



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 9, številka 4, december 2020

Volume 9, Issue 4, December 2020



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, 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, 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

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



293

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SECONDARY SCHOOL STUDENTS

Biljana Bahat, Marija Ovsenik

309

PRIMERJAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH S KAKOVOSTJO DELOVNEGA IN ŽIVLJENJSKEGA OKOLJA

Peter Ferfoglja, Mirko Markič

325

ZAUPANJE KOT FAKTOR KOHEZIJE ŠPORTNEGA TIMA

Igor Ivašković

340

TVEGANJA ZA NASTANEK KOŽNIH SPREMEMB IN ZAŠČITA PRED SONCEM

Robert Sotler, Raja Gošnak Dahmane

357

FAMILY-CENTERED CARE: A SCOPING REVIEW

Andreja Krajnc, Mateja Berčan

372

VLOGA TEMELJNE STRATEGIJE PODJETJA ZA RAZVOJNO USPEŠNOST PODJETJA V DINAMIČNEM OKOLJU

Sabina Veršič

Emotional Intelligence in Secondary School Students

Biljana Bahat*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenia
biljana.vovk@guest.arnes.si

Marija Ovsenik

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenia
mara.ovsenik@gmail.com

Abstract:

Research Question (RQ): Is there any statistically significant difference between secondary school students, attending different year classes, in terms of well-being, communication and classroom relationships by incorporating emotional intelligence into everyday situations?

Purpose: The purpose of the research was to conduct an analysis among secondary school students of one of the secondary schools and to establish their experience of emotional intelligence. Students had the opportunity to be educated about emotional intelligence during preventive workshops over the past month.

Method: For the purpose of the research, we conducted a quantitative analysis among randomly selected secondary school students who participated in the research voluntarily.

Results: Based on all the obtained results, we concluded that students in higher year classes were more emotionally intelligent, which contributed to better communication with each other, better relationship and well-being in the classroom.

Society: The research considered the perception of emotional intelligence among young people as an opportunity for conducting potential preventive workshops, lectures and exercises both preventively and with the inclusion of content in the regular curriculum.

Organization: Through a systematic review of the research and a review of the scientific literature in the field of emotional intelligence and adolescence, we concluded that secondary school students were familiar with this type of content and would like to include it in the study content.

Limitations / further research: The research among secondary school students of one school cannot be generalized to the entire population of secondary school students. The study also lacked year 4 students, which were represented in the minority, since Novo mesto School Center has predominantly vocational education programs, which constitute of only three years of education. Further research will follow among secondary school teachers, namely on their knowledge and use of emotional intelligence in teaching.

Keywords: emotional intelligence, adolescence, models of emotional intelligence, communication, interpersonal relationships.

1 Introduction

Emotional intelligence is important in all aspects in life; it affects our health, learning and relationships (Akers, 2020, pp. 122). It covers abilities such as recognizing one's own emotional needs and restraints, encouraging oneself and addressing frustrations, controlling impulses and procrastinating with satisfaction, managing moods, releasing distress that inhibits the ability to think, empathizing with others' emotions and developing empathy. Emotional intelligence is simply said the intelligent use of emotions. (Jeanne, 2019, pp. 10). In adolescence, which defines the developmental period between the end of childhood and start of early adulthood, i.e. between about 11-12 and 22-24 years of age, the development of intelligence is just as important as the physical development of individuals (Lansley, 2017, pp. 25).

In the research study it was intended to study how emotional intelligence in adolescents changes according to the year class in secondary school they are attending. We also wanted to find out how emotional intelligence affects well-being, relationships and communication between the students in the classroom. We predicted that older students would be more emotionally intelligent and consequently more satisfied with their well-being, relationships and communication, which we also confirmed with the research. Due to other environmental impacts, minor deviations were present.

The purpose of the research was to determine the impact of emotional intelligence on students, attending 1st to 4th year classes in secondary school and how much the use of emotional intelligence affects their relationships, communication and well-being. The aim was to determine how much the students of different year classes in secondary school know and apply the emotional intelligence and if a difference between younger and older students exist.

2 Theoretical Framework

Throughout the history, as well as in present time, the IQ is of great importance in assessing an individual (Krančan, 2016, pp. 22). There are many research studies related to this, many different ways and methods of measuring it, but experts and people generally realize that an individual is also shaped by something other than just the level of his intelligence in terms of understanding, mathematical abilities, making connections etc. (Krulc, 2017, pp. 427). New concepts have begun to emerge with which we can assess individual people, but they have emerged from an emotional side that is, as many say, contrary to reason.

Emotional intelligence has its roots in the concept of "social intelligence". At the time, research studies defined social intelligence as "the ability to understand and influence people and behave wisely in interpersonal relationships". This concept has long been considered as only one of the forms of intelligence. In general, many people understand emotional intelligence as a type of social intelligence that includes the ability to observe one's own emotions and the emotions of others, differentiating between them, and the ability to use this intelligence to guide thought and activity. (Salovey & Mayer, 1990, pp. 176) The authors have already presented their views on social

intelligence and divided it into five fields. These are: self-awareness, emotion management, self-motivation, empathy and relationship management. The findings of these research studies prompted further studies that substantiated the belief that those leaders who manage to achieve mutual trust, respect, and a certain warmth in relationships with subordinates are more successful at leadership (Salovey and Mayer, 1990, pp. 188). To help predict their leadership performance, they tested individual's communication abilities, initiative abilities and their interpersonal relationships (Byrd, 1987, pp. 34). Categories that had greater predictive power for success than just "dry" intelligence, education or knowledge, had entered personnel policy. Despite these findings, it took a decade and more for the idea of the importance of the socio-psychological characteristics of the individual to predict his or her leadership performance to be fully established in the research and application world (Ovsenik & Kozjek, 2017, pp. 48).

When Salovey and Mayer combined the term emotional intelligence into an uniform complex, they tried to transcend the then notion of the importance of noncognitive factors of intelligence. They described emotional intelligence as "a form of social intelligence that involves an individual's ability to perceive their own emotions and the emotions of others and the ability to separate them from each other and use that information as a guide for thinking and behaving". (Salovey & Mayer, 1990, pp. 67)

The authors, Salovey and Mayer, were also the pioneers of research studies which aimed at developing valid instruments for measuring emotional intelligence and determining its significance. One of the first findings was that among people who watched a film that had emotionally shaken them, those who scored better on the tests of emotional intelligence were more likely to stabilize first (Mei & Omar, 2020, pp. 478). Recent research studies, however, include findings that individuals who achieve better results on the scales of self-awareness and empathy find it easier to adapt to changes in the environment and build a solid social network around themselves more quickly (Mowat, 2019, pp. 52). Goleman adopted the term emotional intelligence, incorporated it into his work, and in the early 1990s, with his book *Emotional Intelligence*, finally established this term set. Simultaneously, in the mentioned book, he connected the findings of social psychology, personality psychology and neuropsychology (Goleman, 1997, pp. 46). In further research studies, he focused primarily on the impact of emotional intelligence on leadership and work with people.

