, so zajete ključne ugotovitve izbranih raziskav. V prvem stolpcu so zapisani avtorji in leto izdaje raziskave, v drugem stolpcu so navedeni obravnavani modeli zrelosti in v tretjem, zadnjem stolpcu, so izpostavljeni kazalniki uspešnosti vodenja projektov.

Tabela 2.
Modeli zrelosti menedžmenta projektov in kazalniki uspešnosti

Avtor(ji)	ZRELOST - modeli zrelosti menedžmenta projektov	USPEŠNOST - kazalniki kakovosti
Albuquerque & Lopes (2019)	Modeli zrelosti (angl. Maturity Model – MM)	Razumevanje procesa vodenja vzdrževanja in kako v današnjem času izstopati na področju produktivnosti in kakovosti.
Arlt (2010)	Menedžment projektnega portfelja (angl. Project Portfolio Management – PM)	5-stopenjski pristop v soodvisnosti s koristmi, tveganji, izidi, časom in viri vodi k izboljšavam zrelosti metod.
Cooke-Davies & Arzymanow (2003)	Total Quality Management movement (TQMM), Capability Maturity Model (CMM), Organizational project menedžment maturity (OPM3)	Izboljšuje se zrelost tehničnega procesa MP , zvišuje se povprečje uspešnosti delovanja procesa , zmanjšuje se inherentna variabilnost v procesu.
Domingues & Ribeiro (2023)	Model za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Model – PMMM)	Uporaba ukrepov organizacij za razumevanje kje so neuspešne in kje se morajo pravočasno izboljšati v okviru proračuna.
Fabbro & Tonchia (2021)	Modeli za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Models – PMMM)	Uspešnost temelji na stopnji zrelosti treh determinant: posameznika, projekta in organizacije ter na njihovi spособnosti in kompetencah.

»nadaljevanje«

Fajsi (2022)	Model za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Model – ProMMM)	Vzporedno se razvijata in spreminjata zrelost menedžmenta projektov in odličnost .
Gorog (2016)	Modeli za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Model – PMMM)	Ocenjevanje zrelosti na treh ravneh: posamezni projekt, projektni program in organizacijski okvir projekta ter z njimi povezanimi merili uspeha.
Grofelnik et al. (2016)	Model za ocenjevanje zrelosti portfelja, programov in menedžmenta projektov (angl. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model – P3M3)	Uporaba projektnega menedžmenta je ena ključnih kompetenc poslovanja podjetja in pomeni prehajanje na višje ravni zrelosti projektnega menedžmenta in projektne kulture , kar pozitivno vpliva na poslovanje.
Hailmeskel (2020)	Kerznerjev model za merjenje in ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Kerzner Project Management Maturity Measurement – KPMMM / KPM3)	Stopnja zrelosti znanja managerjev o menedžmentu projektov in tehničnimi zmogljivostmi podjetja napoveduje stopnjo uspešnosti projektov.
Huang (2017)	Model za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Model – PMMM)	Doseganje visoke stopnje povezanosti med mehкими veščinami menedžerjev projektov in vodenjem projekta .
Jacobs (2020)	Kerznerjev model za merjenje in ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Kerzner Project Management Maturity Measurement – PMMM / KPM3)	Tridimenzionalna vzročno-posledična razmerja med mehanizmi zrelosti menedžmenta projektov in njihova soodvisnost ustvarjajo rezultate, ki kažejo na uspeh projekta.
Kozjek (2017)	Model dejavnikov menedžmenta znanja (angl. Knowledge Management – KM)	Znanje zaposlenih je univerzalna sestavina , ki pomembno vpliva na ekonomski rezultat organizacije.
Krajnik & Markič (2010)	Model projektno usmerjenega procesa; Model zrelosti zmožnosti (angl. Capability Maturity Model – CMM)	Na uspešnosti priprave in prijave na projekt vpliva razvitost ter uporaba aktivnosti in določitev modela projektnega procesa.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Machado et al. (2021)	Model za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Model – PMMM) in OPM3	Zagotavljanje sredstva za ustvarjanje bolj organiziranega in predvidljivega načina dela , za doseganje strateških ciljev in zagotavljanje strateških rezultatov na nadzorovan način .
Maletič (2013)	Dejavniki in dejavnosti trajnostnega razvoja organizacije.	Dejavniki trajnostnega razvoja organizacije so pozitivno povezani z učinkovitostjo in uspešnostjo dejavnosti SEI in SER.
Pasian (2011)	Modeliranje zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project Management Maturity Modeling – PMMM)	Zmožnosti po večji fleksibilnosti in prilagajanju .
Primožič & Markič (2021)	Model zrelosti menedžmenta (angl. Management Maturity Model – MMM)	Na uspešnost vplivajo menedžment (menedžerji), programska oprema in »železni trikotnik« .
Rašula (2009)	Model zrelosti menedžmenta znanja (angl. Knowledge Management Maturity Model – KMMM)	Za doseganje uspešnosti poslovanja organizacije je ključno razumevanje treh komponent menedžmenta znanja: znanje, IT in organizacija .
Sargent (2016)	Metoda zrelosti menedžmenta projektov (angl. Project management maturity – PMM)	Izboljšanje procesov zrelosti na podlagi 6 strategij pozitivno vpliva na uspešnost projekta, zmanjšanju stroškov, višanju organizacijske učinkovitosti in donosnosti.
Shelton (2023)	Metodologija menedžmenta projektov (angl. Project management methodology – PMM)	Uporaba zrelih procesov, zadostnega znanja , pravilna izbira in uporaba modela, usklajena s pogojnimi dejavniki projekta (okolja) .
Silvius & Schipper (2015)	Model zrelosti trajnostnega menedžmenta projektov (angl. Sustainable Project Management Maturity Model – SPM3)	Osredotočenost na dejavnike, ki poganjajo razvoj in spremembe, ne pa na zaporedje predpisanih smernic , ki zanemarjajo načela strateške in konkurenčne prednosti.
Vergopia (2008)	Model za merjenje zrelosti pregleda projekta (angl. Project review maturity model – PRMM)	Zrelost pregleda projekta je močno povezana z uspešnostjo pregleda projekta in uspešnostjo samega projekta.

Modeli zrelosti organizacijam s strukturiranim obsegom aktivnosti pomagajo k izboljšavam na področju znanj in procesov menedžmenta projektov. Pomembno je, da v organizacijah dovolj

zgodaj ugotavljajo položaj projektne kulture in tako dojamejo, na katerih področjih znanj in veščin ter procesov se izvajajo uspešno in katera povzročajo težave. V organizacijah naj bi na podlagi ugotovljenega stanja pripravili načrt izboljšav ter določili načine, smotre in cilje s pomočjo katerih bodo dosegli napredek.

5 Razprava

V raziskavo smo vključili 12 doktorskih disertacij in 10 znanstvenih člankov (tabela 1) iz obdobja od leta 2003 do leta 2023, v katerih avtorji navajajo ključne dejavnike in modele zrelosti menedžmenta projektov ter kazalnike uspešnosti vodenja projektov (tabela 2). Pri pregledu izbrane strokovne literature smo ugotovili, da gre za sodobno tematiko, ki je zanimiva tako domačim kot tujim raziskovalcem, teoretikom in praktikom. Na podlagi ugotovitev sklepamo, da različni avtorji v svojih raziskavah prihajajo do sorodnih ugotovitev in zaključkov o ključnih dejavnikih na področju menedžmenta projektov, ki vplivajo na uspešnost izvajanja projektov. Vsem avtorjem je skupna ugotovitev da, višja kot je stopnja zrelosti menedžmenta projektov, večja je uspešnost izvajanja projektov. V interesu naše raziskave je bilo tudi ugotoviti, kateri modeli, orodja in tehnike zrelosti menedžmenta projektov prevladujejo v različnih organizacijah in kako vplivajo na uspešno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov.

Ugotavljamo vrsto spremenljivk, dejavnikov in praks kot predhodnikov uspešnega izida projekta. Štempihar (2013, str. 30–31) navaja, da je projekt uspešen, če je zaključen v določenih rokih, s predvidenim proračunom in z realiziranim obsegom. Rezultati projekta naj bi prinesli zadovoljstvo vsem udeležencem in prispevali k poslovnim učinkom ter uresničevanju sprejete poslovne strategije organizacije.

Menedžment projektov se v različnih ekosistemih različno razvija in oblikuje, zato obstajajo med organizacijami in dejavnostmi razlike glede razvitosti in učinkovitosti modelov menedžmenta projektov. Z vsakim modelom menedžmenta projektov je mogoče na svoj način zagotavljati najbolj primerno strategijo uspešnega izvajanja projektov (Cooke-Davies & Arzymanow 2003, str. 476). Npr. tudi učinkovita implementacija menedžmenta sistema kakovosti in z njim povezanih aktivnosti s svojimi orodji, metodami in tehnikami prispeva k operativni, organizacijski, inovacijski in poslovni uspešnosti organizacije (Črv 2023, str. 141–143). Nepravilna izbira in uporaba modela so napovedniki neuspeha projekta, zato naj bi bila izbira metodologije menedžmenta projektov usklajena z dejavniki projekta, predvsem njegovim ekosistemom, ki potrjuje odvisnost med prilagoditvijo in učinkovitostjo, saj je metodologija navsezadnje seštevka praks, tehnik, postopkov in pravil (Shelton 2023, str. 1–2). Za uspešno delovanje organizacije naj bi bili temeljni poslovni procesi tesno povezani s smotri in cilji ter strategijami in natančno določenimi merili za merjenje učinkov (Gošnik 2018, str. 3).

S pomočjo definicije zrelosti se opiramo na ključno načelo nadzora ponovljivih in predvidljivih procesov in praks menedžmenta projektov, pri čemer je zanemarjeno načelo za vrednotenje

nepričakovanih pojavov v ekosistemu izvajanja projekta, ki zahteva večjo fleksibilnost in zmožnost prilagajanja (Pasian 2011, str. 2). Zrelost menedžmenta projektov in odličnost se razvijata ter spreminjata vzporedno, v skladu z novimi in času primernimi pogoji poslovanja. Z vzpostavitvijo in razvojem sodobne kulture menedžmenta projektov, sprememb v okolju in tehnološkega napredka se vzpostavljajo različne stopnje zrelosti menedžmenta projektov, ki različno vplivajo na doseganje odličnosti organizacij, učinkovitejše izvajanje projektov in izboljšane zrelosti menedžmenta projektov organizacije (Fajsi 2022, str. 1–3). Učinkoviti in sprotni pregledi zrelosti projektov, ki omogočajo merjenje tega, kako v organizaciji obvladujejo procese, nakazujejo, na katere procese se osrediniti za izboljšanje zrelosti, hkrati pa omogočajo vpogled v ovire in zagotavljajo dejavnike za uspešnejše izvajanje projektov (Vergopia 2008, str. 213). Doseganje učinkovitosti projektnega načina dela je mogoče le s periodičnim ocenjevanjem ter z definiranimi smotri in cilji razvoja ter nadgrajevanja sistema menedžmenta projektov. Projektni način dela je del projektne kulture organizacij, ki kot mehanizem za aktivno uporabo informacij o izvajanju projektov izboljšuje procese (Grofelnik et al. 2016, str. 1). Zasnova zrelosti menedžmenta projektov v organizacijah naj bi izhajala iz zasnove zrelosti procesov menedžmenta projektov ter z njim povezanimi merili uspešnosti na ravni posameznika in organizacije (Gorog 2016, str. 1667–1668).

Modeli za ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov se med seboj razlikujejo glede na razsežnost, obseg analize, značilnosti, vrsto, strukturo in uporabnost, zato je potrebno ovrednotiti determinante merjenja zrelosti modela gleda na posameznike, glede na projekte in glede na organizacijo, saj naj bi obvladovanje projektov temeljilo na njihovi stopnji zrelosti, sposobnosti in kompetencah (Fabbro & Tonchia 2021, str. 31). Nizka stopnja zrelosti organizacij naj bi bila posledica slabe discipline ter nepoznavanje orodij, metod in tehnik o menedžmentu projektov (Arlt 2010, str. iv-v). Sargent 2016, (str. 109) predlaga naslednjih šest strategij za izboljšave procesov zrelosti menedžmenta projekta: razvoj vodje projekta, osredinjenost na stranke, razvoj standardne metodologije, interaktivne komunikacije, vzpostavitve projektne pisarne in prakticiranje nenehnega izboljševanja procesov. Izboljšanje zrelosti menedžmenta projekta je možno ob upoštevanju niza spremenljivk ter s pravilno izbiro in uporabo modelov za vrednotenje zrelosti, s katerimi omogočamo organizaciji zgodnje ugotavljanje, kje je neuspešna in kje naj bi se izboljšala ter pravočasno delovala za doseganje načrtovanih smotrov in ciljev (Domingues & Ribeiro 2023, str. 2012).

»Mehke veščine« in življenjske izkušnje menedžerjev so povezane z menedžmentom projektov in s sposobnostmi sprejemanja strateških poslovnih odločitev (Huang 2017, str. 78). Pravilna izbira, ustrezna uporaba in vzdrževanje izbranih orodij menedžerjev za kakovostnejše delo so ključni pri doseganju načrtovanih smotrov in ciljev v organizaciji (Kreslin 2019, str. 1–3). Vendar je število orodij menedžerjev povezano tudi s stroški njihovega nakupa, uporabe in vzdrževanja. Dostopnost do različnih oblik financiranja je za organizacije eden najpomembnejših dejavnikov rasti, razvoja in obstoja in je ključen za nemoteno delovanje in uspešnost organizacije (Frešer 2020, str. 2–4). Ibbs & Kwak (2000, str. 32) ugotavljata, da v vedno več organizacijah načrtujejo operacije in procese za planiranje, organiziranje, vodenje in

kontroliranje projektov. Glavni razlog za to naj bi bil v vse večjem pritisku na menedžerje, da integrirajo, planirajo in kontrolirajo časovno intenzivna in enkratna prizadevanja, da bi izboljšali uspešnost organizacije.

Menedžment znanja pomembno vpliva na ekonomski rezultat organizacij, merjen v dodani vrednosti na zaposlenega. Znanje naj bi omogočalo napredek in osnovno eksistenco organizacije, njenih zaposlenih in družbe same, ne glede na geografske in kulturne razlike (Kozjek 2017, str. 136–138). Organizacije s ciljem doseganja kakovostnejšega menedžmenta znanja in s tem večje uspešnosti poslovanja imajo dobro razvite in med seboj tesno povezane ter v poslovne procese integrirane dejavnike menedžmenta znanja (Rašula 2009, str. 1–4). Pri opredelitvi najprimernejše metodologije izmed vseh orodij, metod in tehnik, ki temeljijo na znanju menedžmenta projektov (odločanju, vedenju in obvladovanju), se za razvoj in ovrednotenje najpogosteje uporablja 5-stopenjski pristop (Arlt 2010, str. iv-v). Eden takih modelov je Kerznerjev model za merjenje in ocenjevanje zrelosti menedžmenta projektov (K-PMMM), ki se najpogosteje uporablja v gradbeni dejavnosti. Na podlagi stopnje znanja menedžerjev in tehničnih zmogljivosti organizacije je mogoče napovedati stopnjo uspešnosti izvajanja projektov glede na čas, stroške in kakovost (Hailmeskel 2020, str. 2–7). Da je gradbena organizacija uspešna, je odvisno od rezultatov projektov in modela ocenjevanja zrelosti izvajanja projektov, ki zagotavlja bolj organiziran in predvidljiv načina dela, za doseganje strateških ciljev in zagotavljanje strateških rezultatov na nadzorovan način, s čemer se povečajo možnosti za uspeh in koristi organizacije (Machado et al. 2021, str. 1). Uspeh projekta in zrelost menedžmenta projektov sta zgrajena na znanju menedžmenta projektov, zato je pomembno, kako se znanje gradi v organizacijah in kako se to znanje uporablja v smeri zrelosti (Jacobs 2020, str. 1–3). Na uspeh projekta ni mogoče gledati ozko, ampak ga je treba obravnavati iz širšega vidika. Projekt naj bi poleg klasičnih dimenzij »železnega trikotnika« izpolnjeval tudi dimenzije vrednosti, ki jo ustvarja med svojo aktivnostjo. Planiran, organiziran, voden in kontroliran naj bi bil na tak način, da z njegovo pomočjo uresničujemo ugotovljene izzive (Shenhar & Divir 2007, str. 38).

V zadnjem času trajnostni razvoj in družbena odgovornost pridobivata vse večjo pozornost. Trajnostni vidik menedžmenta projektov je novejšega izvora, ki se je pojavil pred kratkim, ko so strokovnjaki za menedžment projektov poudarili njegov pomen pri doseganju uspešnosti projektov, zaradi etničnih praks, vplivov na naravno okolje in gospodarske učinkovitosti v življenjskem ciklu projekta (El Khatib et al. 2020, str. 1276–1277). Konstrukt trajnostnega razvoja organizacije je usmerjen predvsem v zasnovo trajnostnega izkoriščanja – SEI (ang. Sustainability Exploitation) in zasnovo trajnostnega odkrivanja – SER (ang. Sustainability Exploration) v konkurenčnem ekosistemu. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost pozitivno vplivata na finančno ter tržno uspešnost, na učinkovitost na področju kakovosti in inovativnosti ter na okoljsko in družbeno učinkovitost organizacije (Maletič 2013, str. 230–231).

Jugdev & Thomas (2002, 10–14) pa ugotavljata, da se z uporabo modelov zrelosti menedžmenta projektov v organizacijah preveč osredinjajo na področje znanja in veščin, ki temeljijo na virih, in ne na neopredmetena sredstva, ki so manj očitna in prinašajo konkurenčno korist.

V naši raziskavi nakazujemo na razmerje med pomenom modelov zrelosti menedžmenta projektov in širino praks menedžmenta projekta, ki naj bi ga v organizacijah izvajali v okviru njihove strategije za uspešno doseganje smotrov in ciljev. To podpira tudi trditev Semoliča (2004, str. 15), da je menedžment projektov sredstvo za izvajanje ene ali več strategij v organizacijah. Več strategij kot imajo v organizaciji na voljo, širši nabor praks menedžmenta projektov se bo izvajal. Pridobitev novih spoznanj v naši raziskavi je privedla do priložnosti in izzivov v teoriji o modelih v menedžmentu projektov, tako za raziskovalce kot za vršne menedžerje v organizacijah. Te pomembne posodobitve spoznanj / paradigem (temeljni procesi, razmišljanje na podlagi tveganja, vodenje in predanost) so nam pokazale pomembnost smotrov in ciljev organizacije, ki naj bi zagotavljali celovito uspešnost. Uspešnost organizacije se odraža v zadovoljstvu deležnikov, v zmanjševanju stroškov, v povečevanju konkurenčnosti in v uspešnem zaključku projektov (Birkinshaw et al. 2008, str. 841).

6 Zaključek

V naši raziskavi smo proučevali menedžment projektov na podlagi danih virov, da bi lahko razvili jasnejšo sliko o značilnostih uspešnega izvajanja projektov in prispevali k znanju in razvoju menedžmenta projektov iz vidika dejavnosti ne samo tradicionalnega, temveč tudi trajnostnega razvoja organizacije. Trajnostna prednost sodobne organizacije izhaja iz tega, kar družba zna, kako učinkovito uporablja tisto, kar zna, in kako hitro pridobiva in uporablja novo znanje. Sodobna organizacija se v dobi znanja uči, si zapomni in deluje na podlagi razpoložljivih informacij in znanj na najbolj možen način (Biloslavo & Kljajić-Dervić 2016, str. 40).

V raziskavi smo se omejili na 22 raziskav, katerih izbor je bil subjektiven in omejen na najbolj znane javno dosegljive bibliografske enote. Iz izbranih raziskav je bilo možno razbrati, da nekatere organizacije ne dajejo dovolj poudarka na razvitost in uporabo modelov zrelosti menedžmenta projektov ter ključnih dejavnikov, ki kažejo na uspešnost izvajanja projektov. Predpostavlja se, da bodo organizacije uspešneje načrtovale, organizirale, vodile in kontrolirale projekte, če bodo imele vzpostavljene organizacijske sisteme, ki odražajo zrelo okolje menedžmenta projektov in ki temeljijo na kulturi nenehnega izboljševanja (Crawford 2011, str. 2–5).

Ugotovili smo, da v večini obravnavanih raziskav avtorji uporabljajo kvantitativni pristop s pomočjo anketiranja korespondentov. Manj študij pa se osredotoča na proučevanje procesov ali praks menedžmenta projektov na način, ki omogoča vrednotenje poslovnega procesa oziroma prilagajanja menedžmenta projektov okolju. Največ raziskav je bilo opravljenih v majhnih,

družinskih ter v srednje velikih organizacijah, najmanj raziskav pa je bilo opravljenih v velikih organizacijah.

Ugotovili smo tudi, da se v izbrani literaturi pojavlja predvsem model zrelosti PMMM, najmanj pa sodobni model zrelosti SPM3, ki menedžment projektov popelje onkraj taktične ravni in ga dvigne v strateško perspektivo, pri kateri ne gre samo za dobro izvajanje projektov, ampak za učinkovito izvajanje pravih projektov. Tako smo z našo raziskavo identificirali raziskovalno vrzel v izrazito skromnem raziskovanju revolucionarnega modela SPM3, ki sta ga razvila Silvius & Schipper leta 2015 kot praktično orodje za strateško vodenje projektov, ki se deli na projektni proces in projektni produkt. Model SPM3, za razliko od večine ostalih tradicionalnih modelov, temelji na 4-stopenjski zrelosti in za vsako raven sprejema posebne kazalnike: gospodarske, družbene in okoljsko-trajnostne. S povečevanjem stopnje zrelosti modela SPM3 se vizija organizacije stopnjuje od reaktivne k proaktivni, kar pozitivno vpliva na trajnostni razvoj ekosistema organizacije (Fabbro & Tonchia 2021, str. 39). Ker večina tradicionalnih modelov zrelosti zbližuje določitev petih različnih stopenj zrelosti, bomo v ta namen poskušali na strukturiran način oblikovati naš zgoščeni, pet stopenjski SPM3 model in tako vsaj delno zapolniti identificirano raziskovalno vrzel.

Glede na zaznane raziskovalne vrzeli in ugotovitve smo poleg prispevka k organizacijski znanosti podali tudi predloge za nadaljnje raziskovanje v smeri oblikovanja predlogov za izboljšave. S teoretičnega in konceptualnega vidika bomo v naši raziskavi poskušali nadgraditi obstoječi model zrelosti, ki bo praktično koristen za snovanje sprememb v procesih menedžmenta projektov in tudi za tiste, ki poslujejo v razsežnostih menedžmenta projektov, ter tako prispevali k širši menedžerski znanosti. Zato v prihodnje predlagamo kvalitativno raziskavo, ki bi predstavila hipoteze menedžerjev in s tem skladnost oziroma neskladnost med teorijo in prakso. Prispevek k znanosti je tudi splošna ugotovitev, da učinkovita implementacija trajnostnega modela zrelosti menedžmenta projektov ter določena stopnja zrelosti različno prispevata k uspešnosti.

Reference

1. Albuquerque Oliveira, Marcelo & Isabel Lopes. (2019). Evaluation and improvement of maintenance management performance using a maturity model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 96(3), 559–581.
2. Andersen, Erling S. & Svein Arne Jessen. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21: 457–461.
3. Arlt, Mario. (2010). Advancing the maturity of project portfolio management through methodology and metrics refinements. Doctoral dissertation, RMIT University, Royal Melbourne Institute of Technology.
4. Atkinson, Roger. (1999). Project Management: Cost, Time & Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

5. Aubry, Monique, Brian Hobbs & Denis Thuillier. (2008). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336.
6. Biloslavo, Roberto & Mirela Kljajić-Dervić. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja: Primer trgovine v državi v razvoju*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
7. Birkinshaw, Julian, Gary Hamel & Michael J. Mol. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
8. Carvalho, Marly Monteiro D., Roque Rabechini Jr., Marcelo Schneck de Paula Pessoa, & Fernando Jose Barbin Laurindo. (2005). Equivalencia e completeza: Analise de dois modelos de maturidade em gestao de projetos. *Revista de Administracao*, 40(3), 289–300.
9. Cleland, David I. (2004). The Evolution of Project Management. *IEEE Transactions on engineering management*, 51(4), 396–397.
10. Cooke-Davies, Terence John & Andrew Arzymanow. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478.
11. Crawford, Lynn. (2011). Fitting project management capability to strategy. *8th Annual Project Management Australia conference (PMOz): Project management at the speed of light*, Sydney, Australia, 2–5.
12. Črv, Stojan. (2023). *Načela menedžmenta sistemov kakovosti kot gradniki uspešnosti gospodarskih družb*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
13. Čuček, Igor. 2008. Predstavitev zrelostnih modelov kot orodij pri razvoju projektne kulture. *Projektna mreža Slovenije*, 11 (2), 16–21.
14. Demir, Canan & Ibrahim Kocbas. (2010). Project Management Maturity model (PMMM) in educational organisations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9(2010), 1641–1645.
15. Domingues, Lea & Pedro Ribeiro. (2023). Project Management Maturity Models: proposal of a framework for Models Comparison. *Procedia Computer Science*, 219(2023), 2011–2018.
16. El Khatib, Mounir, Alabdooli Khalil, Alsghairah AlKaabi & Salama Al Harmoodi. 2020. Sustainable Project Management: Trends and Alignment. Scientific Research Publishing Inc. (10), 1276–1291.
17. Fabbro, Elisa & Stefano Tonchia. (2021). Project Management Maturity Models. *Literature review and new developments. Journal of Modern project management*, 8(3), 30–44.
18. Fajsi, Angela. (2022). *Uticaj zrelosti u upravljanju projektima na ostvarivanje poslovne izvrstnosti organizacija*. Doktorska disertacija, Univerza v Novem Sadu, Fakulteta za tehnične vede.
19. Freeman, Mark & Peter Beale. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23(1), 8–18.
20. Frešer, Blaž. (2020). *Model ugotavljanja vpliva zaznane dostopnosti izbranih dejavnikov rasti na uspešnost hitro rastočih podjetij*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. Gorog, Mihaly. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669.
22. Gošnik, Dušan. (2018). *Model managementa temeljnih procesov in uspešnost podjetja*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

23. Grant, Kevin P. & James S. Pennypacker. (2006). Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 59–68.
24. Grofelnik, Igor, Brigita Gajšek & Jure Kovač. (2016). Zrelost projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 19(1), 3–11.
25. Hailmeskel, Tefera Hailemarkos. (2020). *Ethiopian Construction Project Management Maturity Model determination and Correlational Prediction of Project Success*. Doctoral dissertation, Walden University.
26. Horning, M. Tomomi. (2018). *Successful Project Management*. Doctoral dissertation, Walden University.
27. Huang, Garry. (2017). *Effects of organizational project management maturity on competitive advantages*. Doctoral dissertation, University of Phoenix.
28. Hrablik, Henrieta, Natalia Hornakova, Dagmar Babčanová & Jana Samakova. (2019). Methodology to Improve the Maturity of Project Management at Industrial Enterprises, *IGI Global*, 316–345.
29. Ibbs, William C. & Young Hoon Kwak. (2000). Assessing Project Management Maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32–43.
30. Jacobs, Albin Michael. (2020). *Project Management Maturity: A Framework for Success in Sub-Saharan higher education institutions Centres of Excellence*. Doctoral dissertation, The International School of Management (ISM).
31. Jugdev, Kam & Janice Thomas. (2002). Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage. *Project Management Institute*, 33(4), 4–14.
32. Jugdev, Kam. (2004). Through the looking glass: Examining theory development in project management with the resource-based view lens. *Project Management Journal*, 35(3), 15–26.
33. Jugdev, Kam & Ralf Muller. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
34. Kerzner, Harold. (1989). *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
35. Kerzner, Harold. (2009). *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
36. Khoshgoftar, Mohammad & Omar Osman. (2008). Comparison of Maturity Models. *2nd IEE International Conference on Built Environment in Developing Countries (ICBEDC)*, Beijing, 953–964.
37. Kozjek, Domen. (2017). *Model dejavnikov menedžmenta znanja in njihov vpliv na uspešnost organizacije*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto.
38. Krajnik, Marjan. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
39. Krajnik, Marjan & Mirko Markič. (2010). Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov. *Organizacija, Revija za management, informatiko in kadre*, 43(4), A135–A145.
40. Kreslin, Damijan. (2019). *Model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost podjetij*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

41. Langston, Craig & Amir Ghanbaripour. (2016). Management maturity model (MMM) for project-based organisational performance assessment. *Construction Economics and Building*, 16(4), 68–85.
42. Machado, Filipe, Nelson Duarte, Antonio Amaral & Teresa Barros. (2021). Project Management Maturity Models for Construction Firms. *Journal of Risk and Financial Management* 14(12), 1–13.
43. Maletič, Matjaž. (2013). *Influence of Sustainable Quality Management on Organisational Performance*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Maribor.
44. Milošević, Dragan & Peerasit Patanakul. (2005). Standardized Project Management May Increase Development Projects Success. *International Journal of Project Management*, 23(3), 181–192.
45. Moher, David, Alessandro Liberati, Jennifer Tetzlaff & Douglas G. Altman. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. *Open Medicine*, 3(2), 123–130.
46. Munns, A. & B. Bjeirmi. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–88.
47. Nenni, Maria Elena, Vincenzo Arnone, Paolo Boccardelli & Iolanda Napolitano. (2014). How to Increase the Value of the Project Management Maturity Model as Business-Oriented Framework. *International Journal of Engineering Business Management*, 6(8), 1–7.
48. Pasian, L. Beverly. (2011). *Project managementa maturity: A critical analysis of existing and emergent contributing factors*. Doctorate in Project Management, University of Technology, Sydney.
49. Pennypacker, James S. & Kevin P. Grant. (2003). Project Management Maturity: *An Industry Benchmark*. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11.
50. PMBOK. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja. PMBOK vodnik*. Moderna organizacija.
51. Primožič, Tinkara & Mirko Markič. (2021). Modeli zrelosti menedžmenta projektov in poslovna uspešnost pri prijavi na javne razpise. *Nove paradigme organizacijskih teorij – NPOT, Raziskovanje in obvladovanje sprememb*, ur. Boris Bukovec, 29–32. Fakulteta za organizacijske študije.
52. Rašula, Jelena. (2009). *Vloga informacijske tehnologije in drugih dejavnikov v modelu zrelosti managementa znanja*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
53. Sargent, H. Walter. (2016). *Strategies to Improve Project Management Maturity Processes*. Doctoral dissertation, Walden University.
54. Semolič, Branko. (2004). Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju. *Zbornik Združenja za projektni management. Projektni forum 2004*. Slovensko združenje za projektni management, 15–25.
55. Shelton, M. Angelina. (2023). *Project Management Methodology as a Predictor of Project Outcomes*. Dissertation Manuscript, Northcentral University, School of Business and Technology. San Diego, California.
56. Shenhar, Aaron J. & Dov Dvir. (2007). *Reinventing Project Management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Press.
57. Silvius, A. J. Gilbert & Ron P. J. Schipper. (2015). Developing a Maturity model for Assessing sustainable project management. *Journal of Modern Project Management*, 3(1), 16–27.
58. Soderlund, Jonas. (2005). Developing project competence: Empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of Innovation Management*, 9(4), 451–486.

59. Steyn, Herman. (2012). Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(3), 1–12.
60. Štampihar, Aleš. (2013). *Poslovna vrednost projektnega vodenja*. MQ Portal za sodobno voditeljstvo, 25, 30–31.
61. Thomas, Janice & Thomas Mengel. (2008). Preparing project managers to deal with complexity—Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304–315.
62. Thomas, Janice & Mark E. Mullaly. (2008). *Researching the value of Project Management*. Newtown Square, PA: PMI.
63. Vergopia, Catherine. (2008). *Project review maturity and project performance*. Doctoral dissertation, University of Central Florida, Orlando.

Nives Rupnik je doktorandka študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem v Kopru. Po izobrazbi je magistrica managementa. Na področju upravljanja projektov in znanstveno-raziskovalne dejavnosti deluje že 12 let.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Maturity Models of Project Management as Performance Building Blocks for Their Implementation

Research Question (RQ): Which models of maturity of project management contribute most to the success of their implementation?

Purpose: The purpose of our research was to synthesize existing research on the topic of maturity models of project management, analyse selected models, and present their impact on the success of their implementation.

Method: To obtain the data, we used a systematic review of professional literature in the following publicly available databases: ResearchGate, ScienceDirect, SemanticScholar and ProQuest, as well as university repositories ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, DKUM. These search engines provided us with doctoral dissertations and scientific articles in Slovenian and English from 2003 to 2023. Using the description and compilation method, we examined five models of maturity of project management: CMMI, OPM3, K-PM3, P3M3 and SPM3.

Results: The results of our research bring new theoretical insights that are useful for designing changes in project management processes, as and can also benefit for those who will continue to explore different models of project management maturity and key factors that indicate the success of project implementation towards the formulation of proposals for improvement. It was found that

the effective implementation of the maturity model of project management and a certain degree of maturity of project management contribute differently to the success of its implementation. The common denominator that can be summarized is that “the higher the maturity level of project management, the greater the success of project implementation”.

Organization: Stakeholders, theorists, researchers, and practitioners involved in project management are presented with the most frequently discussed models of maturity of project management, their challenges and opportunities in which there is a high probability of more successful implementation of projects, through a review of relevant literature from the field.

Society: Project management maturity models are one of the most widely used tools for organizations to improve business efficiency and project delivery performance. The success and failure of a project are social phenomena constructed by individuals and society.

Originality: We have identified a gap in the lack of research in which the authors are supposed to connect the importance of models of maturity of project management with the successful implementation of projects and subsequently also with indicators of economic, social and environmental sustainability.

Limitations/Future Research: We limited ourselves to 22 studies, the selection of which was subjective and limited to the best known publicly available bibliographic units. In view of the perceived research gaps and findings from the research, in addition to the contribution to organizational science, we also made proposals for further research.

Keywords project management, maturity models, organization, project success.

Copyright (c) Nives RUPNIK, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

Kontrolna teorija sistemov skozi razvojna obdobja sistema zdravstvenega varstva v Sloveniji

Tatjana Mlakar*

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

tatjana.mlakar@zzzs.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Ali je model Kontrolna teorija sistemov, po poldrugem desetletju od njegove uveljavitve, prispeval k razjasnjevanju razlogov in pokazal poti za odpravljanje sistemskih anomalij v organiziranju sistema zdravstvenega varstva Slovenije?

Namen: Proučiti, ali se o anomalijah delovanja sistema zdravstvenega varstva v strokovni sistemski javnosti pogovarjamo drugače, kot v času, ko je model Kontrolne teorije sistemov nastajal.

Metoda: Uporabila sem primerjalno analizo teoretičnih in praktičnih spoznanj v dveh različnih obdobjih.

Rezultati: Ugotovim, da je zdravstvena politika težave v sistemu zdravstvenega varstva v Sloveniji zaznala, o sistemsko organizacijskih nepravilnostih, se podsistemi in deležniki v sistemu zdravstvenega varstva odkrito pogovarjajo, s predlogi sistemskih posegov za odpravljanje nepravilnosti v delovanju sistema poskušajo prodreti, vendar jih posamezne strukture podsistemov in deležnikov v sistemu zdravstvenega varstva še vedno v veliki meri zavračajo. Javno je izpostavljeno in sprejeto, da s parcialnimi zakonskimi spremembami in novimi finančnimi vložki, sprememb na področju učinkovitega upravljanja sistema zdravstvenega varstva ne bo. Premiki se odvijajo, vendar z izjemnimi implementacijskimi napor in skladno s kompleksnostjo sistema (pre)počasi.

Vpliv na organizacijo: Uporaba modela kontrone teorije sistemov v organizacijskih sistemih s področja zdravstvenega varstva postopoma vgrajuje osnove moderne in učinkovite organizacije.

Originalnost: Predstavljeni model kontrolne teorije sistemov je še vedno edinstven in dokazuje učinkovito uporabno vrednost.

Omejitve raziskave: Delež nepoznavanja zdravstvenega sistema tistih, ki so zanj neposredno odgovorni se znižuje.

Ključne besede: kontrolna teorija sistemov, sistem zdravstvenega varstva, Slovenija, sistemsko, model.

1 Uvod

Zdravstvo je še vedno najbolj aktualen družbeni problem v Sloveniji, poleg družbeno politične nekonsolidacije, ki predstavlja največjo oviro za potrebne spremembe v smeri učinkovitosti delovanja v sistemu zdravstvenega varstva. Že pred dvema desetletjema se je področje zdravstva zdelo zelo primerno in potrebno za sistemske, tj. celovite spremembe, zato smo v letu

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 12. januar 2025; revidirano: 2. februar 2025; sprejeto: 3. marec 2025. /

Received: 12th January 2025; revised: 2nd February 2025; accepted: 3rd March 2025.

2007 pripravili predlog modela, ki bi bil v pomoč zdravstveni politiki, s ciljem, kako z manjšimi organizacijskimi spremembami onesposobiti sile, ki so sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji pripeljale do zahtevnega stanja predvsem v smislu ustreznosti upravljanja na vseh sistemskih nivojih.

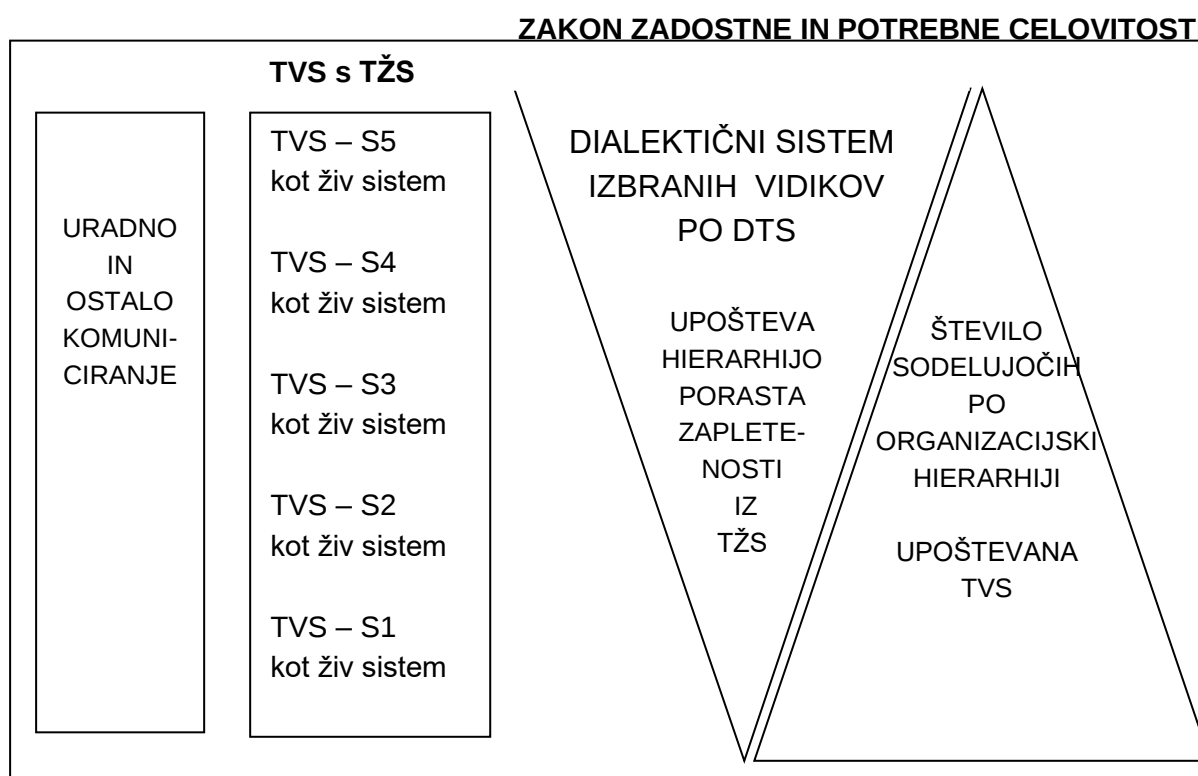
Obstajala je domneva, da so zdravstveno politični interesi v disonanci s cilji stabilizacije sistema zdravstvenega varstva, zato do celovite in predvsem pravočasne preusmeritve v zdravo sistemsko delovanje sistem zdravstvenega varstva ni bil preusmerjen.

2 Teoretična izhodišča

Model kontrolne teorije sistemov upošteva splošne pogoje in zahteve, ki so potrebni za delovanje organizacijskih sistemov:

- preprečevati ali vsaj upočasniti zakon entropije v konkretnem delovanju in razmerah,
- upoštevati zakon potrebne in zadostne celovitosti,
- doseči delovanje ljudi v skladu s smernicami za opredelitev inovacijsko usmerjenih izhodišč pred opredelitvijo ciljev in v skladu s smernicami za uresničevanje ciljev z izvajanjem nalog po njim primernih postopkih,
- upoštevati zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti.