Pečjak and Avsec (2003, pp. 56-66) link the phenomenon of emotional intelligence to stability. They say it is in general easy to function in a stable, predictable environment. Such an environment, however, is extremely difficult to find nowadays. Everything is constantly changing. In this unpredictable environment, it is very difficult to have constant control over what is happening. Changes cause uncertainty. Emotional intelligence is a powerful source of inner stability, with which we can help each other well in a constantly changing environment. If an individual does not have good emotional competencies in a stressful world, he is easily overwhelmed by feelings of fear, hostility, insecurity, apathy, which often cause an insurmountable barrier to cooperate with other people (Jeanne, 2019, pp. 59).

Research studies have shown that the IQ consists of the factors that determine life success, which represents 20 %, and the remaining 80 % of emotions (Pekaar, 2018, pp. 222-233). In other words, individual uses two types of mind: rational and emotional. The rational mind, which thinks, analyzes, and concludes on the basis of objective facts, is logical in the "grounded." The emotional part is fast, impulsive, intuitive, forcing individual to act before he/she can even think about it. Sometimes it gives a distorted picture of reality, which is guided by selective memory, and sometimes it is a source of self-justification and rationalization. However, a well-managed emotional mind provides energy for a lot of work. The ones the rational mind sees as "not worth it". Therefore, we can say that the most beautiful human virtues reside in it: sacrifice, selflessness, nobility, generosity. Intelligent behavior depends on the harmony of these two minds. In everyday situations, they are balanced, but the unforeseen life circumstances act firstly with the emotional mind. (Udovč, 2018, pp. 24-26)

Over time, many different definitions of emotional intelligence have evolved, and due to the rapidly growing field of research, authors are constantly supplementing and correcting their definitions, so to date three models of this concept have emerged: the ability-based model of emotional intelligence, the mixed model, and the emotional intelligence model, based on characteristics. (Žagar, 2018, pp. 79)

Salovey and Mayer (1990, pp. 256) strived to define emotional intelligence within the standard of criteria for new intelligence. Their initial definition of emotional intelligence was the ability to perceive emotions; emotions for including thoughts, emotion regulation. In the ability model, emotional intelligence is defined as the mental ability to meet traditional intelligence standards (Zalokar, 2019, pp. 17).

The ability model of emotional intelligence contains the following types of abilities:

- Perception of emotions: The ability to detect emotions on the face, images, voices, including the ability to recognize one's own emotions. Emotion perception is a fundamental aspect of emotional intelligence.
- Use of emotions: The ability to exploit emotions to facilitate various cognitive activities such as thinking and problem solving.
- Understanding emotions: The ability to understand the language of emotions. Understanding emotions, for example, includes the ability to be sensitive to slight differences between emotions and the ability to recognize and describe how emotions develop through learning.
- Emotion management: The ability to regulate emotions in oneself as well as in others. An emotionally intelligent person exploits emotions, even negative ones, to achieve goals. (Zalokar, 2019, pp. 17)

Futhermore, the characteristic model of emotional intelligence encompasses several different fields or components, namely adaptability, assertiveness, perception of emotions (one's own and others'), expression of emotions, control of one's own emotions, control of emotions of others, impulsivity, interpersonal relationships, self-confidence, self-motivation, sociability, stress management,

empathy, happiness and optimism (Furnham, 2012, pp. 18). The characteristics-based model defines emotional intelligence as a combination of behavioral tendencies and self-perception of one's own ability to recognize, design, and exploit emotionally open information and should be measured by self-assessment tests (Raccanello, 2020, pp. 14).

Goleman (2017, pp. 87) set a framework for working with people to understand the impact of self-awareness, self-control, social awareness, and social competencies on work success. The model is based on emotional competencies, which the author defines as "a learned ability based on emotional intelligence that manifests itself as exceptional performance at work". Goleman tries to substantiate the foundations of emotional competence with classical psychological research methods. He states, that it is only possible to develop above-average emotional competencies when an individual has good background emotional intelligence. Here he has somehow upgraded and changed his original claims that it is possible to influence a change in emotional intelligence. Emotional competencies can be influenced on and learned, and emotional intelligence remains the foundation or potential that enables such learning. Emotional competencies are therefore competencies that we need to learn. Emotional intelligence, however, is an ability that is needed, but it is not enough to develop these competencies. Namely, an individual may have excellent abilities for spatial representations, but if he/she has never heard anything about geometry, he/she will not be able to solve even a simple geometric problem. (Goleman, 2017, pp. 98)

Adolescence is a developmental period between the end of childhood and the beginning of early adulthood, i.e. between approximately 11-12 and 22-24 years of age. This developmental period begins with prepuberty and puberty, a period of accelerated physical development, including the development of reproductive maturity following intense physical growth, and continues into the early twenties. Although prepuberty and puberty originally refer only to biological changes, we also use this term in developmental psychology to express accompanying psychological changes (Panju, 2010, pp. 56). To determine the upper limit of adolescence in modern societies, we use one or more of the following criteria: legal, sociological (end of the period in which the individual has an undefined social role), economic (economic independence from the primary family) and psychological, which is also used in development psychology, i.e. solving the developmental tasks of adolescence, achieving relative cognitive, emotional, social and moral maturity. With the development of modern society, the boundaries of adolescence gradually moved upwards, as individuals, on average, met the already mentioned criteria (with the exception of the legal one) later in life. Due to the specificity of individual subperiods within adolescence, we divide adolescence into early adolescence (up to 14 years of age), middle adolescence (up to 17 or 18 years of age), and late adolescence (up to 22 or 24 years of age). (Braun, 2020, pp. 101-151) With increasing adolescent age, the boundaries between adolescence and early adulthood are becoming increasingly loose, as individual differences between individuals in terms of achieving relative psychological maturity, completing education, and achieving economic independence are also relatively large.

Zalokar Divjak (2019, pp. 17) describes adolescence as a developmental period in which emotional lability and intensity of both experiencing and expressing emotions increase. Compared to the

emotions of adults, the adolescent's emotions are less stable in the short term, but relatively more so than in children in late childhood, the same applies for the intensity of the emotional response. In absolute terms, more frequent mood swings can be observed among adolescents than in children, but when situational mobility is monitored, more relative mood constancy is observed among adolescents. Mood fluctuations are directly related to situational changes, but only indirectly to hormonal ones, while the quality of mood (positive, negative) regardless of the age of individuals is related to the quality of daily or important life events. (Chacón Cuberos, 2019, pp. 23)

Modern studies on representative samples of adolescents only generally find that positive emotional states on average strongly predominate over negative ones. Among the positive emotions, adolescents experience states of joy in situations in which they consider that they have adapted well, included in them, when they perform a valued activity in a group, while performing activities through which they release energy, while playing, engaging in leisure activities, social situations that they perceive as funny, in situations of socializing with others that express joy, in situations where they are aware that others are fond of them, love them, accept them, approve of them, and respect them. In adolescence, individuals also experience and express strong positive emotions towards peers of the opposite sex for the first time (Zhoc, 2020, pp. 839-863).

We set the following hypotheses:

Hypothesis 1: There is a statistically significant difference between first and fourth year class students in secondary school in achieving a high level of emotional intelligence.

Hypothesis 2: There is a statistically significant difference between students who have a higher degree of emotional intelligence and are therefore more satisfied, motivated, and successful.

3 Methods

In Novo mesto School Center, 734 students attending year 1 through year 4 in secondary school participated in the research. Students of the Novo mesto School Center were attending either vocational secondary school, gymnasium, either technical secondary school, all part in Novo mesto School Center. The obtained results were statistically processed in accordance with the purposes and predictions of the research. All statistical analyzes were performed with the help of the SPSS/PC statistical software package. Differences between groups were calculated by analysis of variance.

In the first part of the questionnaire, where we collected demographic data, we determined the general characteristics of the participants, such as their gender, age and year class of secondary education. We used the questionnaire Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS, which includes 15 fields of emotional intelligence, namely: expression of emotions, empathy, self-motivation, control of oneself's emotions, happiness, sociability, impulsivity, emotion perception, assertiveness, optimism, managing the emotions of others, interpersonal relationships, adaptability, stress management and self-confidence. Each statement had to be evaluated on a five-point Likert scale (1- I do not agree at all; 2 - I do not agree; 3 - I neither agree nor disagree; 4 -I agree; 5 - I completely agree) in order to learn how students assess well-being and interpersonal relationships in the classroom.

Data collection was carried out by distributing the questionnaires to the participants, asking them to participate, explaining the purpose of the research and limiting the solving time to 20 minutes. The research was conducted from 1. December to 10. October 2020. Based on a structured questionnaire, most of the questions were closed-ended. To evaluate the questionnaire, we used the key for evaluating the answers, which is an integral part of the questionnaire.

4 Results and discussion

Variables used in the study were personality traits and emotional intelligence. In the T-test, we measured two groups and whether the averages of a variable differed significantly. We calculated the p-value. If it was greater than 0.05, then they did not differ significantly or the difference was not statistically significant. If it was between 0.000 and 0.05, then they were significantly different and the difference was statistically important. So, the closer the p-value was to 0, the greater the differences, and the threshold for the statistical characteristic was at 0.05.

The correlation between two variables was always between -1 and 1. If it was between 0 and 1, the connection was positive; that is, as one variable increases, so does the other. If it was between -1 and 0, the connection was negative. This means that if one increases, the other decreases. If it was 1, then they were the same, if it was -1, then one was a flat mirror image of the other. If it was 0, then there was no connection between them. The correlation coefficient was always the Pearson coefficient, which represented the magnitude of the linear correlation of the variables x and y measured on the same object of study. The coefficient was defined as the sum of all products of standard deviations (how dispersed were the values contained in the population) of both values in relation to degrees of freedom or as the ratio between covariance (which determined how two random variables are related) and the product of both standard deviations.

The following paragraphs represented tested hypotheses and compared them with the results.

Hypothesis 1: There is a statistically significant difference in 1st and 4th year class students in achieving a high level of emotional intelligence.

We conducted a T-test of independent samples for the first and fourth year class students in secondary school and the difference in averages existed, the p-value was 0.001. This represented a statistically significant difference. The result was positive, because if we know that emotional intelligence develops and learns throughout life, we could state that teachers carry out their mission with a great amount of emotional intelligence that they pass on to students (Table 1).

While it is true that some people are more emotionally intelligent by nature than others, we know that we can develop a high level of emotional intelligence even if we do not have it at birth. Part of this puzzle is the personality that defines each of us (Krulc, 2017, pp. 28). Our personality is the result of our qualities, what is our tendency to introvert or extravert. But just like rational intelligence, neither the personality is a criterion for predicting emotional intelligence (Goleman, 2017, pp. 22). The personal development of children between the ages of 15 and 18, which was the sample of students included in the research, is influenced by several factors, which consequently change the emotional

intelligence of children. But from our research we can conclude that our students mature at this time and develop emotional intelligence (Table 2).

Table 1. Sample of students included in the survey of the first and fourth year class in secondary school

	Group statistics		
	Year class	N	Average
Emotional Intelligence	1	342	2,0683
	4	89	2,1982

Table 2. Emotional intelligence in first and fourth year class students in secondary school

	T-test for equality of averages		
	t	df	p-value
Emotional Intelligence	-3,405	429	,001

Hypothesis 1 was confirmed because the results of the research showed a statistically significant difference.

Therefore, there was a statistically significant difference between first and fourth year class students in secondary school in achieving a high level of emotional intelligence.

Hypothesis 2: There is a statistically significant difference between students who have a higher degree of emotional intelligence and are therefore more satisfied, motivated, and successful.

We drew a correlation between the set representing emotional intelligence and the set representing motivation. The second set actually represented demotivation, as the best negative scores were measured with a score of 5, so the correlation is expected to be negative.

The higher someone's emotional intelligence is, the less they let themselves be demotivated and distracted at work and study. The correlation size was -0.030, very close to zero, so we concluded that there was no connection between these two sets. The Figure 1 also showed that there was no pattern. If we look at it as a whole unit, we see a cloud, and even if we look at an individual color/pattern separately, we do not see any pattern at any color.

There were no differences between students who had a greater degree of emotional intelligence and would be therefore more motivated. We concluded that the result was due to the influence of all other factors that affect the motivation of students.

Although self-motivation is part of emotional intelligence, such as self-initiative or independence at work, in pedagogical work we observe that students who are more self-motivated need less control, lose less time, are more productive and creative.

For decades, schools have been thinking about how to motivate students, researchers are developing techniques and activities to awaken and maintain students' motivation, but from previous pedagogical experience we can say that a student is the best motivator for himself if he develops in a stimulating environment (friends, family) and starts thinking positively. (Cobos Sanchez, 2020, pp. 66) Students who are left without motivation feel lonely, dissatisfied, scared, discouraged, and anxious. From this we can conclude that a teacher who sets himself the task of motivating a student, is in an impossible role if he does not look for reasons for demotivation together with the student (Table 3).

Table 3. Correlation between motivation and emotional intelligence of 1st to 4th year class students

Correlation		
	Motivation	Emotional intelligence
Motivation	1	-,030
Emotional intelligence	-,030	1

We rejected the hypothesis 2 and established:

There was no statistically significant difference between students who had a greater degree of emotional intelligence and were therefore more satisfied, motivated, and successful (figure 1).