Slika 1. Povzetek kontrolne teorije sistemov kot sinergije delov dialektične teorije sistemov (DTS), teorije viabilnih sistemov (TVS) in teorije živih sistemov (TŽS) z vključitvijo kontrolnega sistema



Iz zgoraj prikazane sinergije prehajam na kontrolno teorijo sistemov in praktične vidike delovanja le-te z upoštevanjem, da nivo (pod)sistem:

- S1 predstavlja operativno izvedbo nalog po ozkih in kratkoročnih, sprotnih merilih za optimiziranje izvedbe nalog,
- S2 predstavlja delovanje ambulate, službe, ki povezuje operativce po kratkoročnih merilih optimiziranja,
- S3 predstavlja delovanje organizacije - izvajalca nalog, ki povezuje ambulate v oddelke ipd., po srednjeročnih merilih optimiziranja,
- S4 predstavlja delovanje različnih strok v sistemu zdravstvenega varstva, da z raznimi raziskavami pridobiva informacije za nosilce operativnega in politično strateškega odločanja; v medicinske raziskave spada npr. glede zdravil državna in meddržavna kontrola in odobravanje pred uporabo, ipd.,
- S5 predstavlja politični vidik delovanja sistema zdravstvenega varstva, ki postavlja dolgoročne smernice in optimizira celoto po dolgoročnih merilih.

Vsak (pod)sistem deluje v sistemu zdravstvenega varstva na osnovi aktivnosti in sodelovanja udeležencev različnih strokovnih področij (medicina, ekonomija, pravo, finance,...). Razmišljanje le-teh z različnih strokovnih vidikov vodi v oblikovanje protokolov, ki zagotavljajo kvalitetno izvajanja procesov.

Miselne aktivnosti se morajo dogajati v procesu izvajanja delovnih nalog, izhajajo s spleta sestavin izhodišč (Mulej M., Mulej N., 2007, str. 34-41):

OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne, **SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ** v obliki:

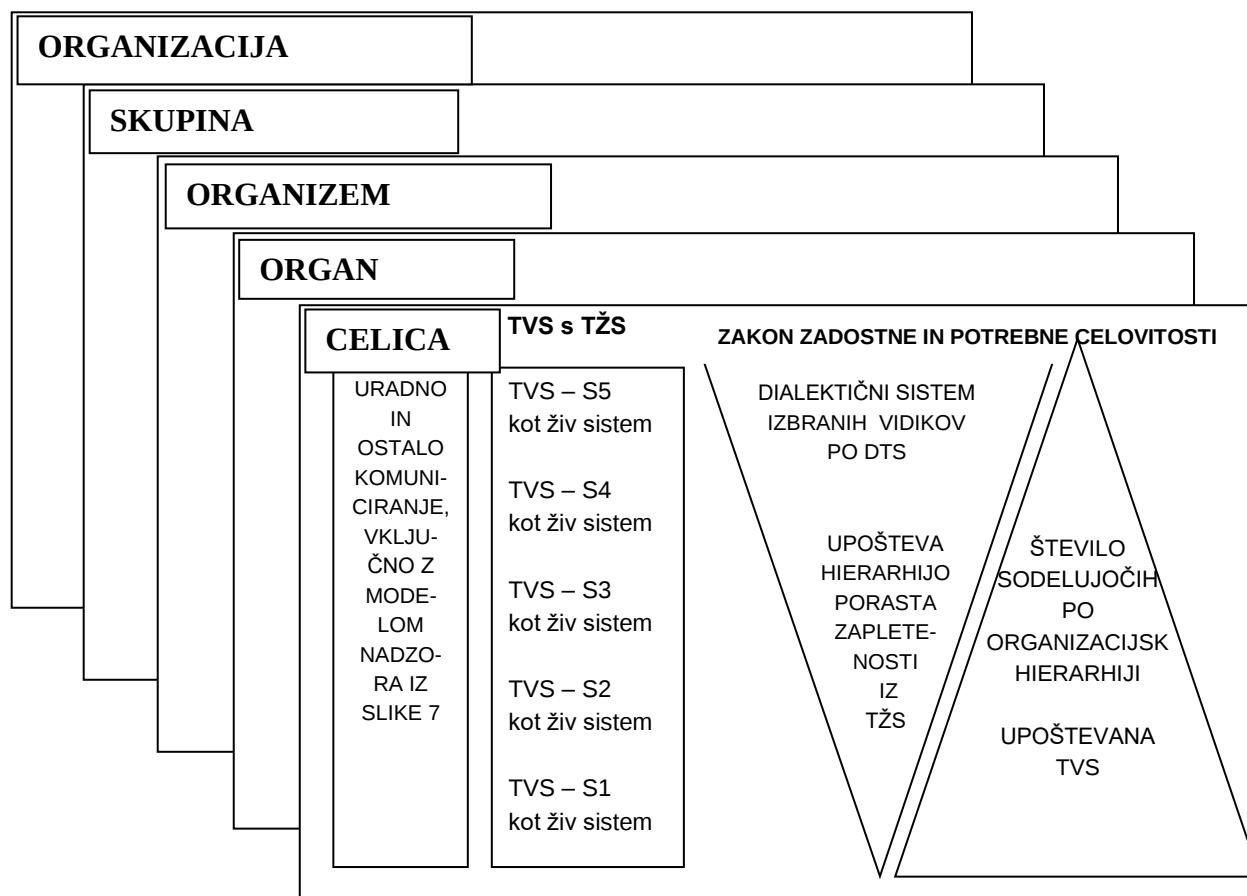
- vrednot (npr. želje, pripisana pomembnost ipd.),
- vednosti (kaj vemo o obravnavani zadevi),
- znanja (kako zagotoviti željeno).

Pri tem si pomagamo z dialektičnim sistemom vidikov, ki iz teh treh izide.

OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB IN MOŽNOSTI, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne potrebe in njim ustrezne možnosti za izvedbo procesa v skladu z izborom zaznanih in prednostnih izmed potreb.

Iz slike 1 oblikujemo sliko 2, ki predstavlja shematični prikaz modela KTS.

Slika 2
Model kontrolne teorije sistemov



Vsebina, pred skoraj dvema desetletjema, pripravljenega modela kontrolne teorije sistemov je konkretno aplicirana na sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji.

Menim, da je menedžment temeljna (izhodiščna) spremenljivka, ki deluje na (pre)oblikovanje organizacijskega sistema (poleg lastnikov). Menedžment mora spoznati potrebe po spremembi, jih na strateškem nivoju načrtuje in sprožati ter po potrebi usmerjati aktivnosti tako, da bi spremembe bile inovativne, zato pa tudi v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti.

Časovna dimenzija je za vsebine, vezane na zdravstveni sistem daljša. Vsekakor pa sta dve desetletji, v katerih družba in strokovnjaki jasno opozarjajo na anomalije, predolgo obdobje, v katerem zdravstvena politika ni želela narediti ključnih premikov v smeri vpliva na sistemske sprememb, predvsem s kontrolnimi mehanizmi, ki jih je potrebno vgraditi v sistem zdravstvenega varstva Slovenije.

3 Metoda

Pomembno za model kontrolne teorije sistemov je predvsem to, da komparativno in sinergijsko (tj. s sintezo, ki del lastnosti spremeni v nove) uporabi znanstvena dognanja treh sistemskih teorij:

- teorija živih sistemov je zelo primerna, ko gre za opis podrobnosti na enaki teoretični podlagi, vendar zgolj to (Miller 1978; Mlakar 2000);
- teorija viabilnih sistemov se ukvarja z organizacijami kot enim od tipov živih sistemov, a ne zgolj samo z vidika opisovanja, pač pa tudi z vidika obvladovanja (Beer 1989; Espejo in Uršič v Mulej 2000; Schwaninger 2006a in 2006b),
- dialektična teorija sistemov sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979; Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej in Ženko 2004a in 2004b; Ženko in Mulej 2006; Mulej 2006), preseže šibkost prvih dveh teorij (odvisnost od lastnosti ljudi).

Sinergija vseh treh teorij je povzeta v novi kontrolni teoriji sistemov, preizkušena na sistemu zdravstvenega varstva Slovenije, kar prikazuje slika 2 v nadaljevanju.

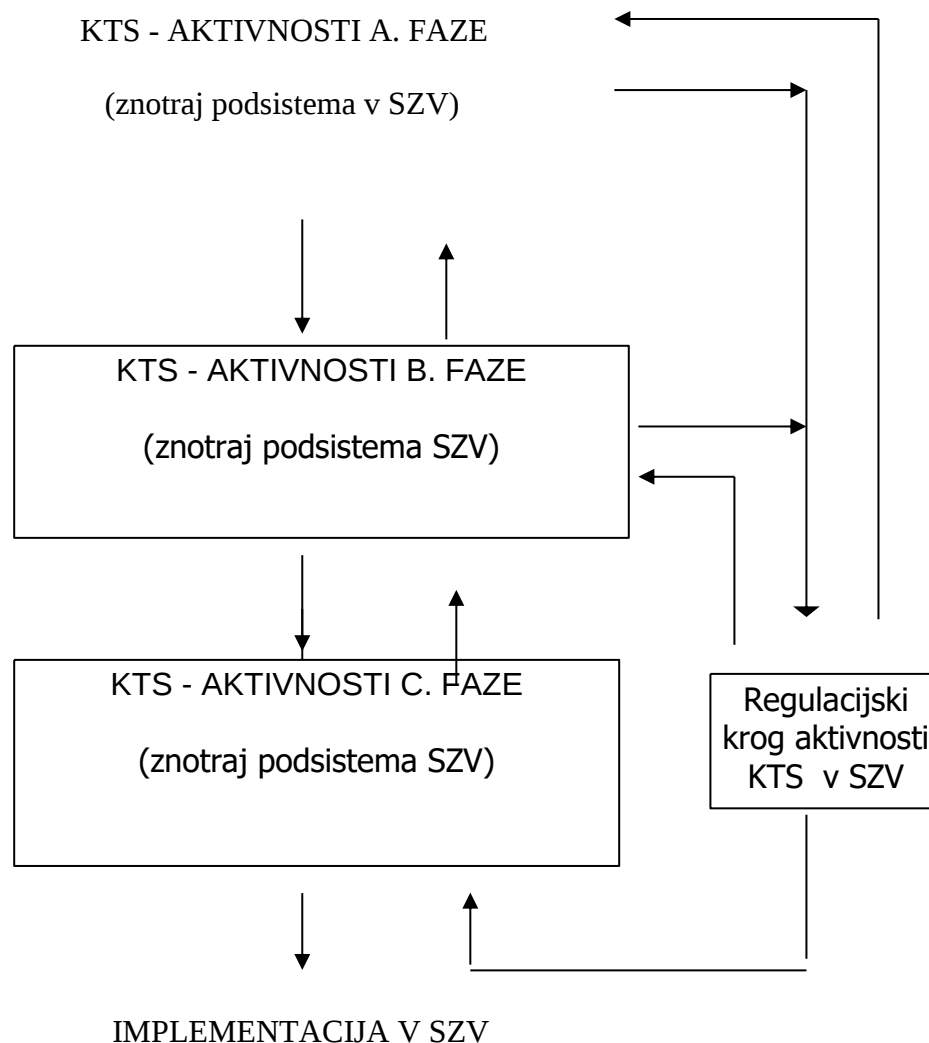
V študiji uporabljam pristop primerjalne analize, ki preuči uspešnost uporabe kontrolne teorije sistemov v procesu delovanja sistema zdravstvenega varstva zadnjih dvajset let. Uporabim načela sistemske teorije in se osredotočim na kvantitativne meritve uspešnosti delovanja sistema zdravstvenega varstva na njegovih različnih nivojih.

Raziskavo je vodilo raziskovalno vprašanje: Ali je model kontrolna teorija sistemov, po poldrugem desetletju od njegove uveljavitve, prispeval k razjasnjevanju razlogov in pokazal poti za odpravljanje sistemskih anomalij v organiziranju sistema zdravstvenega varstva Slovenije?

Vprašanje izhaja iz predhodne analize podatkov o delovanju sistema in povratnih informacij, vezanih na izzive pri izvajanju reform zdravstvenega varstva.

Slika 3

Aktivnosti (povezave) modela kontrolne teorije sistemov (KTS)



Faza A je najzahtevnejša, saj zahteva velike in inovativne spremembe v razmišljanju in razumevanju vsebine postavljenih ciljev pri vseh udeležencih posameznega podsistema v sistemu zdravstvenega varstva.

Faza B zahteva vzpostavitev kompatibilnega informacijskega sistema, ki bo omogočal prenos informacij med podsistemi.

Faza C zagotavlja vgrajen dialektični sistem notranjih kontrol za celoten sistem zdravstvenega varstva, zato bo obvarovan pred elementarnimi oscilacijskimi motnjami.

4 Rezultati in razprava

V času priprave modela kontrolne teorije sistemov smo izpostavljali anomalije, ki so bile v sistemu zdravstvenega varstva Slovenije označene kot najbolj moteče, katerim dodajam vsebine, ki jih je še vedno potrebno odpraviti ali zmanjšati:

Zakoni sicer določajo pristojnosti posameznih podsistemov znotraj sistema zdravstvenega varstva, vendar o sistemu zdravstvenega varstva ni mogoče govoriti kot o pojavu, kjer je uvedeno sistemsko (tj. na celoto usmerjeno) sistematično (tj. na podrobnosti, dele in doslednost usmerjeno) dogovarjanje in medsebojno povezovanje z ustreznim pretokom informacij. Vsak podsistem v okviru sistema zdravstvenega varstva bolj ali manj sam zase zbira, producira in za svoje potrebe uporablja informacije; nekoliko več informacijskih povezav je zaznati na relaciji med Ministrstvom za zdravje in Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (op. T. M.) Informacijska infrastruktura, ki jo je že pred tremi desetletji vzpostavil in jo nadgrajuje Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, celovito povezuje vse podsisteme in deležnike v sistemu zdravstvenega varstva na vsebinah iz pristojnosti in pooblastil Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, vendar kasnejše informacijske nadgradnje, zdravstvena politika ni dodajala na to že vzpostavljeno informacijsko infrastrukturo, ampak je vzpostavljala ločene veje informatizacije (npr. e-naročanje, koncept vrst zdravstvenih storitev,...).

Posebno škoduje dejstvo, da pacient, ko vstopi v zdravstveni sistem, kjer si želi popraviti ali izboljšati svoje zdravstveno stanje, postane v očeh zdravstvenega osebja objekt, ki mora sprejeti dejstvo, da je čas zanj dokaj nepomembna psihološka in ekonomska kategorija. (poklicna izkušnja T. M.)

Nobena vladna ekipa v zadnjih dvajsetih letih ni razpolagala s strokovnjaki ali skupino strokovnjakov, ki bi sistem zdravstvenega varstva poznali celovito in predvsem, ki bi neodvisno od političnih interesov izgrajevali upravljanje sistema zdravstvenega varstva. Zato ni mogoče pripraviti/popraviti celovito zasnovanega modela delovanja sistema zdravstvenega varstva. Dogaja se samo parcialno, področno reševanje težav na prvem segmentu, katerih rešitve povzročajo in omogočajo nastanek težav na drugem segmentu. (poklicna izkušnja T. M.)

Vključevanje nestrokovne civilne javnosti in civilnih organizacij v presojanje stanja v sistemu zdravstvenega varstva je zavajajoče (napihovanje težav z zastarelo medicinsko opremo, nezadostnim številom zdravnikov,...) in je zato neprimerno. (poklicna izkušnja T. M. in M. M. preko ležečih bolnikov)

V državah, kjer so uvedli sistem skupin primerljivih primerov (SPP, ti. DRG – diagnostic relatic group), so se stroški administracije povečali za 30 odstotkov, skupni stroški bolnišničnega zdravljenja pa za dva do štiri odstotke. Tovrstni sistemi financiranja morajo imeti mnoge

varovalne mehanizme, kajti obstaja resna nevarnost, da bi ob nepravilni oceni teže primera dobili tako imenovane rentabilne in nerentabilne primere. (Zajc, 2002, str. 3)

Vse nevarnosti, ki so izpostavljene v prejšnji alineji, so se v letu 2004 v slovenskem sistemu zdravstvenega varstva dogodile. Sistem SPP, ki je bil v letu 2004 uveden v slovenske bolnišnice, ni realiziran tako, kot je bilo po njegovi vsebinski zasnovi pričakovati (za povrhu še z vsebino avstralskih uteži). Ključni cilj uvajanja sistema SPP je izboljšati preglednost in pravičnost razporejanja zdravstvenih sredstev ter plačevanja storitev, ki temelji na enotnih merilih in omogoča boljšo primerljivost za izvajalce zdravstvenih storitev. Konkretno so v slovenskem sistemu zdravstvenega varstva ob uvedbi sistema SPP namerno zanemarili vse bistvene vsebinske elemente novega SPP; ohranili so praktično enaka razmerja razdelitve finančnih sredstev med izvajalci zdravstvenih storitev, ker so bile zatečene razlike pri vrednotenju enakih SPP med posameznimi izvajalci zdravstvenih storitev prevelike, da bi si analitična stroka in politika upala sistemsko spremembo vpeljati dosledno. Leta 2017 je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije prvič od 2004 poskusil z nacionalno stroškovno analizo uveljaviti slovenske cene SPP v akutni bolnišnični obravnavi, vendar zdravstvena politika na pritisk izvajalcev zdravstvenih storitev tega ni podprla. V letu 2024 je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije ponovno pripravil stroškovno analizo na osnovi zbranih stroškov izvajalcev zdravstvenih storitev (bolnišnic), ponovno se pojavljajo pritiski izvajalcev zdravstvenih storitev, ki želijo izničiti pravično razporejanje zdravstvenih sredstev, vendar z izjemnim strokovnim prispevkom Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in podporo Ministrstva za zdravje predvidevamo, da bo v letu 2025 ta prenova modela plačevanja na akutni bolnišnični obravnavi končno (po dvajsetih letih) uveljavljena na slovenske cene. Sledi načrtovano obdobje (na dve leti) ažuriranja cen, s primerjavo na aktualne bolnišnične podatke o stroških.

V zdravstvu je treba nujno načrtovati. (Fakin, 2005, str. 2-3)

Težava je, ker v zdravstvu ne vemo, kaj je kakovostna zdravstvena storitev. Ne vemo, kaj kot bolniki lahko pričakujemo od zdravnika. Kakšen je protokol zdravnikovega vedenja do bolnika? Standardi niso določeni. (Fakin, 2005, str. 2-3) Leta 2024 je sicer sprejet Zakon o kakovosti v zdravstvu, vendar bo pot do strukturiranega spremljanja/uporabljanja kazalnikov kakovosti potreboval še zelo dolga.

Slovenski sistem zdravstvenega varstva je načeloma dober, a sistemsko (= po pravni ureditvi celote, op. T. M.) tako pomanjkljiv in neprožen, da je njegovo ogrodje v zadnjih letih začelo pošteno škripati. Neskladje med pravicami, zapisanimi na papirju in med možnostmi, da jih človek, ko zboli, tudi prejme, je namreč čedalje večje. (Zajc, 2005, str. 3) Vse to izključno zaradi neustreznega upravljanja in organiziranja dela na vseh nivojih zdravstvenega sistema (nacionalni in predvsem pri izvajalcih zdravstvenih storitev, ki so se v zadnjih petnajstih letih okrepili z dodatnimi kadri zdravnikov (indeks 155).

V Sloveniji se zdravstvo financira s sistemom sprotnih plačil. Znano pa je tudi to, da se bo v prihodnjih 25 letih delež prebivalstva, mlajšega od 65 let, v Sloveniji zmanjšal za deset odstotnih točk. To pomeni: manjše število delovno aktivnih, ki plačujejo prispevke in višje zdravstvene stroške na prebivalca, saj je zdravljenje državljanov, starejših od 65 let, v povprečju 4,5-krat dražje od zdravljenja mlajših. Če vztrajamo pri sistemu sprotnih plačil, se bodo zaradi zgoraj opisanega zdravstveni prispevki seveda poviševali, tudi zaradi tako imenovane medicinske inflacije – hitre rasti stroškov medicinskih storitev zaradi uvedbe novih tehnologij. (Mrkaić, 2005, str. 17)

Zdravstvena dejavnost v Sloveniji deluje na treh ravneh zahtevnosti: primarni (osnovna zdravstvena dejavnost), sekundarni (specialistično in bolnišnična zdravstvena dejavnost) in terciarni (znanstveno raziskovalna zdravstvena dejavnost). Vsi trije nivoji delujejo na način, kot da višji nivo nadgrajuje nižji nivo. Bistveno učinkoviteje bi bilo, če zdravstvena dejavnost delovala na način, ko bi najvišji nivo podpiral srednji nivo, srednji nivo pa podpiral nižji nivo. (poklicna izkušnja T. M.)

Slovensko zdravstvo je razsipno. Zdravnikov je v Sloveniji dovolj, v povprečju delajo učinkovito le po pet ur na dan, kirurgi prejema enaka plačila, tudi če je razlika v količini opravljenega dela celo desetkratna, zato bo minister za zdravje prisiljen posegati v zdravstvene pravice. (Mrkaić, 2005, str. 17)

Zdravstvo je kot vrstica s tremi konci, ki jih vlečejo vsak na svojo stran omejena količina denarja, potrebe bolnikov in zahteve zaposlenih. V tem pogledu nikakor ni obetavna ugotovitev enega izmed članov sveta Kliničnega centra, zdravnika. 'Ne vemo, kaj je klinični center', je rekel; 'ne vemo, ali imamo preveč ljudi ali premalo, ali smo predragi ali prepoceni; ne vemo, kje smo na mednarodnem trgu.' Če velja trditev za klinični center, velja tudi za celotno slovensko zdravstvo. Ali tudi drugod po svetu manjka vsak dan četrtna zaposlenih po bolnišnicah? Ali se tudi drugje ne ve, koliko operacij naj zdravnik v svojem delovnem času sploh opravi? So zdravniki tudi drugod v jesenskih mesecih v praznem teku? Se lahko družinski zdravnik v sosednji Avstriji reši stroška preiskav tako, da pošlje svojega bolnika kratko malo v bolnišnico? Dokler ne vemo, kje smo, ne moremo vedeti niti, kam želimo. Zato ostane na dnevnem redu akcijsko reševanje problemov, ki pa ne prinaša dolgoročnih izboljšav. Vsako leto znova bomo pred problemom daljšanja čakalnih vrst, ki so največji kazalnik šepajočega zdravstvenega sistema. Tako slej ko prej nedodelanost sistema preplačamo bolniki – najprej z denarjem, nato pa še z zdravjem. (Zupanič, 2006, str. 15)

Slovenija se sooča s pritiski globalizacije, ki jo sili v neokolonialno odvisnost in s potrebo nadoknaditi razvoj inovativnega poslovanja, inovativnega gospodarstva in inovativne družbe (Mulej, 2005, str. 479). Ta vpliv na področje sistema zdravstvenega varstva trenutno še ni tako očiten, verjetno pa se bo zgodil, saj sistem zdravstvenega varstva ni samozadosten in ne more delovati kot zaprt sistem (tj. zapletena celota/enota).

Slovenija po učinkovitosti porabe javnih izdatkov za zdravstvo sodi na sam rep učinkovitosti javnega zdravstva v razvitejšem svetu. Ocena izhaja iz primerjave koristi in stroškov zdravstvenega sistema. Da je neučinkovitost javnega sektorja ena od izrazitih slabosti Slovenije, je opozorila tudi misija Mednarodnega denarnega sklada v svojem marčnem poročilu za Slovenijo. Dejansko neučinkovitost slovenskega javnega sektorja razkriva raziskava, ki so jo opravili trije ugledni svetovni ekonomisti: Vito Tanzi, Ludger Schuknecht in Antonio Afonso. (Kovač, 2006, str. 8-9) Napredek na tem področju se pojavlja predvsem pri odkritem izpostavljanju pomanjkljivosti učinkovitega vodenja sistema, kar je vzpodbuda za predvsem zdravstveno politični spregled, da so prve potrebne spremembe tiste, ki so vezane na učinkovitost upravljanje sistema.

Avtorji raziskave so si zastavili vprašanje; kakšna je učinkovitost celotnega javnega sektorja in njegovih posameznih področij (javna uprava, šolstvo, zdravstvo in javna infrastruktura) v novih desetih članicah EU od leta 2001 do leta 2003. Učinkovitost pri novinkah so primerjali z dvema državama – kandidatama za EU (Bolgarija, Romunija), tremi »starimi« članicami EU, ki se približujejo povprečni razvitosti EU ali pa so jo presegle (Portugalska, Grčija, Irska) ter devetimi državami, ki jih družijo lastnosti hitro rastočih gospodarstev (Singapur, Tajska, Koreja, Brazilija, Čile, Mehika, Turčija, Mauritius).

V središče raziskave so postavili temeljno idejo ekonomije, da so viri redki. Učinkovite države raven javnih koristi ustvarjajo z minimalnimi javnimi izdatki. Primerjava med koristmi in izdatki javnega sektorja to učinkovitost pokaže. Ugotovili so, da je Singapur država, ki uporablja javne izdatke najbolj učinkovito.

Za Slovenijo so ugotovili: če bi porabljala javne izdatke tako učinkovito kot Singapur, bi lahko zdajšnji obseg in kakovost javnih storitev zagotovila že z okoli 43 odstotki zdajšnjih izdatkov za javno porabo. Ali konkretno: s singapursko učinkovitostjo porabe izdatkov javnega sektorja bi lahko Slovenija več kot prepolovila velikost javno finančnih izdatkov s sedanjih 45 na okoli 20 odstotkov BDP in pri tem ohranila nespremenjen obseg in kakovost javnih storitev.

Model kontrolne teorije sistemov izključuje možnosti pretiranega samoorganiziranja, verjetnostnih sinergij in intuitivnega ukrepanja, ker je takšno ukrepanje praviloma posledica procesnih pomanjkljivosti pri izvedbi modela. Hkrati dopušča strokovno ustvarjalnost in zavira birokratsko togost. Kljub temu, da popolnost praviloma ni dosegljiva, je potrebno delovati v smeri k dovolj celovito obvladanemu organiziranju s pomočjo dogovorne sinergije in dokaznega ukrepanja.

Pomembno dejstvo v predlogu modela kontrolne teorije sistemov je, da se zmore prilagoditi v Sloveniji veljavni organizacijski shemi delovanja sistema zdravstvenega varstva - ne ruši, ali ne zahteva zakonske spremembe delovanja posameznih podsistemov v sistemu zdravstvenega varstva. To je pomembno predvsem s stališča, da je možno implementacijo predloga modela

vzpostaviti v relativno kratkem času in brez večjih zakonskih in reorganizacijskih posegov v sistem zdravstvenega varstva.

Model se informativno, učeče se in z izkušnjami transformira v samokontrolni in samonadzorovani sistem. S tem želi izničiti vpliv pomot in napak v procesu dela in vpliva negativnih čustev izvajalca – človeka na rezultate dela.

Poskusi reformiranja sistema zdravstvenega varstva v Sloveniji v zadnjih dvajsetih letih niso uspeli zato, ker so se sprememb lotili preveč nesistemske in nefazno. Reforme ne bodo uspešne, če bodo v prvi fazi posegale v sedanji obseg pravic iz zdravstvenega varstva. Kljub temu, da so le-te v mnogih pogledih preobsežne in preveč socialne (povračila potnih stroškov, visoka nadomestila za odsotnost z dela zaradi bolezenskih razlogov,...), je potrebno redefinicijo teh v začetni fazi reform zaobiti in rezerve poiskati v racionalizaciji obstoječega delovanja sistema zdravstvenega varstva. To pa lahko dosežemo z uvajanjem modela kontrolne teorije sistemov.

Kriza delovanja sistema zdravstvenega varstva se kaže v šibki uspešnosti medstrokovnega dogovarjanja na vseh področjih, kjer je dogovarjanje potrebno. Primanjkuje sposobnost kulturnega, kakovostnega in uspešnega dogovarjanja udeležencev, ki so nemalokrat strokovno neustrezni člani krožkov razpravljalcev, saj poznajo le enostransko ali zelo slabo celo svoje strokovno področje v odnosu z ostalimi strokovnimi področji; praktično nemogoče pa je govoriti o poznavanju ali vsaj poskusu tvornega sodelovanja za spoznavanje delovanja celotnega sistema zdravstvenega varstva, ki ga sestavljajo vsebinsko različni strokovni vidiki (medicinski, ekonomski, zavarovalniški, nacionalno strateški, uporabniški, menedžerski, sistemski,...), ki jih je nujno spraviti v sinergijo.

5 Zaključek

Še vedno so nekatere strukture mnenja, da je v sistemu zdravstvenega varstva premalo denarja, vendar to ne drži, saj je nedopustno izpostavljati pomanjkanje sredstev, dokler obstoječa sredstva niso učinkovito in kakovostno uporabljena.

O nezadostni učinkovitosti in kazalcih kakovosti dela, so strukture v sistemu zdravstvenega varstva postopoma pričele odkrito govoriti, kar je bistven napredek zadnjih deset let in izhodišče za spremembe v merjenju učinkovitosti in produktivnosti.

Umetno se ustvarja mnenje o pomanjkanju zdravnikov v sistemu zdravstvenega varstva, vendar dejanski podatki kažejo, da je v sistemu dovolj zdravnikov in predstavlja podatkovno dejstvo, ki je pomembno za usmerjanje menedžementa javnih zdravstvenih zavodov v spremljanje delovnih procesov in učinkovitosti dela.

Normative dela postavljajo predstavniki sindikatov zaposlenih v sistemu zdravstvenega varstva, kar zdravstvena politika dopušča. To je povsem neustrezno, če sledimo cilju uspešnosti

in učinkovitosti delovanja organizacijskega sistema, kjer je menedžment tisti, ki mora voditi, upravljati in postavljati merila za učinkoviti obseg dela v rednem delovnem času na posameznega delavca.

Sistem notranjih kontrol v sistemu zdravstvenega varstva je v pretežni meri vezan na nadzorno/kontrolne mehanizme obračunavanja zdravstvenih storitev, ki jih ima vzpostavljene Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Še vedno (od leta 1992), zdravstvene politika ni vzpostavila in ne regulira mreže izvajalcev zdravstvenega varstva v sistemu zdravstvenega varstva, kar predstavlja negativen vpliv na dostopnost do zdravstvenih storitev.

Strategijo – resolucijo nacionalnega zdravstvenega varstva določene vlade sicer pripravijo, a se v tej isti strukturi in naslednjih vladah vsebina strategije ignorira in ji ne zdravstvena politika ne sledi.

V vladah zadnjih desetih let se izvajajo »reforme«, ki to niso, saj se namesto s prepotrebnimi sistemsko organizacijskimi posegi v delovanju sistema zdravstvenega varstva, politika ukvarja s finančnimi vložki v sistem, ki zaradi organizacijskih pomanjkljivosti "požira" nove finančne injekcije, seveda brez želenih učinkov.

Model kontrolne teorije sistemov je v podsistemih zdravstvenega varstva, ki ga postopoma uveljavljajo izkazan kot učinkovit pripomoček za upravljanje.

Reference:

1. Fakin, S. (2005, 10. februar). Razgaljeno zdravstvo, ki ga lahko sesuje že gripa. *Finance*, str. 2–3.
2. Kljajič, M. (1994). *Teorija sistemov*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Kovač, S. (2006, 21. junij). Simptomi neučinkovitega javnega sektorja. *Finance*, str. 8–9.
4. Korade Purg, Š. (2006). *Načela delovanja javnih uslužbencev*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
5. Mlakar, T. (2014). Kontrolna teorija sistemov. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
6. Mlakar, T., Mulej, M. (2018). Deset let kontrolne teorije sistemov, *Revija za univerzalno odličnost*, marec 2018, 93-110
7. Mulej, M. (2005). Workshop: New roles of systems science in a knowledge society: Introductory provocation. V J. Gu, & G. Chroust (ur.), *The new roles of systems*

- sciences for a knowledge-based society: The First World Confress of the International Federation for Systems Research, Kobe, Japonska, 14.-17. november 2005* (str. 479). International Federation for Systems Research.
8. Mulej, M., Mulej, N. (2007). De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija*, 40 (1), 34-41.
 9. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M. C., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S. A., Uršič, D., & Vallee, R. (2000).
 10. Mulej, M., Rebernik, M., Knez-Riedl, J., Ženko, Z., Uršič, D., Potočan, V., Rosi, B., & Krošlin, T. (2005). From knowledge to innovation society. V J. Gu, & G. Chroust (ur.), *The new roles of systems sciences for a knowledge-based society: The First World Confress of the International Federation for Systems Research, Kobe, Japonska, 14.-17. november 2005* (str. 438–440). International Federation for Systems Research. Mrkaić, M. (2005, 28. september). Pod državnim nadzorom bistveno preveč podjetij. *Delo*, str. 17.
 11. Mrkasić, M., (2005, 28. september). Pod državnim nadzorom bistveno preveč podjetij. *Delo*, str. 17.
 12. Premik, M. (2002). *Shema sistema zdravstvenega varstva Slovenije*. Ljubljana: Inštitut za socialno medicino Ljubljana.
 13. Zajc, D. (2002, 11. februar). S sistemskimi spremembami ne na vrat na nos. *Delo*, str. 3.
 14. Zajc, D. (2005, 12. februar). Prisiljeni delati strokovne napake. *Delo*, str. 3.
 15. Zupanič, M. (2006, 2. marec). Kje smo v zdravstvu? *Delo*, str. 15.

Tatjana Mlakar, univerzitetna diplomirana ekonomistka, doktorirala s področja poslovnih ved z doktorsko disertacijo z naslovom: Kontrolna teorija sistemov – nov model za sistemsko razmišljanje (s preveritveno aplikacijo na primeru zdravstvenega varstva). Docentka za predmetno področje menedžmenta. Zaposlena na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Abstract:

Control Theory of Systems Through the Development Periods of the Healthcare System in Slovenia

Research question: Has the Control Theory of Systems model, after a decade and a half since its implementation, contributed to clarifying the reasons and shown to eliminate systemic anomalies in the organization of the healthcare system in Slovenia?

Purpose: To examine whether anomalies in the functioning of the health care system are discussed differently in the professional systemic public than at the time when the Control Theory of Systems model was being created.

Method: I used a comparative analysis of theoretical and practical knowledge in two different periods.

Results: I find that the health policy has detected the problems in the healthcare system in Slovenia, about systemic organizational irregularities, the subsystems and stakeholders in the healthcare system openly talk, they try to penetrate with proposals for systemic interventions to eliminate irregularities in the functioning of the system, but the individual structures of the subsystems and stakeholders in the healthcare system still largely reject them. It is publicly pointed out and accepted that with partial legal changes and new financial inputs, there will be no changes in the field of effective management of the health care system. Movements are taking place, but with extraordinary implementation efforts and in accordance with the complexity of the system (too) slowly.

Impact on the organization: The use of the control model of systems theory in organizational systems from the field of health care gradually embeds the basics of a modern and efficient organization.

Originality: The presented model of control theory of systems is still unique and demonstrates effective utility value.

Limitations of the research: The share of ignorance of the health system by those who are directly responsible for is decreasing.

Keywords: control theory of systems, health care system, Slovenia, systemic, model.

Copyright (c) Tatjana MLAKAR



Creative Commons License

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

Kazalniki bolniškega staleža v Republiki Sloveniji

Nevenka Šestan*

UKC Ljubljana, Zaloška 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
nevenka.sestan@kclj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšne so razlike v bolniškem staležu (BS) v Republiki Sloveniji (RS) med spoloma, glede na razlog obravnave, zdravstvene regije in skupine bolezni, opredeljene po Mednarodni klasifikaciji bolezni MKB-10-AM (verzija 11)? Katere specifične skupine bolezni po MKB-10-AM (verzija 11) imajo največji vpliv na stopnjo bolniških odsotnosti, in kako se te razlike odražajo v trajanju ter deležu odsotnosti z dela?

Metoda: Metodologija raziskave vključuje uporabo deskriptivne metode za pregled relevantne literature, ki omogoča celovit vpogled v obstoječe študije in podatke o BS. Podatki so bili pridobljeni iz zbirk Nacionalnega inštituta za javno zdravje Republike Slovenije (NIJZ, RS) in pokrivajo petletno obdobje. Za analizo podatkov smo uporabili kvantitativne metode, pri čemer smo uporabili statistične tehnike za izračun in interpretacijo ključnih kazalnikov BS.

Rezultati: Analiza petletnega obdobja med letoma 2019 in 2023, ki vključuje tudi vplive pandemije COVID-19, je pokazala izrazit naraščajoči trend bolniških odsotnosti med letoma 2020 in 2022, s kulminacijo v letu 2022. V tem letu je bila zaznana znatna rast bolniških odsotnosti v vseh obravnavanih regijah, pri čemer je najvišji delež (7,8 %) dosegla regija Ravne na Koroškem. Najpogostejši vzroki bolniških odsotnosti v tem obdobju so bile infekcijske in parazitske bolezni, s posebej izrazitim porastom v letu 2022 (569.791 primerov). Poleg tega so bile pogoste tudi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, poškodbe in zastrupitve izven dela, duševne in vedenjske motnje ter neoplazme.

Organizacija: Učinkovita organizacijska struktura, ki zagotavlja optimalne delovne pogoje, je ključnega pomena za ohranjanje produktivnosti in zdravja delovno aktivne populacije. Ugotovitve raziskave so relevantne za delovne organizacije in javne institucije, ki upravljajo z zdravjem zaposlenih ter z dodeljevanjem in upravljanjem finančnih sredstev za zdravstveno varstvo.

Družba: Celovita ozaveščenost delovno aktivne populacije o pomenu zdravega življenjskega sloga, skupaj z angažiranostjo delodajalcev pri vzpostavljanju in vzdrževanju zdravju prijaznih delovnih okolij, predstavlja temeljno strategijo za učinkovito zmanjšanje in obvladovanje BS.

Originalnost: Raziskava o kazalnikih BS po spolu, razlogih, regijah in mednarodni klasifikaciji MKB-10-AM (različica 11) predstavlja pomemben prispevek k razumevanju kazalnikov in dejavnikov, ki vplivajo na BS v slovenskem prostoru. Njena originalnost se odraža v celovitem pristopu k analizi, ki vključuje tako geografske kot demografske vidike, ter k uporabi najnovejše mednarodne klasifikacije bolezni. Poleg tega raziskava odpira nove možnosti za oblikovanje ciljnih ukrepov in politik, usmerjenih v zmanjšanje BS, kar je ključno za izboljšanje javnega zdravja, učinkovitost zdravstvenih sistemov in trajnost razvoja delovne sile.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na petletno obdobje in se osredotoča predvsem na splošne kazalnike BS. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno razširiti analizo na daljše časovno obdobje, vključiti tudi gospodarske panoge z različnimi delovnimi pogoji ter preučiti vpliv preventivnih ukrepov in politik, usmerjenih v zmanjšanje BS.

Ključne besede: kazalniki bolniškega staleža, absentizem, bolniški stalež glede na regije.

1 Uvod

Zdravstveni absentizem, oziroma začasna zadržanost od dela s pravico do nadomestila plače (v nadaljevanju bolniški stalež – BS), je pravica, ki izhaja iz dela in jo lahko opredelimo kot ukrep s področja socialne varnosti. Podatki o absentizmu so pomemben kazalnik zdravstvenega stanja aktivne populacije. Bolniška odsotnost se nanaša na začasno odsotnost z dela zaradi zdravstveno upravičenih razlogov, kot so bolezen, poškodba, poklicna bolezen, nega družinskega člana in drugo. V času bolniške odsotnosti zaposleni prejema nadomestilo za plačo, kar mu zagotavlja socialno varnost in finančno stabilnost posameznika (<https://zakonodaja.com/zakon/zzvzz>). BS ni le pokazatelj zdravstvenega stanja populacije, ampak ima tudi širše ekonomske in socialne posledice. Visoka stopnja absentizma lahko nakazuje na težave v socialnem in delovnem okolju, kot so neugodni delovni pogoji, stres, pomanjkanje podpornih sistemov in drugo. Povečana tveganja za dolgotrajno odsotnost z dela, brezposelnost, invalidnost ali predčasno upokožitev predstavljajo dodatno breme za socialne in pokojninske sisteme. BS je vsesplošni družbeni problem z različnimi vzroki. Zaradi vpliva delovnih in socialnih dejavnikov je BS mogoče na različne načine obvladovati (Šestan, Dodič Fikfak, 2010). V RS je med aktivno zaposlenimi v zadnjih desetih letih povprečno 4,5 % delavk in delavcev na bolniškem staležu; v zadnjih petih letih je ta odstotek narasel na 4,9.

Bolniška odsotnost v breme delodajalca je bila v RS lani skrajšana na 20 delovnih dni (prej 30 dni) za vsako posamezno odsotnost. V tem času delodajalec zagotavlja nadomestilo plače iz lastnih sredstev za primere začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom. Po preteku omenjenega obdobja preide obveznost izplačevanja nadomestila plače na Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). Odsotnosti, daljše od 20 dni, se obravnavajo s strani komisije ZZZS v skladu z določili Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1, Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja).

Sterud in Johannessen (2018) sta ugotovila, da so delavci v regijah, kjer prevladujejo fizično zahtevna dela in kjer so izpostavljeni škodljivim dejavnikom tveganja, kot so težka fizična opravila, ponavljajoči se gibi, neugodne delovne razmere, izpostavljenost nevarnim kemikalijam ter drugim obremenitvam, bolj nagnjeni k večji pojavnosti poškodb in bolezni. Ti dejavniki pogosto vodijo v povečan obseg bolniških odsotnosti.

Pandemija COVID-19 je imela pomemben vpliv na vse vidike življenja, vključno z delovno silo. V značilnem tednu med pandemijo je bilo približno deset delavcev na tisoč odsotnih z dela za celoten teden zaradi lastnih zdravstvenih težav, v primerjavi s povprečno šestimi odsotnostmi na tisoč delavcev v obdobju od leta 2010 do 2019. Višje stopnje odsotnosti so bile opažene zlasti med delavci v poklicih z večjo verjetnostjo izpostavljenosti virusu SARS-CoV-2 (Goda & Soltas, 2023). Poleg tega so psihosocialni dejavniki tveganja, stres na delovnem mestu in

slabo duševno zdravje še naprej resni izzivi za evropsko delovno silo. Obstajajo jasni pokazatelji, da se je stres, povezan z delom, med pandemijo občutno povečal. V prihodnje bo ključno sprotno spremljanje razširjenosti potencialno zdravju škodljivih delovnih razmer ter kazalnikov duševnega zdravja.

Med letoma 2000 in 2019 se je v Sloveniji pričakovano trajanje življenja podaljšalo za več kot pet let. Pandemija COVID-19 je ta trend prekinila, saj se je pričakovano trajanje življenja znižalo iz 81,6 leta v 2019 na 80,6 leta v 2020. Pandemija je povzročila največ smrti med starejšimi, kar predstavlja majhen delež delovno aktivne populacije (MZ, RS, Pregled stanja na področju zdravstva, 2023, str.16).

Namen te študije je raziskati in izpostaviti ključne kazalnike BS po spolu, zdravstvenih regijah, razlogih za BS in skupinah bolezni po MKB-10-AM (verzija 11).

2 Teoretična izhodišča

Zaradičasne nezmožnosti za delo v RS je bilo v letu 2021 izgubljenih skupaj 14.184.358 dni, kar predstavlja dvig za 15,2 % glede na leto prej, ko je bilo izgubljenih 12.312.544 dni. Višina nadomestil za odsotnosti z dela je med najvišjimi v Evropi, kar dodatno obremenjuje državni proračun in delodajalce, saj ni zakonske omejitve glede trajanja BS (MZ, RS, Pregled stanja na področju zdravstva, 2023, str.55). Dolgotrajni BS pogosto vodi v brezposelnost, invalidnost ali predčasno upokožitev, kar ima znatne negativne finančne posledice za državo, družbo in delodajalce, ki zahteva takojšnje ukrepanje. Posledice BS se kažejo še v visokih izdatkih za nadomestila, zmanjšani produktivnosti, izpadu proizvodnje in posledično nižjem bruto domačem proizvodu. Premagovanje tega izziva zahteva premišljen pristop, saj gre za kompleksno in občutljivo področje, ki neposredno vpliva na pravice delavcev, razumljene kot pridobljene pravice (Revizijsko poročilo RS, 2020).

Pandemija COVID-19 je še dodatno poslabšala zdravstveno stanje prebivalstva, kar je povzročilo znatno povečanje odsotnosti z dela po vsem svetu. Leta 2022 so Američani beležili povprečno 1,6 milijona odsotnosti na mesec, kar pomeni 19 milijonov zamujenih delovnih dni letno, približno trikrat več kot pred pandemijo COVID 19. BS tako predstavlja velik izziv za delodajalce, saj vpliva na zagotavljanje storitev, pomanjkanje osebja in povečuje delovne zahteve, ki so povezane z delovno uspešnostjo zaposlenih, kar vodi do večje bolniške odsotnosti. Ugotovitve so pokazale, da delež dolgotrajnega absentizma v podjetjih vse pogostejše negativno vpliva na splošno produktivnost in poslovne prihodke in da nekatera podjetja dolgotrajno odsotnost z dela uporabljajo kot sredstvo za odpuščanje delavcev z namenom, da naredijo organizacijo vitkejšo (Gohar et al., 2021, Aarstad, 2023, Hupkau & Petrongolo, 2020). Nasprotno pa Vander in sodelavci (2023) poudarjajo, da plačana bolniška odsotnost podpira cilje osebnega in javnega zdravja. Povezana je z večjim zadovoljstvom pri delu, lojalnostjo zaposlenih ter zmanjšanjem poškodb pri delu, okužb, prezentizma in smrti, kar pozitivno vpliva na uspešnost podjetij.

Mastekaasa, 2020 in Kwon, 2020 v svojih študijah ugotavljata, da je odsotnost z dela višja v javnem sektorju kot v zasebnem, kar pripisujeta nižji motivaciji za prisotnost pri zaposlenih v javnih organizacijah, kjer so spodbude za delo šibkejše. Ugotavljata tudi, da so v državah z večjimi spolnimi neenakostmi višje stopnje absentizma in prezentizma, kar je posledica dvojne obremenjenosti poklicnega in družinskega življenja. Na višjo stopnjo odsotnosti zaradi bolezni pa vplivajo tudi nočno in izmensko delo, ki ju Jacobsen, 2017 povezuje s slabšim zdravjem in težavami pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Poleg tega pa tudi slabo vodenje in neugodni delovni pogoji, pogosto predstavljajo ključne dejavnike za bolniške odsotnosti, kar posledično vodi v poslabšanje medsebojnih odnosov in povečan izpad delovne sile (Shrivastava et al., 2015).

Literatura poudarja velik delež bolniških odsotnosti, ki jih povzročajo bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, duševne in vedenjske motnje ter poškodbe in zastrupitve, tako na delovnem mestu kot izven njega. Bolezni mišično-skeletnega sistema predstavljajo pomemben zdravstveni problem zaradi bolečine in pogoste odsotnosti z dela, kar povzroča znatne stroške za zdravstveni in socialnovarstveni sistem. Dejavniki tveganja za bolniške odsotnosti zaradi teh bolezni vključujejo individualne, sociodemografske in organizacijske vidike (Šestan, 2008, Antczak & Miszczyńska, 2021, França, 2021). Duševne motnje so pogosto dolgotrajni napovedovalci bolniških odsotnosti, ki vplivajo na začetek, trajanje in ponovitev bolezni (Knudsen et al., 2013). Pandemija COVID-19 je dodatno povečala tveganje za depresijo, ki zmanjšuje posameznikovo sposobnost reševanja težav, postavljanja in doseganja ciljev ter učinkovitega delovanja na delovnem mestu in v medosebnih odnosih, s čimer je okrevanje po krizi še oteženo (Pietrabissa in Simpson, 2020). Poleg tega raziskave kažejo, da so bile ženske v času pandemije močnejše prizadete, zlasti v panogah, kot so zdravstvo, izobraževanje in storitvene dejavnosti (Yavorsky et al., 2021; Maltezou et al., 2023).

V nedavni raziskavi, izvedeni v Nemčiji, so predvideli relativno spremembo absentizma v dnevih in stroških do leta 2050, pri čemer so poudarili, da absentizem predstavlja zapleteno in za starajoča se gospodarstva resno temo. Kljub temu je absentizem v znanstveni literaturi še vedno premalo raziskan. Ugotovljeno je bilo, da absentizem ni odvisen zgolj od demografskega razvoja, temveč tudi od socialno-ekonomskih trendov, kot je udeležba delovne sile na trgu dela, ter od epidemioloških trendov, vključno s prevalenco obolevnosti in vplivom različnih delovnih okolij (Vanella et al., 2022). Tudi v RS BS predstavlja izziv za gospodarstvo in socialno varnost, saj visoka stopnja bolniških odsotnosti prinaša pomembne javnozdravstvene in ekonomske posledice. To zahteva premišljene ukrepe in prilagoditve delovnih pogojev ter socialnih politik za izboljšanje zdravja in delovne produktivnosti.

V raziskavi o BS smo si na podlagi teoretičnih ugotovitev zastavili dve raziskovalni vprašanji (RV):

RV 1: Kakšne so razlike v BS v RS med spoloma, glede na razlog obravnave, zdravstvene regije in skupine bolezni, opredeljene po MKB-10-AM (verzija 11)?

RV 2: Katere specifične skupine bolezni po MKB-10-AM (verzija 11) imajo največji vpliv na stopnjo bolniških odsotnosti, in kako se te razlike odražajo v trajanju ter deležu odsotnosti z dela ?

3 Metoda

Kazalniki bolniškega staleža (BS) se izračunavajo na različne načine, ki se razlikujejo glede na uporabljene podatke. Pri pripravi primerjalnih analiz uporabljamo isto metodologijo za tiste kazalnike, ki jih primerjamo. Pri raziskavi smo za izračun uporabili metodo, ki jo uporablja NIJZ, RS. Po tej metodi smo izračunali naslednja parametra:

Število primerov (št. primerov) primere smo sešteli za vsako leto posebej, glede na spol, razlog obravnave, regije in po Mednarodni kalsifikaciji bolezni MKB 10 – AM (verzija 11)

Odstotek BS (% BS) je odstotek izgubljenih koledarskih dni v enem letu na enega zaposlenega delavca

$$\% \text{ BS} = \text{št. izgubljenih koledarskih dni} \times 100 / \text{št. zaposlenih} \times 365$$

Resnost (R) je povprečno število izgubljenih koledarskih dni na eno odsotnost z dela in pove povprečno trajanje ene začasne zadržanosti z dela in se izraža v dnevih

$$R = \text{št. izgubljenih koledarskih dni} / \text{število primerov}$$

Podatke za izračun kazalnikov BS smo pridobili iz NIJZ, RS za obdobje petih let, od leta 2019 do 2023. Razumevanje teh podatkov je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih strategij za zmanjšanje odsotnosti z dela in izboljšanje splošnega zdravja delovne populacije. Pri določanju vpliva na BS smo uporabili tri normirane kazalnike: število primerov, odstotek BS ter povprečno trajanje ene odsotnosti z dela. Kazalnike smo raziskovali po spolu, razlogih za bolniški stalež, zdravstvenih regijah in po Mednarodni klasifikaciji bolezni (MKB10-AM, verzija 11). S tem smo želeli ugotoviti, katere skupine bolezni so bile najbolj razširjene, kakšne so razlike med spoloma in kako geografske razlike vplivajo na BS. Poleg tega smo želeli preveriti, ali so določene skupine bolezni pogostejše v določenih regijah, ter kako ti dejavniki vplivajo na trajanje in delež BS. Takšna analiza omogoča natančno prepoznavanje problematičnih področij in skupin ter oblikovanje ciljnih ukrepov za izboljšanje zdravja zaposlenih in zmanjšanje stroškov, povezanih z bolniško odsotnostjo.

Slika 1
Prikaz modela raziskave o bolniškem staležu



Po opredelitvi problema smo izdelali načrt modela raziskave:

- Pregledali smo domačo in tujo literaturo, pri čemer smo kot izhodišče uporabili ključne besede, navedene v tabeli 1.
- Nato smo oblikovali dva raziskovalna vprašanja.
- V nadaljevanju smo pridobili podatke iz NIJZ, RS.
- Sledila je analiza podatkov in predstavitev ključnih ugotovitev.
- V zaključni fazi je potekala poglobljena interpretacija podatkov.

Tabela 1. Pomembne ključne besede, uporabljene pri poizvedbi literature

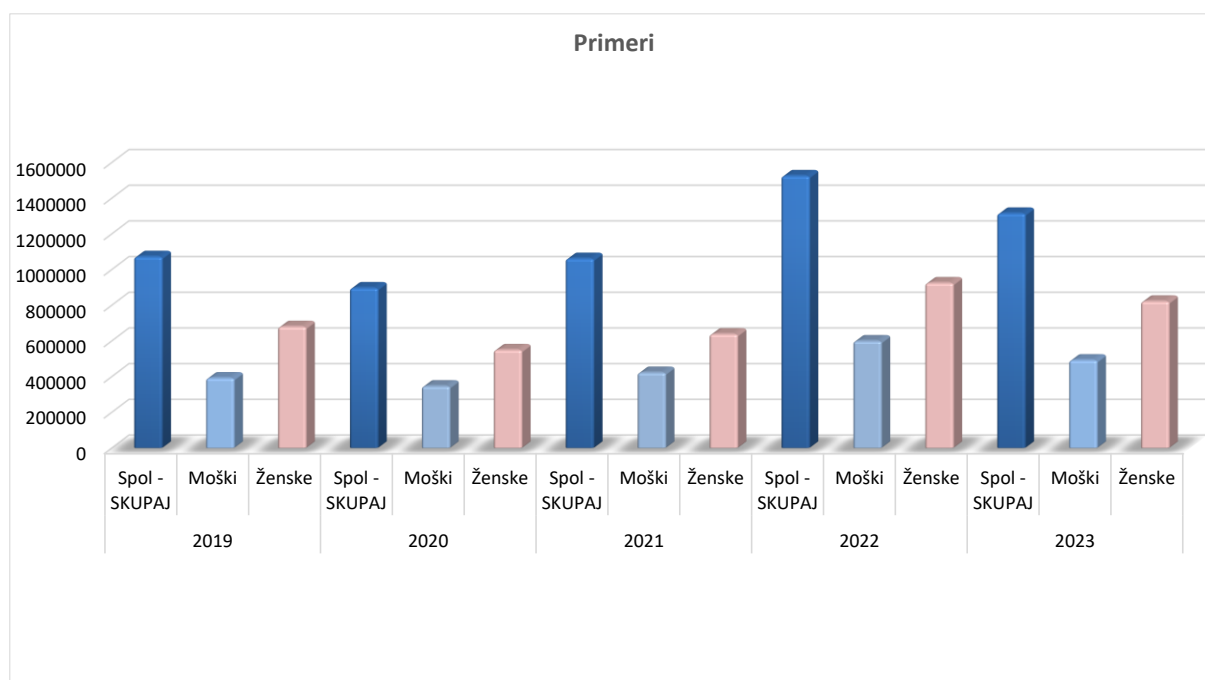
Ključne besede v slovenščini	Prevod ključnih besed v angleščino
»bolniški stalež«	»sick leave«
»povprečno trajanje ene odsotnosti z dela«	»average duration of one absence from work«
»bolniški stalež po spolu in letih«	»sick leave by gender and years«
»bolniški stalež glede na regije«	»sick leave by regions«
»bolniški stalež po MKB10 AM (verzija 11)«	»sick leave by ICD-10-AM, (Version 11)«

4 Rezultati

Analizirali smo podatke pridobljene iz NIJZ, RS za obdobje petih let od leta 2019 do 2023, da smo pridobili celovit vpogled v vzorce in trende BS v RS, pri čemer smo upoštevali tudi vpliv pandemije COVID-19. Bolniške odsotnosti smo ocenili z uporabo treh ključnih kazalnikov: število primerov, odstotek bolniških odsotnosti ter povprečno trajanje ene odsotnosti z dela. Ti kazalniki so bili analizirani glede na spol, razloge za bolniške odsotnosti, regije in skupine bolezni po Mednarodni klasifikaciji bolezni (MKB-10-AM, različica 11)

Slika 2

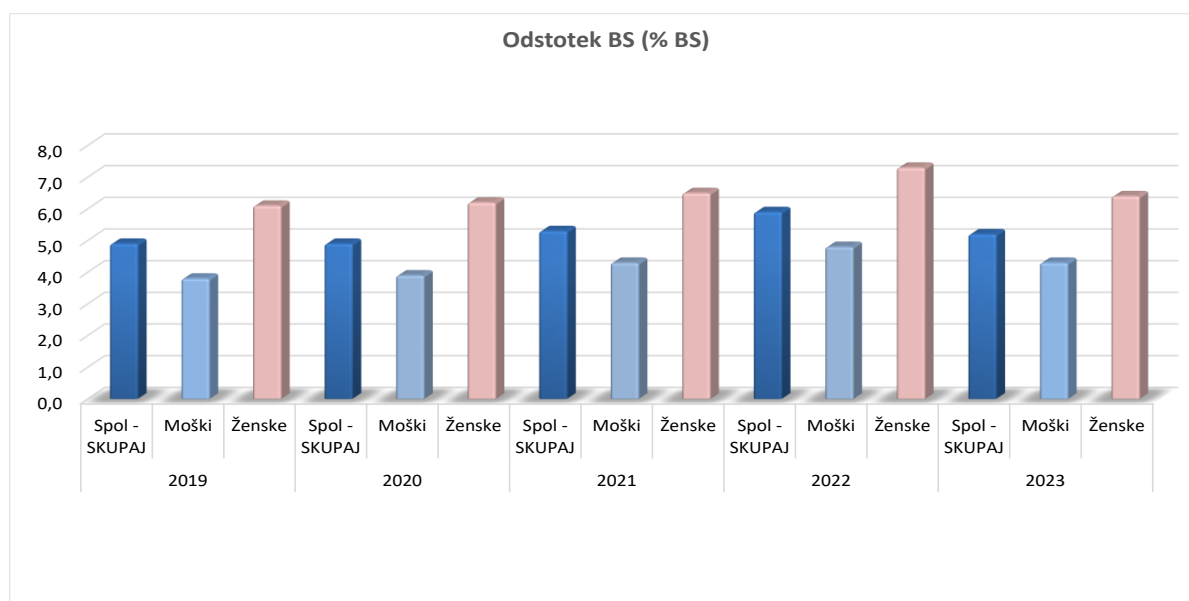
Število primerov BS po spolu in letih od 2019 do 2023



Slika 1 prikazuje razdelitev in trende v številu primerov skozi pet letno obdobje, pri čemer poudarja razlike med spoloma in splošne spremembe v skupnem številu primerov. Ženske so pogostejše odsotne iz dela (925 355 primerov) kot moški (599 950 primerov). Med obdobjem epidemije COVID-19, od leta 2020 do 2022, je zaznan trend naraščanja skupnega števila primerov, ki doseže vrhunec s 1.525.305 primeri v letu 2022.

Slika 3

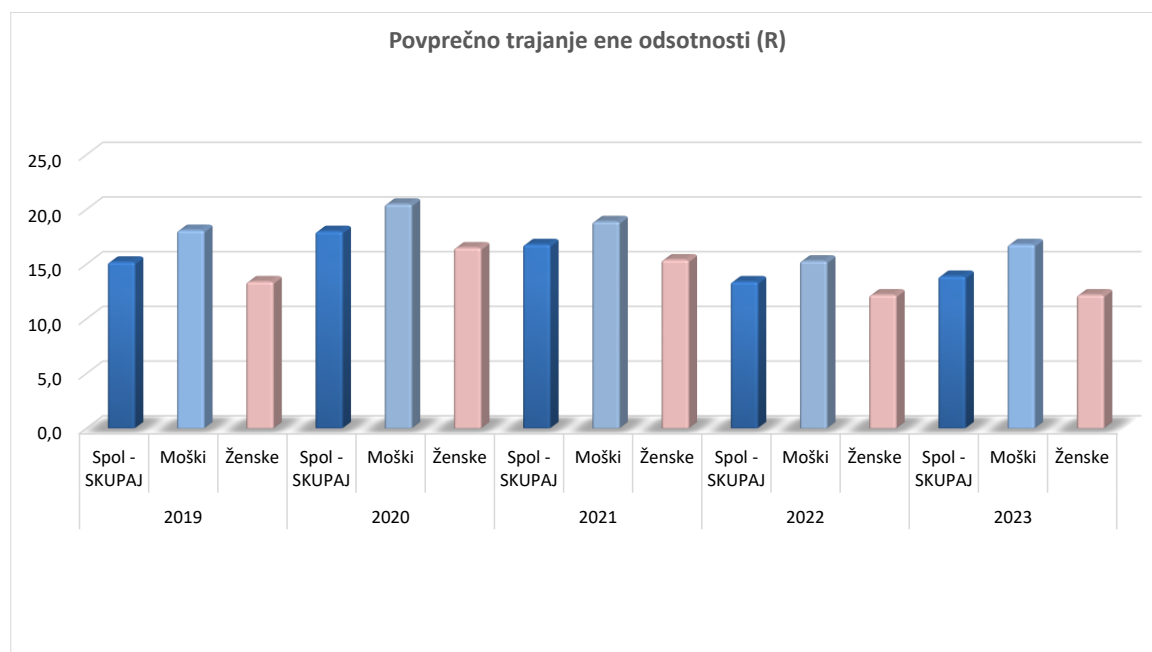
Odstotek BS po spolu in letih od 2019 do 2023



Odstotek BS pri delovno aktivni ženski populaciji je dosledno višji skozi vsa opazovana leta in vrh doseže v letu 2022 in znaša 7,3 odstotke. Pri moških kaže na stabilen trend, pri čemer so vrednosti za moške in skupno vrednost nekoliko bolj konstantne. Nekoliko višji je le v letu 2022 in ta znaša 4,8 odstotkov (slika 2).

Slika 4.

Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela po spolu in letih od 2019 do 2023

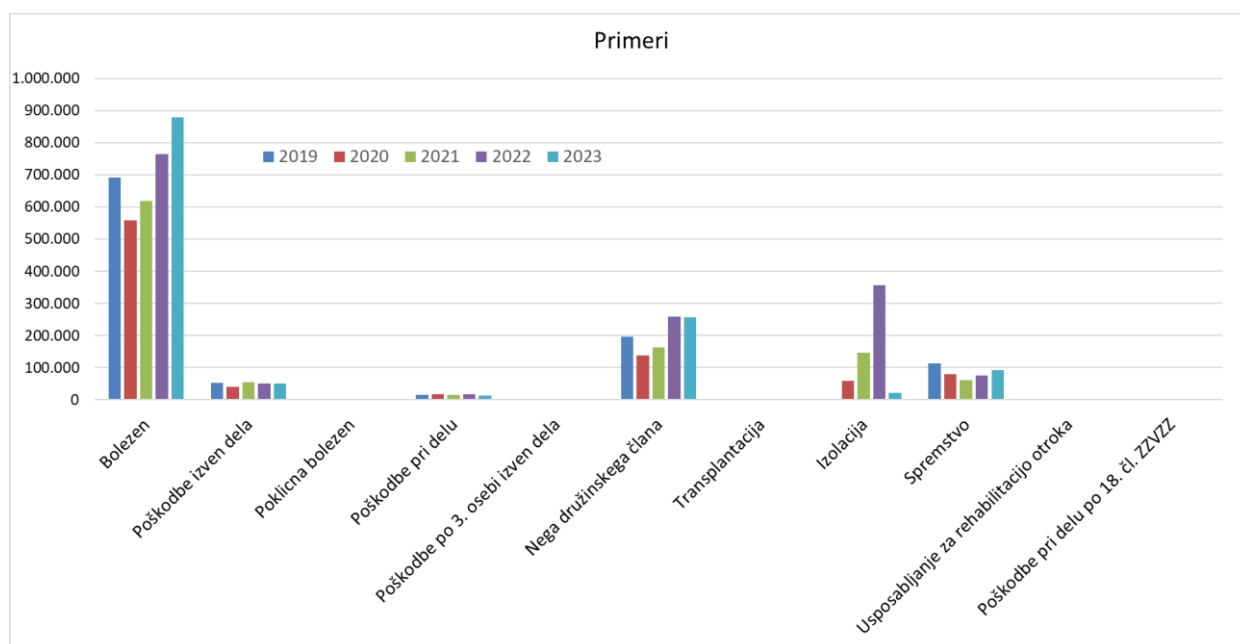


Najdaljše trajanje ene odsotnosti z dela v celotnem opazovanem obdobju je bilo izrazito v letu 2020 pri obeh spolih. Moški so imeli najdaljšo povprečno odsotnost z dela, ki je trajala 20,5 dni, medtem ko je bila ta nekoliko nižja pri ženskah in je znašala 16,5 dni. Moški so imeli v celotnem petletnem obdobju daljše bolniške odsotnosti od žensk (slika 3).

Pomemben dejavnik, ki je prispeval k daljšim odsotnostim v tem letu, je bila začetna epidemija COVID-19.

Slika 5

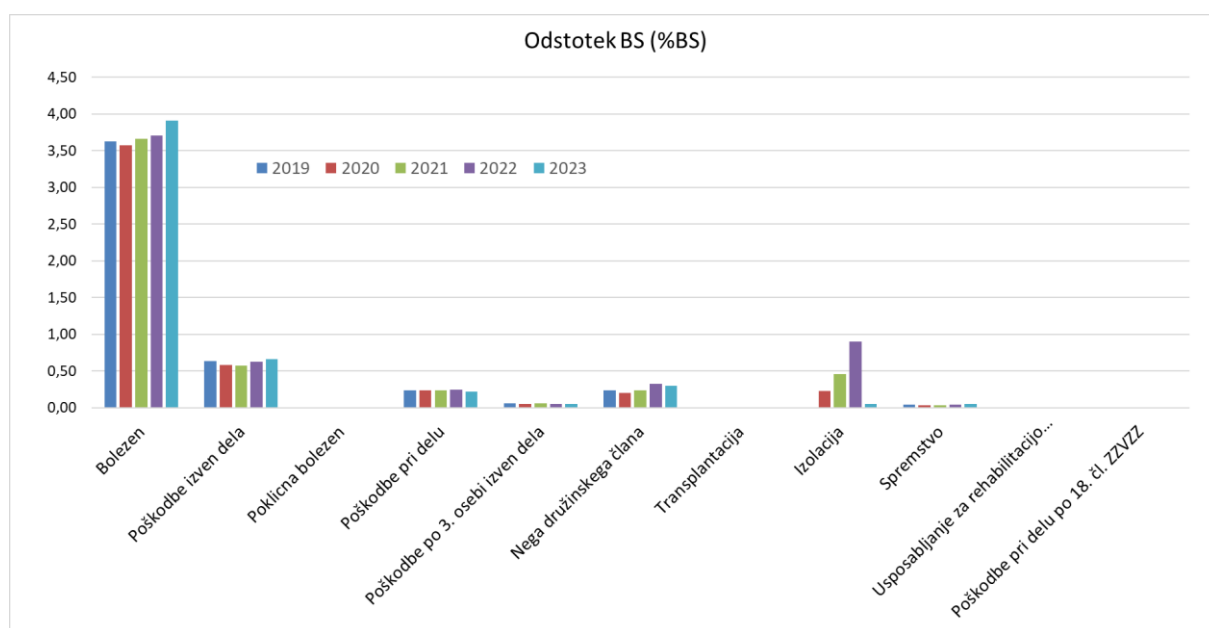
Število primerov BS glede na razlog obravnave v opazovanem obdobju



V letih 2022 in 2023 je bilo največ primerov bolniških odsotnosti zabeleženih zaradi bolezni, s skupnim številom 878.164 primerov. Drugi najpogostejši razlog za bolniško odsotnost je bila izolacija, ki je dosegla vrhunec v letu 2022 s 356.770 primeri, kar je neposredno povezano s pandemijo COVID-19. Tretji najpogostejši razlog za bolniško odsotnost je bila nega družinskega člana, zlasti v letih 2022 in 2023 (slika 4).

Slika 6

Odstotek BS glede na razlog obravnave v opazovanem obdobju

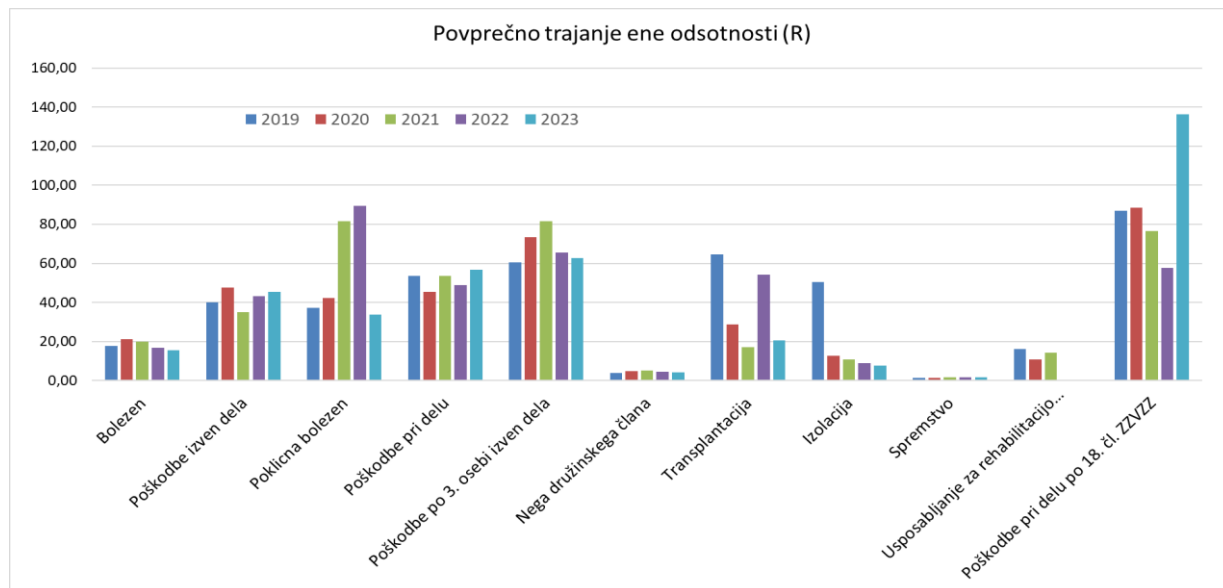


Odstotek BS glede na razlog obravnave je v celotnem opazovanem obdobju prav tako najvišji zaradi bolezni, ki so v letu 2023 predstavljale 3,9 %. Na drugem mestu z 0,9 % sledi izolacija,

ki je bila najizrazitejša v letu 2022. Poškodbe izven dela so bile enakomerno zastopane skozi celotno obdobje, brez večjih odstopanj (slika 5).

Slika 7

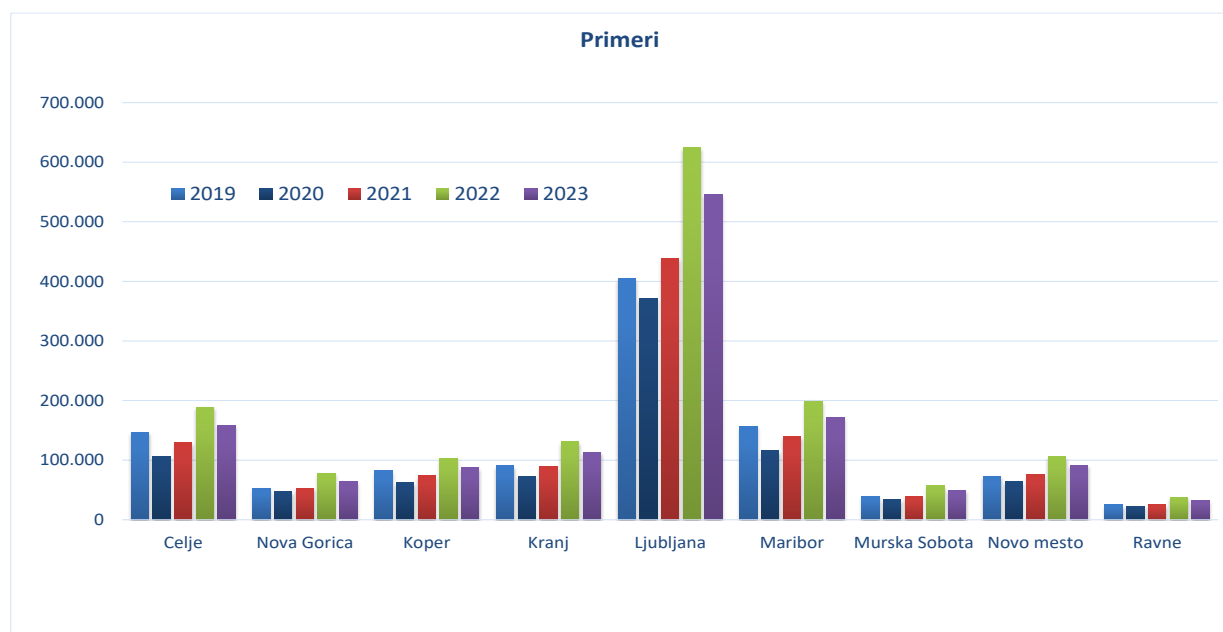
Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela glede na razlog obravnave v opazovanem obdobju



Najdaljše povprečno trajanje ene odsotnosti z dela je bilo zaradi poškodbe pri delu, v skladu z 18. členom ZZZVZ, ki je preseglo 136 dni. Na drugem mestu je bil izostanek zaradi poklicnih bolezni, zlasti v letih 2021 in 2022, s povprečnim trajanjem odsotnosti 89,37 dni. Sledijo poškodbe, ki so jih povzročile tretje osebe izven dela, še posebej v letu 2021, kjer je povprečno trajanje odsotnosti znašalo 81,44 dni (slika 6).

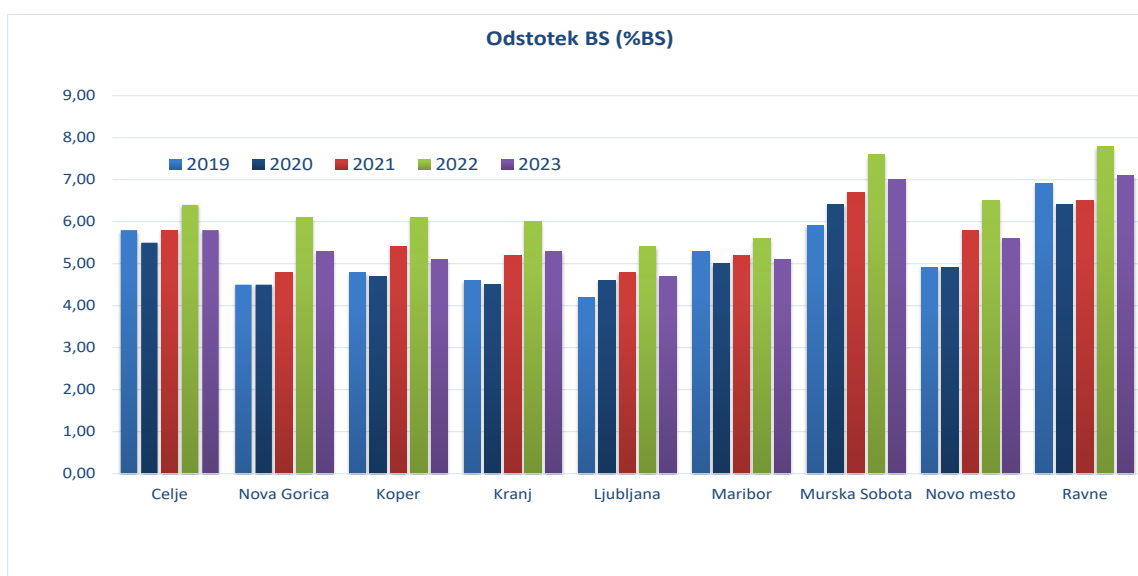
Slika 8

Število primerov BS glede na regije v RS v opazovanem obdobju



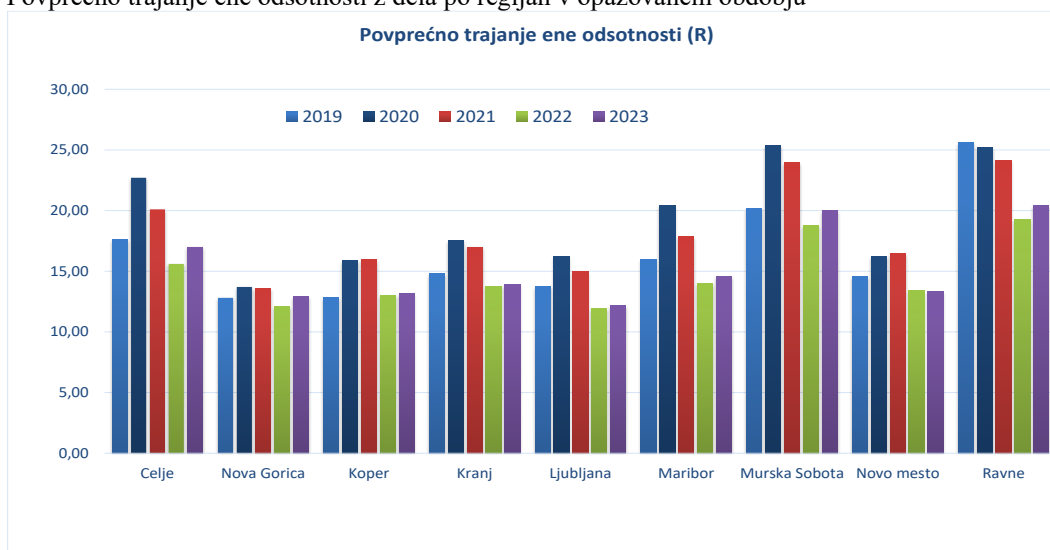
Podatki kažejo, da je največ primerov BS zabeleženih v ljubljanski regiji, kar ni presenetljivo glede na največjo gostoto prebivalstva v tej regiji. Izrazito izstopata leti 2022 (624 882 primeri) in 2023 (545 631 primeri). Regiji Celje in Maribor sledita z veliko manjšim številom primerov. Najmanj primerov skozi celotno opazovano obdobje pa je bilo zabeleženih v Ravnah na Koroškem (slika 7).

Slika 9
Odstotek BS glede na regije v RS v opazovanem obdobju



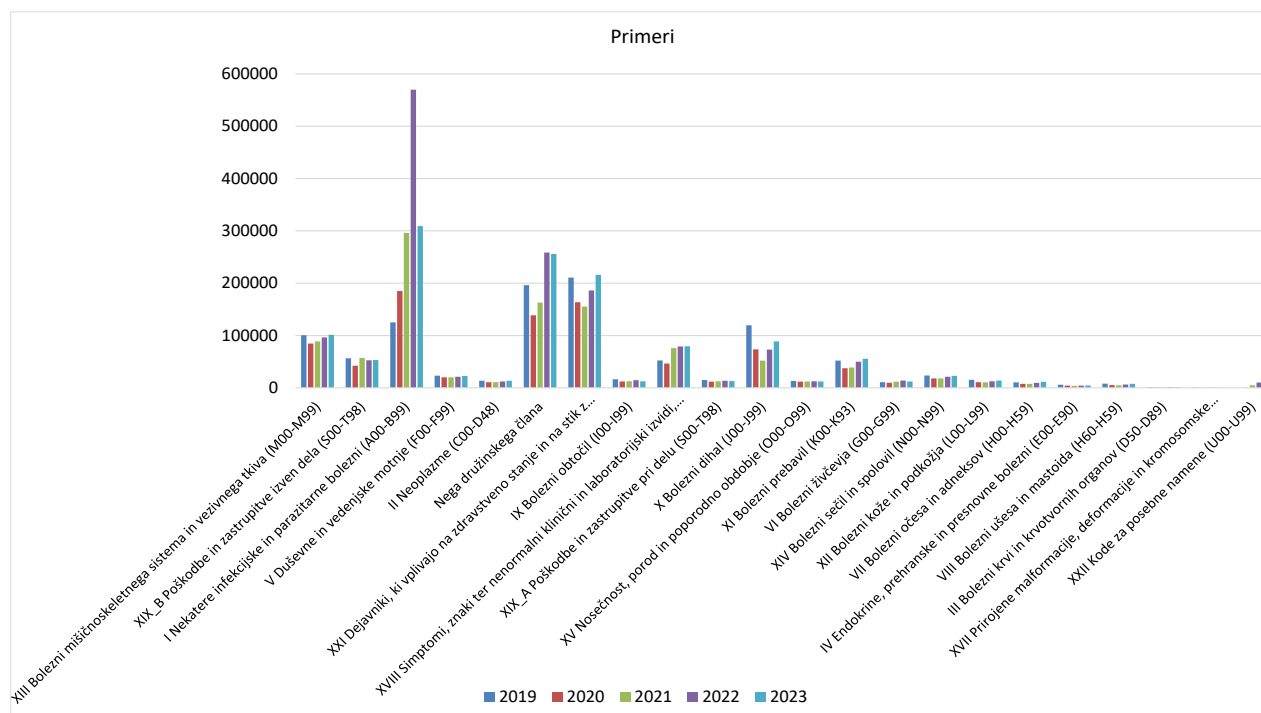
Izrazit porast BS je bil v letu 2022 v vseh opazovanih regijah, kar sovпада z obdobjem pandemije COVID-19. Najvišji odstotek BS je bil zabeležen v Ravnah na Koroškem, kjer je v letu 2022 znašal 7,8 %, v letu 2023 pa 7,1 %. Regiji Murska Sobota in Celje sta prav tako beležili visoke odstotke BS, kar potrjuje splošni trend povečanja bolniških odsotnosti po celotni državi med pandemijo COVID 19 (slika 8).