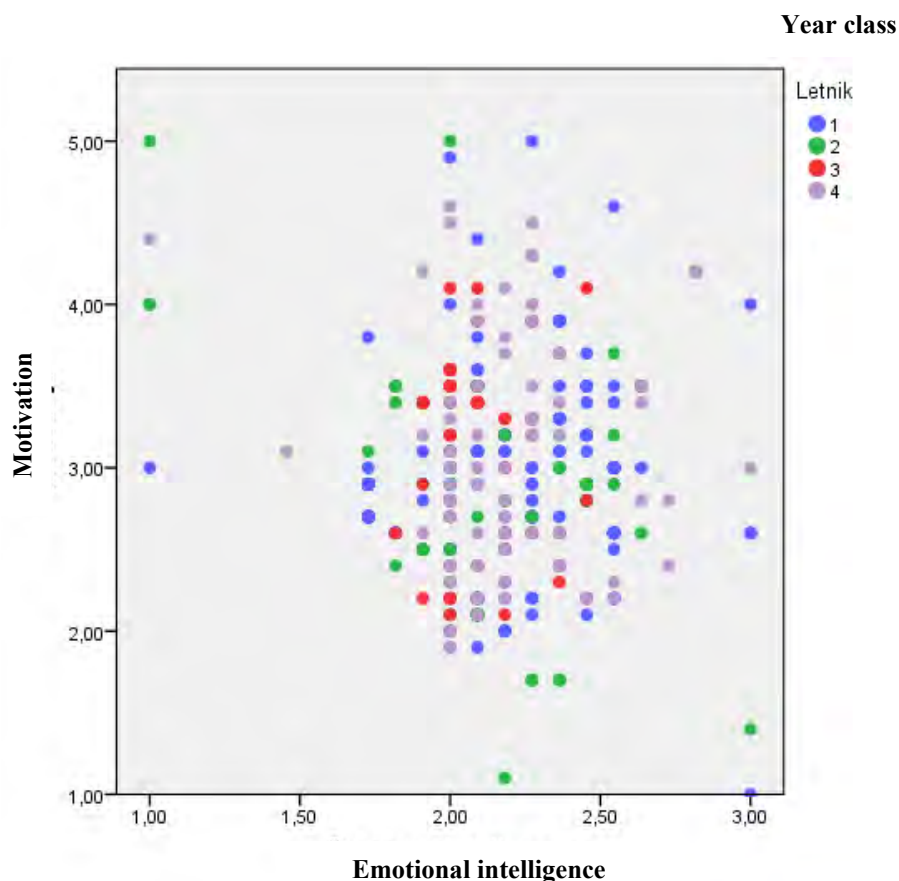


Figure 1. Correlation between motivation and emotional intelligence of first to fourth year class students in secondary school

The Slovenian secondary schools have always been focused on the rational, on testing knowledge, there is little other content. To develop other parts of a child's personality, it is not enough to change just the program. It is not possible to introduce a subject where we would learn this, explain what a human being is, what relationships are etc. The teacher can do everything with feeling. If the student connects with the teacher's way of teaching, this triggers a coordination mechanism. When a person is sensitive, the processes of self-pacification, self-awareness and motivation to learn are triggered in the brain. This has a profound effect on a person's ability to prepare for relationships and become creative, self-centered, and at the same time sensitive to others. (Carmen Martinez, 2019, pp. 55)

The teacher at the school has this nice opportunity to tell young students about things they do not see in the media and do not hear anywhere else. Therefore, the main role of the teacher, as we experience it, is that the subject is essentially an excuse to tell them things about the world that they cannot hear anywhere else, and to treat them as fellow human beings with freedom of thought and creative potential, which some students experience nowhere else but with the teacher. (Mowat, 2019, pp. 51)

I respect myself, I respect you, I am honest with myself and I am not arrogant. I'm fine, you're fine. This is a position that is really a good model. The teacher is open to different things, sets clear boundaries, and separates students from his behavior in the sense that "you are okay, but what you

did in this situation is not okay, so I demand this and that; if you won't do it, this and that follows" (Jeriček Klanšček & Zupančič, 2018, pp. 25-28).

The teacher is responsible for establishing a pedagogical culture in the classroom, for rationally regulating relationships, for explaining to children why he did something, in short, showing acceptance and respect, and on the other hand, strongly condemning unwanted behavior and punishes. The position "I am fine and you are fine" is very positive, both for teachers and students. To make everyone in the class feel this way, teachers can do a number of proactive things: they respect students and understand that they have the potential to be okay, they encourage them to take such a position. They should always be open to communicating with students. Students should also be allowed to take responsibility for their own learning. Teachers should praise rather than punish, prevent conflicts, if not, resolve them quickly and fairly, in short, teachers should help students develop their intellectual potential as well as their social and emotional skills (Mowat, 2019, pp. 67).

We live in a period characterized by a tendency towards quality, be it the quality of products, services or the whole life. We do not want to live in poor quality. We are sensitive to the quality that everyone defines in their own way. Everyone carries their own world of qualities (values - the world we want to live in). In this world there are images (performances): people (with whom we would like to be), things and events (which we would like to have or experience) and beliefs (social, religious and political beliefs that guide our lives). We want to work in such a way that the goals are as similar as possible to our world of qualities. Our world of qualities is therefore the most important part of our lives. This claim can be supported by the fact that we do not usually listen carefully to the people who are not in our world of qualities, we do not buy products that do not belong to it, nor do we think to bring them into it. We do not believe in ideas and do not accept values that are not in our world of qualities. (Glasser, 2007, pp. 38-40)

So, in school, a successful teacher must necessarily convince his students to bring the teacher's expectations into their world of qualities. This means that students must first accept the teacher as a personality into their world of qualities and only then can they bring in his expectations. A quality school is based on the intrinsic motivation of school staff and students. Both are internally motivated when they experience that working at school increases the quality of their lives, satisfies their needs. The realization of a pedagogical model with a desire for quality and the creation of our own quality world can be achieved through quality interpersonal relationships without external supervision, where everyone is independent and responsible for their own behavior. (Glasser, 2007, pp. 42-45)

The foundation of the teacher-student relationship is the establishment of trust between them, which means that we also teach students very early on that they must be willing to accept responsibility for their own choices. However, the teacher must learn to help the student to be able to help himself, that is, to accept responsibility for their own choices. Throughout the research, we were establishing how important the use of emotional intelligence is for the relationship with oneself and others. All of this leads us - and therefore we should all strive - to build an emotionally intelligent organization in which employees constantly use emotional intelligence capabilities in their work. Every educator must take

responsibility for the growth of their own emotional intelligence, for the use of emotional intelligence in relations with colleagues and students. Our message is that success in our personal and pedagogical work is enormous if we use the additional skills available to us, because we can nurture, develop and increase emotional intelligence, which is therefore a quality we all have. (Valente, 2020, pp. 18-31)

5 Conclusion

Emotional intelligence can be studied in everyday situations, so we decided to research on emotional intelligence among young based on students' opinions about their well-being, communication and relationships in the classroom. Based on prior knowledge and known theory, we concluded that older students will be more emotionally intelligent than younger students, which we later confirmed with research. We also anticipated that relationships, communication, and classroom relationships would always be better, but we partially refuted these hypotheses with research. First-year class students were less emotionally intelligent than second-year class students, yet they were more satisfied with the well-being, communication, and relationships in the classroom. This can be justified by getting to know first-year class students between themselves, which makes them all more careful and tolerant of each other, while second-year class students already know each other better and dare to expose themselves, express their opinions and criticize, leading to conflicts and uncomfortable situations. Despite the deviation of the second year class in secondary school, we can conclude that more emotionally intelligent people are more satisfied with communication, relationships, and well-being, as this is confirmed by the pattern of the first, third, and fourth year classes. However, we can also conclude that emotional intelligence is not the only factor for people's satisfaction.