Slika 10
Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela po regijah v opazovanem obdobju



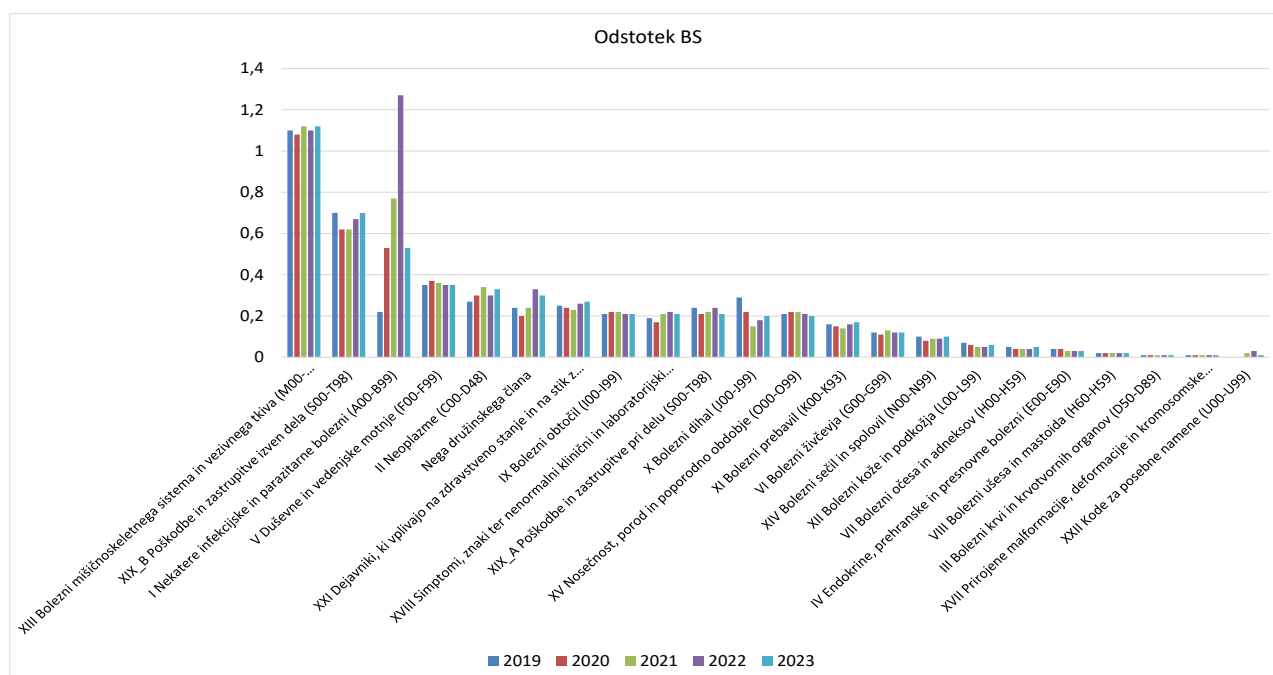
Iz analize podatkov o povprečnem trajanju ene odsotnosti z dela po zdravstvenih regijah je razvidno, da so Ravne na Koroškem v letu 2019 izkazovale najdaljše povprečno trajanje odsotnosti z dela, ki je znašalo 25,6 dni. Regiji Murska Sobota in Celje sta se uvrstili na drugo in tretje mesto, saj sta v letu 2020 zabeležili povprečno trajanje bolniške odsotnosti v dolžini 25,4 dni oziroma 22,7 dni. Najkrajše trajanje ene odsotnosti z dela skupno v celotnem opazovanem obdobju je bilo zabeleženo v Novi Gorici (slika 9).

Slika 11
Število primerov BS po MKB 10 v opazovanem obdobju



Slika 10 prikazuje, da je največ primerov BS po MKB10-AM (verzija 11) v opazovanem obdobju zaradi nekaterih infekcijskih in parazitarnih bolezni, posebno izstopa leto 2022, ko je bilo kar 569 791 primerov. Sledita skupini bolezni nega družinskega člana in dejavniki, ki vplivajo na zdravstveno stanje in na stik z zdravstveno službo.

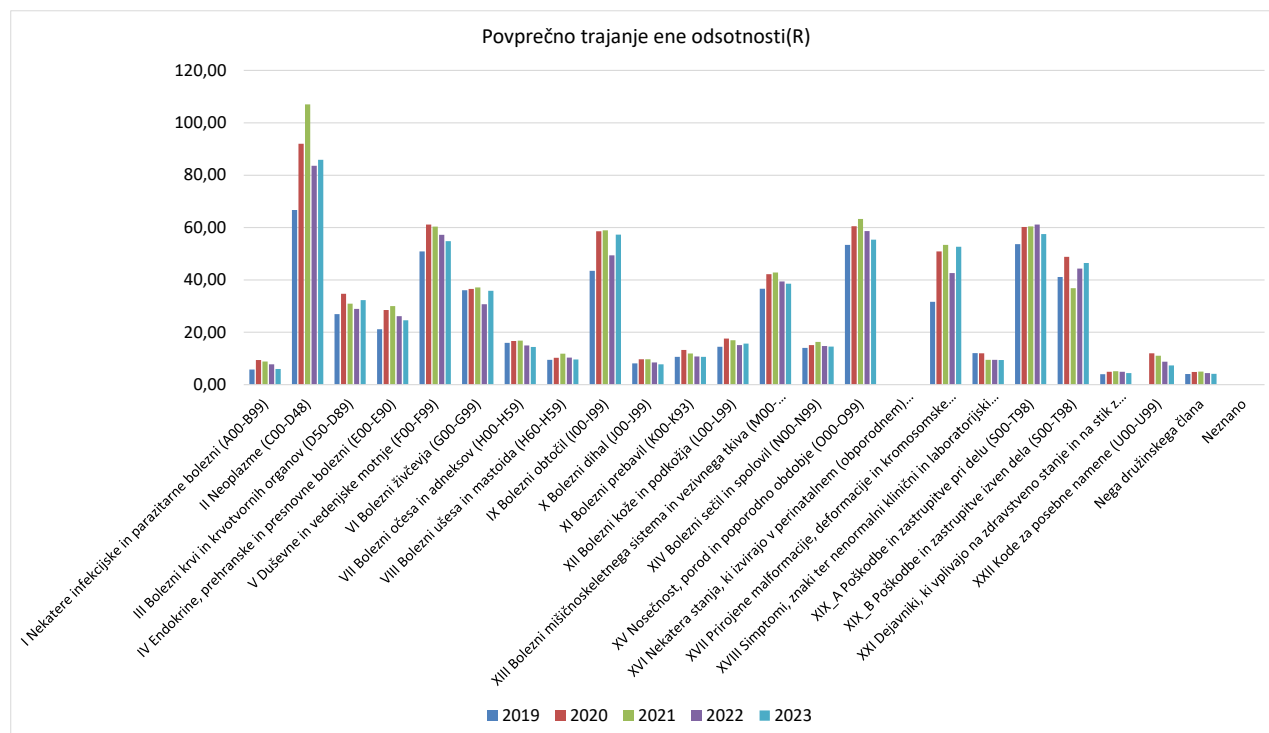
Slika 12
Odstotek BS po MKB 10-AM (verzija 11) v opazovanem obdobju



V obravnavanem obdobju je bil največji delež bolniških odsotnosti prav tako povezan z nekaterimi infekcijskimi in parazitskimi boleznimi, pri čemer je leto 2022 s posebno visokim deležem, ki je znašal 1,27 %. Drugi najpogostejši razlog so bile bolezni mišičnoskeletnega sistema in vezivnega tkiva, ki so v petletnem obdobju predstavljale 4,79 %. Poškodbe in zastrupitve zunaj delovnega okolja so bile naslednji najpogostejši razlog. Pomemben delež bolniških odsotnosti so prispevale tudi duševne in vedenjske motnje ter neoplazme, ki prav tako predstavljajo ključne razloge za odsotnost z dela (slika 11).

Slika 13

Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela po MKB 10 v opazovanem obdobju



Podatki kažejo, da je bilo najdaljše povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi neoplazem. Tu posebej izstopata leti 2021 in 2020, ko je povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi neoplazem znašalo 107,03 dni oziroma 92 dni. Drugi dve najdaljši povprečni trajanji odsotnosti sta bili povezani tako z boleznimi kot poškodbami pri delu. Pri nosečnosti, porodu in poporodnemu obdobju, je povprečno trajanje odsotnosti trajalo od 53 dni v letu 2019 do največ 63 dni v letu 2020. Sledijo še duševne in vedenjske motnje ter bolezni obtočil (slika 12).

5 Razprava

Naša raziskava o bolniški odsotnosti v RS med drugim razkriva pomembne razlike med spoloma. Potrdili smo, da so ženske v primerjavi z moškimi pogostejše odsotne z dela. V obdobju pandemije COVID-19, od leta 2020 do 2022, je opazen trend naraščanja skupnega števila primerov odsotnosti z dela, z vrhuncem v letu 2022 (1.525.305 primerov). Tudi delež odsotnih žensk zaradi BS je bil v tem letu najvišji med opazovanim obdobjem. Ti rezultati se ujemajo z ugotovitvami drugih študij, ki poročajo, da je takšno povečanje odsotnosti z dela mogoče pripisati različnim dejavnikom, kot so izolacije, karantene, zdravstvene težave, skrb za obbolele družinske člane ter druge izredne razmere, ki jih je povzročila pandemija COVID 19 (Abzhandadze, et. al., 2023, Goda & Soltas, 2023). Raziskave tudi potrjujejo, da so bile ženske zaposlene na delovnih mestih v sektorjih, ki jih je pandemija COVID 19 močnejše prizadela, kot so zdravstvo, izobraževanje in storitve, kar je povzročilo znatne motnje v proizvodnji in storitvenih sektorjih (Brooks et al., 2020, Yavorsky et al., 2021; Maltezou et al., 2023). Pri moških je bil odstotek BS bolj stabilen, saj vrednosti skozi opazovana leta ostajajo bolj konstantne. Kljub temu se tudi pri moških v letu 2022 beleži rahlo povečanje odstotka BS. To

nakazuje, da so bile bolniške odsotnosti v letu 2022 nekoliko bolj pogoste tako pri ženskah kot pri moških, pri čemer pa je bila rast bolj izrazita pri ženskah. Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela je v začetku pandemije Covid 19 v letu 2020 dosegla najdaljši izostanek iz dela v celotnem opazovanem obdobju, ki je trajala 20,5 dni. Podatki razkrivajo, da so bili moški v povprečju odsotni z dela dlje časa kot ženske. To lahko deloma pojasnimo z razlikami v vrstah zaposlitve, ki jih tradicionalno opravljajo moški in ženske. Moški so pogostejše zaposleni v fizično zahtevnejših in tveganih poklicih, kjer so poškodbe in bolezni lahko resnejše in zahtevajo daljše zdravljenje in rehabilitacijo (Antczak & Miszczyńska, 2021). Pandemija Covid 19 je dodatno otežila tudi zdravstveni sistem, kar je lahko podaljšalo trajanje zdravljenja in s tem tudi odsotnosti z dela, prav tako pa tudi bolezen sama, kot tudi njeni zapleti (Nicola et al., 2020, Abzhadadze et al., 2023).

V delu raziskave, kjer smo analizirali primere in odstotek bolniških odsotnosti, ter povprečno trajanje ene odsotnosti z dela glede na razlog obravnave, smo ugotovili, da je bilo leto 2023 z največ primeri in deležem odsotnosti z dela posledica bolezni (878 164 primeri). Drugi najpogostejši vzrok za bolniško odsotnost je bila izolacija, ki je dosegla vrhunec prav v letu 2022 (356 770 primeri). Tretji najpogostejši razlog za bolniško odsotnost je bila nega družinskega člana, ki poudarja potrebo po ustrezni podpori za zaposlene, ki prevzemajo skrb za svoje bližnje. Poleg tega je delež odsotnosti z dela zaradi poškodb izven delovnega mesta ostal skozi celotno obdobje relativno stabilen, brez večjih nihanj. V letu 2023 je bilo povprečno trajanje posamezne odsotnosti z dela najdaljše v primeru poškodb pri delu, kar je skladno z določili 18. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ), ki vključuje poškodbe, nastale med delom, ter zastrupitve z nevarnimi snovmi na delovnem mestu, ki je preseglo 136 dni. Poleg tega so bile poklicne bolezni, ki so povzročile dolgotrajne odsotnosti, najbolj izrazite v letih 2021 (81,53 dni) in 2022 (89,37 dni). V regijah, kjer prevladujejo fizično zahtevna dela ali industrije z večjim tveganjem za poškodbe, je povprečno trajanje odsotnosti daljše zaradi resnosti poškodb ali zastrupitev, kar pogosto vključuje tudi dolgotrajno zdravljenje in rehabilitacijo (Shrivastava et al., 2015).

Tudi pri regionalni analizi BS smo razkrili pomembne razlike med slovenskimi regijami. Največ primerov BS je bilo zabeleženih v ljubljanski regiji, kar ni presenetljivo glede na njeno velikost in gostoto prebivalstva. Regiji Celje in Maribor sta sledila z veliko nižjim številom primerov. Medtem ko so Ravne na Koroškem izstopale z najvišjim odstotkom BS, ki je v letu 2022 znašal 7,8 %, kar najverjetneje odraža specifične lokalne dejavnike, kot so delovne razmere, dostopnost zdravstvenih storitev in demografske značilnosti prebivalstva (Antczak & Miszczyńska, 2021). Murska Sobota in Celje sta prav tako beležili visok delež odsotnosti iz dela prav v letu 2022, kar kaže na širši vpliv pandemije Covid 19 na različne regije, z različno stopnjo resnosti. Najnižji odstotek BS v letu 2022 beleži Ljubljanska regija s 5,4%, kar sovпада z zgornjo trditvijo. Dolge odsotnosti z dela v Ravnah na Koroškem v letu 2019 (25,6 dni) ter leta 2020 v Murski Soboti (25,4 dni) in Celju (22,7 dni) vključujejo kombinacijo omenjenih dejavnikov, ki poudarjajo pomembnost regionalnega pristopa pri obravnavi javnozdravstvene problematike in prilagajanju zdravstvenih storitev specifičnim potrebam posameznih regij. (Nicola et al., 2020). Pandemija COVID-19 je imela tudi velik vpliv na število bolniških

odsotnosti po celotni Sloveniji, vendar so regionalne razlike še posebej izrazite v urbanih območjih. Regije z boljšo zdravstveno infrastrukturo in dostopnostjo do zdravstvenih storitev lahko hitreje obravnavajo bolnike, kar skrajša trajanje odsotnosti z dela. Raziskava, ki je proučevala vplive delovnih in okoljskih dejavnikov na regionalne razlike v trajanju BS je pokazala, da regije z višjim deležem težjih fizičnih del in večjo izpostavljenostjo mehanskim, fizikalnim in kemičnim dejavnikom tveganja, beležijo povečane vrednosti kazalnikov BS in so bolj nagnjeni k daljšim in pogostejšim bolniškim odsotnostim (Sterud & Johannessen, 2018; Vanella, et. all.,2022).

Ko smo proučevali skupine bolezni po MKB 10 – AM (različica 11) in njihov vpliv na BS smo ugotovili, da je bilo največ primerov v obravnavanem pet letnem obdobju povezanih prav z nekaterimi infekcijskimi in parazitarnimi boleznimi (569 791 primeri), pri čemer je leto 2022 izstopalo z izrazito visokim deležem (1,27%). Študija, izvedena na Kitajskem, je ocenila, da je vsak bolnik povprečno okužil 2,2 osebi, kar kaže na hitro širjenje okužbe, ki je lahko povezano z atipičnimi simptomi v zgodnji fazi pri nekaterih bolnikih okuženi z Covid 19 (Wang et al., 2020). Poleg infekcijskih in parazitskih bolezni so bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva dosledno drugi najpogostejši vzrok za BS v vseh opazovanih letih. Te bolezni vključujejo težave, povezane z dolgotrajnim fizičnim naporom, poškodbe pri delu ter degenerativne bolezni sklepov in hrbtenice. Mišično-skeletne bolezni so najpogostejša z delom povezana zdravstvena težava v Evropski uniji, kar potrjuje pomembnost osredotočanja na njihove vzroke in posledice že v zgodnji fazi in na potrebo po preventivnih in rehabilitacijskih programih (Lallukka et al., 2019; Leclerc et. al., 2016; Zerbo Šporin, 2023). Tudi poškodbe in zastrupitve izven dela, ki vključujejo nesreče v prostem času in zastrupitve z različnimi substancami, duševne in vedenjske motnje ter neoplazme so bile dokaj pogosto zastopane kot razlog za bolniško odsotnost. Najdaljše povprečno trajanje ene odsotnosti z dela je bilo povezano z neoplazmami, kar je bilo še posebej izrazito v letih 2021 (107,03 dni) in 2020 (92 dni). Zdravljenje neoplazem, ki vključuje kemoterapijo, radioterapijo, operacije in rehabilitacijo, pogosto zahteva dolgotrajno odsotnost z dela.

Raziskava zagotavlja pomemben vpogled v petletno obdobje in temeljito analizira vpliv pandemije COVID-19 na delovno silo, pri čemer izpostavlja razlike med spoloma, regijami, razlogi za bolniško odsotnost in različnimi obolenji. Ti podatki lahko služijo kot ključni temelj za nadaljnje raziskave in oblikovanje politik, usmerjenih v podporo delavcem v prihodnosti. Ugotovitve poudarjajo kompleksnost vpliva zdravstvenih težav na delovno sposobnost, kar kaže potrebo po celovitem pristopu pri obravnavi in podpori delavcev, ki se soočajo z različnimi zdravstvenimi izzivi. Pandemija COVID-19 je razkrila številne pomanjkljivosti v obstoječih delovnih in zdravstvenih sistemih, kar poudarja nujnost po prilagodljivih in proaktivnih ukrepih s strani delodajalcev in zakonodajalcev. Preventivni zdravstveni ukrepi, kot so izolacije in karantene, so bili ključni pri nadzoru širjenja bolezni, vendar so obenem povzročili porast bolniških odsotnosti, kar lahko negativno vpliva na delovno okolje in produktivnost. Poleg tega je skrb za družinske člane postala pomemben dejavnik bolniške odsotnosti, kar nakazuje potrebo po boljših podpornih sistemih za delavce z družinskimi obveznostmi. Oblikovanje

politik, ki omogočajo boljše usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, kot so fleksibilni delovni urniki in delo na daljavo, je ključnega pomena za zmanjšanje negativnih učinkov zdravstvenih kriz na zaposlene in delodajalce. Prav tako je bistveno, da se delodajalci in oblikovalci politik osredotočijo na zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, kar lahko prispeva k zmanjšanju bolniških odsotnosti ter izboljšanju zdravja in produktivnosti delavcev (Shrivastava et al., 2015).

6 Zaključek

Zaključek te raziskave potrjuje, da so bile ženske pogostejše odsotne z dela kot moški, še posebej v času pandemije COVID 19, izstopajoče v letu 2022. Med razlogi za bolniško odsotnost so prevladovala bolezen, izolacije in nega družinskega člana. Regionalne razlike so bile prav tako opazne, saj so Ravne na Koroškem beležile najvišji odstotek bolniške odsotnosti, ljubljanska regija pa najnižjega. Poudarek regionalnih razlik razkriva vpliv lokalnih dejavnikov na dinamiko bolniških odsotnosti, kot so dostopnost zdravstvenih storitev, delovni pogoji in demografske značilnosti.

Najpogostejši vzroki za bolniško odsotnost so bile nekatere infekcijske in parazitarne bolezni, sledile so bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva ter neoplazme, ki so beležile najdaljša obdobja odsotnosti z dela.

Prispevek te raziskave k stroki in znanosti je večplasten, saj pomembno prispeva k razumevanju vpliva pandemije COVID 19 na bolniške odsotnosti z dela, ki prikazujejo izrazit porast primerov v letih 2020-2022. Takšne ugotovitve so dragocene za epidemiologe, delovne organizacije in oblikovalce politik pri pripravi strategij za prihodnje zdravstvene krize.

Raziskava ponuja dragocen vpogled za menedžment in organizacije ter spodbuja k uvedbi ukrepov za izboljšanje zdravja zaposlenih, prilagoditve delovnih pogojev in ustvarjanje podpornega delovnega okolja. Hkrati raziskava vpliva tudi na družbo kot celoto, saj prispeva k oblikovanju bolj ciljanih javnozdravstvenih politik, izboljšanju zdravstvene preventive in krepitvi socialne podpore, kar vse vodi do bolj zdrave in produktivne delovne sile ter bolj odporne družbe.

Omejitve te raziskave izhajajo predvsem iz njene osredotočenosti na petletno obdobje, pri čemer niso bili vključeni podatki o starostnih skupinah, gospodarskih panogah in dolgotrajnih bolniških odsotnostih. Te omejitve odpirajo številna pomembna raziskovalna vprašanja, ki služijo kot ključne smernice za nadaljnje raziskave. Naslednje študije lahko s poglobljenim preučevanjem teh vidikov prispevajo k razvoju novih znanstvenih spoznanj in boljšemu razumevanju dolgoročnih učinkov dolgotrajnih bolniških odsotnosti na zaposlene in delodajalce.

Reference

1. Aarstad, J., & Kvitastein, O. A. (2023). Effect of Long-Term absenteeism on the operating revenues, productivity, and employment of enterprises. *Administrative Sciences*, 13(6), 156. <https://doi.org/10.3390/admsci13060156>
2. Abzhandadze, T., Westerlind, E., & Persson, H. C. (2023). Impact of pre-pandemic sick leave diagnoses on the length of COVID-19-related sick leave: a nationwide registry-based study. *BMC Public Health*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15115-x>
3. Antczak, E., Miszczyńska, KM. (2021). Causes of Sickness Absenteeism in Europe – Analys from an Inter-country and Gender Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18 (22).
4. Brooks, SK., et.al. (2020). *The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*. <https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140>
5. França, RR., Fernandes, RCP., Lima, VMC. (2021). Risk factors for absenteeism due to musculoskeletal diseases in workers in the judiciary sector. *Rev Bras Med Trab.* Oct-Dec; 19(4),454–464.
6. Godaa, GS & Soltasb, EJ. (2023). The impacts of Covid-19 absences on workers. *J Public Econ. Jun*; 222: 104889.
7. Gohar, B. et al. (2021). Demographic, Lifestyle, and Physical Health Predictors of Sickn Absenteeism in Nursing: A Meta-Analysis. *Safety and Health at Work*, 12(4), 536-543.
8. Hupkau, C., Petrongolo, B., (2020). Work, Care and Gender during the COVID-19 Crisis. Wiley - Fisc Stud. Collection. 41(3), 623–651.
9. Jacobsen, DI. (2017). Shift work and sickness absence—the mediating roles of work–home conflict and perceived health. *Human Resource Management. Advancing Human Research and Practice*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21894>
10. Knudsen, A. K., Harvey, S. B., Mykletun, A., & Overland, S. (2013). Common mental disorders and long-term sickness absence in a general working population. The Hordaland Health Study. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 127(4), 287-297.
11. Kwon, MJ. (2020). Occupational Health Inequalities by Issues on Gender and Social Class in Labor Market: Absenteeism and Presenteeism Across 26 OECD Countries. *Front Public Health*, Mar. 25(8)84.
12. Lallukka, T. et. al. (2019). Work participation trajectories among 1,098,748 Finns: reasons for premature labour market exit and the incidence of sickness absence due to mental disorders and musculoskeletal diseases. *BMC Public Health*, 19, 1418.
13. Leclerc, A. et.al. (2016). Musculoskeletal pain at various anatomical sites and socioeconomic position: Results of a national survey. *Rev Epidemiol Sante Publique*. 64 (5), 331-339.
14. Living and working in Europe 2021. (2022). <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/living-and-working-europe-2021>.
15. Maltezou, HC., Ledda, C., Sipsas NV. (2023). Absenteeism of Healthcare Personnel in the COVID-19 Era: A Systematic Review of the Literature and Implications for the Post-Pandemic Seasons. *Healthcare (Basel)*, 11(22), 2950.
16. Mastekaasa, A. (2020). Absenteeism in the Public and the Private Sector: Does the Public Sector Attract High Absence Employees? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1),60–76.
17. Nicola, M., et. al. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *Int J Surg.*, 78,185–193.

18. Toth, M., Žagar, I., Petrič, D., Cizelj, H., Jelisavčič, S., Košir, F., Kramberger, B., & Zevnik, M. (1997). Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja s pojasnili in izvedbenimi navodili (str. 1 zv. (loč. pag.)). Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2003-01-1237>.
19. Pietrabissa1, G., Simpson, SG., (2020). Psychological Consequences of Social Isolation During COVID-19 Outbreak. *Psychol. Health Psychology*. 11.
20. Pregled stanja na področju zdravstva v Sloveniji - januar 2023. pridobljeno na <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/NOVICE/Zdravstveni-sistem-v-Sloveniji-januar-2023.pdf>.
21. Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?>
22. Revizijsko poročilo RS -RS. *Obvladovanje dolgotrajnega bolniškega staleža*. (2020). https://www.rs.si/fileadmin/user_upload/Datoteke/Revizije/2023/dolgotrajne-bolniske/Bolniske-infografika.pdf.
23. Shrivastava, SRBL et.al. (2015). A comprehensive approach to reduce sickness absenteeism. *J Inj Violence Res*. 7(1),43–44.
24. Sterud, T., Johannessen, HA. (2018). Influence of occupational factors on regional differences in sick leave: A prospective population study, *Scand. J. Public Health*. 46(3), 314–320.
25. Šestan, N. (2008). Model ugotavljanja povezav med bolniškim staležem in boleznimi mišično-kostnega Sistema in vezivnega tkiva : magistrsko delo. Univerza v Mariboru. FOV Kranj.
26. Šestan, N., Dodič Fikfak, M., (2010). Bolniški stalež zaradi bolezni obtočil in duševno-vedenjskih motenj = Sick leave due to the circulatory system diseases and mental and behavioural disorders. *Sanitas et labor*. 8(1),9-21.
27. Vander, C W., Stoddard-Dare, P, De Rigne, L.A. (2023). Is paid sick leave bad for business? A systematic review. *Am J Ind Med* .66(6),429-440.
28. Vanella, P., Wilke,CB., Söhnlein, D., (2022). Prevalence and Economic Costs of Absenteeism in an Aging Population—A Quasi-Stochastic Projection for Germany. <https://www.mdpi.com/2571-9394/4/1/21>.
29. Wang, D. et.al. (2020). Clinical characteristics of 138 hospitalized patients with 2019 novel coronavirus–infected pneumonia in Wuhan, China. *JAMA*, 323(11), 1061-1069.
30. Yavorsky, JE., Qian, Y., Sargent AC. (2021). The gendered pandemic: The implications of COVID-19 for work and family. *Sociol Compass*, 15(6).
31. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1): <https://zakonodaja.com/zakon/zdr-1/137-clen-nadomestilo-place>
32. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-T). <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2023-01-2480/>
33. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ). <https://zakonodaja.com/zakon/zzvzz>
34. Zerbo Šporin, D., Kozinc, Ž, Prijonc, T., Šarabon, N. (2023). The prevalence and severity of sick-leaves due to musculoskeletal disorders among workers in water supply; sewerage, waste management and remediation activities. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 78(3), 187-195.

Nevenka Šestan je doktorica znanosti in je zaposlena v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa. Višjo izobrazbo si je pridobila na Zdravstveni fakulteti, Univerze v Ljubljani. Univerzitetno izobrazbo, znanstveni magisterij in doktorat pa je zaključila na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru. Dodatno se je izobraževala iz področja kakovosti in si pridobila evropski certifikat EOQ Quality Manager. Njeno raziskovalno področje posega na področje zdravstvene nege, kakovosti in varnosti, promocije zdravja, prometne varnosti in managementa in vodenja v zdravstvu in zdravstveni negi.

Abstract:

Indicators of Sick Leave in the Republic of Slovenia

Research Question (RQ): What are the gender-based differences in sick leave (SL) patterns in the Republic of Slovenia (RS), with respect to reasons for treatment, healthcare regions, and disease groups as classified by the International Classification of Diseases ICD-10-AM (11th edition)? Which specific disease groups, according to ICD-10-AM (11th edition), exert the greatest influence on sick leave rates, and how are these differences manifested in the duration and proportion of work absences?

Objective: The aim of the research is to thoroughly analyze the proportion of employees who were on sick leave over the past five years and to identify the predominant disease groups according to ICD-10-AM (version 11). Additionally, the research specifically examines the differences in SL between genders, regions, and specific disease groups.

Methodology: The research methodology includes the use of a descriptive method to review relevant literature, providing a comprehensive insight into existing studies and data on SL. The data were obtained from the National Institute of Public Health of the Republic of Slovenia (NIJZ, RS) and cover a five-year period. Quantitative methods were used to analyze the data, employing statistical techniques to calculate and interpret key SL indicators.

Results: The analysis of the five-year period from 2019 to 2023, which includes the effects of the COVID-19 pandemic, revealed a pronounced upward trend in sick leave between 2020 and 2022, peaking in 2022. This year saw a significant increase in SL across all observed regions, with the highest proportion (7.8%) recorded in the Ravne na Koroškem region. The most common causes of sick leave during this period were infectious and parasitic diseases, with a particularly sharp rise in 2022 (569,791 cases). Additionally, musculoskeletal system and connective tissue diseases, injuries and poisoning outside of work, mental and behavioral disorders, and neoplasms were frequently observed.

Organization: An effective organizational structure that ensures optimal working conditions is crucial for maintaining the productivity and health of the working population. The findings of this research are relevant to work organizations and public institutions managing employee health and allocating financial resources for healthcare.

Society: Comprehensive awareness among the working population about the importance of a healthy lifestyle, combined with employer engagement in establishing and maintaining health-friendly work environments, forms a fundamental strategy for effectively reducing and managing SL.

Originality: The research on SL indicators by gender, reasons, regions, and the international classification ICD-10-AM (version 11) represents a significant contribution to understanding the indicators and factors influencing SL in Slovenia. Its originality lies in the comprehensive approach to the analysis, which includes both geographic and demographic aspects, as well as the use of the latest international disease classification. Furthermore, the research opens up new possibilities for the development of targeted measures and policies aimed at reducing SL, which is crucial for improving public health, the efficiency of healthcare systems, and the sustainability of the workforce.

Limitations/Further Research: The research is limited to a five-year period and focuses mainly on general SL indicators. Future research should consider extending the analysis to a longer timeframe, include different economic sectors with varying working conditions, and examine the impact of preventive measures and policies aimed at reducing SL.

Keywords: sick leave indicators, absenteeism, sick leave by regions.

Copyright (c) Nevenka ŠESTAN



Creative Commons License

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

Delovni spor, alternativno reševanje in njegovi stroški

Anita Blažič*

Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija
anita.blazic@uni-nm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali imajo slovenska sodišča za nemoteno izvajanje alternativnih oblik reševanja sodnih sporov na voljo zadosten delež javnih sredstev?

Namen: Namen raziskave je predstaviti delovne spore in njihove alternativne načine reševanja znotraj sodnega sistema, pri čemer je poudarek na mediaciji kot obveznem postopku po ZARSS. Raziskava se osredotoča na stroške, ki jih imajo sodišča pri izvajanju teh alternativnih postopkov.

Metoda: Tekom raziskovanja so bile uporabljene metode družboslovnega raziskovanja. Raziskovanje se je pričelo z metodo zbiranja, s pomočjo katere je bila pregledana obstoječa literatura, v nadaljevanju je bila za kratko predstavitev ZARSS uporabljena zgodovinska metoda in za proučitev pravnih podlag in strokovne literature uporabljena metoda deskriptivne analize. Citati stališč avtorjev so bili obravnavani v okviru metode kompilacije. Pri predstavitvi stroškov porabljenih za izvajanje alternativnih oblik reševanja sodnih sporov v letih 2018 do 2023, je bila uporabljena metoda analize podatkov. Na podlagi analize statističnih podatkov glede na celoto, je bila uporabljena metoda predvidevanja in na nek način tudi induktivna in deduktivna metoda.

Rezultati: Razpoložljivih sredstev za izvajanje ARS je na voljo dovolj. Zagotovljena so predvsem v okviru evropske kohezijske politike in se porabljajo za namene promocije ARS, hkrati pa omogočajo lažjo dostopnost ARS za stranke, še posebej v civilnih in delovnopравnih sporih.

Organizacija: Raziskava ponuja uporabne ugotovitve za menedžerje pravosodnih institucij. S poudarkom na stroškovni analizi omogoča učinkovitejšo načrtovanje finančnih in kadrovskih virov ter izboljšanje postopkov za zmanjšanje sodnih zaostankov.

Družba: Skozi raziskavo je poudarjen pomen dostopnosti pravnega varstva, saj opozarja na potrebo po trajnostnem financiranju ARS, ki zmanjšuje stroške in čas za stranke v delovnih sporih. S promocijo ARS med širšo javnostjo prispeva k večji uporabi mediacije, kar zmanjšuje konfliktno situacijo in krepi kulturo dialoga. Na družbeni ravni raziskava spodbuja odgovorno uporabo javnih sredstev in dolgoročno izboljšanje pravosodnega sistema.

Originalnost: Izvirnost raziskave se kaže v obravnavi finančnih in organizacijskih vidikov ARS v kontekstu slovenskega pravosodja, kar je nov pristop v obstoječi literaturi. Kombinacija pravne, ekonomske in statistične analize ponuja celovit vpogled v delovanje ARS in razkriva doslej prezrte vzroke za izboljšave. Ugotovitve raziskave niso le teoretične, temveč tudi praktične, saj nudijo konkretne rešitve za izboljšanje dostopnosti in učinkovitosti ARS.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava se osredotoča na slovenski pravni sistem in specifično obdobje (2018–2023), kar lahko omejuje splošno uporabnost ugotovitev. Prihodnje raziskave bi lahko primerjale delovanje ARS v različnih državah ali pravnih sistemih ter analizirale dolgoročne učinke trajnostnega financiranja ARS na družbo in pravosodne postopke. Dodatno bi bilo smiselno raziskati vpliv digitalizacije na izvajanje ARS.

Ključne besede: delovni spor, alternativno reševanje sporov, stroški alternativnega reševanja sodnih sporov.

1 Uvod

Delovni spor je pravni spor ali nesoglasje, ki se nanaša na delovna razmerja med delavci in delodajalci in njihove pravice in dolžnosti. Delovni spor se lahko pojavi, ko se stranke (delavec in delodajalec) ne strinjajo glede interpretacije, izvajanja ali kršitve delovnih dogovorov, pogodb o zaposlitvi ali zakonodaje, ki ureja delovna razmerja. Spori v delovnem okolju so lahko kompleksni in se lahko razvijajo iz različnih vzrokov, vključno z nepravilnostmi pri plačilu, neprimernim ravnanjem na delovnem mestu, nespoštovanjem pravic delavcev, kršitvami pogodb, odpuščanju in drugimi težavami. Reševanje delovnih sporov je pomembno za vzpostavitev uravnovešanih in pravičnih delovnih razmerij ter za preprečevanje dolgotrajnih in negativnih vplivov na vse vpletene strani. Delovni spori se lahko rešujejo na različne načine, vključno s pogajanjem med strankami, mediacijo, arbitražo ali v najhujših primerih s sodnim postopkom. Teža delovnega spora pa se, ko se dodajo še stroški, ki nastanejo tekom reševanja le tega, pogloblja. S tem se pogloblja tudi odnos udeleženih strank do spora in do nasprotne stranke. Znano je, da so sodni stroški dokaj visok zalogaj, predvsem kadar se postavimo na stran v finančnem smislu šibkejši stranke, delojemalca. Prav tako je znano, da so sodni postopki dolgi, predolgi. V okviru navedenih dejstev, so se razvile alternativne možnosti reševanja sporov, ki prinašajo pozitivne učinke na stroške in trajanje posameznega spora, kar je predvsem pomembno pri delovnopravnih razmerjih, kjer je potreba po nadaljnjem sodelovanju v večini primerov še izražena. Glede na približevanje alternativnih načinov reševanja sporov strankam, se v okviru Evropskega socialnega sklada sodiščem za izvajanje le teh, namenjajo sredstva. V ta namen glede na raziskovalno vprašanje, pripravimo pregled porabljenih sredstev slovenskih sodišč, katera so bila porabljena v letih 2018 do 2023 za namene alternativnega reševanja sodnih sporov.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Delovni spor

Med udeleženci delovnih razmerij oziroma med strankami pogodb delovnega prava prihaja tudi do nesoglasij, ki lahko prerastejo v delovne spore. Do spora pride, če so nesoglasja med temi osebami tako zaostrijo, da je potrebno posredovanje tretjega subjekta, da se spor odpravi. Spori med ljudmi povzročajo mnoge negativne posledice, zato sodobne pravne ureditve spodbujajo udeležence družbenih razmerij, da jih, kolikor je mogoče, preprečujejo, če do njih kljub vsemu pride, pa jih odpravijo po mirni poti, to je brez oblastnega odločanja sodišč ali državnih represivnih organov (Vodovnik, 2013, str. 180). Za reševanje delovnih sporov je na podlagi Zakona o delovnih in socialnih sodiščih - ZDSS-1 (2004, čl. 2.), pristojno Delovno sodišče kot prvostopenjski organ in Višje delovno in socialno sodišče kot drugostopenjski organ. Delovno sodišče je pristojno tako za odločanje v individualnih kakor tudi kolektivnih delovnih sporih.

Vzroke za nastanek spora med strankama v pogodbenem (tudi delovnem) razmerju lahko razdelimo na posredne in neposredne. Posredni vzroki so tisti, ki nastanejo že pred ali ob sklepanju pogodbe (vključno s pogodbo o zaposlitvi) in lahko pomembno vplivajo na poznejše

spore. Na pravna razmerja med strankama ter posledične spore lahko vplivajo številni pravni in dejanski dejavniki. Zakon o obligacijskih razmerjih (Uradni list RS, št. 97/2997, UPB1, OZ) v več določbah ureja načela pravnega sklepanja pogodb. Tako 22. člen določa pravila pogajanj pred sklenitvijo pogodbe. Čeprav pogajanja strank ne zavezujejo (prvi odstavek), je stranka odškodninsko odgovorna, če se pogaja brez namena sklenitve pogodbe (drugi odstavek). Prav tako odškodninska odgovornost nastopi, če stranka opusti namen sklenitve pogodbe, zaradi česar nasprotni stranki nastane škoda (tretji odstavek). Posredne vzroke za spore med strankama lahko razvrstimo v tri glavne skupine: neustrezno, pomanjkljivo ali celo protipravno sklenjena pogodba, neustrezno obveščanje oziroma pomanjkljiva obveščenost strank v postopku sklepanja pogodbe in nejasna, dvomljiva ali celo nasprotujoča si pravna ureditev (npr. zakonodaja, kolektivne pogodbe, drugi predpisi). Neposredni vzroki pa nastanejo po sklenitvi pogodbe, torej v času njenega izvajanja. Ti so neposreden pravni razlog za kršitev pogodbe in posledično za nastanek spora. Poleg tega so lahko razlogi za spor tudi povsem osebne narave, vendar se izražajo skozi pravne vidike, na primer pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi (Novak, 2012, str. 2).

Delovne spore delimo glede na udeležene stranke postopka, na individualne in kolektivne delovne spore. Poleg delodajalca in delojemalca je stranka v delovnem sporu lahko tudi sindikat. Individualni delovni spori so spori med delojemalci in delodajalci, do katerih pride zaradi neizpolnjevanja s pogodbo določenih obveznosti, z ene ali druge strani. Prvostopenjski organ ima pristojnost za odločanje v individualnih delovnih sporih (ZDSS-1, 2004, čl. 5.) o sklenitvi, obstoju, trajanju in prenehanju delovnega razmerja, o pravicah, obveznostih in odgovornostih iz delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem oziroma njihovimi pravnimi nasledniki, o pravicah in obveznostih iz razmerij med delavcem in uporabnikom, h kateremu je delavec napoten na delo na podlagi dogovora med delodajalcem in uporabnikom, v zvezi s postopkom zaposlovanja delavca med delodajalcem in kandidatom, o pravicah in obveznostih iz industrijske lastnine, ki nastanejo med delavcem in delodajalcem na podlagi delovnega razmerja, o opravljanju del otrok, mlajših od 15 let, vajencev, dijakov in študentov, o kadrovske štipendiji med delodajalcem in dijakom ali študentom, o volonterskem opravljanju pripravništva, za katere tako določa zakon. »Kolektivni delovni spor je nesoglasje med strankami kolektivnih sporazumov in udeleženci kolektivnih delovnih razmerij, ki ga želijo stranke oziroma udeleženci kolektivnih delovnih razmerij odpraviti s pomočjo tretjega po mirni poti ali pred delovnim sodiščem. Za reševanje kolektivnih delovnih sporov je značilno, da zakonodaja spodbuja reševanje teh sporov po mirni poti in da udeleženci kolektivnih delovnih razmerij lahko sami, pogosto povsem prosto v kolektivnih sporazumih oblikujejo institute, prek katerih rešujejo te spore« (Vodovnik, 2013, str. 182). Kolektivni delovni spori se tako nanašajo na delodajalce in sindikate, kot predstavnike delojemalcev, kateri nastanejo zaradi nespoštovanja s kolektivnimi pogodbami določenih pravic in obveznosti. Prvostopenjski organ pri kolektivnih delovnih sporih ima pristojnost za odločanje (ZDSS-1, 2004, čl. 6.) o veljavnosti kolektivne pogodbe in njenem izvrševanju med strankami kolektivne pogodbe ali med strankami kolektivne pogodbe in drugimi osebami, o pristojnosti za kolektivno pogajanje, o skladnosti kolektivnih pogodb z zakonom, medsebojni skladnosti kolektivnih pogodb in

skladnosti splošnih aktov delodajalca z zakonom in s kolektivnimi pogodbami, o zakonitosti stavke in drugih industrijskih akcij, o sodelovanju delavcev pri upravljanju, o pristojnostih sindikata v zvezi z delovnimi razmerji, v zvezi z določitvijo reprezentativnosti sindikata, za katere tako določa zakon.

Poleg sodnega reševanja delovnih sporov, katerega zakonodajalec določa v 200. členu Zakona o delovnih razmerjih – ZDR-1 (2013), je s sprejetjem 201. člena predvidel tudi alternativo reševanja delovnih sporov, tako kolektivnih kot individualnih, s pomočjo mediacije in arbitraže. ZDR-1 ne dopušča arbitraže v individualnih delovnih sporih, v kolikor to ni izrecno določeno s kolektivno pogodbo ustrezne panoge. Kolektivne pogodbe trenutno te možnosti ne predvidevajo, zato je v individualnih delovnih sporih dopustna le mediacija. ZDR-1 v 2. odst. 200. členu določa, da v kolikor delodajalec v roku 8 delovnih dni po vročeni pisni zahtevi delavca ne izpolni svoje obveznosti iz delovnega razmerja oziroma ne odpravi kršitve, lahko delavec v roku 30 dni od poteka roka za izpolnitev obveznosti oziroma odpravo kršitev s strani delodajalca, zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem. V 1. odstavku 201. člena pa ZDR-1 določa, da v kolikor mediacija ni uspešno zaključena najkasneje v roku 90 dni od sklenitve dogovora o mediaciji, lahko delavec v nadaljnjem roku 30 dni od neuspešno zaključene mediacije, uveljavlja sodno varstvo pred delovnim sodiščem (Evropski center za reševanje sporov, n.d.).

2.2 Alternativno reševanje sporov

Spore, ki nastajajo tekom različnih razmerij, se rešuje v okviru sodne veje oblasti pred pristojnimi sodišči. Zaradi dolgotrajnosti postopkov pred sodišči, se postopoma uveljavljajo in uporabljajo tudi alternative oblike reševanja sporov. »Alternativno reševanje sporov (v nadaljnjem besedilu »ARS«) lahko predstavlja tako učinkovito metodo reševanja sporov, da je možno z njo precej zmanjševati tudi sodne zaostanke. Načeloma pravi ARS postopki predstavljajo alternativo sodnim postopkom, torej jih stranke uporabijo namesto sodnega postopka. Vendar pa pravni red Evropske unije (v nadaljnjem besedilu »EU«) vnaša v pravne rede vseh držav članic možnosti reševanja prav vseh postopkov z alternativnimi oblikami reševanja sporov v vseh fazah njihovega reševanja: predsodnih in sodnih« (Penko Natlačen, 2011, str. 21). »Alternativno reševanje sporov pravna teorija definira kot vrsto konsenzualnih postopkov, ki so alternativa razsojevalnim postopkom, kot sta pravda in arbitraža, in ki običajno, čeprav ne vedno, vključujejo intervencijo, pomoč ali posredovanje ene ali več nevtralnih tretjih oseb, ki strankam omogočijo rešitev spornega razmerja« (Brown, Marriot v Zalar, 2010, str. 31).

21. maja 2008 sta Evropski parlament in Svet Evropske unije sprejela Direktivo 2008/52/ES, o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah (Direktiva 2008/52/ES, 2008), ki je bila podlaga za sprejem dveh zakonov v Republiki Sloveniji, Zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih sporih (v nadaljnjem besedilu »ZMCGZ«) in ZARSS. ZMCGZ, sprejet v letu 2008, ki je stopil v veljavo z 21. junijem 2008, je prispeval k sistemski ureditvi ARS v slovenskem pravnem redu. Pred sprejetjem tega zakona so sicer že bile v nekaterih zakonih vsebovane določbe, ki urejajo reševanje sporov s pomočjo tretjih oseb, vendar le te vsebujejo

posebnosti na specialnih področjih, npr. Zakon o kolektivnih pogodbah – ZkolP predvideva za reševanje kolektivnih delovnih sporov posredovanje posebnega strokovnjaka, ki ga imenuje minister za delo na predlog strank, Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljnjem besedilu »ZDR-1«), predvideva posredovanje inšpektorja za delo v sporu med delodajalcem in delojemalcem, Zakon o trgu finančnih instrumentov – ZTFI in Zakon o zavarovalništvu – Zzavar določata, da morajo banke oziroma zavarovalnice vzpostaviti ali se vključiti v učinkovito shemo zunajsodnega reševanja sporov, itd. (Zalar et al., 2010, str. 113). Alternativno reševanje sporov po ZMCGZ obsega spore, ki nastajajo v civilnopravnih, gospodarskih, delovnih in drugih premoženjskopravnih razmerjih, ne obsega pa reševanja sporov, ki se nanašajo na civilnopravna vprašanja, ki so urejena s kogentnimi predpisi, kot je na primer vprašanje osebnega statusa ali vprašanje individualnega delovnega spora glede pravice do minimalne plače. ZARSS, sprejet v letu 2009, ki je stopil v veljavo z dnem 15. decembra 2009 in se pričel uporabljati z dnem 15. junija 2010, širi postopkovne možnosti, ki jih imajo na razpolago stranke za rešitev svojih sporov. Poleg klasičnega pravnega in nepravnega postopka se lahko spori iz civilnopravnih razmerij rešujejo vsaj v enem od razpoložljivih alternativnih postopkov. ARS, kot je opredeljeno z ZARSS, je postopek, ki ne pomeni sojenja in v katerem ena ali več tretjih nevtrálnih oseb sodeluje pri reševanju spora iz gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih civilnopravnih razmerij, s postopki mediacije, arbitraže, zgodnje nevtralne ocene ali drugimi podobnimi postopki. Za uporabo ARS so pristojna okrajna, okrožna, delovna in višja sodišča ter višje delovno in socialno sodišče, ki strankam omogočijo uporabo, s sprejetjem in uveljavitvijo programa ARS. Le ta morajo strankam obvezno zagotoviti uporabo mediacije, lahko pa tudi uporabo drugih oblik ARS. Sodišča lahko sprejmejo in izvajajo program na dva z zakonom določena načina, kot sodišču pridružen program ali s sodiščem povezan program.

»V vseh modernih državah in tudi pri nas veliko razpravljamo o alternativnem reševanju sporov (alternative dispute resolution – ADR). Alternativno reševanje sporov je skupek postopkov, ki so alternativa pravdanju, torej sodnemu odločanju. V bistvu naj bi vse te oblike pripeljale do poravnave med strankami, če že ne do sodne poravnave, vsaj do poravnave materialnega prava« (Ude v Puharič, 2000, str. 1410). Sodišča namreč ponudijo strankam možnost ARS v vseh zadevah, ima pa sodnik diskrecijsko pravico v tem, da lahko oceni, da v posamezni zadevi to ne bi bilo primerno.

Dolžnost sodišč, da ponudijo mediacijo, ne pomeni, da mora sodišče mediacijo obvezno ponuditi strankam v vsaki zadevi. ZARSS v prvem odstavku 15. člena omogoča sodniku, da oceni, da napotitev na mediacijo ne bi bila primerna. ZARSS torej ne predpisuje avtomatične ponudbe mediacije s strani sodišča v vsaki zadevi, temveč uvaja dolžnost sodišča oziroma sodnika, da pregleda ustreznost oziroma primernost vsake zadeve za predložitev v postopek mediacije in na tej podlagi diskrecijsko odloči, ali naj se zadeva predloži v ponudbo strankam za izvedbo mediacije ali ne. Prav tako dolžnost sprejema programa mediacije ne pomeni, da je mediacija obvezna za stranke. ZARSS v celoti ohranja prostovoljnost mediacije za stranke, ki jo predpisuje prvi odstavek 5. člena Direktive o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah ob tem, ko sodiščem hkrati nalaga dolžnost,

da stranke spodbujajo k podaji soglasja in k sodelovanju v mediaciji (Zalar et al., 2010, str. 34).

ZARSS ne izhaja iz načela avtomatične ponudbe alternativnega reševanja spora v vsaki zadevi temveč iz načela, da sodišče ponudbo pošlje le v tistih zadevah, v katerih sodnik oceni, da so primerne za predložitev v tak postopek. Zato je primerno, da program okvirno določi merila za tako oceno. Pri tem je mogoče upoštevati značilnosti, ki so povezane s strankami in njihovimi odvetniki (pripravljenost na pogajanja in popuščanje, željo po vzdrževanju osebnega ali poslovnega odnosa, realnost pričakovanj v zvezi z izidom spora), in značilnosti, ki se nanašajo na naravo in vrsto spora (kompleksnost spora z vidika dejanskih in pravnih vprašanj, število strank v sporu (ne) obstoj sodne prakse o spornih vprašanjih, varstvo javnega interesa, morale ali temeljnih človekovih pravic) (Zalar et al., 2010, str. 41).

Po Harvardskem konceptu obstajajo trije sklopi meril, s katerimi lahko ocenimo, ali je zadeva primerna za mediacijo ali ne. Prvi sklop je povezan s cilji, ki jih imajo stranke v sporu, drugi sklop obsega značilnosti postopka, strank in spora, tretji sklop so procesne ovire za doseg uspešne rešitve spora. Pri prvem sklopu se ocenjujejo hitrost rešitve, zaupnost, nevtralno mnenje, minimalni stroški, vzdrževanje ali izboljšanje odnosov, sodni precedens, maksimalna ali minimalna finančna odmera, nova rešitev, nadzor nad postopkom, nadzor nad izidom postopka, prenos odgovornosti za rešitev na tretjega, sodni nadzor in prisilna odločitev, transformacija strank. Pri drugem sklopu se ocenjuje dober odnos med odvetniki, dober odnos med strankami, nagnjenost strank k reševanju problemov, pripravljenost za opravičilo, pripravljenost na poravnavo ali na poskus ARS, vključenost glavnih akterjev, število spornih vprašanj, procesna korist od pravde, potreba po specifičnem strokovnem znanju tretje, nevtralne osebe. Glede procesnih ovir pa je potrebno oceniti šibkost komuniciranja, potrebo po izražanju čustev, različen pogled na dejstva, različno razumevanje prava, pomen načel, pritisk zavzetosti, povezanost z drugimi spori, število strank v sporu, razlike med interesi odvetnika in njegovega klienta, sodni sindrom, strah pred razkritjem resničnih interesov, psihološke ovire, nesposobnost uspešnih pogajanj, nerealna pričakovanja in neravnotežje moči. Kot poseben sklop lahko štejemo negativna merila, ki so podlaga za oceno sodišča, kot so spori v katerih je bila katera od strank podvržena psihični viktimizaciji, zlorabi, nasilju ali grožnjam, ali v katerem stranka utemeljeno želi pridobiti precedenčno odločitev sodišča (Zalar et al., 2010, str. 41-42). Pri vsakem primeru posebej je torej pomembno, da se v prvi vrsti presojuje vse vrste okoliščin primera in tako oceni, ali je spor primerno reševati s pomočjo ene izmed alternativnih oblik. Skrbna presoja okoliščin primera je zato pogoj za uspešen pričetek in zaključek, saj le te pri eni vrsti postopka ARS lahko govorijo v prid napotitve, medtem ko pri drugi vrsti postopka pomenijo oviro.

Višje sodišče v Ljubljani že od 1. septembra 2009 omogoča strankam reševanje sporov z mediacijo v okviru oddelka za alternativno reševanje sporov. Po uveljavitvi Zakona o alternativnem reševanju sodnih sporov (2009) sodišče ponuja mediacijo v vseh primerih, razen v sporih, ki po svoji naravi niso primerni za tovrstno reševanje. Mediacija ni pomembna zgolj zaradi števila rešenih zadev, temveč tudi zaradi visokega zadovoljstva strank. Analiza ankete,

ki jo je sodišče izvedlo leta 2018 med udeleženci mediacijskih postopkov, je pokazala, da je 75 % strank ocenilo mediacijo z oceno 5 (zelo zadovoljen) ali 4 (zadovoljen). Ti rezultati odražajo razloge, zaradi katerih odvetniki priporočajo mediacijo, oziroma razloge, zakaj sodišče spodbuja ta način reševanja sporov. Najpogostejši razlog je hitra rešitev spora (63 %), sledi pa možnost sooblikovanja rešitve spora (25 %). Uspešnost ARS na sodišču se meri s številom rešenih zadev v teh postopkih. Cilj tega pristopa je povečanje deleža sporov, rešenih z mediacijo, z namenom razbremenitve sodišč in sodnikov. Mediacija se pogosto uporablja za najzahtevnejše primere, saj omogoča razrešitev ne le konkretnih sodnih sporov, temveč tudi globljih razlogov za dolgotrajne napetosti med strankami. S tem pristopom se skuša preprečiti nastanek novih sporov in trajno razrešiti nesoglasja med strankami (Zaključni račun proračuna Republike Slovenije za leto 2018, 2019, str. 54).

2.3 Stroški alternativnega reševanja sodnih sporov

Stroški postopka alternativnega reševanja sporov niso stroški sodnega postopka, tudi če gre za mediacijo, ki jo na podlagi ZARSS strankam zagotavlja sodišče. Sodišča strankam omogočajo uporabo alternativnega reševanja sporov s sprejemom in uveljavitvijo programa sodišču pridružene mediacije (primerjaj 4. člen ZARSS). Vendar mediacija ni del pravnega postopka. Slednji je zaradi postopka alternativnega reševanja spora prekinjen (tretji odstavek 206. člena ZPP), postopek alternativnega reševanja spora pa je samostojen. V njem navzočnost pooblaščenecv strank na srečanjih in narokih ni obvezna (peti odstavek 16. člena ZARSS). Po splošni določbi drugega odstavka 18. člena Zakona o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ6) vsaka stranka nosi svoje stroške mediacije, če se niso drugače sporazumele. Skupne stroške mediacije pa nosijo stranke po enakih delih (VSL Sklep II IC 909/2022).

Vendar pa, kot izhaja iz sodbe Upravnega sodišča (2020), se zaradi prepletenosti sodnega in mediacijskega postopka v primeru brezplačne pravne pomoči šteje, da odobreni stroški sodnega postopka krijejo tudi stroške mediacijskega postopka, ki se izvede tekom sodnega postopka. Upravičenec do brezplačne pravne pomoči ima namreč pravico do pravne pomoči dodeljenega odvetnika tudi v mediacijskem postopku, izvajalec brezplačne pravne pomoči pa ima za opravljeno delo v tem postopku pravico do nagrade – četudi mediacija ni uspela. Zato stroški mediacije, do katerih je upravičen odvetnik kot izvajalec brezplačne pravne pomoči, ne zajemajo le stroškov sklenjene poravnave v postopku mediacije, temveč zajemajo v primeru, ko se mediacija ne zaključi uspešno (s sklenitvijo poravnave), tudi stroške zastopanja stranke v postopku mediacije.

Sredstva za financiranje programa ARS na sodiščih se zagotavljajo v proračunu sodišč; v sporih iz razmerij med starši in otroci ter v delovnopравnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi stranke ne plačajo stroškov mediacije, v ostalih civilnih sporih so za stranko brezplačne prve tri ure mediacije, v gospodarskih sporih pa je mediacija v celoti plačljiva. V letih od 2018 do 2023 so se stroški mediacij večinoma pokrivali iz sredstev EU, v okviru

Evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2014-2020, na podlagi Dogovora o sodelovanju pri izvajanju podaktivnosti: Identifikacija in implementacija orodij za promocijo med Ministrstvom za pravosodje in Vrhovnim sodiščem Republike. Ministrstvo za pravosodje, v okviru operacije Učinkovito pravosodje preko podaktivnosti »Identifikacija in implementacija orodij za promocijo izvajanja sodišču pridružene mediacije« zagotavlja sredstva za izvajanje promocije mediacije, s črpanjem EU sredstev za promocijo postopkov mediacije za stranke, s čimer jim je olajšano breme stroškov postopka (Sodstvo Republike Slovenije, 2022).

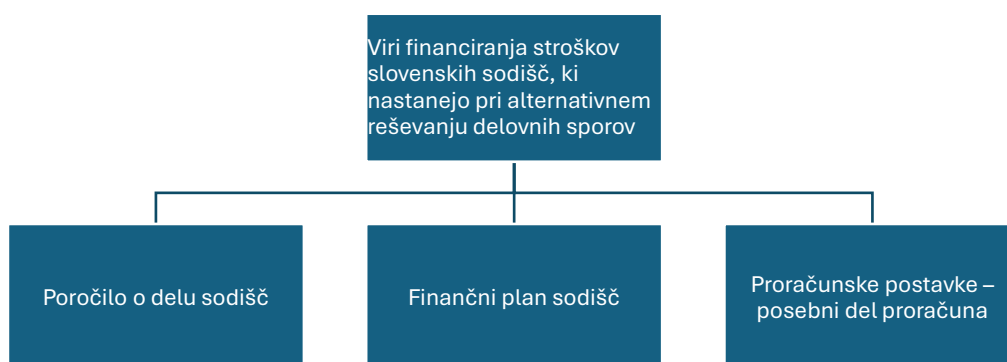
3 Metoda

Najprej smo pregledali literaturo in jo strnili v teoretičnem delu, kjer smo pojasnili ključne pojme in strokovne izraze. S tem smo želeli bralcu omogočiti jasno razumevanje obravnavane tematike ter ga usmeriti k bistvu naše analize, torej k problemu ustreznosti presoje.

Za namen raziskave smo uporabili različne vire, predvsem zakonodajno pravne vire, ki smo jih podkrepili s spoznanji avtorjev in dostopnimi podatki institucij s področja sodnega in pravosodnega sistema. Pregledali smo njihova letna poročila in proračunske postavke, v okviru katerih se zagotavljajo sredstva za delovanje sodišč. Podatke smo s pomočjo analize v Excelu strnili v tabelarno obliko, jih povezali z vsebino javno objavljenih podatkov sodišč in proračuna in na podlagi rezultatov analize primerjalnega obdobja leta 2018 prišli do ugotovitev, na podlagi katerih smo lahko izpeljali zaključke, ki so podlaga za odgovor na raziskovalno vprašanje.

V skladu s teoretičnimi izhodišči in zastavljenimi cilji smo oblikovali model raziskave, ki je prikazan na sliki 1.

Slika 1
Model raziskave



4 Rezultati

Glede na zastavljen model raziskave, v nadaljevanju (glej tabeli 1 in 2) prikazujemo zbrane podatke slovenskih sodišč.

Tabela 1

Stroški alternativnega reševanja sodnih sporov slovenskih sodišč med 2018 – 2023, po virih

Vir/Leto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sredstva EU + slovenska udeležba v EUR	312.221	325.918	261.048	275.706	284.352	328.993
Sodišča – proračunska sredstva v EUR	11.211	10.050	3.946	7.777	9.392	34.292
Skupaj EUR	323.432	335.968	264.994	283.483	293.744	363.285

Povzeto in prirejeno iz Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč za leto 2022, str. 99-100 in Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč za leto 2023, str. 59-60,
https://www.sodisce.si/sodna_uprava/letna_porocila/

Stanje postavke alternativno reševanje sporov za vir proračunske postavke, prikazujemo v nadaljevanju v tabeli 2, po podatkih primeroma za leto 2018.

Tabela 2

Načrtovana in realizirana sredstva postavke alternativno reševanje sodnih sporov v letu 2018 po slovenskih sodiščih

Sodišče	Načrtovano	Realizirano	Razlika
Višje sodišče Celje	304	0	304
Višje sodišče v Kopru	537	0	537
Višje sodišče v Ljubljani	2.395	219	2.176
Višje sodišče v Mariboru	550	82	468
Okrožno sodišče v Celju	11.227	573	10.654
Okrožno sodišče v Kopru	6.499	1.402	5.097
Okrožno sodišče v Kranju	4.995	1.343	3.652
Okrožno sodišče v Ljubljani	31.112	5.045	26.067
Okrožno sodišče v Mariboru	6.728	773	5.955
Okrožno sodišče v Murski Soboti	2.636	243	2.393
Okrožno sodišče v Novi Gorici	2.678	962	1.716
Okrožno sodišče v Novem mestu	1.105	461	644
Okrožno sodišče v Krškem	2.298	71	2.227
Okrožno sodišče na Ptuj	1.449	37	1.412
Okrožno sodišče v Slovenj Gradcu	1.524	0	1.524
Okrajno sodišče v Ljubljani	3.010	0	3.010
Višje delovno in socialno sodišče	570	0	570
Delovno sodišče v Celju	1.098	0	1.098
Delovno sodišče v Kopru	791	0	791
Delovno in socialno sodišče v Ljubljani	4.023	0	4.023
Delovno sodišče v Mariboru	471	0	471
Skupaj	86.000	11.211	74.789

Povzeto in prirejeno po Zaključni račun proračuna Republike Slovenije za leto 2018, 2019, str. 1-3.
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MF/Proracun-direktorat/Drzavni-proracun/Zakljucni-racun/2018-ZR/04-Obrazlozitev-posebne-dela/41-42-46-50-Sodisca.pdf>

5 Razprava

Iz tabele 1 je razvidno, da je v letu 2018 izkazano začetno stanje stroškov alternativnega reševanja sodnih sporov 323.432 tisoč EUR, od katerih največji delež predstavljajo sredstva iz EU in slovenske udeležbe (312.221 tisoč EUR), medtem ko proračunska sredstva sodišč znašajo bistveno manj, le 11.211 tisoč EUR. Leto 2019 je zaznamovano z rastjo skupnih sredstev na 335.968 tisoč EUR, kar je povečanje za 3,87 % glede na leto 2018. V letu 2020 skupna sredstva upadejo na 264.994 tisoč EUR, kar predstavlja občuten padec za 21,14 % glede na prejšnje leto. Najbolj izstopa zmanjšanje sredstev iz EU in slovenske udeležbe na 261.048 tisoč EUR, medtem ko proračunska sredstva za sodišča še dodatno padejo na 3.946 tisoč EUR, kar nakazuje na vpliv posebnih okoliščin (pandemija COVID-19). V letu 2021 se skupna sredstva ponovno povečajo na 283.483 tisoč EUR, kar je rast za 6,97 % glede na leto 2020. To kaže na postopno okrevanje po pandemiji in povečano rabo reševanja sporov na alternativen način. Leto 2022 prinaša nadaljnje povečanje skupnih sredstev na 293.744 tisoč EUR, kar je rast za 3,62 % v primerjavi z letom 2021. Leto 2023 beleži znatno povečanje skupnih sredstev na 363.285 tisoč EUR, kar je največje med analiziranimi leti in pomeni rast za 23,66 % glede na leto 2022. Sredstva iz EU in slovenske udeležbe dosežejo vrhunec pri 328.993 tisoč EUR, medtem ko proračunska sredstva za sodišča skokovito narastejo na 34.292 tisoč EUR, kar nakazuje na rast reševanja sporov na alternativen način, predvsem mediacij, ki so plačljive, torej mediacij s področja gospodarskih sporov. Sredstva iz EU in slovenske udeležbe so večji del analiziranega obdobja stabilna z določenimi nihanjem, največji porast pa beležijo v letu 2023. Proračunska sredstva za sodišča so skozi leta zelo variabilna; po izjemno nizkih vrednostih v letih 2020–2021 dosežejo rekord v letu 2023. Skupna sredstva – stroški ARS se na dolgi rok povečujejo, kljub občasnim padcem (predvsem v letu 2020), kar nakazuje na stanje rasti stroškov ali/in rasti števila opravljenih mediacij. Sodišča ne ločijo posebej porabljenih sredstev EU po vrsti spora, zato podatkov o stroških alternativnega reševanja delovnih sporov ne moremo posebej prikazati. V okviru vira proračunska sredstva so izkazana sredstva, ki so jih sodišča v okviru svojih finančnih načrtov zalagala za poravnavo stroškov gospodarskih mediacij in mediacij, daljših od treh ur.

Iz tabele 2 je razvidno, da je bilo v proračunskih postavkah za postavko alternativno reševanje sporov zagotovljenih 86.000 EUR sredstev, največji delež Okrožnemu sodišču v Ljubljani in najmanjši Delovnemu sodišču v Mariboru. Iz stolpca o realizaciji je razvidno, da je le ta bila največja pri Okrožnemu sodišču v Ljubljani. Skupni znesek realizacije se tako ujema s podatki tabele 1 za leto 2018, pri viru proračunskih sredstev. V okviru tega vira financiranja bi podatke o stroških alternativnega reševanja delovnih sporov lahko prikazali, če bi izhajali iz podatkov o delovnih sodiščih, vendar le ta nimajo realizacije, iz česar lahko povzamemo, da so se vsa sredstva za pokrivanje stroškov mediacij v delovnih sporih poravnala iz sredstev EU in da so bila krajša od treh ur. Vendar pa smo ravno zaradi ničelne realizacije pri Delovnih in socialnih sodiščih raziskovali naprej in glede na besedilo Zaključnega računa proračuna Republike Slovenije za leto 2018 (2019, str. 65) prišli do ugotovitev, da podatki o realizaciji, primeroma pri Višjem sodišču v Mariboru, izkazujejo razliko med izdatki za nagrade in stroške mediatorjem, katerih izplačil v letu 2018 je bilo 954 EUR, in vračili stroškov s strani strank v

mediacijah, ki jih je bilo 872 EUR. Realizacija, ki pomeni porabljenega proračunska sredstva sodišča za namene alternativnega reševanja sodnih sporov, in je izkazana na postavki alternativno reševanje sodnih sporov, znaša 82 EUR. Iz tega torej sledi, da predstavljajo podatki realizacije po posameznih sodiščih ne le izdatke, marveč razliko med prejemki in izdatki, ki glede na postopek ARS, nastajajo v posameznem proračunskem obdobju. Glede na razliko med načrtovanimi in realiziranimi sredstvi postavke alternativno reševanje sporov v višini 74.789 EUR in porabljenimi sredstvi v višini 11.211 EUR pa lahko sklepamo, da je v letu 2018 bilo planiranih dovolj sredstev za izvajanje postopkov ARS.

Iz analize podatkov sodišč lahko povzamemo, da se postopki ARS krijejo iz dveh virov, evropskih sredstev in sredstev proračuna, da so proračunska sredstva neporabljenega in hkrati odgovorimo na raziskovalno vprašanje pritrdilno, in sicer, da je razpoložljivih sredstev za izvajanje ARS na voljo dovolj in da se le ta porabljajo za namene promocije ARS, hkrati pa omogočajo lažjo dostopnost ARS za stranke, še posebej v civilnih in delovnopravnih sporih. Analiza stroškov v obdobju 2018–2023 kaže na povečanje sredstev, namenjenih ARS, kar odraža rastoče zaupanje v tovrstne metode in njihovo uspešnost, vendar je potrebno biti previden, da je uspešnost lahko pogojena tudi s (so)financiranjem tovrstnih postopkov. Poraja se vprašanje, kaj in kako bi bilo, če ARS ne bi bil (so)financiran s strani Evropskega kohezijskega sklada in proračunskih postavk, v smislu kolikšna bi bila razlika, če sploh, v stroških med rednim sodnim postopkom in postopkom ARS. Sistematičen pregled financiranja ARS in primeri iz prakse poudarjajo prednosti mediacije kot manj obremenjujočega postopka za stranke, obenem pa prikazujejo naraščajoče stroške, ki so povezani z večjo uporabo teh metod, še posebej v gospodarskih in kompleksnih sporih, hkrati pa tudi z naraščanjem stroškov storitev in blaga ter materiala, ki je porabljen v okviru teh postopkov. Glede na prikazane podatke o stroških ARS slovenskih sodišč v obdobju 2018–2023 lahko zaključimo, da si želimo tudi v nadalje (so)financiranje s strani evropske kohezijske politike, kajti tovrstni postopki so glede na hitrost dosega sprave med strankami, ki je predvsem pomembna v delovnih sporih, pripoznani kot učinkoviti, vendar ob predpostavki, da je poskrbljeno tudi za njihovo financiranje. Kakšen vpliv bi imel drugačen način financiranja od znanega, pa je zaenkrat, ko iz analize podatkov lahko predvidimo le rast števila postopkov ARS, preuranjeno napovedovati.

6 Zaključek

V okviru raziskave ugotavljamo, da ARS, predvsem mediacija, pomembno prispeva k hitrejšemu, manj formalnemu in stroškovno ugodnejšemu reševanju delovnih sporov, še posebej pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Stroški ARS so praviloma nižji kot pri rednih sodnih postopkih, kar omogočajo tudi razpoložljiva javna sredstva in sredstva evropske kohezijske politike. Analiza financiranja ARS v obdobju 2018–2023 kaže na naraščanje sredstev in s tem zaupanje v učinkovitost teh postopkov, vendar pa postavlja vprašanje, kako učinkoviti bi bili postopki ARS brez (so)financiranja.

Raziskava osvetljuje pomembnost ARS kot orodja za zmanjšanje sodnih zaostankov in olajšanje dostopa do pravnega varstva, predvsem mediacije, kot ključnega mehanizma ARS, ki

izboljšuje učinkovitost pravosodnega sistema in znižuje stroške za stranke ter družbo. Dodana vrednost raziskave je v natančni analizi financiranja slovenskih sodišč, ki je pomembna za oblikovanje prihodnjih politik financiranja v pravosodju na področju ARS.

Menedžerji pravosodnih institucij z vpeljanimi postopki ARS usmerjajo delovanje k hitrejšemu reševanju sporov, kar prinaša prepotrebna zmanjšanja sodnih zaostankov in povečuje produktivnost. Za družbo ARS prinaša manjšo obremenitev sodnega sistema ter s tem omogoča dostopnejše pravno varstvo. Mediacija izboljšuje odnose med strankami in spodbuja sodelovanje, kar ima dolgoročne pozitivne vplive na delovna okolja.

Raziskava se osredotoča na obdobje 2018–2023 in zajema predvsem podatke slovenskih sodišč, kar omejuje možnosti generalizacije na druge pravne sisteme. Prav tako raziskava ne vključuje podrobnejše analize vpliva brez (so)financiranja ARS na dolžino in uspešnost postopkov. Vpliv naraščajočih stroškov storitev in materiala je obravnavan, vendar ne povsem kvantificiran.

Nadaljnje raziskave bi morale vključevati primerjalno analizo učinkovitosti ARS med različnimi pravnimi sistemi in možnost financiranja ARS brez evropskih kohezijskih sredstev. Predlagana je tudi podrobnejša analiza vpliva ARS na kakovost pravnih rešitev in dolgoročne učinke na delovna okolja. Raziskave bi se lahko razširile še na obravnavo specifičnih sektorjev gospodarstva in analizo stroškovne učinkovitosti glede na vrsto delovnih sporov.

Izvedba postopkov ARS je sofinancirana iz evropskih kohezijskih sredstev ter proračunskih postavk. Brez tovrstnega financiranja bi bili postopki ARS manj dostopni, kar bi negativno vplivalo na njihovo učinkovitost in obseg uporabe. Evropska kohezijska politika spodbuja in podpira razvoj ARS, vendar menimo, da bo v prihodnosti potrebna bolj sistematična ureditev financiranja, da se zagotovi dolgoročna stabilnost teh postopkov.

Reference

1. Brown, H., & Marriott, A. (2010). *Alternativno reševanje sporov*. V A. Zalar (ur.). GV Založba.
2. Direktiva 2008/52/ES o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah. (2008, 24. maj). *Uradni list EU št. L 136/3*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:sl:PDF>
3. Evropski center za reševanje sporov. (n. d.) <http://www.ecdr.si/index.php?id=17>
4. Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč za leto 2022. (2023). https://www.sodisce.si/sodna_uprava/letna_porocila/
5. Letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč za leto 2023. (2024). https://www.sodisce.si/sodna_uprava/letna_porocila/
6. Novak, J. (2012). *Mediacija v delovnih sporih*. https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2018/03/Dr_Janez_Novak_-_prispevek.pdf
7. Penko Natlačen, M. (2011). *Alternativno reševanje delovnih sporov s podporo socialnega dialoga ali Kaj je o tem dobro vedeti: zbornik*. 296.

8. Program alternativnega reševanja delovnih sporov pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani. (2014, 16. junij). https://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20220303085048
9. Pravilnik o mediatorjih v programih sodišč. (2010). *Uradni list RS št. 22/10 in 35/13*.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV10177>
10. Puharič, K. (2000). Alternativne oblike reševanja sporov. *Podjetje in delo*, 26(6), 1410-1416.
11. Sodstvo Republike Slovenije. (2022, 8. junij). *Mediacija - višja kultura odnosov v znak spoštovanja mirnega reševanja sporov, pravne kulture in kulture dialoga med ljudmi*.
https://www.sodisce.si/sodni_postopki/objave/2022060909374825
12. UPRS Sodba II U 18/2020-12. [https://sodnapraksa.si/?q=Uprs%20sodba%20II%20U%2018/2020-12&database\[SOVS\]=SOVS&database\[IESP\]=IESP&database\[VDSS\]=VDSS&database\[UPRS\]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&rowsPerPage=20&page=0&id=2015081111468238](https://sodnapraksa.si/?q=Uprs%20sodba%20II%20U%2018/2020-12&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDSS]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&rowsPerPage=20&page=0&id=2015081111468238)
13. Ustava Republike Slovenije (URS). (1991). *Uradni list RS št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99, 75/16 – UZ70a in 92/21 – UZ62a*.
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=USTA1>
14. Vodovnik, Z. (2013). *Normativni temelji delovnih in socialnih razmerij*. GV Založba.
15. VSL Sklep II IC 909/2022.
[https://sodnapraksa.si/?q=id:2015081111460569&database\[SOVS\]=SOVS&database\[IESP\]=IESP&database\[VDSS\]=VDSS&database\[UPRS\]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=2015081111460569](https://sodnapraksa.si/?q=id:2015081111460569&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDSS]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=2015081111460569)
16. Zalar, A., Jovin Hrastnik, B., Damjan, H., Ude, L., Mežnar, Š. & Vlahek, A. (2010). *Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS) s komentarjem, Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) s komentarjem, Zakon o arbitraži (ZArbit) s pojasnili*. GV Založba.
17. Zaključni račun proračuna Republike Slovenije za leto 2018. (2019).
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MF/Proracun-direktorat/Drzavni-proracun/Zakljucni-racun/2018-ZR/04-Obrazlozitev-posebnega-dela/41-42-46-50-Sodisca.pdf>
18. Zakon o inšpekciji dela (ZID-1). (2014). *Uradni list RS št. 19/14 in 55/17*.
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO6711>
19. Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS). (2009). *Uradni list RS, št. 97/09 in 40/12 – ZUJF*. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5648>
20. Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ). (2008). *Uradni list RS št. 56/08*.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5289>
21. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS*.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
22. Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSS-1). (2004). *Uradni list RS št. 2/04, 45/08 – ZArbit, 45/08 – ZPP-D, 47/10 – odl. US, 43/12 – odl. US, 10/17 – ZPP-E in 196/21 – ZDOsk*.
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3657>

Anita Blažič je magistra javne uprave, zaposlena v državni upravi na področju nadzora transfernih cen. Svojo poklicno pot je pričela z delom na področju zdravstvenih zavarovanj, nadaljevala na področju izdelave prostorskih aktov in nato na davčnem področju, kjer se je ukvarjala s knjigovodstvom, davčnim nadzorom posameznih področij poslovanja in nadzorom elektronskega poslovanja. Poklicno pot je nadaljevala z vodenjem finančno računovodske službe javnega zavoda na področju socialnega varstva in zdravstva. Je aktivna članica projekta Davčnega opismenjevanja mladih. Na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Univerze v Novem mestu izvaja pedagoški proces pri predmetih študijskega programa Upravljanje in poslovanje.

Abstract:

Labor Dispute, Alternative Resolution, and Its Costs

Research Question (RQ): Do Slovenian courts have sufficient public funds available to ensure the smooth implementation of alternative dispute resolution methods?

Purpose: The purpose of the research is to present labor disputes and their alternative resolution methods within the judicial system, with a focus on mediation as a mandatory procedure under the ZARSS. The research focuses on the costs incurred by courts in implementing these alternative procedures.

Method: During the research, social science research methods were used. The research began with the collection method, through which the existing literature was reviewed. Subsequently, the historical method was used for a brief presentation of ZARSS, and the descriptive analysis method was used to examine the legal bases and professional literature. Quotes of authors' opinions were treated within the compilation method. For the presentation of costs incurred for the implementation of alternative dispute resolution methods from 2018 to 2023, the data analysis method was used. Based on the analysis of statistical data as a whole, the forecasting method was used, and to some extent, the inductive and deductive methods as well.

Results: Sufficient funds are available for the implementation of ADR. They are mainly provided within the framework of European cohesion policy and are used for the promotion of ADR, while also facilitating easier access to ADR for parties, especially in civil and labor disputes.

Organization: The research offers useful findings for managers of judicial institutions. By emphasizing cost analysis, it enables more efficient planning of financial and human resources and improves procedures to reduce court backlogs.

Society: The research highlights the importance of access to legal protection, emphasizing the need for sustainable financing of ADR, which reduces costs and time for parties in labor disputes. By promoting ADR among the general public, it contributes to greater use of mediation, reducing conflict situations and strengthening a culture of dialogue. At the societal level, the research encourages the responsible use of public funds and the long-term improvement of the judicial system.

Originality: The originality of the research is reflected in the consideration of financial and organizational aspects of ADR in the context of the Slovenian judiciary, which is a new approach in the existing literature. The combination of legal, economic, and statistical analysis offers a comprehensive insight into the functioning of ADR and reveals previously overlooked levers for improvements. The findings of the research are not only theoretical but also practical, providing concrete solutions for improving the accessibility and efficiency of ADR.

Limitations/Future Research: The research focuses on the Slovenian legal system and a specific period (2018–2023), which may limit the general applicability of the findings. Future research could compare the functioning of ADR in different countries or legal systems and analyze the long-term effects of sustainable financing of ADR on society and judicial procedures. Additionally, it would be worthwhile to investigate the impact of digitalization on the implementation of ADR.

Keywords: labor dispute, alternative dispute resolution, costs of alternative dispute resolution.

Copyright (c) Anita BLAŽIČ



Creative Commons License

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

Organizacijski izzivi trajnosti skozi različne stile vodenja

Tadeja Sumrak Vegelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, Novo mesto
tadeja.sumrak.vegelj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri stili vodenja so najpogostejše izpostavljeni pri vzpostavljanju trajnostni praks?

Namen: Glavni namen raziskave je preveriti obstoječo literaturo glede stilov vodenja, ki jim lahko pripišemo elemente trajnosti in izpostaviti raziskave o korelaciji med stilom vodenja in teorijo trajnostnega vodenja.

Metoda: Metodološki pristop smo na podlagi uvodnih spoznanj začeli s sistematičnim pregledom domače in tuje literature in člankov, ki so objavljeni v dostopnih bazah podatkov (Scopus, ProQuest, Science Direct, Web of Science) ter po repozitorijih slovenskih univerz. Pri iskanju ustreznih člankov smo uporabili ključne besede, in sicer “trajnost”, “slog vodenja”, “vodenje”, v slovenskem jeziku ter “sustainability”, “corporate leadership” in “leadership” v angleškem jeziku..

Rezultati: Analizirani članki dokazujejo izpostavljenost transformacijskega stila vodenja kot trajnostnega in podajajo ključne elemente, ki so za takšne vodje značilni in jih hkrati lahko prepoznamo tudi v teoriji trajnostnega vodenja, ki se oblikuje v zadnjem času.

Organizacija: Raziskava bo vodstvenemu kadru dala vpogled v ključne kompetence njihovega vodenja za zagotavljanje trajnostnih praks v organizaciji.

Družba: Implementacija in prepoznavanje ključnih kompetenc vodij in načinov vodenja ima pozitiven vpliv tudi na zaposlene in ostale deležnike, torej na družbo nasploh, saj bi uporaba izpostavljenega stila in kompetenc prinašala povečanje znanja in zavesti o skrbi za okolje in družbo.

Originalnost: Zaradi izpostavljanje pozornosti uveljavitvi trajnostnih praks v organizacijo v korelaciji z vodstvenim stilom, bo originalnost raziskave povečala preglednost do sedaj raziskanih tez in postavila temelje za nadaljnje raziskovanje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve izvedene raziskave vidimo v sorazmerno majhni količini pregledane in objavljene literature, ki bi zajemala dejansko implementacijo trajnostnega razvoja do deležnikov, zato smo se osredotočili na ugotovitve vpliva celostnih trajnostnih dejavnikov. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri empiričnega preverjanja ugotovitev glede ključnih kompetenc vodstvenega stila za vzpostavitev trdnega razvoja trajnostnega poslovanja.

Ključne besede: trajnost, stil vodenja, transformacijski stil.

1 Uvod

V zadnjem obdobju se vedno več pozornosti namenja pomenu varovanju okolja, narave, voda, skrbi za zmanjšanje učinkov tople grede in onesnaževanja. Razmišljati trajnostno je bilo že leta 1987 v poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj (Eur-Lex, 2017, 1.odstavek) opredeljeno kot način delovanja s katerim pustimo generacijam, ki prihajajo možnost, da bodo svoje potrebe

*Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 15. maj 2024; revidirano: 6. junij 2024; sprejeto: 20. november 2024. /

Received: 15th May 2024; revised: 6th June 2024; accepted: 20th November 2024.

lahko izpolnjevali enako ali celo bolje kot to počnemo sedaj. Vse od takrat še številne svetovne organizacije ukvarjajo s trajnostjo, vedno bolj je usmerjanja v posameznika, zadnje čase pa tudi v organizacije. Sonaravna trajnost je pojem, ki opredeljuje vključevanje skrbi za okolje, zrak in vode na eni strani in družbo ter vse njene deležnike na drugi strani delovanja organizacij.