The research can contribute to a better understanding of different situations in the classroom and a better intervention of pedagogical workers in classroom situations. This will enable them to provide all young people with a good educational environment, which is the key to success.

The study lacked year 4 students, which were represented in the minority, since Novo mesto School Center has predominantly vocational education programs, which constitute of only three years of education, which should be highlighted and focused on in the future research. To further explore emotional intelligence, we suggest focusing on the question of how to increase emotional intelligence and thus improve life in society. It would be desired to explore how the emotional intelligence of adolescents is influenced by the family, the environment in which they live and the school environment where they spend the majority of their time. We believe that people are insufficiently informed on the topic of emotional intelligence and insufficiently aware of its importance and its impact on the quality of our lives.

Emotional intelligence is not something that happens only in a person's intimacy. This is a dynamic that is happening throughout society. These are the skills we learn together day in and day out, they are the values we talk about in school desks, at the kitchen table, in the staff room. The teaching community that the child observes is an example of cooperation, communication and action. The class is his second home, where he spends half a day and masters the methods of emotional survival.

Therefore, emotional intelligence is not something that could be learned here and there for a few hours, emotional intelligence are skills, it is a way of life, action, teaching that is with us at all times. Therefore, we should strive and work towards making emotional intelligence an integral part of life and lessons and not an occasional moment of the inevitable. Let us work together in the awareness that reason and emotion are equal and need to work together mutually. Let us show children that empathy is just as valuable as great success. We also create an atmosphere in the classroom that is good, pleasant, because without warmth there cannot be any growth. If the atmosphere is cold and competitive, children grow only physically, but do not develop imagination, critical thinking, free expression without fear of experiencing criticism. The warmth comes from the indescribable multitude of events in the classroom, and its foundations are enthusiasm, liveliness and clarity. Educational work is arduous, lasting, and difficult; we must do it with affection, observation, and praise, and above all, by example.

The notion of emotional intelligence also gives rise to many different ways and approaches, which different authors want to put into practice, either in the workplace or in life in general. There are also tips or guidelines occurring, which must be followed by individuals within the organization in order for the introduced emotional intelligence to be successful and efficient (Ovsenik & Turnšek Mikačič, 2015, pp. 234).

We conclude the article with our premise that in school, work and learning are the main task of children and not debates and joint projects of parents, teachers and children. And this exactly is our task, to prepare the child for life, to teach him independence and responsibility and to estimate what is right and what is wrong, what is good and what is bad.

References

1. Akers, M. (2020). What is emotional intelligence. Retrieved from <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/> (September, 2020).
2. Braun, S. (2020). Effects of teachers' emotion regulation, burnout, and life satisfaction on student well-being. *Journal of applied developmental psychology*, 69, pp. 101-151. doi: 0193-3973.
3. Byrd, R.E. (1987). Corporate leadership skills: A new synthesis. *Organizational dynamics*.
4. Carmen Martinez, M. (2019). Trait emotional intelligence profiles, burnout, anxiety, depression, and stress in secondary education teachers. *Personality and individual differences*, vol. 142, pp. 53 -61.
5. Chacón Cuberos, R. (2019). The Relationship between Emotional Regulation and School Burnout: Structural Equation Model According to Dedication to Tutoring. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4703. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/ijerph16234703>. (24.11.2019).
6. Cobos Sanchez, L. (2020). Relation between psychological flexibility, emotional intelligence and emotion regulation in adolescence. *Current Psychology*.
7. Furnham, A. (2012). Psihologija: najpomembnejša dognanja človeštva. Maribor.
8. Glasser, W. (2007). Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem: teorija nadzora. Ljubljana: Samozaložba. A. Urbančič.
9. Goleman, D. (1997). Čustvena inteligenca. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
10. Goleman, D. (2017). Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. 7th ed. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Jeanne, S. (2019). Mental emotional. Retrieved from <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm> (2.10. 2019).
12. Jeriček Klanšek, H. & Zupančič T. (2018). Z zdravjem povezana vedenja v šolskem obdobju med mladostniki v Sloveniji, izsledki mednarodne raziskave HBSC. Nacionalni inštitut za javno zdravje: Ljubljana.
13. Krančan, L. (2016). Čustvena inteligenca. Retrieved from <http://ww.preberite.si/custvena-inteligenca/> (3. October 2020).
14. Krulc, P. (2017). Čustvena inteligenca učiteljev. *Vzgoja: revija za učitelje, vzgojitelje in starše*. 19, (74), 27-28.
15. Lansley, C. (2017). Emotional intelligence-ability, trait or mixed? Retrieved from <http://www.eiagroup.com/2017/07/10/emotional-intelligence-ability-trait-mixed/> (2. September 2020).
16. Mei, K. & Omar A. K. (2020). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International journal of leadership in Education*, 22(4), 469-485. Retrieved from <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/13603124.2018.1481535>. (11. September 2020).
17. Mowat, J. (2019). Supporting the transition from Primary to Secondary school for pupils with social, emotional and behavioural needs: a focus on the socio-emotional aspects of transfer for an adolescent boy. *Emotional and behavioural difficulties*, 24(1), 50-69. Retrieved from <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/13632752.2018.1564498>. (3. October 2020).
18. Ovsenik, M. & Turnšek Mikačič, M. (2015). Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad? Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije, 2015. X, 234.
19. Ovsenik, M. & Kozjek, D. (2017). Model dejavnikov znanja in njihov vpliv na uspeh organizacije. *Zrna odličnosti fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: Nove paradigme organizacijskih teorij*, pp. 37-68.

20. Panju, M. (2010). Strategija za spodbujanje čustvene inteligentnosti v razredu. Ljubljana: Modrijan.
21. Pečjak, S. & Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligence. Psihološka obzorja, Društvo psihologov Slovenije, 12 (1), 55-66.
22. Pekaar, K. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). Personality and Individual Differences, 120, pp. 222-233.
23. Raccanello, D. (2020). An intervention promoting understanding of achievement emotions with middle school students. European Journal of Psychology of Education.
24. Salovey, P. & Mayer, L.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.
25. Udovč, G. (2018). Čustvena inteligenca in kreativnost veščini prihodnosti. HR&M: Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu. 4, (17), 24-26.
26. Valente, S. (2020). The role of the teacher's emotional intelligence for efficacy and classroom management. Revista CES Psicología, 13(2), 18-31.
27. Zalokar Divjak, Z. (2019). Eno je inteligenca, drugo je otrokov socialni in čustveni razvoj. Brestanica: Posavski obzornik. 23, (17) (22. August 2019).
28. Zhoc, K. (2020). Emotionally intelligent students are more engaged and successful: examining the role of emotional intelligence in higher education. European Journal of Psychology of Education, 35, (4), 839 -863.
29. Žagar, T. (2018). Povezava čuječnosti in čustvene inteligence z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Biljana Bahat is a doctoral student at the Faculty of organisation study in Novo mesto. She is employed as a secondary school teacher in the field of social sciences, where she deals with the emotional intelligence of students and their potential, participates in international projects. Her research interests include quality classroom work, preventive workshops for students in the fields of emotional intelligence, mindfulness, sense of self worth, mental health and communication.

Marija Ovsenik is a full professor and expert in the field of organisation, people management and social gerontology. She obtained a PhD from the Faculty of Political Behavior Veljko Vlahović in Sarajevo and the Faculty of organisation study in Novo mesto, and completed a specialized training in the field of human resource management in non-profit organizations at the University of Ljubljana. In 1996, the Ministry of Labor, Family and Social Affairs awarded her the prize for outstanding achievements in the field of social protection.

Povzetek:

Čustvena inteligenca pri srednješolcih

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstaja statistična pomembna razlika med dijaki različnih letnikov glede na počutje, komunikacijo in odnose v razredu z vključevanjem čustvene inteligence v vsakodnevne situacije?

Namen: Namen raziskave je bil narediti analizo med srednješolci ene izmed srednjih šol ter ugotoviti njihovo doživljanje čustvene inteligence. Dijaki so v preteklem mesecu imeli možnost ob preventivnih delavnicah se izobraževati o čustveni inteligenci.

Metode: Za namen raziskave smo naredili kvantitativno analizo med srednješolci, ki so bili naključno izbrani in so prostovoljno sodelovali v raziskavi.

Rezultati: Glede na vse dobljene rezultate lahko sklepamo, da so dijaki v višjih letnikih bolj čustveno inteligentni, kar pripomore k boljši medsebojni komunikaciji, boljšemu odnosu in počutju v razredu.

Družba: Raziskava obravnava zaznavanje čustvene inteligence med mladimi kot priložnost za iskanje potencialnih možnosti za izvajanje preventivnih delavnic, predavanj in izvedbo vaj tako kot preventivno kot tudi vključevanje vsebin k rednemu učnemu načrtu.

Originalnost: S sistematičnim pregledom opravljene raziskave ter pregledom znanstvene literature s področja čustvene inteligence in mladostništva, smo prišli do spoznanj, da dijaki poznajo in si želijo tovrstnih vsebin vključevati k ucnim vsebinam.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava med srednješolci ene šole ni mogoče posploševati na celotno populacijo srednješolcev. Omejitev raziskave je tudi nesorazmerno število dijakov 4 letnika, ki so bili zastopani v manjšini. To je posledica dejstva, da Šolski center Novo mesto izobražuje pretežno dijake poklicnih programov, ki zaključijo svoje izobraževanje v 3 letnikih. Nadaljnja raziskava s tega področja bo sledila med učitelji srednjih šol in njihovega poznavanja ter uporabljanja čustvene inteligence pri poučevanju.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, mladostništvo, modeli čustvene inteligentnosti, komunikacija, medsebojni odnosi.

Copyright (c) Biljana BAHAT, Marija OVSENIK



Creative Commons License

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

Primerjava zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo delovnega in življenjskega okolja

Peter Ferfoglja

Fakulteta za Uporabne Družbene Študije, Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
peter.ferfoglja@gmail.com

Mirko Markič*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kolikšna je primerljivost zadovoljstva zaposlenih z njihovim delovnim in življenjskim okoljem?

Namen: Opraviti teoretični pregled metod za preverjanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju ter pripraviti in empirično testirati novo zasnovani pripomoček 'kompas' po metodi Life Design.

Metoda: Izvedli smo primerjalno analizo šestih orodij, metod in tehnik, med katerimi je bil tudi novi pripomoček 'kompas'. V empiričnem delu raziskave smo z analizo DEXi uporabili novo metodo ter rezultate z linearno regresijo matematično-grafično primerjali s podatki iz Evropske družboslovne raziskave.

Rezultati: S pripravo in uporabo novega pripomočka 'kompas' smo ugotovili, da lahko spremljamo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih z metodo Life Design. Dokazali smo, da s podatkovnim rudarjenjem lahko prepoznamo ključne dejavnike za ocenjevanje zadovoljstva v življenjskem okolju, ki je primerljivo z zadovoljstvom zaposlenih.

Organizacija: Predstavili smo vidike in dejavnike, ki lahko menedžerjem pomagajo pri prepoznavi zadovoljstva zaposlenih v primerjavi z zadovoljstvom v njihovem življenjskem okolju.

Družba: Na podlagi ugotovitev smo predlagali nov pripomoček, s pomočjo katerega pripomoremo k večjemu osebnemu zadovoljstvu zaposlenih in njihovega okolja ter izboljšanje uspešnosti podjetja.

Originalnost: V teoretičnem delu smo na enem mestu opisali izbrana orodja, tehnike in metode za ugotavljanje kakovosti dela in življenja. Zasnovali smo konkretne predloge ter dokazali njihovo uporabnost za analiziranje kakovosti delovnega in življenjskega okolja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Predlagamo, da se preveri uporabnost spoznanj z dodatnimi intervjuji ter na večji populaciji podjetij in drugih ustanov.

Ključne besede: človeški viri, Design Thinking, dobro počutje, kakovost dela, kakovost življenja, Life Design, menedžment, organizacijska klima.

1 Uvod

Pomembnost preverjanja organizacijske klime ima vedno večji pomen, česar se v podjetjih in drugih ustanovah vse bolj zavedajo. Z dobro organizacijsko klimo naj bi povečevali učinkovitost zaposlenih in poslovno uspešnost organizacije. Preverjanje organizacijske klime

je aktivnost, ki se v podjetjih in drugih ustanovah opravlja zgolj občasno, ker ta aktivnost zahteva čas in energijo ter temeljite analize za pridobivanje informacij ter končnih izidov.

Organizacijsko klimo definiramo kot niz merljivih lastnosti zaposlenih z vplivom na njihovo motivacijo in okolje (Bitenc, 2015, str. 23), kot zaznavo organizacijske politike, prakse in postopkov (Reichers in Schneider, 1990, str. 39), dojemanje pogojev dela za izpolnjevanja življenjskih potreb (Neal, West in Patterson, 2000, str.5) in vzdušje v podjetju kot ga zaznavajo njeni člani in vpliva na njihovo vodenje (Burton, Lauridsen in Obel, 1999, str. 9).

V podjetjih in drugih ustanovah namenjajo človeškim virom vedno večjo pozornost (Cuttelè in Forastiere, 2019, str. 67). Z opravljanjem različnih raziskav si prizadevajo ugotavljati organizacijsko klimo, kar je zamudno in finančno zahtevno opravilo. Poleg ugotavljanja organizacijske klime, je potrebno preverjati tudi kako in kolikšen je vpliv počutja na delovnem mestu na preživeti čas izven dela, v domačem okolju, med prostim časom in razvedrilom ter drugimi aktivnostmi, ki niso povezane z delom in obratno. Zaradi te vzajemnosti je nujno redno preverjanje počutja zaposlenih v organizaciji in izven nje.