In ravno na ta družbeni del se naša raziskava osredotoča. Z vplivanjem na vse deležnike organizacije lahko zagotavljamo, da se bo miselnost, ki sledi skrbi za okolje in družbo za boljše pogoje v prihodnosti tudi dejansko ponotranjila pri večjem delu populacije. In ker so ravno vodje tisti, ki imajo v organizacijah največji vpliv, se obračamo na njih v upanju, da se ta miselnost najprej ponotranji pri njih, da jo bodo lahko potem prenesli najprej na svoje zaposlene, potem pa še na ostale deležnike, s katerimi so v interakciji.

Koncept trajnosti temelji na miselnosti oziroma namenskem prepričanju, da organizacija ni le komercialna dejavnost, ampak gre za povezovanje širše družbene in okoljske koristi (Murphy 2022, str. 9), ki je podkrepjena z načini upravljanja, zato je potrebno spremeniti, nadgraditi poslovne modele organizacije, pri čemer pa pomembno vlogo predstavlja miselnost, delovanje in angažiranost vodij. Potrebno je najti način kako vgraditi sonaravno trajnost v kompleksno delovanje organizacije, saj ne gre le za finančno-ekonomske cilje, temveč za okoljske in družbene posledice ter razširitev koristi na sedanje in prihodnje populacije (Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023, str. 91) ter uskladitev vrednot trajnosti v širši ekosistem s poenotenjem deležnikov v tem razmišljanju (Murphy, 2022, str. 93), ki je na vodjih in njihovem delovanju, osebnostnih lastnostih in sprejemanju odločitev, ki pa ni vedno samoumevna, kar bi lahko opredelili kot eno izmed vrzeli raziskovalne naloge.

Nikakor ne gre zanemarjati dobička kot pomembnega pri postavljanju in doseganju ciljev, vendar če želimo poskrbeti za prihodnje generaciji je takšno delovanje bistveno bolj odgovorno, saj ga organizacije prenašajo na vse ravni organizacijske kulture, zato je potrebno najti način, kako vgraditi sonaravno trajnost v kompleksno delovanje organizacije in v ospredje ne postaviti zgolj finančno-ekonomske cilje, temveč tudi okoljske in družbene posledice ter razširitev koristi na sedanje in prihodnje populacije (Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023, str. 91).

Zaradi pomembnosti poudarjanja, sprejemanja in implementiranja trajnostnih praks in nevarnosti, da ob tem pride samo do napisanega na papirju ne pa tudi do dejanske implementacije, želimo poiskati odvisno spremenljivko trajnostne prakse in ključne stil vodenja, katerega bi lahko označili kot pomembnega v povezavi z lansiranjem trajnosti. Poglavitni namen raziskovalne naloge je torej pregled obstoječe literature ter izpostaviti stil vodenja, ki najbolj pooseblja sonaravno trajnost in določiti temeljne gradnike, ki takšnega voditelja poosebljajo.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska paradigma in teorije

Oris razvoja organizacijske paradigme sega daleč v zgodovino oblikovanja organizacij in je pomenil nenehno spreminjanje in prilagajanje razvoju in razmeram. Tudi geografsko so se paradigme razlikovale od upravnega vodenja, birokratske in oligarhične organizacije v Evropi, do znanstvenega vodenja v Združenih državah, ko govorimo o klasični teoriji organizacije. Neoklasična se je že bolj opirala na vodstvene procese in človeka, medsebojne odnose in z Druckerjem pomenila začetek rangiranja. Nadgradnjo je naredil Likert s teorijo o človeških virih in sistemsko teorijo, postmoderna organizacijska paradigma pa se je oziroma se še opira na procesno organiziranost, učečo se organizacijo, teorijo kakovosti, organizacijski razvoj in odličnosti ter na modele. (Ivanko, 2015, str. 138-170)

A vendar vseskozi razvoja organizacijskih teorij so bili pomembni ljudje in dilema kako jih voditi, zato se je skladno s tehnologijo in procesi razvijal tudi menedžment. Gre za pomembnejši proces organizacije, ki sledi nemotenemu delovanju poslovnega procesa in vpliva na zaposlene z osebnostnim lastnostmi in vedenjem, da bi dosegli cilje organizacije in tudi lastne cilje. (Ivanko, 2019, str. 376)

Da gre razvoj organizacijskih paradigem v smeri človeka, družbe in okolja (Slika 1), je Ovsenikova (2013, str. 73) poudarjala že v preteklosti in takrat izpostavila ključne področja razvoja.

Slika 1

Ključni razvojni dejavniki paradigem nekoč, sedaj in danes (povzeto po Ovsenik, 2013, str. 73)

NEKOČ	SEDAJ	DANES
Produktivnost	Znanje	Okolje
Delovo okolje	Odličnost	Družba
Proces	Inovativnost	Intuitivnost

Ena izmed razvojnih smeri organizacijskih paradigem gre torej v zadnjem času v smeri namenjanja pomenu varovanju okolja, narave, voda ter skrbi za zmanjšanje učinkov tople grede in onesnaževanja. Razmišljati trajnostno je bilo že leta 1987 v poročilu Svetovne komisije za okolje in razvoj (Eur-Lex, 2017, 1.odstavek) opredeljeno kot način delovanja, s katerim pustimo generacijam, ki prihajajo možnost, da bodo svoje potrebe lahko izpolnjevali enako ali celo bolje kot to počnemo sedaj. Komisija je zagovarjala razvoj gospodarskega razvoja kot nujnega za izboljšanje človekovega življenja in blaginje, vendar posledično zaradi tega obremenjuje naravne sisteme in okolje (Bransal P., Song H.C, 2017, str. 125). Sodobnejše

opredelitve se usmerjajo v nov način razmišljanja, ki izzove ljudi, organizacije, lokalno okolje, da na novo opredelijo svoje poslovanje ter cilje uspešnosti (Kyriakogkonas, Garefalakis, Pappa, Kagias, 2022, str. 2).

Vse od prve omembe trajnosti še številne svetovne organizacije ukvarjajo s to problematiko, natančneje z okoljem, saj je bila sprva usmerjenost delovanja izrazito ekološko naravnana (Bransal & Song, 2017, str. 127), zaradi zanemarjanja socialne blaginje pa se ta miselnost vedno bolj širi in prelaga tudi skozi družbene dejavnike. Sonaravna trajnost je pojem, ki vključuje skrb za okolje, zrak in vode na eni strani in družbo ter vse njene deležnike na drugi strani delovanja organizacij. Obe področji sta izredno pomembni in gresta z roko v roki in težko bi rekli, da ima katera prevladujoči pomen (Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020, str. 2). Koncept trajnosti postaja središče številnih razprav po svetu in sočasno odpira vrzeli, ki jih povzroča sodoben način življenja zaradi hitrega razvoja, boljših življenjskih pogojev, večjih možnosti za izobraževanja, omejenih naravnih virov, segrevanje ozračja, onesnaženosti vode, zraka in tal ter neenakomerne porazdelitve bogastva (Afridi et al., 2023, str. 13; Fisher et al., 2023, str. 3), kar predstavlja intenzivno precej raziskovano temo v zadnjem obdobju.

Razvoj sonaravne trajnosti torej sega v leto 1987, ko je Brundtlandtska komisija pripravila poročilo, ki predstavlja temelj trajnosti (Fisher et al., 2023, str. 17-24) in se je nanašala na okolje, družbo in gospodarstvo, za doseganje pa se predvideli tri osnovne pristope; učinkovitost prepletanja gospodarskih in ekonomskih interesov, doslednost pri uporabi obnovljivih virov in zadostnost z vidika potrošnje. Kasneje je na razvoj trajnosti vplivala politika, njeni ukrepi in krovni dokumenti.

Tabela 1
Krovni dokumenti in ukrepi politike razvoja trajnosti

Konvencija o podnebnih spremembah, Rio 1992, koncept zmanjšanja emisij predstavljen svetovnem prebivalstvu
Kjotski protokol – dopolnitev Konvencije – v obdobju 2008-2012 zmanjšamo emisije za 5 % (Evropa 8%) v primerjavi z letom 1990
Konferenca v Dohi, 2012, zmanjšanje emisij za 18 % do leta 2020 (Evropa 20 %)
Pariški sporazum, december 2015, zavezanost vseh držav k izvajanju ukrepov za zmanjšanje emisij in prilagajanju podnebnim spremembam
Zakon o CO ₂ – Švicarski zakon podnebne politike, 2008, uvedba davka na fosilna goriva
Agenda 2030, Generalna skupščina OZN – 17 ciljev trajnostnega razvoja

Vsi ti dokumenti iz Tabele 1 posledično zavezujejo organizacije, da tudi same storijo korak k razvoju sonaravne trajnosti, škarje in platno pa so v rokah voditeljev in njihovi sposobnosti prenosa ideoloških prepričanj na ostale deležnike v vrednostni verigi.

2.2 Kakovost in odličnost

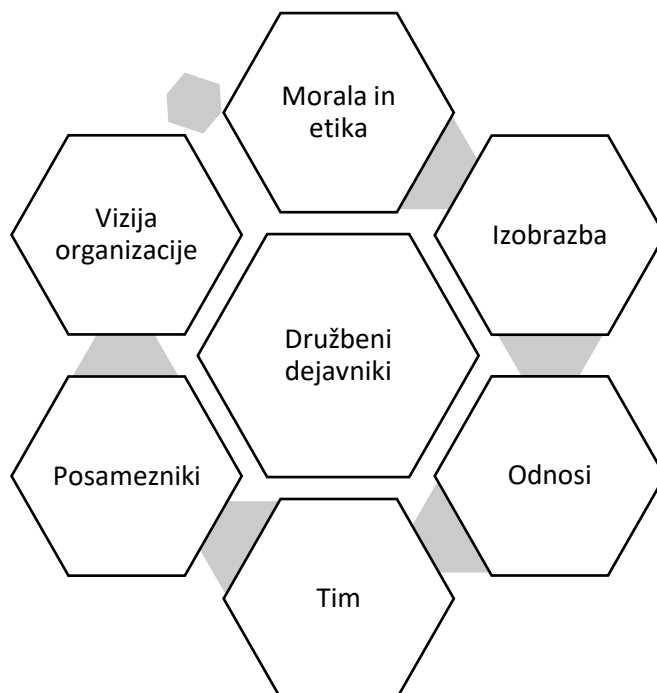
Pomen organizacij in njihov vpliv na človeka in družbo torej postajata vedno bolj ključna in razvoj novih organizacijskih teorij stalnica. To novo pa predstavlja težnjo k odličnosti. Odličnost je nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišjo kakovost. Odlične so torej tiste organizacije, ki so umerjene na trg, skrbijo za odjemalce in ostale deležnike in so sposobne hitrega prilagajanja (Ivanko, 2015, str. 399).

In če to odličnost povežemo z vedno bolj aktualno družbeno trajnostjo, so ljudje tisti, ki narekujejo pot odličnosti, kar pa pomeni, da je vpliv dejavnikov lahko precej širok. Kultura recimo je pomemben element, s katerim opredeljujemo vpliv na vedenje posameznika in njihovo kognitivno, afektivno in vedenjsko odzivanje na okolje (Karakasnaki, Pantouvakis, & Vlachos, 2023, str. 8), pri tem pa ne smemo zanemariti interakcije med deležniki kot posredne spremenljivke med organizacijskimi vrednotami, kulturo in delovno klimo, ki pozitivno vplivajo na trajnostne prakse (Mitra, 2023, str. 1).

Na oblikovanje družbe in kulture tudi v organizacijah vplivajo številni dejavniki. V Sliki 2 so povzeti zgolj nekateri od dejavnikov, s katerimi dosežemo učinek na organizacijsko kulturo.

Slika 2

Dejavniki vpliva na organizacijsko kulturo (povzeto po Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 14)



Organizacije so vpete v svoja lokalna okolja preko številnih interakcij, zato lahko trdimo, da vplivajo na življenje lokalne skupnosti in oblikovanje vrednot posameznikov. Vpliv prirojenih, notranjih vrednot, kot so vestnost, morala in etika je prav gotovo prisoten pri razpravah o družbeni trajnosti, kakor tudi skupna etika in na pravicah temelječ pristop, kar pa ne pomeni, da bodo dejanja odražala takšen način razmišljanja in predstavlja vrzel med subjektivno zaželenim in objektivno potrebnim za trajnost (Lee, 2024, str. 7).

Odličnost organizacije se kaže skozi številne tematike in področja, ki se z razvojem organizacijske paradigme spreminjajo. Prav tako lahko več standardov usmerja organizacije, da svoje upravljalne podсистeme osredotočajo na trajnost in spremljanje vseh trajnostnih ciljev, ki so določeni s strani Združenih narodov. Nowak, Martineau, Sobott, Ansari in Schlund (2024, str. 662) poudarjajo, da gre za model, ki zahteva tristopenjsko izvedbo, pri čemer najprej določimo cilje trajnostnega razvoja glede na vizijo in strategijo organizacije, oblikujemo ukrepe in določimo časovni okvir izvedbe. To je osnova za oblikovanje modela odličnosti organizacije, ki si želi uvesti trajnostne prakse.

Gre torej za modele poslovne odličnosti, ki se zraven osredotočanja na izboljšanje kakovosti in upravljanje operacij osredotočajo na socialna in okoljska vprašanja, med najpogostejše navedenimi in primernimi pa je model European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM). Model EFQM je leta 1988 ustanovilo 14 pomembnih zahodno evropskih podjetij z namenom, da se več pozornosti nameni kakovosti, leta 1991 pa je bil ob nadgradnji sprejet na svetovni ravni. Nenehno se model nadgrajuje in spreminja, trenutno pa zagotavlja največjo celovitost za trajnostno delovanje organizacij. Zadnja revizija je bila leta 2019 in od takrat naprej se uporablja model EFQM 2020. Model se nanaša na podpiranje ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov in vključuje povezovanje poslanstva in strategije organizacije ter zagotavlja usklajenost s cilji trajnostnega razvoja (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 10).

Koncept trajnosti temelji na miselnosti oziroma namenskem prepričanju, da organizacija ni le komercialna dejavnost, ampak gre za povezovanje širše družbene in okoljske koristi (Murphy, 2022, str. 9), ki je podkrepljena z načini upravljanja, zato je potrebno spremeniti, nadgraditi poslovne modele organizacije, pri čemer pa pomembno vlogo predstavlja miselnost, delovanje in angažiranost vodij. Organizacije morajo razumeti ekosistem v katerem delujejo kot tudi posledice njihovega delovanja, pri čemer morajo biti vključeni ključni deležniki (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 10).

Vodje se vedno bolj zavedajo, da organizacija ne more delovati v svetu revščine, neenakosti, socialne in okoljske krize, saj se bodo trgi skrčili, dobavne verige zlomile, potrošniki in zaposleni uprli (Murphy, 2022, str. 21). Naloga vodstva organizacije je tudi preko EFQM modela izboljšanje veščin organizacije, razvoj človeških virov in doseči družbeno odgovornost

ob osredotočenosti na dolgoročni uspeh in družbeno trajnost (Politis & Grigoroudis, 2022, str. 14).

2.3 Različni stili vodenja skozi trajnostne prakse

Prehod novega tisočletja kaže nove organizacijske in vodstvene paradigme, za katere že lahko trdimo, da se odražajo tudi skozi vodenje, saj gre za vplivanje na vse deležnike v organizaciji in v okolju, s katerim je organizacija v neposrednem stiku. Ta način vplivanja na vse deležnike se mora izvajati na vseh ravneh ter omogočati prispevanje vseh k odličnosti. Pomeni voditi vendar pustiti, da zaposleni upravljajo sami. (Ivanko, 2015, str. 542).

Izbira stila vodenja je ključna za odziv sledilcev od katerih je odvisna odličnost, voditelji pa imajo zaradi hitrega razvoja, tehnoloških trendov, digitalizacije, globalizacije, možnosti pridobivanja znanj ter drugih kompleksnih dejavnikov vpliva precej težko nalogo. Tako je razvijanje veščin in znanj vodij, sposobnost nenehnega spreminjanja, pomembna za uresničevanje in spreminjanje organizacijske kulture, ni pa nujno, da enodimenzionalni model vodenja zadosti vsem smernicam razvoja organizacije. (Ivanko, 2019, str. 389)

Ne glede na to, na katero raven organizacijske kulture želimo trajnost vpeljati, mora obstajati nekdo, ki prevzame naloge trajnostnega voditelja, kar se definira skozi položaj in vlogo, ki jo ima (Lee, 2024, str. 9). Zaradi omenjene vloge zaposlenih in njihove korelacije z ostalimi deležniki, je torej pomembno kako so zaposleni vodeni (Brown et al., 2024, str. 15) in kakšni so medsebojni odnos z ostalimi deležniki. Trajnosta osveščenost vseh deležnikov je v veliki meri odvisna od vodij, njihovih veščin, načina komunikacije in motiviranja.

In če pogledamo organizacijo kot celoto, vse njene deležnike in interakcije, ali lahko trdimo, da je breme celotnega prenosa trajnostnih praks v organizaciji ravno na vodjih? Ivanko (2019, str. 376) loči med pojmom menedžment in vodenje. Pravi, da je glavni namen menedžmenta doseganje ciljev organizacije, namen vodenja pa vplivanje na ljudi, da bi delovali na način, da bi te cilje dosegli. Vodenje sodobnih organizacij gre v smeri porazdeljenega vodenja, ki bo omogočilo implementacijo nove organizacijske kulture, ustvarilo varno okolje za vse deležnike, maksimalno vplivalo nanje, jim dalo veljavo in s tem zmanjšalo tveganje glede sprejetih odločitev, kar pa mora temeljiti na kompetentnosti, zaupanju in jasni identiteti (Ovsenik, 2013, str. 76).

V literaturi je za vodje, ki želijo sonaravno trajnost lansirati v organizacijsko kulturo izpostavljena strategija mobilizacije zaposlenih za uvajanje trajnosti, zahtevati odgovornost zaposlenih za uporabo trajnostnih praks in zagotoviti delavcem orodja in usposabljanja za nadaljnje izboljšave na tem področju. Ključen je torej poudarek na človeške vire, njihove vrednote kot osnove za doseganje organizacijske učinkovitosti ter doseči, da bodo zaposleni vlagali maksimalen napor in bodo pripravljeni izpolniti svoje naloge učinkovito (Melean et al., 2023, str. 552). Potrebno je spodbujati interakcije, ki vodijo v strukturiranje pričakovanj

organizacij ter sprememb na ravni vedenja. Vse to je mogoče doseči z dodeljevanjem nalog povezanih z varstvom okolja, prilagajanje opisov delovnih mest v bolj trajnostne, upoštevanje trajnostnih kompetenc pri zaposlovanju, izvedbo trajnostnih izobraževanj ter spodbujanje ekološkega vedenja pri opravljanju strokovnih nalog (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 5).

Prednosti, ki jih bodo zaradi tega imeli deležniki v širšem ekosistemu (Brown et al, 2024, str. 16) je ravno tisto, na kar se moramo osloniti. Vpliv organizacij na družbo in okolje se torej implementira preko najvišjega vodstva organizacije, saj njihov doseg na lastno delovno silo, uporabnike, vlagatelje, dobavitelje in ostale deležnike, ki so del delovanja organizacije, lahko odraža pristop k trajnosti (El-Mallah, Aref & Sherif, 2023, str. 492), zato imajo poleg odločanja vpliv na delovno etiko, moralo in kulturo v organizacijah (Marzuki & Saragih, 2023, str. 50). Predvsem je pomembna za tiste organizacije, ki imajo največji vpliv na okolje in se zavedajo, da je njihova zavest o trajnostnem poslovanju še kako pomembna in da so zaposleni tisti, ki jim lahko pomagajo izpolnjevati vizijo (Ding, Su, & Hahn, 2023, str. 2), vodje pa so temeljni nosilci sprememb in zagotavljajo učinkovitost pri doseganju ciljev, zato je potrebno izbrati pravi slog, ki bo odvisen od zrelosti sledilcev (Melean et al., 2023, str. 548).

Ne le strategija in program trajnostnega vodenja organizacije, voditeljstvo je torej tisto, ki ima pomembno vlogo pri lansiranju trajnosti na vse ravni organizacijske kulture. Pogosto ni dovolj, da se organizacije osredotočajo na program trajnostnega poslovanja in izvajanje le-tega z namenom izpolniti pričakovanja vseh deležnikov, ampak je potrebno vključiti zaposlene, zagotoviti, da razumejo namen programa in doseči, da se trajnost uskladi tudi s temeljnimi vrednotami zaposlenih in organizacije (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 4) kar pa lahko organizacija doseže z vključevanjem zaposlenih v določene odločitve in izražanja mnenj o pomembnih organizacijskih vprašanjih.

Tradicionalno klasično vodenje se v literaturi obravnava pod različnimi pojmi (linijsko, avtokratično, birokratsko, transakcijsko vodenje), vendar se vedno bolj odražajo demokratične oblike vodenja (Ivanko, 2019, str. 388). Organizacijska vizija, vrednote in prepričanja v povezavi z vodstvenim pristopom in etično usmerjenostjo vodij predstavlja ključne dejavnike, ki vodijo v dejansko implementacijo trajnostnih praks (Mitra, 2023, str. 8).

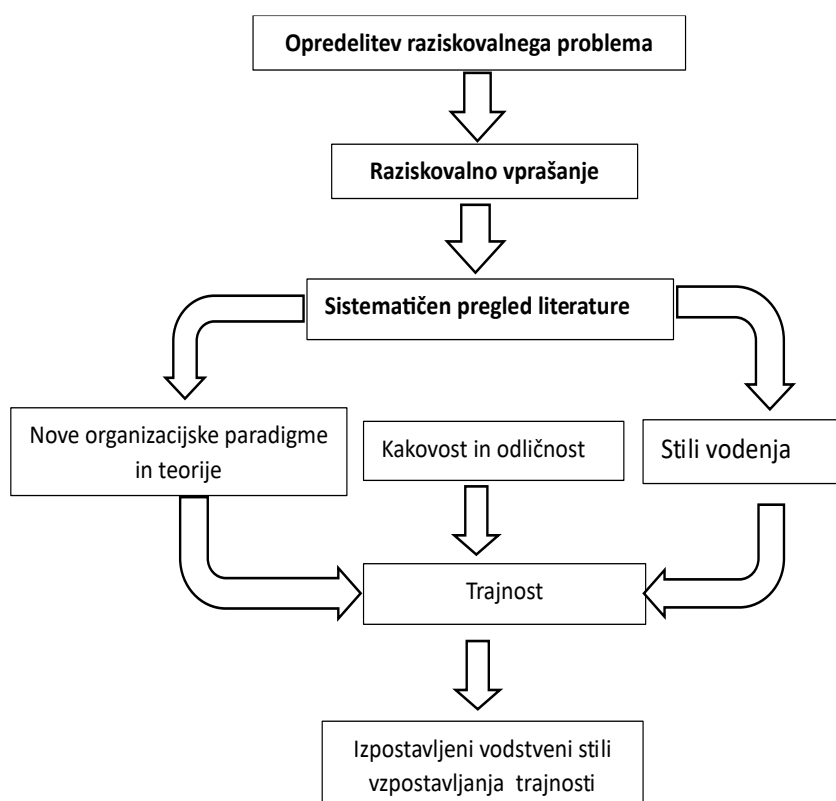
Odličnost organizacijske paradigme skozi odsev trajnosti predstavljajo torej voditelji, bodisi višji management ali vodje, ki so v interakciji z ostalimi deležniki. Voditi ljudi v današnjem času ni enostavna naloga, zato bi se vodja moral osredotočiti na izbiro stila, vrednote, ki jih želi zagovarjati in sporočilo, ki ga želi prenašati naprej. Njegova vloga je ključna, vendar pomembnost pri lansiranju trajnosti omejena, kajti brez sodelovanja, timskega povezovanja in opolnomočenja vsakega od akterjev, s katerimi sodeluje, ima zelo malo možnosti za uspeh implementacije trajnostnih praks v organizacijo. Ključen gradnik nove paradigme je torej

sodelovanje, na katerih se gradijo trajnostni odnosi za dolgoročno poslovanje in zadovoljstvo vseh deležnikov.

3 Metoda

Z uporabo ključnih besed »trajnost«, »stil vodenja« in »transformacijski stil« v slovenskem jeziku in »sustainability«, »leadership« ter »transformation leadership« v angleškem jeziku smo v bazah Scopus, Proquest, ScienceDirect in Web of Science poiskali znanstvene članke. Pri tem so bili uporabljeni veznik "in" v slovenskem in "and" v angleškem jeziku. Vezano na znanstvena dela iz slovenskega okolja smo se osredotočili bolj na doktorske disertacije, ki smo jih iskali v repozitorijih slovenskih univerz Univerze v Ljubljani, Univerze na Primorskem, Univerze v Novi Gorici, Univerze v Mariboru ter Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu z enakimi ključni besedami. Iskanje tujih doktorskih disertacij je bilo izvedeno v bazi ProQuest in Google Scholar. Preučili smo tudi dve monografski publikaciji, ena pridobljena preko knjižnične izposoje, druga pa elektronsko na viru SpringerLinku.

Slika 3
Model raziskovanja



Iz Slike 3 je razviden model raziskovanja, ki po opredelitvi raziskovalnega problema skozi sistematičen pregled literature odgovori na postavljeno raziskovalno vprašanje. V nadaljevanju

smo zbrane članke razporedili glede na ključna področja obravnave. Predstavljeni so v Tabeli 2 glede na posamezno področje raziskovanja.

Tabela 2
Področja obravnave raziskave

Naziv področja	Avtorji preglednih člankov
Organizacijske paradigme in teorije	Afridi et al., 2023; Ambrož 2021; Bansal & Song, 2017; Brown et al., 2024; Evans et al., 2017; El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023; Fisher et al., 2023; Ivanko, 2015; Ivanko 2019; Kyriakogkonas, Garefalakis, Pappa, Kagias, 2022; Kumar & Anbanandam 2022; Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020; Manco, Caterino, Rinaldi, & Macchiaroli, 2023; Murphy, 2022; Ovsenik 2013; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023;
Kakovost in odličnost	Ahsan 2023; Brown et al., 2024; Fisher et al., 2023; Ivanko, 2015; Ivanko 2019; Karakasnakis, Pantouvakis, & Vlachos, 2023; Lee, 2024; Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020; Mitra 2023; Murphy 2022; Nowak, Martineau, Sobott, Ansari & Schlund 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Politis & Grigoroudis, 2022; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023; Spirit Slovenija 2024;
Trajnostni stili vodenja	Ahsan, 2023; Afzal & Tumpa, 2024; Brown et al. 2024; Chandranathan, 2019; Ding, Su, & Hahn, 2023; El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023; García Martín, Duran-Heras, & Sánchez, 2023; Hiebl & Pielsticker, 2023; Khan & Hinterhuber, 2024; Lee 2024; Marzuki & Saragih, 2023; Melean et al., 2023; Morf & Bakker, 2022; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024;

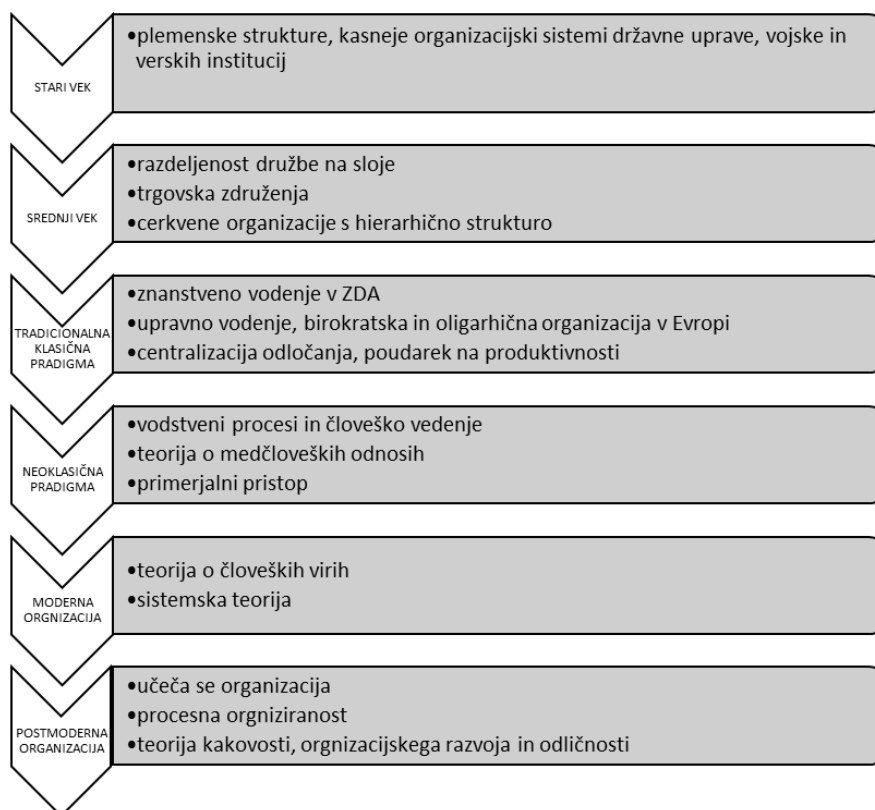
V prvem delu, ki dejansko preučuje razvoj organizacijskih paradigem, je zbrana literatura povprečno starejšega datuma, tistih člankov, ki so bili objavljeni po letu 2022, je 47 %. Drugače je v drugem delu, ki se opredeljuje na odločnost in modele poslovanja, ki to omogočajo in v tretjem delu, kjer obravnavamo različne stile vodenja in izpostavljamo tistega, ki največ prispeva k lansiranju trajnosti v organizacije. Tako je v drugem delu kar 78 % pregledanih člankov mlajših kot tri leta, v tretjem delu pa 94% oziroma je bila glavnina člankov objavljenih v leti 2023 in 2024.

4 Rezultati

Z analizo člankov smo z metodo diskripcije in kompilacije predstavili vsaj tri področja raziskovanja. Prvo raziskovano področje se nanaša na razvoj organizacijskih paradigem, ki gre v smeri trajnosti. Delovanje organizacijskih paradig pomeni nenehno interakcijo na vseh ravneh, kjer vsi deležniki gradijo mrežo komunikacije za uspešen prenos informacij in je nekaj,

kar ne more delovati, če ni skladno z okoljem od kjer dobiva vire za svoje delovanje (Ambrož, 2021, str. 154-155). Če povzamemo, na Sliki 3 predstavljamo napredek organizacijskih paradigmi skozi razvoj časa, ki je bil precej zapleten in raznolik proces, zato podajamo zgolj glavna obdobja razvoja in ključne dejavnike, vrednote in cilje, ki so sledili razvoju.

Slika 4
Povzetek časovnice razvoja organizacijskih paradig (povzeto po Ivanko, 2015)



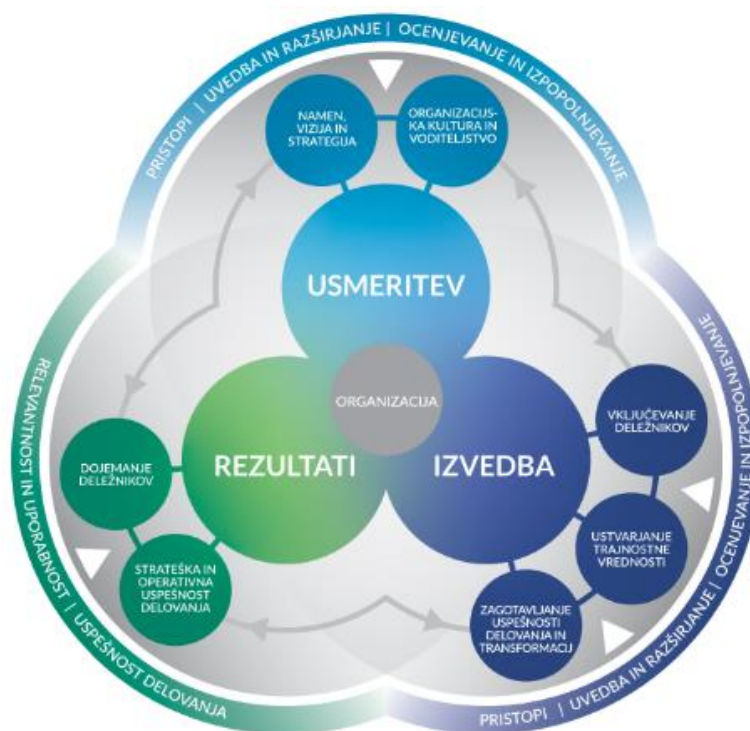
Posebna veja trajnostne paradigme so družbene trajnostne prakse, ki izhajajo iz interakcije med deležniki ob soustvarjanju finančnih učinkov (Brown et al., 2024, str. 15), razmišljanja in obnašanja družbe s prilagajanjem in odnosom do narave (Luna-Nemecio, Tobón, & Gribran, 2020, str. 4), pri čemer pa so izpostavljeni ravno zaposleni, saj imajo oni stik z odjemalci, z drugimi zaposlenimi, dobavitelji in velikokrat tudi z širšo lokalno javnostjo v kateri delujejo tudi izven organizacije (Brown et al., 2024, str. 15). Teorija o človeških virih in poudarek na družbi je bil zasnovan že v neoklasični paradigmi, postmoderna organizacija, ki velja še danes, pa se še toliko bolj osredotoča na človeka in okolje, tako da lahko zaključimo, da je trajnostno delovanje organizacij nova paradigma sodobnega časa.

Drugo raziskovalno področje se je nanašalo na odličnost organizacij. Kadar govorimo o odličnosti organizacije so modeli tisti, ki jo opredeljujejo, a vendar zopet pridemo do ljudi, ki nek model sprejmejo ali ne, ter seveda od vodij, ki znajo ali pa ne, predstaviti svojim

zaposlenim, odjemalcem, dobaviteljem in okolju pomembnost sprejetja modela. In če so ključni cilji organizacije usmerjeni v trajnost, potem je to zavedanje vodij še toliko bolj pomembno.

Izpostavljeni EFQM model oziroma njegova nadgradnja EFQM 2020 določa povezavo med vizijo in strategijo organizacije ter kako se le-ta uporablja za ustvarjanje trajnostne vrednosti. V osnovi se osredotoča na odjemalce, deležnike in povezavo med tem kar organizacija počne, kako to počne in kakšen so pričakovane posledice tega delovanja.

Slika 5
Model EFQM 2020



Struktura modela, ki je prikazana v Sliki 4 ima tri glavne kategorije, in sicer usmeritve, kjer se določi namen in strategija organizacije, izvedba, ki pomeni izpolnjevanje določenega namena in strategije ter rezultati, ki predstavljajo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev in za katere lahko trdimo, da so v neposredni korelaciji z deležniki ter strateško in operativno uspešnostno organizacije. Ključno vlogo imajo tako deležniki oziroma njihovo vključevanje. (Spirit Slovenija, 2019, str. 5)

Voditelji se torej vedno bolj zavedajo pomena povezovanja interesov organizacije in družbe, kar jim prinaša dolgoročne učinke (Fisher et al., 2023, str. 38), zato trajnostno vodenje vidijo kot usmerjanje zaposlenih k izobraževanju, etični refleksiji ter ustvarjanju donosa, ki pa se ne kaže zgolj skozi maksimiranje dobička temveč kot gonilo razvoja družbe (Fisher et al., 2023, str. 40), izmed teh družbenih dejavnikov pa so zaposleni tisti, ki zahtevajo največji delež

pozornosti pri uvajanju družbenih dejavnikov trajnosti (Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 2). Pri takšnem načinu vodenja Fisher in ostali (2023, str. 57) izpostavljajo vrednote kot vodilo za stabilno, celovito, dolgoročno in eksplicitno osnovo, ki trajnostno delovanje prenese preko vzpostavitve kolektivnosti vseh deležnikov pozitivne rezultate tudi ob upoštevanju omejnih virov sredstev.

Odličnost organizacij se tudi na področju trajnosti dokazuje le, če imamo zanjo postavljene primerne kazalnike in lahko sledimo nekemu modelu poslovanja. Izpostavili smo model EFQM 2020, ki na tem področju podaja sledenje ciljev skozi odličnost organizacije, a kljub temu sta Politis in Grigoroudis (2022, str. 16) ugotovila, da nobeden od modelov ni mogoče uporabiti kot standardizirano metodo za merjenje odličnosti trajnostnih praks v organizaciji. Povzamemo pa lahko vlogo in pomembnost vodij, ki jo model prav tako opredeljuje in je ključna, a vendar ne najbolj pomembna pri lansiranju trajnostni na vse ravni organizacijske kulture in na ostale deležnike.

Vse to je še bolj izrazito v trenutnih razmerah, ko se izraža zahteva po spremljanju kazalnikov trajnosti in spremembam, ki jih narekuje trg (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 11). Da je stil vodenja pomemben tudi pri oblikovanju in doseganju uspešnosti organizacije, je Ahsan (2023, str. 789-795) izpostavil skozi pregled literature, kje je dokazoval povezavo med transformacijskem vodenjem in organizacijsko kulturo in z izvedbo anket preko regresijske analize dokazal pozitivno povezavo, da so vodje tisti, ki navdihujejo, so moralni in skrbijo za osebno poučevanje deležnikov. Podobno tudi Lee (2024, str. 9) poudarja pomen vodenja in ga opredeljuje kot ključno sestavino trajnosti, ki s pravnim delovanjem definira skupinska prizadevanja za trajnost, povezuje deležnike in poskrbi za ustrezne korelacije.

Poglobljena analiza obravnavanih člankov kaže pogostost raziskave različnih stilov vodenja v povezavi s trajnostnim razvojem organizacije. Kot najpogostejše izpostavljeni so se pojavili transformacijski in transakcijski stil vodenja, etično vodenje, odgovorno vodenje, demokratično in avtentično vodenje (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 7). Avtentično vodenje predstavlja hitre odločitve, dodeljevanje nalog in strogo nadzorovanje izvedbe, predvsem pa je nagnjeno k inovacijam (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15).

Transakcijski stil vodenja se osredotoča na jasno postavljene cilje, pričakovanja in na drugi strani dobro postavljen sistem nagrajevanja in motiviranja, s katerim želi takšen vodja spodbuditi timsko delo. Zaposleni so cenjeni, a vendar ostajajo učinkovitost in doseganje ciljev najpomembnejše (Marzuki & Saragih, 2023, str. 51), voditelji pričakujejo vzajemne odnose in nagrajujejo na podlagi dosežkov (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15). Demokratični stil vodenja na drugi strani spodbuja zaposlene, da svobodno izražajo svoja menja in ideje ter tako prispevajo ko ciljem organizacij (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15), transformacijski pa temelji na etiki in morali, usmerjenosti k ciljem, deležnikom, nenehno prilagodljivost, motiviranje in vodenje z zgledom. Etično vodenje pomeni enakopravno obravnavno vseh deležnikov, sporočanje etičnih

vrednot, vodje so vzorniki in etičnosti se bodisi kaznuje bodisi nagrajuje (Afzal & Tumpa, 2024, str. 15).

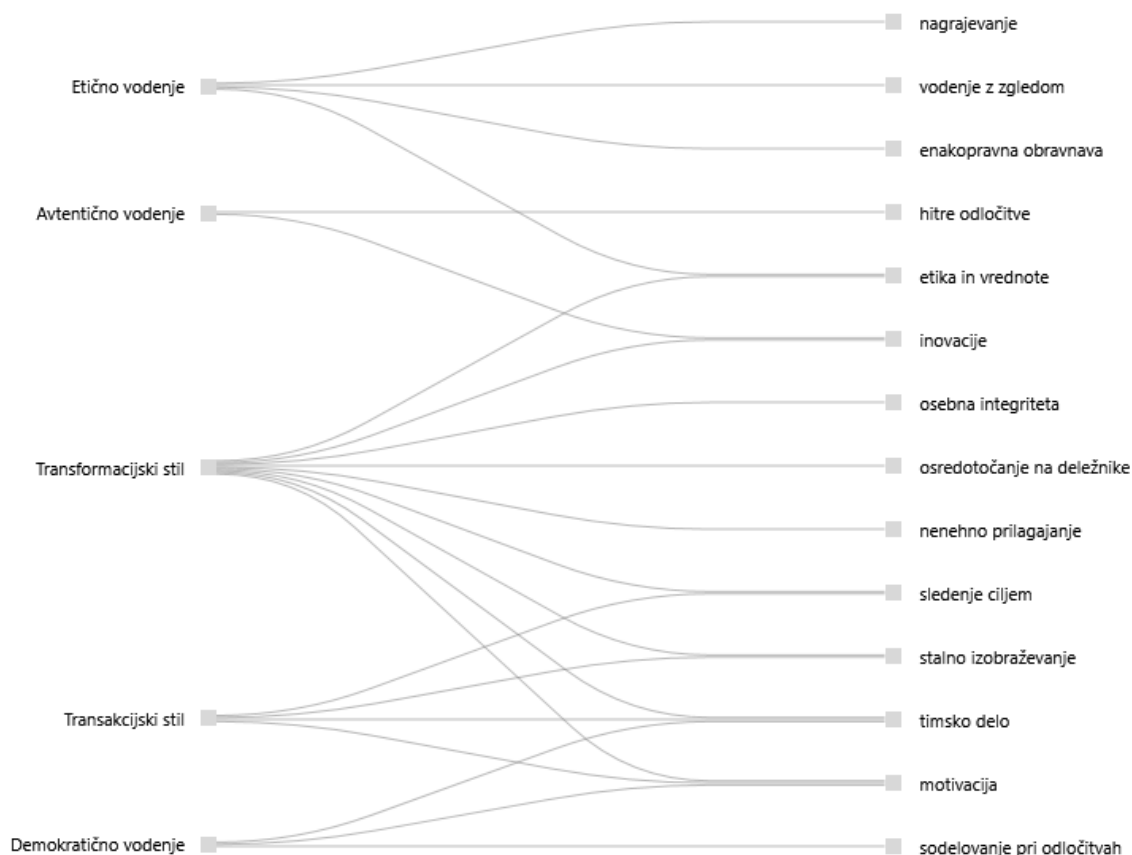
Vsi navedeni stili vodenja torej izkazujejo pozitivno korelacijo s trajnostnimi praksami, a kot najpogostejše izpostavljen stil v raziskovalnih člankih trajnosti pa je zagotovo transformacijski stil vodenja. Tako Ivanko (2019, str. 388) kot Afzal in Tumpa (2024, str. 20) kot najbolj trajnostno izpostavljajo ta stil vodenja, ki postavlja v ospredje razum, moralo, karizmatičnost, opolnomočenje zaposlenih, sodelovanje. Ne zanemarja tudi čustev, ki bazirajo na motiviranju z višjimi vrednotami, potrebno po spoštovanju, osebni rasti, vživeti se v razmišljanje drugih, skratka razviti čustveno inteligenčne sposobnosti. Osredotočenost na deležnike pomeni voditi z vizijo, opolnomočenje ljudi z možnostjo intelektualnega razvoja in njihovih kompetenc.