Opravili smo pregled domače in tuje strokovne literature z namenom primerjalne analize orodij, metod in tehnik za zadovoljstvo zaposlenih. Iz metode Life Design, smo razvili nov pripomoček 'kompas' in ga primerjali z izbranimi drugimi orodji, metodami in tehnikami ter jih prikazali v sklepni tabeli. V izbranem podjetju smo nov pripomoček testirali in z njegovo pomočjo ugotavljali trenutno stanje organizacijske klime ter zadovoljstva. Posebej smo bili pozorni na uporabnost metode Design Thinking za kreativni organizacijski razvoj, ki z uporabo grafično-vizualnih pripomočkov postavlja v ospredje zadovoljstvo kupcev (Kelley, 2019, str. 4). Uporaba metode Design Thinking zahteva elastičnost in prilagodljivost glede na trenutne potrebe, kar je potrebno upoštevati ob njeni aplikaciji na področju menedžmenta človeških virov. Ugotovljeno zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju smo nato primerjali s kakovostjo življenja. Informacije o kakovosti življenja smo pridobili iz prosto dostopnih podatkov Evropske družboslovne raziskave (European Social Survey, v nadaljevanju: ESS). Dokazali smo praktično uporabnost pripomočka 'kompas', ki smo ga nadgradili z metodo hitrega cikličnega ravnanja in matematično-grafično primerljivostjo zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo dela in kakovostjo življenja (Furfaglia, 2020, str. 65).

2 Teoretična izhodišča

Organizacijska klima predstavlja skupek soodvisnih dojemanj, povezanih z delovno in organizacijsko realnostjo. Predstavlja način, kako udeleženci, ki ji pripadajo, dojemajo in razlagajo organizacijo in njene značilnosti. Kakovost organizacijske klime vpliva na poslovno uspešnost podjetja in druge ustanove ter na vedenje zaposlenih sodelavcev. Poznavanje organizacijske klime pomeni ugotavljanje stanja v organizaciji, kot ga zaznavajo tisti, ki so njen sestavni del (Fontanelli, 2013, str. 33), (Schneider, Ehrhart in Macey, 2012, str. 361).

Analiza organizacijske klime v podjetju ali drugi ustanovi je koristno orodje, pripomoček in tehnika za razumevanje poti, ki naj bi ji sledili v organizaciji. Z njeno pomočjo se seznanimo

o organizacijski opredeljivosti in prepoznavnosti, da načrtujemo ter načrtujemo novosti v politiki in strategiji organizacije. Koristna je pri spoznanju težav in snovanju ukrepov za izboljšanje. Z njeno pomočjo razširjamo smotre in cilje organizacije. Ob prepoznanju vrzeli med njenimi različnimi dojemami, in s pomočjo ugotavljanja organizacijske klime, spremljamo učinke ter spremembe organizaciji koristnih preobrazb (Daprà, 2020, str. 17). Ob njenem merjenju naj bi sodelavci občutili in prepoznali sami sebe kot odločilni dejavnik v organizaciji, da bodo slišani in upoštevani (Medeot, 2005, str. 75).

Posameznik potrebuje osebno samouveljavljanje z aktivnim delom in z ustvarjalnostjo (Mihelič, Lipičnik in Tekavčič, 2010, str. 31) in s tem skupnosti nudi svoj prispevek in obudi ter ohrani občutek pripadnosti v spoštovanju dela vsakogar in vzajemnega zaupanja. V delu uživa tudi, ker ustvarja koristi za družbo. Goi (2008, str. 14, 198) ugotavlja, da se v organizaciji ustvari dobro počutje ko je delovno mesto zdravo, udobno in prijazno, ko so cilji SMART (specifični, merljivi, atraktivni-dosegljivi, realni in terminsko določeni) in se v njih priznava prispevek ter veščine posameznika. Upoštevajo naj se značilnosti virov in njihova izkoriščenost, odkrito sodelovanje in hitro odločanje, plača glede na pristojnosti in odgovornosti, odprtost v zunanje družbeno okolje s tehnološkimi in kulturnimi inovacijami. Avtor ob tem navaja tudi kazalnike zadovoljstva in kazalnike nezadovoljstva (Tabela 1):

Tabela 1. Kazalniki zadovoljstva / nezadovoljstva

Kazalniki zadovoljstva	Kazalniki nezadovoljstva
Zadovoljstvo do organizacije, želja po angažiranju občutek pripadnosti timu, visoka zavzetost, visoka udeležba, spoštovanje organizacijskih vrednot, spremembe negativnih pogojev, dojemanje uspešnosti organizacije, pomembnost osebnih odnosov, pozitivna slika do posloводства.	Nestrpnost do dela, odsotnost z dela, nezanimanje za delo, želja po menjavi službe, agresivnost in živčnost, psihosomatske motnje, občutek ne-manj-vrednosti, formalno spoštovanje pravil, hladnost v odnosih, negativna slika do posloводства.

Povzeto in prirejeno iz *Clima aziendale e gestione delle risorse umane: 270 fattori per analizzare, interpretare, capire e migliorare la qualità del lavoro.* (str. 20), po A. Goi, 2008, Milano: Franco Angeli s.r.l. Tools.

Kakovost življenja je odvisna od kakovosti naših odnosov (Burnett in Evans, 2020, str. 21). Izidi iz raziskave o tem, kateri dejavniki so ključni za srečno življenje in dolgoživost, kažejo na to, da sta to odnosa 'koga imaš rad' in 'kdo te ima rad' (Vaillant, 2012, str. 257-260). Izhajajoč iz celostne vizije posameznika kot enota duha in telesa, intro-ekstra vertiranost, subjektivnost-objektivnost in stalno srečanje s svetom je to, kar je filozof Buber imenoval kot osnovni dejavnik tega, kar veže dve osebi (Milan, 2000, str. 56-57). Gre za zmožnost srečevanja in obvladovanja nekega osebnega eksistencialnega prostora tako, da smo na meji stika z drugo osebo, ne da bi vanjo skušali vdreti. Takšno srečanje nas vodi do popolnega spoštovanja

občutkov obupa, ljubezni, duhovnosti, jeze, veselja, občutljivosti ipd. To je potreba razpoznati prisotnost bližnjega, prepoznavanje njegove vrednosti kot posameznika in subjekta, potrjevanje njegovega potenciala, empatično dojetje njegovih izkušenj, ne da bi se v njem preslikovali (Clarkson, 2010, str. 9). V odnosu si zaželim celovitost in polnost, občutek zavedati se, kdo smo in kako izražamo in uresničujemo svoj potencial (Salonia, 2011, str. 39-43).

Bockerman in Ilmakunnas (2012, str. 244-262) ugotavljata, da povečanje zadovoljstva z delovnim mestom, poveča dodano vrednost na opravljeno uro pri proizvodnji za 6,6 %. V raziskavi nista uporabila le ocenjevanje spremenljivk, ki obravnavajo endogenost zadovoljstva z delom in presečne korelacije (Judge, Thoresen, Bono in Patton, 2001, str. 376) ampak tudi različne metode, ki sta jih uvedla Olley in Pakes (Olley in Pakes, 1992, str. 1263) za razreševanje sočasnosti zadovoljstva na delovnem mestu in splošno uspešnostjo.