Tretji pregled zbirne literature se je torej nanašal na stile vodenja in gradnike, ki jih takšni vodje imajo. Številne raziskave so potrdile, da imajo voditelji iz zahodne Evrope aktivno vlogo pri uvajanju trajnostnih ukrepov v korporativne strategije, vendar ključno temu je prepričanje delničarjev, lastnikov, upravnih odborov o pomenu trajnostnega prispevka (El-Mallah, Aref, & Sherif, 2023, str. 492; Servaes, Thi Thu, Kluijtmans, & Crucke, 2023, str. 4). Ne le v Evropi, povsod po svetu raziskujejo stile vodenja in kompetence, ki bi jih lahko najbolj povezali s trajnostnimi praksami. Afzal & Tumpa (2024, str. 13) sta preučevala trajnostne voditelje na področju gradbeništva na Kitajskem. Ugotovila sta, naj so med najbolj izpostavljenimi kompetencami, ki določajo trajnostnega voditelja razvijanje vizije in strategije, usmerjenost k ciljem, prilagodljivost, komunikacija, etika in vrednote, timsko delo in usmerjenost na deležnike.

Če torej povzamemo izpostavljene stile vodenja in družbene dejavnike trajnosti, ki zagotavljajo izvajanje trajnostnih praks in ugotovimo presečne gradnike, lahko izpostavimo stil, ki velja za najbolj trajnostnega. In če v nadaljevanju te stile povežemo še z družbenimi dejavniki trajnosti lahko še vedno zatrjujemo, da je transformacijski stil najboljši približek trajnostnemu stilu, kar je razvidno iz Slike 6.

Slika 6

Izpostavljeni gradniki stila vodenja in družbeni dejavniki v povezavi z opredeljenimi stili vodenja



Transformacijsko vodenje je Burns v svojih razmišljanjih opredeljeval že leta 1978, ki se kaže skozi raven motivacije in morale ter etičnih teženj vodja in vodenja. To so bili vodje, ki so slivzpostavili stik z vodenimi (Chandranathan, 2019, str. 49). Beseda transformacija slovarsko pomeni preobrazbo, kar daje možnost voditeljem, da se nenehno izobražujejo, dopolnjujejo, skratka gre za kritično zavedanje starih vzorcev in zavestna odločitev z novo samoopredelitev. To proces je pri vodjih precej pomemben, saj je zaradi različnih družbenih sprememb, ki jih sociologi opisujejo kot spremembe v interakcijah z drugimi, med kulturami, normami, znotraj in zunaj organizacije, dolgotrajen proces s številnimi učinki (Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 13).

Tudi raziskava Meleana in ostalih (2023, str. 550) nakazuje na to, da se v zasebnem sektorju v povezavi s sonaravnim trajnostnim delovanjem največkrat pojavlja transformacijski stil vodenja, predvsem pa se ta uvaja v velikih podjetjih in tistih, ki delujejo na tehnološkem področju. To trditev so izpostavile tudi številne druge raziskave, ki kot ključnega pri implementaciji trajnosti poudarjajo transformacijski stil vodenja (Ahsan, 2023, str. 795; Ding & Hahn, 2023, str. 15; García Martín, Duran-Heras, & Sánchez, 2023, str. 22; Hiebl & Pielsticker, 2023, str. 2354; Khan & Hinterhuber, 2024, str. 23; Morf & Bakker, 2022, str. 7; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024, str. 386).

Obravnavane raziskave se osredotočajo na splošno trajnostno uspešnost, nekoliko manj je študij na družbeni trajnosti. Piwovar-Sulej & Iqbal (2023, str. 8) sta dokazala, da transformacijsko vodstvo pomembno vpliva na trajnostno uspešnost, medtem ko odgovorno, etično vodenje pomembno vpliva na posamezno dimenzijo trajnosti, ki je v močni povezavi z upravljavsko uspešnostjo, transformacijsko in etično pa na družbeno uspešnost organizacij. Transformacijski stil je torej največkrat preučevan stil v povezavo s trajnostjo (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023, str. 11; Melean et al., 2023, str. 550; Ahsan, 2023, str. 795; Ding & Hahn, 2023, str. 15; García Martín, Duran-Heras, Sánchez, 2023, str. 22; Hiebl & Pielsticker, 2023, str. 2354; Khan & Hinterhuber, 2024, str. 23; Morf & Bakker, 2022, str. 7; Zacher, Kühner, Katz, & Rudolph, 2024, str. 386) in ga najdemo tako v različnih kulturnih kot geografsko proučevanih člankih.

5 Razprava

Razvoj organizacijskih paradigem je sodobno družbo pripeljal do zavedanja kako pomembno je okolje, skrb zanj in možnost, da bodo vire lahko izkoriščali tudi naši zanamci. To je ena pomembna veja razvoja organizacij. Druga pa gre v smeri družbe. Pred časom skrb za zaposlene in odjemalce nova paradigma širi na lokalno skupnost, dobavitelje, lastnike, skratka vse deležnike v organizaciji. Seveda prvotna funkcija delovanja organizacije še vedno ostaja ključna in to je ustvarjanje dobička, le da je pot, ki jo organizacija prehodi do tega cilja prepletena z interesi vseh deležnikov z namenom najti skupne cilje skozi postavljeno vizijo.

Podobno je tudi, ko govorimo o odličnosti organizacij. Modeli, ki so gonilo odličnosti vsake organizacije se prepletajo z okoljem in deležniki in poskrbijo, da trajnost dobiva pomen v organizacijah. Vendar je le-to mogoče zgolj, če vodstvo postavi in ponotranji trajnostne cilje in jih preko zavedanja o svojem delovanju prenaša na ostale deležnike v interakciji. Vse to pa je odvisno od stila vodenja, ki ga vodja zavedno ali nezavedno uporablja. Pregled zbrane literature je dokazal transformacijski stil vodenja kot enega tistih, ki je trajnosti najbolj blizu.

Melean in drugi (2023, str. 546) recimo izpostavljajo ključne značilnosti transformacijskega stila vodenja, ki se opredeljujejo na dvigovanju vrednost zaposlenih, spodbujanju proaktivnega in pozitivnega vedenja, ustvarjanju pomembnih sprememb v življenju ljudi in organizacije, poudarjanju razvoja, znanja in osebne rasti, izkazovanju vzornega vedenja, spodbujanju reševanja problemov na nove, ustvarjalne načine, zmanjševanju verjetnosti za fluktuacijo zaposlenih, hiter odziv na zahteve okolja in navdihujoči motivaciji. Povzamemo lahko, da transformacijski stil vodenja skuša vplivati in spremeniti organizacijsko kulturo z vplivanjem na zaposlene in posledično z vplivanjem na ostale deležnike. Vsaka sprememba se prične pri posamezniku in če vodje želijo vplivati na ostale deležnike s katerimi so v interakciji, potem morajo začeti pri sebi. Posameznik, ki je produktiven, napreduje in dosega cilje je posameznik, ki se zaveda pomembnosti transformacije, je spoznal svoje prednosti in sprejel slabosti in si želi izboljšati svoje delovanje na področju vodenja (Bakhshandeh, Rothwell, Imroz, & Sadique, 2023, str. 17).

Navedena kompilacija izpostavlja, da je trajnostni voditelj tisti, ki ima poudarek na viziji in določanju ciljev, etičnem vedenju, čustvena inteligenca, inovativnosti, nenehnem izobraževanju, je nagnjen sistemskim spremembam, povezovanju deležnikov in doseganju dolgoročnih vzajemnih koristi. Trajnostno vodenje se tako osredotoča na gospodarska, družbena in okoljska vprašanja.

6 Zaključek

Zaključimo lahko, da številni avtorji strmiijo k preučevanju stilov vodenja, ki jim pripisujemo udejstvovanje trajnostnih praks in izmed izpostavljenimi je prav gotovo transformacijski. Že sam pomen besede izraža točno to, kar so ključni dejavniki tega stila, torej nenehne spremembe, prilagajanje, stalno učenje in nadgradnja tako osebe rasti kot vodstvenih veščin in vse to z namenom, da se trajnostne prakse, torej skrbi za porabo virov, zmanjšanje onesnaževanja zraka in okolja ter nagrajevanje in ohranjanje družbenih odnosov in koristi na način, da bodo svoje potrebe lahko v enaki meri ali še boljše izpolnjevale generacije, ki prihajajo za nami. Četudi vsak posameznik ali posamezni vodja tega sam ne more lansirati, lahko v veliki meri z zavedanjem glede svoje osebne integritete in načina vplivanja na druge deležnike pokaže stopnjo empatije in preko organizacije spremeni in ustvarja novo paradigmo, ki gre v smeri skrbi za planet, okolje in družbo nasploh.

Raziskava s prispevkom daje organizaciji in vodstvenemu kadru vpogled v trajnostni stil vodenja in ključne gradnike za zagotavljanje trajnostnih praks v organizaciji, ki jih vodje pri svojem delovanju lahko uporabijo in vključijo v vsakodnevno prakso.

Implementacija in prepoznavanje ključnih lastnosti vodij in načinov vodenja ima pozitiven vpliv tudi na zaposlene in ostale deležnike, torej na družbo nasploh, saj bi uporaba izpostavljenega stila in gradnikov prinašala povečanje znanja in zavesti o skrbi za okolje in družbo. Zaradi izpostavljanje pozornosti uveljavitvi trajnostnih praks v organizacijo v korelaciji z vodstvenim stilom, bo originalnost raziskave povečala preglednost do sedaj raziskanih tem in postavila temelje za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Sorazmerno z doprinosom pa vidimo tudi omejitve izvedene raziskave, predvsem v majhni količini pregledane in objavljene literature, ki bi zajemala dejansko implementacijo trajnostnega razvoja do deležnikov na družbenem področju trajnosti, zato smo se osredotočili na ugotovitve vpliva celostnih trajnostnih dejavnikov. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri empiričnega preverjanja ugotovitev glede ključnih gradnikov vodstvenega stila za vzpostavitev trdnega razvoja trajnostnega poslovanja.

7 Reference

1. Afridi, S., Javed, A., Ali, S. Z., Zafar, S., & Haider, M. (2023). The Role of Generative Leadership, Green Passion, and Green Work Behavior in Pakistan's Tourism Industry. *Sustainability*.15(19). doi:<https://doi.org/10.3390/su151914139>
2. Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*; 16(3). doi:<https://doi.org/10.3390/su16030971>
3. Ahsan, M. J. (2023). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4). doi:<https://doi.org/10.3390/su16030971>
4. Ambrož, M. (2021). *Pradigma sodobne organizacije* . Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu .
5. Bansal, T., & Song, H.C. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *The Academy of Management Annals* 11(1), 105-149. doi:10.5465/annals.2015.0095
6. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko , N., Bielialov, T., Järvis, M., Kovalska, K., & Saiensus, M. (2024). Performance Assessment of Sustainable Leadership of Enterprise's Circular Economy-Driven Innovative Activities. *Sustainability*. 16(2). doi:<https://doi.org/10.3390/su16020558>
7. Becker, J. (2021). *The relation of social identity and transformational leadership in project teams : An examination in the it industry in germany*. University of Gloucestershire.
8. Bencsik, A., & Pangsy-Kania, S. (2023). Sustainable Leadership Practices Based on the Logic of the Honeybee Pyramid—Comparison of Hungarian and Polish SMEs. *Sustainability*.15(17). doi:<https://doi.org/10.3390/su151713103>
9. Brown, D., Apostolidis, C., Lal Dey, B., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Bubo, M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14-27. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
10. Cambrea, D. R., Paolone, F., & Cucari, N. (2023). Advisory or monitoring role in ESG scenario: Which women directors are more influential in the Italian context? *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4299-4314. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.3366>
11. Chandranathan, P. (2019). *The Activity of Entrepreneurial Leadership* (doktorska disertacija). University of Gloucestershire
12. Clementino E., Perkins R. (2020). How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 379-397. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>
13. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*.13(2). doi:<https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
14. Ding, H., & Hahn, J. (2023). How Green Transformational Leadership Affects Employee Individual Green Performance—A Multilevel Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*. 13(11). doi:<https://doi.org/10.3390/bs13110887>

15. Eberz , S., Lang , S., Breitenmoser , P., & Niebert , K. (2023). Taking the Lead into Sustainability: Decision Makers' Competencies for a Greener Future. *Sustainability* 15, 4986. doi:<https://doi.org/10.3390/su15064986>
16. El-Mallah R.K.E.-D., Aref A.A.H., Sherif S. (2023). The role of social responsibility in protecting the environment – a case of the petrochemical companies in Alexandria Governorate. *Review of Economics and Political Science*, 8 (6), 487-519. doi:10.1108/REPS-04-2019-0052
17. Eur-Lex. (24. march 2017). Pridobljeno 21. January 2024 iz Povzetki zakonodaje - trajnostni razvoj: <https://eur-lex.europa.eu/SL/legal-content/glossary/sustainable-development.html>
18. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., and Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Bus. Strat. Env.*, 26, 597-608. doi:10.1002/bse.1939
19. Ferrero-Ferrero, I., Muñoz-Torres, M.J., Rivera-Lirio, J.M., Escrig-Olmedo, E. and Fernández-Izquierdo, M.Á. (2023). SDG reporting: an analysis of corporate sustainability leaders. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 41 No. 4, 457-472. doi:<https://doi.org/10.1108/MIP-07-2022-0332>
20. Finja, L., Zeppenfeld, J., & Lueg, R. (2023). The impact of chief executive officer narcissism on environmental, social, and governance reporting. *Business Strategy and the Environment*, vol 32, Issue 7, 4448-4466. doi:10.1002/bse.3375
21. Fisher , M., Foord, D., Grece, J., Hillebrand, K., Kissling-Naf, I., Meili, R., . . . Strucki , T. (2023). *Sustainable Business Managing the Challenges of the 21st Century*. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3>
22. García Martín R, Duran-Heras A, Reina Sánchez K. (2023). Influence of Leadership Styles on Sustainable Development for Social Reconstruction: Current Outcomes and Advisable Reorientation for Two Aerospace Multinationals—Airbus and TASL. *Sustainability*.15(19). doi:<https://doi.org/10.3390/su151914047>
23. Gill, A., Moss R., Beverly D., Thepthongsay T. (2023). The Power of Culture: How Passion, Trust, and Ethical Leadership Impact Environmental, Social, and Governance (ESG) Outcomes. *The Twelfth International Conference on Engaged Management Scholarship*. St. Louis.
24. Hiebl, M., & Pielsticker, D. (2023). The impact of transformational leadership on supplier relational stability: The moderating role of automation and globalization. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2341-2359. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3252>
25. Horan, B. (2024). *An Exploratory Study on Leadership Organizational Behaviors: Unifying Corporate Social Responsibility, Decision-Making Perceptions, and Employee and Stakeholder* (doktorska disertacija). The faculty of Chicago Scool of Professional Psychology.
26. Ivanko, Š. (2015). *Zgodivina organizacijske misli*. Fakulteta za organizacijske študije.
27. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8 (4), 374-393.
28. Karakasnaki, M., Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2023). Maritime social sustainability: Conceptualization and scale development. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* (121). doi:<https://doi.org/10.1016/j.trd.2023.103804>
29. Khan, O., & Hinterhuber, A. (2024). Antecedents and consequences of procurement managers' willingness to pay for sustainability: a multi-level perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 44 (13)1-33. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2023-0135>

30. Kumar, A., & Anbanandam, R. (2022). Assessment of environmental and social sustainability performance of the freight transportation industry. *Transport Policy*, 22, 43-60. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.006>
31. Kyriakogkonas P., Garefalakis A., Pappa E., Kagiass P. (2022). Sustainable Project Management under the Light of ESG Criteria: A Theoretical Approach. *Theoretical Economics Letters*, vol. 12, 1517-1538. doi:10.4235/tel.2022.126083
32. Lazar, S. (2023). *Trajnostne oskrbovalne verige: Vpliv organizacijske kulture in normativne zavezanosti na trajnostne oskrbovalne verige iz logističnega vidika (doktorska disertacija)*. Univerza v Mariboru.
33. Lee, J. (2024). Sustainable paradise lost: competing and complementary discussions on sustainability. *Environ Dev Sustain*, 1-23. doi:<https://doi.org/10.1007/s10668-024-04711-5>
34. Luna-Nemecio, J., Tobón, S., & Griban, L. (2020). Sustainability-based on socioformation and complex thought or sustainable social development. *Resources, Environment and Sustainability, Volume 2*, 100007. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resenv.2020.100007>
35. Mahran, K., & Elamer, A. (2023). Chief Executive Officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment* 33(3), 1977–2003. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3577>
36. Maletič, M. (2018). *Influence of Sustainable Quality Management on Organisational Performance (doktorska disertacija)*. Fakulteta za organizacijske vede.
37. Manco, P., Caterino, M., Rinaldi, M., & Macchiaroli, R. (2023). A sustainability-oriented methodology to compare production strategies: The case of AM-based remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 423. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138594>.
38. Marzuki, F., & Saragih, G. (2023). The Role of Leadership Style and Behaviour and Organizational Commitment on Industrialization in Indonesia. *Spanish Journal of Economics and Finance*, 46 (132), 49-58. doi:10.32826/cude.v46i132.1205
39. Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12, 1-21. doi:<https://doi.org/10.3390/su12218987>
40. Melean, R., Alejandra, R., Vaca, M., Anibal, C., Bejarano, G., Auxiliandora, M., . . . De la TORRE TEJADA, J. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: Application of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24 (2), 544-556. doi:10.3846/btp.2023.18987
41. Mitchell, K. M. (2023). *Executive leadership style and firm corporate social responsibility engagement (doktorska disertacija)*. Univerza v Severni Karolini.
42. Mitra, S. (2023). Investigating the effect of organizational values on sustainable practices and the moderating role of family influence in Indian SMEs. *IIMB Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.04.001>
43. Morf, M., & Bakker, A. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>
44. Mrusek, N., Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2022). The Impact of Sustainability and Leadership on the Innovation Management of Michelin-Starred Chefs. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14010330>
45. Murphy, C. (2022). *Sustainable leadership lessons of Vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world*. John Wiley & Sons, Inc.

46. Nowak, M., Martineau, S., Sobott, T., Ansari, F., & Schlund, S. (2024). An indicator scheme for improving measurability of Sustainable Development Goals in manufacturing enterprises. *Procedia Computer Science*, 232, 655-664. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.065>
47. Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa . 25. *forum odličnosti in mojstrstva*. Otočec.
48. Piwowar-Sulej K., Iqbal Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382. doi:10.1016/j.jclepro.2022.134600
49. Politis, Y., & Grigoroudis, E. (2022). Incorporating the Sustainability Concept in the Major Business Excellence Models. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14138175>
50. Servaes, M., Thi Thu, H., Kluijtmans, T., & Crucke, S. (2023). Don't talk the talk, but walk the walk: the role of authentic CSR in fostering beneficial employee outcomes. *Management Decision*, 61(3), 569-588. doi:10.1108/MD-11-2021-1515
51. *Spirit Slovenija*. (26. 04 2024). Pridobljeno iz Model EFQR: <https://www.spiritslovenia.si/>
52. Vidmar, D. (2021). *Vpliv informacijskih tehnologij na trajnostno uspešnost organizacij* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru.
53. Wilfred, S. (2023). *Exploring the relationship between leadership styles and corporate social responsibility: A systematic review* (doktorska disertacija). Univerza v Marylandu.
54. Zacher, H., Kühner, C., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2024). Leadership and Environmental Sustainability: An Integrative Conceptual Model of Multilevel Antecedents and Consequences of Leader Green Behavior. *Group & Organization Management*, 49(2), 365-394. doi:<https://doi.org/10.1177/10596011241229891>

Tadeja Sumrak Vegelj je doktorandka Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu, program Menedžment kakovosti. Magistrirala je na Univerzi v Ljubljani, na Ekonomski fakulteti. Od leta 2014 je zaposlena v Nuklearni elektrarni Krško d.o.o. v oddelku Nabave, sicer pa ima 20 let delovnih izkušenj iz področja vodenja organizacij, poslovanja podjetij, trženja, uvedbi novih projektov in javnega naročanja. Pridobljene kompetence: leta 2018 dodatna kvalifikacija Strokovnjaka za oddajo javnih naročil v Republiki Sloveniji.

Abstract:

Organizational Sustainability Challenges Through Different Leadership Styles

Research Question (RQ): Which leadership styles are most often exposed when establishing sustainable practices?

Purpose: The main purpose of the research is to review the existing literature on leadership styles, that can be attributed to elements of sustainability and to highlight research on the correlation of between leadership styles and sustainable management theory.

Method: The methodological approach was based on the initial findings, starting and foreign literature and articles published in accessible databases (Scopus, ProQuest, Science Direct, Web of Science) and Slovenian university repositories. Searching "management", "governance",

"leadership", in Slovenian language, and "sustainability", "corporate leadership" and "leadership" in English.

Results: The analysed articles demonstrate the exposure of the transformational leadership style as sustainable and provide key elements that are characteristic of such leaders and that can also be identified in the recently emerging theory of sustainable leadership.

Organization: The research will provide managers with insights into the key competencies of their leadership to ensure sustainable practices in the organization.

Society: The implementation and identification of key competences of leaders and leadership styles also has a positive impact on employees and other stakeholders on society in general, as the application of the highlighted styles and competences would bring about an increase in knowledge and awareness of care for the environment and society.

Originality: Due to the emphasis on embedding sustainable practices in the organization in correlation with the leadership style, the originality of the research will increase the transparency of the of the theses explored so far and will lay the foundations for further research.

Limitations/Future Research: The limitations of the research carried out are seen in the relative the small amount of literature reviewed and published that would cover the actual implementation of sustainable development towards stakeholders, and therefore we focused on findings on the impact of integrated sustainability factors. Suggestion for further research is towards empirical validation of the findings on key competences leadership style to establish a strong sustainable business development.

Keywords: sustainability, leadership style, transformational style.

Copyright (c) Tadeja SUMRAK VEGELJ



Creative Commons License

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

Organizacijski izzivi menedžmenta znanja

Tadeja Krišelj*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv menedžmenta znanja na kakovost v organizaciji?

Namen: Namen raziskave je bil opraviti pregled domače in tuje strokovne literature, v kateri so avtorji obravnavali razvoj organizacijske misli, kakovosti v organizacijah in vpliv menedžmenta znanja.

Metoda: Izveden je bil pregled domače in tuje strokovne literature v bazah slovenskih knjižnic in bazah podatkov Scopus, Science Direct in Google Učenjak v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke in monografije.

Rezultati: Pregled literature je pokazal, da uporaba menedžmenta znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

Organizacija: Izidi raziskave so uporabni tako za ustanovitelje kot tudi za menedžerje v organizacijah, ki lahko z implementacijo menedžmenta znanja pomembno pripomorejo k dvigu kakovosti obravnave.

Družba: Z raziskavo smo potrdili, da je skrb za učinkovit menedžment znanja pomembna za zagotavljanje visoke kakovosti storitev, kar neposredno vpliva na družbeno blaginjo celotne populacije.

Originalnost: V literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi povezovala vse tri paradigme, torej razvoj organizacijske misli, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja, zato ocenjujemo, da je to prva raziskava s tega področja, ki lahko nudi podlago za nadaljnje raziskovanje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ena od omejitev raziskave je časovno neomejeno zbiranje podatkov. Smiselno bi bilo časovno omejiti vključeno literaturo in primerjati razliko med posameznimi časovnimi obdobji v luči vseh treh paradigem.

Ključne besede: produktivnost, intelektualni kapital, izobraževanje zaposlenih.

1 Uvod

Organizacija je v primerjavi z drugimi znanstvenimi disciplinami relativno mlada veda, ki se je razvijala postopno, skladno z razvojem, ko je človek v svoji dolgi zgodovini boja z naravo izpopolnjeval svoje fizične in umske sposobnosti. Z oblikovanjem organizacije je človek ustvarjal pogoje za lastni obstanek in razvoj. Že stari Grki so različno obravnavali temeljne standarde organizacije in upravljanja. Na Kreti je prevladoval oligarhični sistem upravljanja, za

*Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 15. maj 2024; revidirano: 3. junij 2024; sprejeto: 17. november 2024. /

Received: 15th May 2024; revised: 3rd June 2024; accepted: 17th November 2024.

Atene je bila značilna svoboda misli in govora, za Šparto disciplina in red. Grki so se zavzemali za načelo specializacije (Ivanko, 2015, str. 17, 31).

Potreba po organizaciji je zasidrana v človeku. Povsem intuitivno, so naši predniki že pred tisočletji iz te potrebe začeli razvijati enostavne oblike organizacije. Z razvojem ostalih področij se je razvijala tudi organizacijska misel.

Negotove razmere današnjega časa zahtevajo od organizacij veliko dinamičnosti (Markič & Kreslin, 2019, str. 42). V današnjem času se organizacije soočajo s številnimi izzivi in problemi, ki izhajajo iz kompleksnosti sodobnega poslovnega okolja. Vse večja kompleksnost in obseg sprememb zahteva od organizacij, da se prilagajajo hitro spreminjajočim se okoliščinam in izboljšujejo svojo sposobnost prilagajanja na spremembe. Globalizacija trga povečuje konkurenco in kompleksnost poslovanja, kar zahteva prilagajanje na različne kulturne, zakonodajne in ekonomske okoliščine.

Znanje ima velik vpliv na organizacijsko kulturo, ustvarja uspešnost in prispeva k učinkovitosti organizacije (De La Torre Sanclemente et al., 2019, str. 330).

Z našo raziskavo želimo proučiti osnove organizacijskih teorij in menedžmenta kakovosti v luči menedžmenta znanja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska paradigma in teorije

Organizacija je kot izkušnja ali praksa med ljudmi prisotna že od nekdaj. Z razvojem civilizacije so postajale njene oblike vedno bolj kompleksne. Začetki znanstvenega proučevanja organizacije segajo na prehod iz devetnajstega v dvajseto stoletje. Ovsenik (1999, str. 27) pojem organizacije opisuje kot odnose med ljudmi, Bukovec (2009, str. 17) pa jo nadgradi z definicijo, da so ti odnosi ciljno usmerjeni. Večina razprav o evoluciji teorije organizacije se začne s klasično teorijo organizacije, čeprav zgodovina organiziranega dela sega daleč v zgodovino človeštva (Ivanko, 2015, str. 17, 31).

Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije je skupina podobnih idej o upravljanju organizacij, ki so se razvile konec 19. in začetku 20. stoletja in temeljijo na piramidni, hierarhični strukturi in avtorskem menedžmentu, jasnem vrstnem redu in kratkih obsegih kontrole. V okviru klasične teorije so se razvile tri glavne kategorije: znanstvena, birokratska in avtorska. Prevladujoče in skupne značilnosti vseh treh vej so poudarjanje ekonomske racionalnosti upravljanja in organizacije. Ekonomska racionalnost temelji na predpostavki, da ljudi motivirajo ekonomske spodbude in da sprejemajo odločitve, ki prinašajo največje finančne koristi. Klasični teoretiki so priznali človeška čustva, vendar so menili, da lahko logično in racionalno strukturiranje delovnih mest nadzoruje človeška čustva. Osnovni prispevek klasične šole menedžmenta vključuje uporabo znanosti v praktičnem upravljanju, razvoj osnovnih funkcij in procesov menedžmenta ter

določitev uporabe specifičnih načel menedžmenta. Čeprav je klasična teorija kritizirana kot zastarela, se še vedno prakticira v današnjih poslovnih strukturah, čeprav v praktičnem smislu ne odraža univerzalne uporabe in priljubljenosti (Önday, 2016, str. 103, 104).

Fayol (1949, str. 19, 20) se je osredotočil na teorijo menedžmenta v organizaciji in verjel, da je njegov koncept menedžmenta univerzalno uporaben v vseh situacijah. Njegova teorija je izhajala iz 14 osnovnih principov:

1. Delitev dela
2. Avtoriteta in odgovornost
3. Disciplina
4. Enotnost ukazov
5. Enotnost usmeritev
6. Podrejanje posameznikovih interesov splošnim interesom
7. Plačilo
8. Centralizacija
9. Hierarhični sistem delegiranja
10. Red
11. Pravičnost
12. Stabilnost zaposlitve
13. Spodbujanje inovativnosti
14. Duh pripadnosti

Taylor, kot oče znanstvenega menedžmenta, je s svojo teorijo postavil standard najučinkovitejše uporabe delavcev za učinkovito delovanje (Williams, 2010, str. 2). Taylor je poudarjal tehnični in strukturni vidik organizacije, hkrati pa je postavil temelje za proučevanje menedžmenta (Markič & Kreslin, 2019, str. 43). Taylorjeva praksa ločevanja načrtovanja in proizvodnje se je preoblikovala v razdeljevanje dela in ustvarjanje hierarhije (Flumerfelt, 2020, str. 2).

Do leta 1910 je bila teorija znanstvenega menedžmenta široko uporabljena; vendar so se pojavili problemi, povezani z izkoriščanjem delavcev, ki so se kazali predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih. Pomemben mejnik v klasični teoriji organizacije je postavil Henry Ford, ko je leta 1914 naredil drzen poslovni korak, ki je za vedno spremenil avtomobilsko industrijo. Ford Motor je iz ročne proizvodnje avtomobilov prešel na proizvodnjo na tekočem traku. Pri tem se je naslanjal na Taylorjeva načela za ustvarjanje delitve dela, kar je poenostavilo naloge delavcev za mehanizirano proizvodno linijo. Ford je šel še korak dlje in se odločil, da ne samo množično proizvaja poceni avtomobile, temveč tudi podvoji plačo delavcem ter uvede danes vsemu svetu znani štirideseturni delavnik. S tem je Henry Ford postavil nov standard, ki je za vedno spremenil njegovo podjetje in avtomobilsko industrijo (Williams, 2010, str. 2, 3).

V evropskem delu sveta je imel pomembno mesto med začetniki znanstvenega raziskovanja organizacije nemški sociolog Max Weber, ki je razvil birokratski model organizacije. Osnova njegovega modela je pravna avtoriteta, ki je posnemala modele, opažene v praksi verskih in

političnih organizacij. V Weberjevem birokratskem modelu je bilo vse predpisano, pri čemer so pisana pravila določala človeško vedenje. Menil je, da je mogoče ljudi ocenjevati le na podlagi pisanih pravil in norm, ne pa na podlagi osebnega poznanstva, saj je brezosebnost upravljanja ključna za učinkovitost (Ivanko, 2015, str. 132 - 136). Webrov birokratski model je temeljil na »prihodnji nagradi« po načelu odloženega zadovoljevanja potreb (graditev kariere, napredovanje, stabilnost zaposlitve), kar je spodbujalo samodisciplino in prostovoljno sprejemanje bivanja v »železni kletki« (Ambrož, 2021, str. 130).

Neoklasična teorija organizacije

Po drugi svetovni vojni je prišlo do razvoja neoklasične teorije organizacije, ki predstavlja kompromis med klasično teorijo organizacije in empiričnimi raziskavami, osnovanimi na vedenjskih znanostih. Organizacijski teoretiki neoklasične šole upoštevajo načela in predloge klasične teorije organizacije kot predpostavke pri svojih raziskavah. Zanje je značilno tudi, da so svoje raziskovanje razširili in povezali z drugimi znanstvenimi disciplinami in s tem obogatili teorijo organizacije z novim znanjem. Glede na značilnosti lahko razlikujemo več usmeritev neoklasičnih teorij (Ivanko, 2015, str. 139):

- vodstveni proces in človeško vedenjska metoda,
- teorija o medčloveških odnosih,
- primerjalna metoda ter,
- izzivanje in odzivanje (challenge and reaction).

Eden izmed ključnih raziskovalcev neoklasične teorije je bil Elton Mayo, ki je preučeval razmerja med slogom vodenja, delovnimi pogoji in drugimi organizacijskimi vidiki, ki vplivajo na zaposlene. Študija je pokazala, da ekonomske spodbude same po sebi niso dovolj, da bi ljudi motivirale, prepoznani so bili socialni in psihološki motivacijski dejavniki, ki vključujejo priznanje, občutek pripadnosti in različne družbene vidike, povezane s delovnim mestom (Constance & Gabriel, 2020, str. 225). Raziskava je pokazala, da v organizaciji obstajajo neformalne skupine in da socio-psihološki dejavniki vplivajo na človeško vedenje. Pokazalo se je, da lahko sodelavci na delovnem mestu izvajajo večji vpliv na delovno vedenje kot ekonomske spodbude, ki jih ponuja vodstvo (Önday a, 2016, str. 33).

Sodobna teorija organizacije

Začetnik sodobnega pogleda na organizacijo družbe in njenih institucij je bil francoski filozof, Auguste Comte (Ambrož, 2021, str. 33-34), utemeljitelj sociologije. Zavzemal se je za objektivno delovanje družbe, ki ga lahko spremljamo in izboljšujemo s pomočjo kvantitativnih kazalnikov delovanja družbe in institucij.

V središču sodobne teorije je kompleksnejši pogled na zaposlene v primerjavi s klasično teorijo, ki se osredotoča na racionalni ekonomski pogled in neoklasično teorijo, ki se osredotoča na družbeni pogled na posameznika. Z vidika sodobne teorije organizacijo predstavljajo zaposleni z različnimi perspektivami, ambicijami, potenciali in potrebami. Poudarjen je individualni pristop, s prilagojenimi načeli, namesto splošnih, ki lahko zaposlene izčrpajo in v njih zavrejo

njihov potencial. Sodobna teorija upravljanja se loteva te kompleksnosti organizacij in posameznikov. Poudarja velik pomen uporabe različnih strategij v različnih časih in za različne osebe. Za sodobno teorijo organizacije sta značilna dva pristopa (Kitana, 2016, str. 20):

- *Sistemske pristop*: bistvena značilnost sistemskega pristopa je, da se vodja posameznega oddelka ne sme omejiti le na delovanje oddelka ampak mora upoštevati delovanje oddelka v odnosu do celotne organizacije in tudi širše. To je mogoče doseči le z dobro stalno komunikacijo z drugimi oddelki, zaposlenimi, predstavniki in tudi z drugimi organizacijami.
- *Kontingenčni pristop*: gre za pristop, razvit s strani svetovalcev, raziskovalcev in managerjev, imenovan pristop v skladnosti s situacijo (kontingenčni pristop) in se osredotoča na uporabo konceptov glavnih teoretičnih izhodišč v resničnih življenjskih situacijah. V kontingenčnem pristopu se od vodje pričakuje, da bo našel ustrezno tehniko, ki ustreza situaciji v določenih okoliščinah in ob določenem času za najboljše dosego ciljev organizacije.

Postmoderna teorija organizacije

V sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja so se gospodarske in organizacijske okoliščine v svetu spremenile. Razmerje med ponudbo in povpraševanjem po blagu na svetovnem trgu se je spremenilo. Ponudba je presegla povpraševanje po blagu. Številne organizacije niso bile sposobne konkurirati in so se znašle v stečajju. Po letu 1980 je bilo razvitih veliko novih pristopov k raziskovanju organizacij. Najpomembnejše koncepte ali teorije organizacije, ki so se razvile po tem času, so (Ivanko, 2015, str. 278):

- procesna organiziranost;
- učeča se organizacija;
- teorije in modeli kakovosti;
- teorija organizacijskega razvoja;
- teorije odličnosti;
- sistem 20 ključev;
- organizacijski razvoj;
- inovativna organiziranost;
- medpodjetniško sodelovanje in koncept grozda.

Human Resources Menedžmenta (HRM) predstavlja enega od ključnih procesov za obvladovanje sprememb in s tem izboljšuje uspešnost organizacije. Za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb je pomembno razvijanje organizacijske kulture, ki zagotavlja medsebojno zaupanje in svobodo in s tem spodbuja inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih (Bukovec, 2009, str. 23).

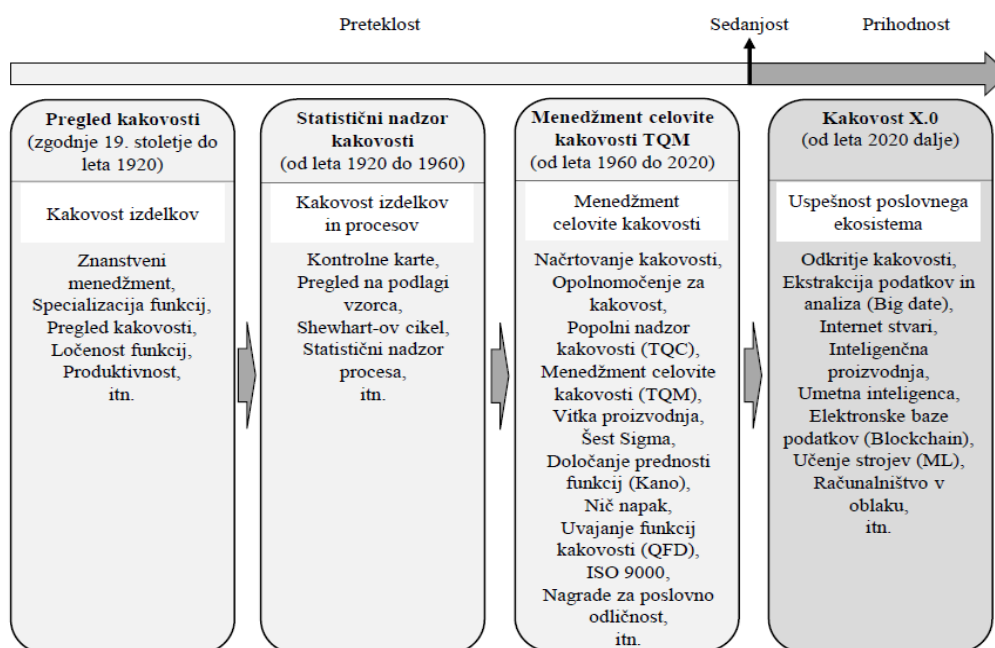
Prihodnost novodobnih organizacij predstavljajo kratkoročni cilji in kratkoročne nagrade zaposlenih. Mlade generacije razmišljajo, da je novodobna organizacija usmerjena v sedanjost,

kjer nastajajo priložnosti, ki jih je treba takoj izrabiti. Vse to zmanjšuje motivacijo in željo za delo v birokratskih okovih »železne kletke« (Ambrož, 2021, str. 130).

2.2. Kakovost in odličnost

Kakovost predstavlja filozofijo ter sintezo metodologij in načinov dela, ter trajno zavezanost k odličnosti izvedbe (Wen et al., 2022, str. 1). Začetki kontrole kakovosti segajo v obdobje okoli leta 1910, ko so v Ford Motor Company, enem največjih avtomobilskih proizvodnih podjetij tistega časa, zaposlili ekipe nadzornikov, ki so preverjali kakovost avtomobilov. Njihov cilj je bil, da s pregledom pravočasno odkrijejo slabe izdelke in jih zavržejo, predelajo ali prodajo kot izdelke nižje kakovosti. Henry Ford je bil najpomembnejša osebnost prejšnjega stoletja, saj je vplival na nastanek in pojav celotnega novega gospodarskega razreda - ameriškega srednjega razreda in ameriškega načina življenja. V času življenja Henryja Forda se je Amerika v celoti spremenila na bolje. Velik del teh sprememb je bil posledica njegovih tehničnih in proizvodnih inovacij, ki so mu omogočile uresničitev vizije proizvodnje poceni, visokokakovostnega avtomobila za množice. Ford je velik pomen pripisoval odnosu med delodajalcem in delojemalcem. O pomenu partnerskega odnosa z zaposlenimi je zanimiva njegova misel: "Vsak posel, ki zaposluje več kot enega človeka, je nekakšno partnerstvo. Gre za vzajemno razmerje; vodja je partner svojega zaposlenega, zaposleni je partner svojega vodje." (Tomic et al., 2019, str. 42 - 44). Kakovost je večdimenzionalen koncept, ki zahteva širši pogled. Za doseglo najboljše storitve, je potrebno identificirati vse dimenzije, jih preučiti in analizirati, ter upoštevati njihov vpliv (Alharth et al., 2017, str. 162).

Slika 1.
Zgodovinski razvoj sistemov menedžmenta kakovosti.



Povzeto in prirejeno po Wen, D., Sun, X., Yan, D., (2020, str. 18)

Bukovec in Markič (2008, str. 438) sta v primerjalni analizi različnih modelov opredelila temeljne gradnike menedžmenta kakovosti v organizaciji:

- osredotočenost na uporabnike;
- osredotočenost na rezultate;
- razvoj in vključevanje ljudi;
- vseživljenjsko učenje, inovacije in napredek;
- razvoj partnerstev;
- vodenje in jasni cilji.

Koncept menedžmenta celovite kakovosti (TQM = Total Quality Menedžment v nadaljevanju)

TQM je bil v petdesetih letih 20. stoletja razvit na Japonskem in se je nekaj let kasneje razširil v Združene države Amerike, v Evropo je prišel šele v osemdesetih letih. Gre za upravno filozofijo, ki močno vpliva na delovanje industrije, pa tudi na podjetja in organizacije na splošno, tako v javnem kot v zasebnem sektorju. TQM je upravni sistem, katerega cilj je ohranjanje zadovoljstva strank z zmanjševanjem stroškov ter aktivacijo vseh članov podjetja ali organizacije. TQM zajema niz ukrepov in metod, usmerjenih v ustvarjanje organizacijske kulture, ki jo delijo vsi zaposleni, in kjer si prizadevajo za nadaljnje povečanje vrednosti blaga in storitev. Poudarek je na odprtem sistemu, ki se lahko enostavno prilagaja spremembam v okolju in zaposlenim nudi večjo avtonomijo, ter spodbuja ustvarjalnost. Ena izmed največjih prednosti TQM koncepta je spodbujanje timskega duha med zaposlenimi v podjetju. To lahko poleg povečane konkurenčnosti ustvari tudi boljše socialno okolje z mnogimi izboljšavami v kakovosti življenja. Stabilnost delovnih mest v kombinaciji s visoko kakovostjo in učinkovitostjo ter stalnim izobraževanjem in usposabljanjem ustvarja visoko učinkovite zaposlene državljane, zadovoljne s svojim delom in socialnim življenjem, kar v končni fazi zmanjšuje revščino, osamljenost in izolacijo (Dimitriou et al., 2024, str. 114, 115).

Bukovec in Markič (2008, str. 433) sta kot najbolj relevantne prepoznala naslednje modele menedžmenta kakovosti:

- ISO 9001,
- EFQM,
- 20 Keys,
- BPR,
- BSC,
- Six Sigma.

Med najbolj znanimi modeli menedžmenta celovite kakovosti (TQM) ali poslovne odličnosti po vsem svetu so model Deming Prize na Japonskem, model Malcom Baldrige National Quality Award v ZDA (Dahlgaard-Park et al., 2018, str. 2).

ISO standardi

Vzpon konkurence in zahteve strank v osemdesetih letih 20. stoletja so mnoga podjetja spodbudila, da so poleg revizij in kakovostnega nadzora začela uporabljati dodatne postopke zagotavljanja kakovosti. Postopoma se je povečala potreba po industrijskih standardih, ki so jih razvile različne države in so začeli veljati na mednarodni ravni. Ta potreba je pripeljala do razvoja serije standardov ISO 9000 s strani Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) leta 1987. Akreditacija podjetij v skladu s standardi ISO 9000 ima v današnjem času velik pomen za podjetja. Družina standardov ISO 9000 predstavlja mednarodni dogovor za razvoj kakovostnih sistemov, namenjenih zagotavljanju, da izdelki in storitve, ki jih ponujajo podjetja, zadovoljujejo potrebe strank in se skladajo s postavljenimi zahtevami. Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je svetovno združenje nacionalnih akreditacijskih organov, ki ima sedež v Ženevi. ISO trenutno sestavlja 165 nacionalnih članic. Ustanovljena leta 1947, je njena glavna naloga razvoj in promocija standardizacije ter drugih podobnih dejavnosti na globalni ravni. Njen cilj je olajšati mednarodno izmenjavo izdelkov in storitev. ISO 9001: 2015 je standard, ki je uporabljen kot vodilo za podjetja pri zagotavljanju kakovosti, kot tudi kot sredstvo ocenjevanja. Standard vključuje splošne smernice, ne pa tudi specifičnih zahtev, ki jih mora organizacija upoštevati pri vzpostavitvi individualnega sistema menedžmenta kakovosti (Dimitriou et al., 2024, 113).

Črv (2023, str. 147, 148) je v doktorski disertaciji primerjal statistično povezanost sedmih načel menedžmenta sistemov, ki izhajajo iz Standarda ISO 9001, z donosnostjo kapitala gospodarskih družb v Sloveniji. Statistično značilno povezanost je dokazal le pri načelu izboljševanja in načelu menedžmentu odnosov. Pri ostalih načelih, načelu osredotočenost na odjemalce, načelu odločanja na podlagi dokazov, načelu voditeljstva, načelu procesnega pristopa in načelu angažiranosti ljudi, statistične povezanosti z donosnostjo kapitala gospodarskih družb ni dokazal.

Model European Foundation for Quality Menedžment (EFQM v nadaljevanju)

Model EFQM (je globalno priznan okvir menedžmenta kakovosti, ki podpira organizacije pri obvladovanju sprememb in izboljšanju uspešnosti (EFQM, 2020). Za uvajanje in obvladovanje sprememb in izboljšanje organizacijske uspešnosti, model EFQM uporabljajo številne organizacije po vsem svetu že od implementacije leta 1991. Odlikuje ga uporabnost pri različnih tipih organizacij, ne glede na njihovo velikost, obseg ali sektor (Fonseca et al., 2021, str. 1).

Model EFQM 2020 temelji na povezavi med namenom in strategijo organizacije. Hkrati zagotavlja uspešnost, izjemne rezultate, je trajnostno naravnan in usklajen s cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov. Izraz odličnost ni več izrecno prisoten, zamenjan je z izrazom 'izjemnost' (ang. 'outstanding'; najboljše kar je mogoče). Model je manj rigiden v primerjavi z različico iz leta 2013 in vključuje sedem kriterijev, združenih v tri dimenzije: Usmeritev (zakaj), Izvedba (kako) in Rezultati (kaj), podprti so z 23 parcialnimi kriteriji in 2 končnima kriterijema, skupaj s 112 točkami usmerjanja in orodjem za ocenjevanje RADAR (Fonseca, 2022, str. 1).

Raziskava (Criado-García et al., 2019, str. 12) kaže na velik vpliv menedžmenta znanja na odličnost v katerikoli panogi. Odličnost je pot stalnih izboljšav, na kateri bližnjice niso veljavne, in na kateri sta potrpežljivost in vztrajnost najboljša elementa, s katerima bi se morale organizacije opremiti.

2.3 Menedžment znanja

Znanje je ena od najpomembnejših vrednot vsakega naroda, saj je ključnega pomena pri doseganju trajnostnega razvoja in konkurenčnosti. Znanje je potrebno ustvarjati, ohranjati in negovati, z drugimi besedami, upravljati (Csath, 2020, str.7). Avramchuck (2020, str. 22) je opozoril, da obstajata dve vrsti znanja: informacije, ki jih podjetje ali oseba že pozna (eksplicitne), in informacije, ki jih je mogoče pridobiti z učenjem (tihe). Menedžment znanja sestavljajo procesi menedžmenta znanja in sistemi menedžmenta znanja. Proces menedžmenta znanja vključujejo ustvarjanje znanja, deljenje znanja in uporabo znanja; sistemi upravljanja znanja pa vključujejo sisteme, smernice, procese in postopke, ki se uporabljajo za ustvarjanje, shranjevanje, deljenje in ponovno uporabo znanja (Ghosh et al., 2006, str. 74). Začetki menedžmenta znanja segajo v devetdeseta leta dvajsetega stoletja, ko sta Nonaka in Takeuchi (1995, str. 62) preučevala uspeh japonskih podjetij v doseganju ustvarjalnosti in inovativnosti. Predstavila sta model »Spiralnih znanj«, ki vključuje štiri načine pretvorbe znanja:

- Od tihega znanja do tihega znanja: proces socializacije;
- Od tihega znanja do eksplicitnega znanja: proces eksternalizacije;
- Od eksplicitnega znanja do eksplicitnega znanja: proces kombiniranja in
- Od eksplicitnega znanja do tihega znanja: proces ponotranjenja.

Socializacija vključuje širjenje tihega znanja med ljudmi preko socialnih interakcij, kot so skupno delo, preživljanje časa in neformalna druženja. Proces eksternalizacije, kombinacije in ponotranjenja so ključni koraki v pretvorbi tega tihega znanja v eksplicitno in nazaj v tiho obliko, kar omogoča ustvarjanje, kombiniranje in uporabo znanja na individualni in organizacijski ravni. Internalizacija posebej omogoča, da se to eksplicitno znanje integrira nazaj v posameznikovo tiho bazo znanja, kar spodbuja nadaljnje procese socializacije in ustvarjanja znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 63 - 70).

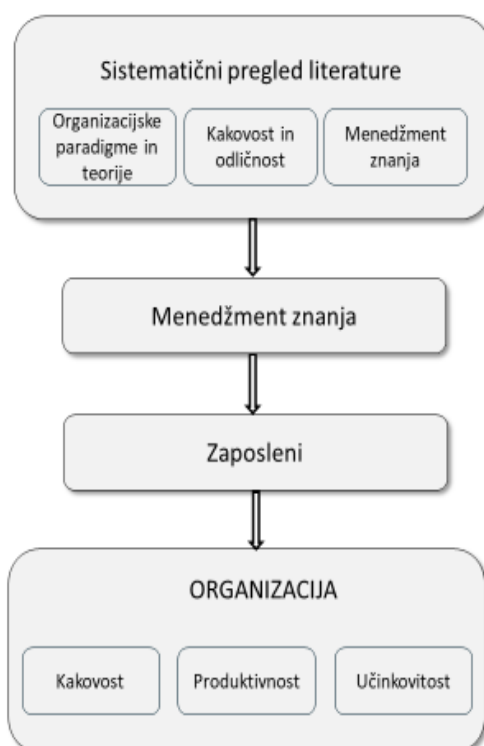
Modeli menedžmenta znanja so se v letih razvoja posodabljali in prilagajali trendom razvoja. Menedžerji, ki razumejo pomen znanja za organizacijsko uspešnost morajo delovati v smeri razvoja podpornega sistema menedžmentu znanja (Stojanović-Aleksić, 2019, str.1559), ki kot proces omogoča organizacijam, da delijo, ustvarjajo in utrjujejo znanje za doseganje zastavljenih ciljev (Gold et al., 2001, str. 187). Menedžment znanja omogoča vodjem podjetij, da izkoristijo znanje zaposlenih za razvoj procesov in tehnologije ter podpora pri strateških odločitvah, inovativnosti in konkurenčnosti (Yan & Zhang, 2019, str. 205). Bistvo menedžmenta znanja mora postati objektivizacija znanja v delovnem okolju (Avramchuck, 2020, str. 23). Med praksami menedžmenta znanja v posameznih članicah Evropske unije so zelo velike razlike. Csath (2020, str. 7) opozarja, da sistem s šibkimi elementi menedžmenta znanja dolgoročno ne

more biti uspešen. Zato poudarja, da mora Evropa v vsaki državi članici uravnoteženo negovati in razvijati človeški kapital, če želi ohraniti enoten razvoj in konkurenčnost.

3 Metoda

Izveden je bil pregled domače in tuje strokovne literature v bazah podatkov Scopus, ScienceDirect in Google Učenjak v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke in monografske publikacije, dostopne v knjižnicah v Sloveniji. Iskanje rezultatov smo omejili na slovenski, angleški, srbohrvaški in španski jezik, iskali smo po naslovu (TITLE-ABS-KEY), uporabili smo iskalne pojme »organizational theory«, »quality menedžment«, »knowledge menedžment« ter veznika AND in OR. Rezultatov iskanja nismo časovno omejili, saj smo želeli zajeti širšo sliko razvoja organizacijske misli, ter menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja. Po fazi presejanja smo v raziskavo vključili 38 enot gradiva dostopnih v polnem besedilu. Slika 2 prikazuje model raziskave.

Slika 2.
Model raziskave



4 Rezultati

V Tabeli 1 so prikazani rezultati pregleda literature, kjer smo avtorje razporedili glede na ključna raziskovana področja in povzeli ključne ugotovitve avtorjev posameznega področja.

Tabela 1
Področja obravnave raziskave

Naziv področja	Avtorji člankov	Ključne ugotovitve avtorjev
Organizacijske paradigme in teorije	Ambrož, 2021; Bukovec, 2009; Constance & Gabriel, 2020; Fayol, 1949; Horner, 2020; Ivanko, 2015; Kitana, 2016; Markič & Kreslin, 2019; Ovsenik, 1999; Ovsenik et al.; Önday, 2016; Williams, 2010.	- Organizacija predstavlja odnose med ljudmi, pri čemer so ti odnosi ciljno usmerjeni. - Znanstvena disciplina organizacije relativno mlada in se je postopoma razvijala skozi zgodovino. - Sodobne teorije organizacije poudarjajo prilagojen pristop upravljanja ter razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost, kar je ključno za uspešno soočanje z globalnimi izzivi in spremembami na trgu. - Sodobne razmere zahtevajo dinamičnost organizacij in opisujejo potrebo po delitvi del ter specializaciji.
Kakovost in odličnost	Alharth et al., 2017; Bukovec & Markič, 2008; Criado-García et al., 2019; Črv, 2023; Dahlggaard et al., 2019; Dahlggaard - Park et al., 2018; Dimitriou et al., 2024; Flumerfelt, 2020; Fonseca, 2022; Kiraz & Açıkgöz, 2021; Tomac et al., 2019; Wen et al., 2022.	- Kakovost predstavlja celovito filozofijo dela, ki se osredotoča na trajno zavezanost k odličnosti izvedbe. - Sodobni sistemi menedžmenta kakovosti poudarjajo celovit pristop, osredotočen na procese, zaposlene, inovacije, partnerstva in stalno izboljševanje za doseg visokih standardov kakovosti in organizacijske odličnosti.
Menedžment znanja	Areeda et al., 2021; Avramchuck, 2020; Bahar & Bahri 2017; De La Torre Sanclemente et al., 2019; Csath, 2020; Ghosh et al., 2006; Gold et al., 2001; Karamitri et al. 2020; Nonaka in Takeuchi, 1995; Pereira, 2022; Pereira de Souza et al., 2020; Quarchioni et al. 2020; Stojanović-Aleksić, 2019; Yan & Zhang, 2019.	- Sistemi menedžmenta znanja v zdravstvenih sistemih omogočajo učinkovito vpeljavo načinov pridobivanja, uporabe in deljenja znanja, kar olajša pretok znanja in izboljša kakovost oskrbe. - Pomen znanja v zdravstvenem varstvu je vse bolj prepoznan, saj omogoča zmanjšanje administrativnih stroškov in izboljšanje kakovosti oskrbe v različnih zdravstvenih ustanovah. - Strategije menedžmenta znanja prispevajo k večji uspešnosti bolnišnic in drugih zdravstvenih organizacij, saj omogočajo učinkovito deljenje in uporabo znanja.

5 Razprava

S podrobnejšo analizo raziskav in izbranih monografij na temo teorije organizacije, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja smo želeli prikazati razvoj in povezanost vseh treh paradig in prikazati doprinos menedžmenta znanja h kakovosti organizacij.

Številni primeri organizacije in upravljanja so izhajali iz vojaške organizacije, kjer je poudarek na disciplini, delegiranju pristojnosti in poznavanju kadrovskih razlik. Vojskovodje so se zavedali, da med bitko svojih velikih armad ne morejo imeti vpogleda v vse podrobnosti terenskih operacij, zato so v načrtovanje in odločanje vključevali svoje podrejene. Perzijski cesar Kir je bil pristaš specializacije in jasnih navodil za delo. Zavedal se je tudi pomena osebjia in dobrih medosebnih odnosov, kadarkoli je menil, da mora nekomu izkazati posebno čast, ga je naslovil po imenu. Smatral je, da morajo generali svoje oficirje poznati po imenih. Grški filozof Platon je poudarjal potrebo delitve del na: poljedelce in obrtnike, vojake in upravljalce, od katerih naj vsak opravlja svoje delo, za katero je najsposobnejši in naj se ne meša v delo drugih. Ideja korporacije se je rodila v starem Rimu (Ivanko, 2015, str. 36, 37, 38). V razvoju človeške družbe so verske organizacije z diferencirano hierarhijsko strukturo odigrale pomembno vlogo, saj so razvile visoke moralne standarde v odnosu do barbarov. Posamične rešitve verskih organizacij, kot so cilj, motivacija, hierarhija, avtoriteta, racionalnost, red in varčevanje so pomembno zaznamovale razvoj organizacijske misli v obdobju srednjega veka (Ivanko, 2015, str. 43, 44). Benečani so prepoznali pomen standardizacije in prednosti računovodstva pri pospeševanju proizvodnje in optimizaciji stroškov (Ivanko, 2015, str. 57). Pomemben mejnik v razvoju organizacije je predstavljala industrijska revolucija v 18. stoletju, ko se je zgodil premik sistema proizvodnje domače obrti v tovarniški način proizvodnje, kakor tudi premik iz kmetijsko-agrarne v industrijsko-trgovsko družbo (Ivanko, 2015, str. 62, 63). Po obdobju industrijske revolucije se je razvilo okolje, ki je spodbujalo inovacije, pozornost do zadovoljstva strank ter povečano delovno uspešnost z delitvijo dela (Williams, 2010, str. 2). Taylor je izboljšal učinkovitost že obstoječe proizvodnje. Ford je preoblikoval sredstva proizvodnje z mehanizacijo in poenostavitvijo delovnih procesov. Vpliv Forda je bil veliko bolj pomemben. Zaposleni pri Fordu so presegli tiste, ki jih je organiziral Taylor, za tri tisoč odstotkov. Strategija premikanja montažne linije, ki jo je uvedel v Fordovi tovarni, je omogočila izdelavo modela T osemkrat hitreje (Tomač et al., 2019, str. 44). Klasična teorija menedžmenta tudi danes predstavlja temeljno izhodišče pri oblikovanju nadaljnjega razvoja organizacijske miselnosti (Önday, 2016, str. 103). Pravna avtoriteta je bila temeljna razlikovalna značilnost Weberjevega birokratskega modela, ki je predpostavljala strogo upoštevanje pravil s strani vseh zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh, jasno omejene kompetence in odgovornosti ter brezosebne odnose kot osnovo medsebojnega delovanja. Delitev dela na visoko specializirane naloge je ustvarila verigo poveljevanja, ki je zagotavljala izvajanje nalog v skladu s predpisanimi standardi. Hierarhična narava birokratizacije vseh odnosov je bila osrednja in najbolj pomembna značilnost (Ivanko, 2015, str. 132 - 136). Klasične teorije organizacije imajo svoje pomanjkljivosti, saj so pogosto poenostavljene in organizacijo vidijo kot stroj brez ljudi. Ljudje so videni kot sredstvo za doseg cilja, teorija pa ne skrbi za občutke delavcev pri opravljanju svojega dela, prav tako jim ne daje možnosti, da bi prispevali k izboljšanju svojih

delovnih funkcij. Prav tako je tudi zaznati, da je zaradi osredotočenosti predvsem na strukturne in tehnološke vidike, organizacija pogosto predstavljena kot zaprt sistem, ki ne komunicira z okoljem, kar omejuje delovanje organizacije (Önday, 2016, str. 92, 103). Neoklasična teorija organizacije je v primerjavi s sodobno klasično teorijo bolj usmerjena v človeka, saj poudarja potrebe po vedenju (obnašanju), odnosih, časovnih potrebah in motivih posameznikov (Kitana, 2016, str. 19). Neoklasična teorija priznava obstoj neformalne organizacije znotraj vsake formalne organizacije in njun medsebojni vpliv. Teorija predpostavlja, da je človek medsebojno odvisen, zato organizacija lahko napove njegovo vedenje le, če prouči njegove socialne in psihološke dejavnike. Trdi, da se ljudje ne vedno obnašajo racionalno in da se cilji organizacije prekrivajo s cilji posameznih delavcev, zato je pomembno, da se te cilje uskladi v korist obeh deležnikov (Constance & Gabriel, 2020, str. 225).

Menedžment (upravljanje) je eden izmed konceptov, ki je obstajal že leta 2900 pr. n. št. v Egiptu in je bil uporabljen za upravljanje delovnih mest pri gradnji piramid (Kitana, 2016, str. 17). Uspešen menedžment zahteva razumevanje temeljnih konceptov učinkovitih tehnik in principov menedžmenta. Za sodobne menedžerje je pomembno poznavanje preteklih principov, modelov in teorij menedžmenta. Od začetka 19. stoletja je bilo vse več dokazov, da organizacije potrebujejo sistem, ki bi vodil menedžerje pri poskusu izboljšanja produktivnosti in učinkovitosti (Önday, 2016, str. 103, 104). Taylor velja za ustanovitelja sodobnih načel znanstvenega menedžmenta in načel industrijskega inženirstva, iz katerih so izšle številne metode, ki so še vedno aktualne danes, kot so na primer pristop kakovostnemu upravljanju po načelu procesa, prilagajanje procesov, ISO 9000, Six Sigma in menedžment celovite kakovosti (TQM v nadaljevanju) (Bukovec & Markič, 2008, str. 432, 433). Menedžment kakovosti vključuje vse operativne dejavnosti in oddelke podjetja, od načrtovanja, oddelka za nabavo in proizvodnje, do podpore po prodaji izdelkov ali storitev podjetja (Dimitriou et al., 2024, str.112). Razvoj menedžmenta kakovosti se je iz osredotočenosti na zagotavljanje kakovosti izdelka preusmeril na zagotavljanje kakovosti celotnega procesa in kasneje še širše, na zagotavljanje kakovosti organizacijskega sistema. Kasneje se je težišče sistemov menedžmenta kakovosti osredotočilo na zaposlene, ter iskalo odgovore na vprašanja, kako zagotovimo kakovost pri ljudeh. Današnji razvoj sistemov menedžmenta sistemov kakovosti pa je osredotočen na ljudi, ki imajo razširjen pogled na pojem mreženja ljudi (Črv, 2023, str. 17). Celovito upravljanje kakovosti (TQM) je bilo obravnavano kot eno izmed ključnih orodij za vodenje in razvoj delovne strategije ter izboljšanje uspešnosti. Prav tako ima osrednjo vlogo pri doseganju donosnosti s zagotavljanjem visokokakovostnih storitev ali izdelkov (Alharth et al., 2017, str. 159).

Dahlgaard s sodelavci (2019, str. 2) so želeli prepoznati izzive, s katerimi se sooča TQM in jih pretvoriti v nove raziskovalne priložnosti predvsem v luči dveh osnovnih funkcij menedžmenta: »menedžment kontrol« in organizacijsko učenje. Ugotovitve raziskave so pokazale, da sta »menedžment kontrol« in organizacijsko učenje dve plati istega kovanca. »Menedžment kontrol« nikoli ne more biti učinkovito izveden brez organizacijskega učenja, organizacijsko učenje pa potrebuje podporo celovitega sistema »menedžment kontrola«. Hiter razvoj

gospodarstva je pokazal tudi omejitve tradicionalnega pristopa. Obstajajo trije priljubljeni modeli poslovne odličnosti, ki se uporabljajo za določanje ravni odličnosti, poslovnih rezultatov in stopnje institucionalizacije organizacij: Demingov model (od leta 1951), Baldrige model odličnosti pri izvedbi (od leta 1987) in Model odličnosti Evropske fundacije za menedžment kakovosti (angl. European Foundation for Quality Menedžment; EFQM v nadaljevanju) (od leta 1991) (Kiraz & Açıkoğuz, 2021, str. 42).

Organizacija, ki želi biti uspešna mora razviti novo paradigmo delovanja v zavedanju, da so ljudje in njihovo znanje edino zagotovilo, da se bo organizacija učinkovito odzivala na spremembe na trgu (Ambrož, 2021, str. 115). Ovsenik s sodelavci (2021, str. 42, 43) opisuje »socialno organizacijo«, kot eno izmed možnih rešitev, kjer ljudje medsebojno sodelujejo tako, da drug drugemu omogočajo opravljati njegove delovne naloge tako, da bo vsak izmed njih lahko uspešen in ustvarjalen. Gre za altruistična razmerja med ljudmi, ki si medsebojno pomagajo. Znotraj kontingenčnega pristopa je Peter Senge v 90. letih prejšnjega stoletja razvil Pragmatični koncept organizacije, koncept organizacije, ki se uči. Osnovna lastnost organizacije, ki se uči je visoka prilagodljivost. Organizacija, ki se uči, se uči hitreje in bolj kakovostno, kot posamezniki (Ambrož, 2021, str. 101). Menedžment znanja je ključnega pomena tako v poslovnih okoljih kot v zdravstvenem sistemu za organizacije, ki želijo izkoristiti svoje intelektualne vire in doseči konkurenčno prednost na trgu (Karamitri et al. 2020, str. 10). Avtorji opisujejo različne dejavnike menedžmenta znanja; dejavnik »Oblikovanje smisla« je bil prepoznan kot pomemben dejavnik pri prizadevanjih za doseganje strateških ciljev in krepitev predanosti. Skupno iskanje smisla spodbuja poklicni razvoj (Pereira de Souza et al., 2020, str. 11). Menedžment znanja ni linearen proces, ampak ponavljajoč proces, kjer se prepletajo posamezne faze z namenom izboljšanja ali doseganja določenega cilja. Ponavljajo se predvsem faze pridobivanja znanja, zbiranja in analiziranja znanja, ter pridobivanja in organiziranja znanja (Bahar & Bahri 2017, str. 81). Pereira (2022, str. 22 – 27) je raziskoval razmerja med značilnostmi znanja in povezavo med načini implementacije in realizacijo karakteristik menedžmenta znanja. Ustvarjanje znanja, organizacija, deljenje in uporaba znanja so ključni za zagotavljanje kakovosti storitev v zdravstvenih organizacijah, kar kaže na pomen ustreznega menedžmenta znanj. Quarchioni et al. (2020, str. 1 - 9) so na podlagi sistematičnega pregleda literature 121 člankov na temo menedžmenta znanja v visokošolskih izobraževalnih institucijah izpostavili šest glavnih raziskovalnih konceptov:

- upravljanje in razkrivanje znanja/intelektualnega kapitala z namenom ustvajanja dodane vrednosti;
- prenos znanja, ki ima velik vpliv (angl.: high impact knowledge);
- izboljševanje tehnologij menedžmenta znanja;
- spodbujanje učenja in izobraževanja;
- proizvodnjo in deljenje akademskega znanja;
- sprejemanje menedžmenta znanja.

Raziskava, ki jo je opravil Areeda s sodelavci (2021, str. 143), ugotavlja, da procesi menedžmenta znanja vplivajo na vse vrste inovacij, pri čemer je izmenjava znanja

najpomembnejši proces za inovacije. Znanje predstavlja ključni element pri zagotavljanju kakovosti, učinkovitosti in produktivnosti organizacije. Pomembno je zagotoviti pogoje za deljenje in kroženje znanja znotraj organizacije, kakor tudi spodbujati zaposlene k pridobivanju novih znanj, saj se s tem povečuje inovativnost in večja produktivnost. Spodbujanje menedžmenta znanja lahko pomembno vpliva na vse procese znotraj organizacije in s tem poveča konkurenčnost in organizacijsko uspešnost organizacije. Vlaganje v zaposlene in v njihovo znanje pomeni dolgoročno naložbo, ki ima pozitivne učinke pri spopadanju z izzivi, s katerimi se soočajo moderne organizacije.

6 Zaključek

Pregled literature je pokazal, da menedžment znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Konceptualni modeli klasičnega obdobja še danes predstavljajo temelj za razvoj teorije organizacije. Slabost klasičnih teorij organizacije je predvsem v neupoštevanju človeške komponente v organizacijski misli. To vrzel prepoznajo snovalci neoklasičnih teorij, ki znanja s področij organizacijske znanosti povežejo z drugimi znanstvenimi disciplinami, in s tem približajo teorije organizacije človeku. Pomemben doprinos neoklasične teorije je tudi prepoznavanje pomena in vpliva neformalnih organizacij znotraj organizacij. Sodobna teorija organizacije se še podrobneje posveti kompleksnejšemu pogledu na človeka v organizaciji. Intenziven razvoj gospodarstva, globalizacija in tehnološki napredek ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja botrujejo razmahu razvoja organizacijske miselnosti 21. stoletja. Pojavljajo se različne nove paradigme in orodja, med drugim se razvije koncept HRM (Human Resource Management), ki v zaposlenih prepozna najpomembnejši dejavnik za uspešno delovanje organizacije. Preko celotnega obdobja razvoja organizacijske misli se kot rdeča nit vleče tudi zaznavanje potrebe po delitvi del, specializaciji. Na to je opozoril že Platon, opisani so primeri dobrih praks delegiranja v vojski, delitev dela je tudi eno izmed 14 osnovnih principov menedžmenta, ki jih je že leta 1949 opisal Fayol, opisana je tudi v Weberjevem birokratskem modelu. Z razvojem organizacij se je začela razvijati tudi filozofija kakovosti. Kakovost je večdimenzionalen koncept, a stičišče vseh elementov je človek, zaposleni. Zgodovinsko so se glede na aktualne gospodarske razmere oblikovali novi koncepti menedžmenta kakovosti in odličnosti. Rdeča nit zagotavljanja kakovosti in odličnosti v gospodarstvu in tudi v javnem sektorju je vlaganje v zaposlene; v ospredje postaviti posameznika, optimizirati pogoje dela in izobraževanje. Zagotavljanje ustreznih pogojev, da znanje lahko kroži znotraj organizacij in sistemov je izjemnega pomena za organizacijo. Uporaba dejavnikov menedžmenta znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

V literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi povezovala vse tri paradigme, torej razvoj organizacijske misli, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja, zato ocenjujemo, da je to prva raziskava s tega področja, ki lahko nudi podlago za nadaljnje raziskovanje. Izidi raziskave so uporabni tako za ustanovitelje kot tudi za menedžerje v organizacijah, ki lahko z

implementacijo menedžmenta znanja pomembno pripomorejo k dvigu kakovosti obravnave. Z raziskavo smo potrdili, da je skrb za učinkovit menedžment znanja pomembna za zagotavljanje visoke kakovosti storitev, kar neposredno vpliva na družbeno blaginjo celotne populacije. Raziskava nudi osnovo za nadaljnje raziskovanje, ki je lahko podrobneje usmerjeno v vidik zaposlenih in raziskovanje vpliva različnih dejavnikov menedžmenta znanja na kakovostno, produktivno in učinkovito delo zaposlenih. Ena od omejitev raziskave je časovno neomejeno zbiranje podatkov. Smiselno bi bilo časovno omejiti vključeno literaturo in primerjati razliko med posameznimi časovnimi obdobji v luči vseh treh paradig.

Vsako obdobje v zgodovini je pustilo svoj pečat tudi na spremembah v teorijah organizacije. Obdobje v katerem živimo prinaša veliko izzivov tudi na področju razvoja organizacijske misli v prihodnosti. Postopoma se teorije organizacije preusmerjajo iz osredotočenosti na produktivnost, dobiček in kapital nazaj na človeka in skrb za naravo. Organizacija bi morala biti v službi človeka in ne človek v službi organizacije.

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

Reference

1. Alharth, M. M., Jastania, Z. A., & Aziz, A. A. (2017). The Total Quality Menedžment in Banking. *IARJSET*, 4(5), 159–163. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2017.4530>
2. Aljazzazen, S., & Schmuck, R. (2021). The Impact of Knowledge Menedžment Practice on Lean Six Sigma Implementation: The Moderating Role of Human Capital in Health Service Organisations. *International Journal of Operations and Quantitative Menedžment*, 27(3), 267–285.
3. Almansoori, A., AlShamsi, M., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). Critical Review of Knowledge Menedžment in Healthcare. *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 295, pp. 99–119). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_6
4. Areed, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Menedžment Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 295, pp. 143–161). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8
5. Avramchuk, A. S. (2020). Transpersonal Knowledge Menedžment as an Aspect of Workforce Development. *Business Menedžment Dynamics*, 10(2), 20-25. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/transpersonal-knowledge-menedžment-as-aspect/docview/2559455556/se-2>
6. Ayatollahi, H., & Zeraatkar, K. (2019). Factors influencing the success of knowledge menedžment process in health care organisations: a literature review. *Health Information and Libraries Journal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:209463994>
7. Bahar, N., & Bahri, S. (2017). Developing a Knowledge Menedžment Process Model for Healthcare Organizations (doktorska disertacija). University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

8. Bukovec, Boris (2009). Human resources menedžment (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb. *Raziskave in razprave, letnik 2, številka 2, str. 3-25*. URN:NBN:SI:DOC-N6MY4Z7U from <http://www.dlib.si>
9. Bukovec, B., & Markic, M. (2008). The level of integration of various models for organisational change menedžment in Slovenian organisations. *International Journal of Business and Systems Research*, 2(4), 431–446.
[doi:https://doi.org/10.1504/IJBSR.2008.020768](https://doi.org/10.1504/IJBSR.2008.020768)
10. Bose, R. (2003). Knowledge menedžment-enabled health care menedžment systems: capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert Syst. Appl.*, 24, 59-71.
11. Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge menedžment issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality and Reliability Menedžment*, 37(5), 781–800.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
12. Csath, M. (2020). Knowledge Menedžment in the European Union: Could It Improve Competitiveness? *IUP Journal of Knowledge Menedžment*, 18(4).
<https://www.proquest.com/openview/32f793ec5f4a148928c7129a2ebae42a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54461>
13. Črv, Stojan. (2023). *Načela menenžmenta sistemov kakovosti kot gradniki uspešnosti gospodarskih družb* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
14. Dahlggaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlggaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality menedžment: menedžment control and organisational learning. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 30(sup1), S1–S16.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
15. Dahlggaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality menedžment and menedžment theories. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 29(9–10), 1108–1128.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
16. De La Torre Sanclemente, A., Molina, R. G., & Valencia, Y. V. (2019). Knowledge Menedžment: Generating Value in Healthcare. In *Journal of Medical Systems* (Vol. 43, Issue 12). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s10916-019-1454-7>
17. Dimitriou, D. J., Sartzetaki, M. F., & Karagkouni, A. G. (2024). Elevating Customer Experience and Service Quality: The Evolution of Total Quality Menedžment in Customer-centric Environments. *Managing Airport Corporate Performance*, 105–126.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-29109-8.00006-2>
18. Flumerfelt, S. (2020). Leveraging system complexity for improvement. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 31(5–6), 542–549.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1434769>
19. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In *Total Quality Menedžment and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 9–10, pp. 1011–1038). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
20. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The efqm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6).
<https://doi.org/10.3390/su13063107>
21. Ghosh, B., & Scott, J. E. (2007). Effective knowledge menedžment systems for a clinical nursing setting. *Information Systems Menedžment*, 24(1), 73–84.
<https://doi.org/10.1080/10580530601038188>

22. Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge Menedžment: An Organizational Capabilities Perspective. *J. of Menedžment Information Systems*, 18, 185–214.
23. Horner, R. (2020). Towards a new paradigm of global development? Beyond the limits of international development. *Progress in Human Geography*, 44(3), 415–436. <https://doi.org/10.1177/0309132519836158>
24. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
25. Karamitri, I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2020). Development and validation of a knowledge menedžment questionnaire for hospitals and other healthcare organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072730>
26. Karamitri, I., Talias, M. A., & Bellali, T. (2017). Knowledge menedžment practices in healthcare settings: a systematic review. *The International Journal of Health Planning and Menedžment*, 32(1), 4–18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>
27. Karlun, A., Sanne, J. M., Aase, K., Anderson, J. E., Fernandes, A., Fulop, N. J., Höglund, P. J., & Andersson-Gare, B. (2020). Knowledge menedžment infrastructure to support quality improvement: A qualitative study of maternity services in four European hospitals. *Health Policy*, 124(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.005>
28. Kiraz, A., Açıkgöz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sādhana* 46, 43. <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>
29. Kitana. (2017). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: classical menedžment theory to modern menedžment theory. *Indian Journal of Menedžment Science*, 6(1), 16–21. <https://doi.org/info:doi/>
30. Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2023). Knowledge menedžment effects and performance in health care: a systematic literature review. *Knowledge Menedžment Research & Practice*, 21(4), 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
31. Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. (2019). Transformative agency and tensions in knowledge menedžment—A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of Clinical Nursing*, 28(5–6), 969–979. <https://doi.org/10.1111/jocn.14694>
32. Nonaka, I., and Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press
33. Önday, Ö. (2016). Classical organization theory: from generic menedžment of socrates to bureaucracy of weber. In *International Journal of Business and Menedžment Review* (Vol. 4, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/304988642>
34. Oyibo, O., Constance, O., Justin, M. (2020). Evolution of Organisation Theory: A Snapshot. *International Journal of Innovative Research and Development*, 9(9). <https://doi.org/10.24940/ijird/2020/v9/i9/sep20075>
35. Pereira de Souza, V., Baroni, R., Choo, C. W., Castro, J. M. de, & Barbosa, R. R. (2020). Knowledge menedžment in health care: an integrative and result-driven clinical staff menedžment model. *Journal of Knowledge Menedžment*, 25(5), 1241–1262. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0392>

36. Pereira, N. M. M., & de Matos Ferreira, J. J. (2022). *Knowledge Menedžment Performance in Health Organizations* (doktorska disertacija). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
37. Phan, A. C., Phan, T. C., & Trieu, T. N. (2022). A Systematic Approach to Healthcare Knowledge Menedžment Systems in the Era of Big Data and Artificial Intelligence. *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/app12094455>
38. Quarchioni, S., Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2022). Knowledge menedžment in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Menedžment Research and Practice*, 20(2), 304–319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
39. Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J., & Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia. *Journal of Knowledge Menedžment*, 23(8), 1543–1565. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0286>
40. Tomac, N., Radonja, R., & Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and menedžment. *Pomorstvo*, 33(1), 33–45. <https://doi.org/10.31217/p.33.1.4>
41. Wen, D., Sun, X., & Yan, D. (2022). The quality movement: where are we going? Past, present and future. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 33(1–2), 92–112. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1801342>
42. Williams, B. A. (2010). Creating and Maintaining an Efficient “Buid Ford Tough” Learning Organization: The Evolution of Organizational Success Creating and Maintaining a “Built Ford Tough” *Learning Organization: The Evolution of Organizational Success*. <https://www.researchgate.net/publication/266200360>
43. Xiang, Y., Zhang, P., & Wu, S. (2021). Content-Based Knowledge Quality Assessment and Its Application in Health Menedžment System. *Journal of Shanghai Jiaotong University (Science)*, 26, 116–128. <https://doi.org/10.1007/s12204-021-2266-8>

Tadeja Krišelj je zaposlena kot diplomirana medicinska sestra za področje ran, stom in kontinence (enterostomalna terapevtka) v Svetovalni službi zdravstvene nege Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana. Po zaključku študija na Visoki šoli za zdravstvo v Ljubljani, se je leta 2000 vpisala na Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je leta 2003 diplomirala s področja kadrovskega menedžmenta. S predavanji in učnimi delavnicami sodeluje na različnih strokovnih srečanjih in pri izobraževalnih dogodkih v Sloveniji in v tujini na področju ran, stom in inkontinence. Vključena je v pripravo strokovnih standardov in protokolov znotraj UKCL in tudi v slovenskem prostoru. Sodelovala je pri oblikovanju strokovnih smernic s področja oskrbe kroničnih in akutnih ran v okviru Ministrstva za zdravje, aktivno je vključena v pripravo Klinične specializacije s področja ran, stom in kontinence. Od leta 2020 je vodja Funkcionalnega izobraževanja s področja ran, stom in kontinence (Šole enterostomalne terapije), ki poteka pod okriljem Mednarodnega združenja enterostomalnih terapevtov.

Abstract: **Organisational Challenges of Knowledge Management**

Research Question (RQ): What is the impact of knowledge management on the organisational quality?

Purpose: The purpose of the research is to conduct a review of domestic and international professional literature, in which the authors addressed the development of organizational thought, quality management within organizations, and the impact of knowledge management.

Method: We reviewed and analysed domestic and foreign literature using the databases of Slovenian libraries, as well as the Scopus, Science Direct, and Google Scholar databases. In these sources, we searched for freely accessible scientific articles and monographies.

Results: Results showed that knowledge management contributes to more productive and efficient work among employees. Additionally, knowledge management factors positively impact the implementation of improvements, work performance, and job satisfaction.

Organization: The research findings are useful for founders and managers within organizations, as the implementation of knowledge management can significantly contribute to improving the quality of operations.

Society: Our research confirmed that effective knowledge management is crucial for ensuring high-quality services, which directly impacts the social well-being of the entire population.

Originality: In the literature we did not find any research that connect all three paradigms—organizational thought development, quality management, and knowledge management. We find this is the first research in this field, providing a foundation for further investigation.

Limitations / further research: Limitations of the research include unrestricted timeframe for data collection. It would be beneficial to limit the literature to specific time periods and compare the differences between these periods in the context of all three paradigms.

Keywords: productivity, intellectual capital, employee education.

Copyright (c) Tadeja KRIŠELJ



Creative Commons License

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