Pomemben korak k inovativnosti razvojnega procesa je predstavljala uvedba metode Design Thinking (nekateri prevajajo to kot 'oblikovalsko razmišljanje'), kreativna metoda za menedžment v podjetjih in drugih ustanovah. V ospredju je človek in njegove potrebe, ki so vključene v oblikovalsko orodje s pozornostjo na zmogljivost tehnologije in zahtev za poslovno uspešnost (Brown, 2020, str. 2). Metoda Design Thinking je pripomoček v katerem se uporablja grafične pripomočke ter opredeljena kot kulturna in inovativna – dinamična miselnost razvoja in proces ustvarjanja proizvodov, ki temeljijo na obsežnih raziskavah ter iterativnem oblikovanju prototipov. To naj ne bi bila zgolj 'metoda', ampak postaja kulturna opredelitev in vizija v kateri bistvena stranica trikotnika 'poslovanje-ljudje-tehnologija' ni več 'poslovanje' ampak 'ljudje' (Kemkens, 2016, str. 19).

Iz metode Design Thinkinga, orodja za ustvarjalni podjetniški razvoj (Kelley, 2019, str. 37), sta Burnett in Evans razvila metodo Life Design, s pomočjo katere naj bi posamezniku pomagali doseči pravo zaposlitev oziroma to, kar naj bi v življenju z veseljem opravljal. Če posameznik opravlja to kar počne z veseljem, ob delu uživa. Ta užitek mu bo prinašal zadovoljiva finančna nadomestila ob uravnoteženosti dejavnika službe-družina in za seboj bo zapustil trajne učinke (Burnett in Evans, 2018, str. 41). Na splošno je mogoče povzeti metodo Life Design kot o tehniki za zadovoljevanje osnovnih človeških potreb. Sledenje načelom zadovoljevanja osnovnih človeških potreb iz vidika kakovost dela in kakovost življenja je predstavljalo eno izmed najpomembnejših predpostavk za nastajanje in uresničevanje našega namena.

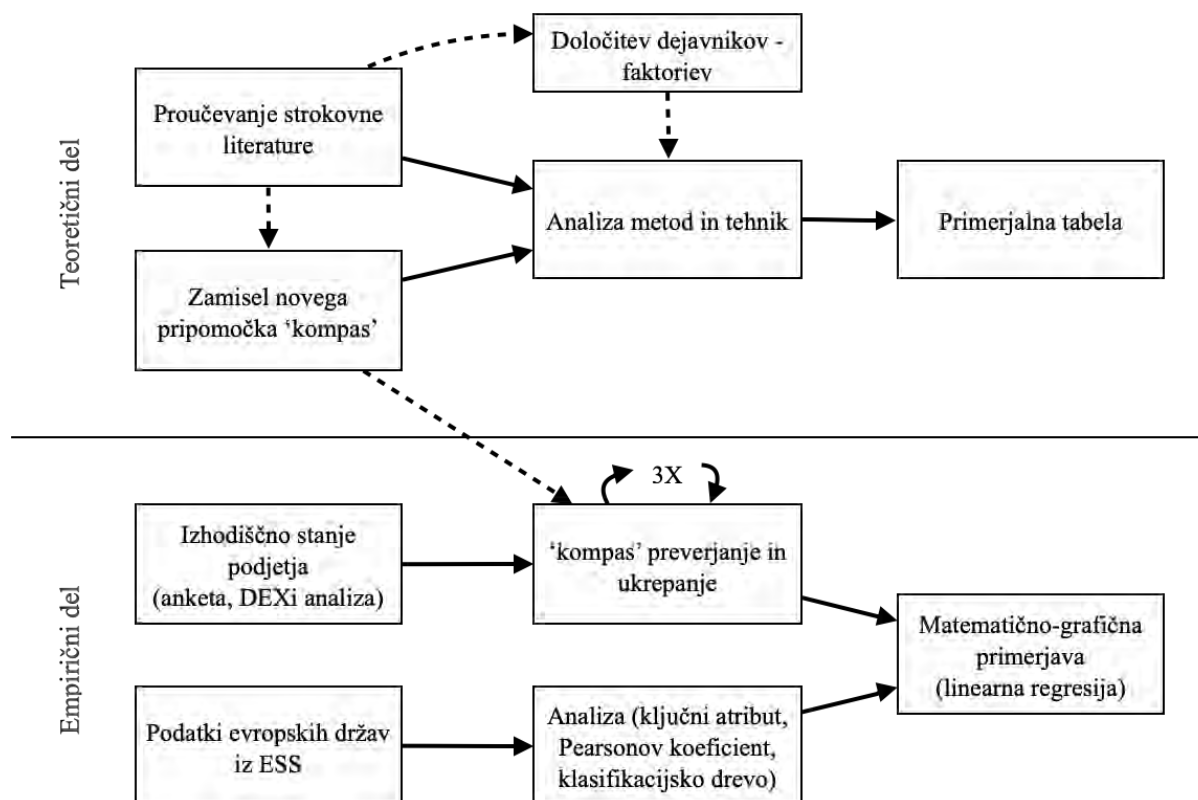
Na podlagi ugotovitev iz predhodnih teoretičnih spoznanj smo formirali naslednje hipoteze:

- H1: Z metodo Life Design prepoznamo in sledimo organizacijski klimi ter zadovoljstvu zaposlenih.
- H2: Računalniška podpora pri odločanju pomaga pri ukrepih za izboljšanje organizacijske klime v izbranem podjetju.
- H3: S podatkovnim rudarjenjem prepoznamo ključne dejavnike za ocenjevanje zadovoljstva z delovnim in življenjskim okoljem.

- H4: Zadovoljstvo zaposlenih je primerljivo z zadovoljstvom prebivalcev v življenjskem okolju.

3 Metoda

Raziskavo sta sestavljala teoretični (proučevanje strokovne literature) in empirični (anketiranje in analiziranje podatkov) del, kar prikazujemo na Sliki 1.



Slika 1. Model raziskave

Teoretični del naloge je temeljil na zbiranju in proučevanju domače ter tuje strokovne literature s področja menedžmenta, kakovosti dela in kakovosti življenja ter orodij, metod in tehnik za zadovoljstvo zaposlenih. Literaturo smo črpali iz knjig, monografskih zbirk, spletnih strani in znanstvenih člankov ter revij (predvsem iz Google Scholar, Academia.edu, Researchgate.net). Pri tem smo uporabili metodo deskripcije (opis pojmov in konceptov), kompilacije (povzetki in teoretična stališča) in sinteze (ugotovitve iz prakse in teorije) (Zelenika, 2000, str. 325-338). S kvalitativno analizo zbrane dokumentacije smo določili dejavnike (glej Faktorji iz Tabele 2) in primerjali izbrane metode: slovenski SiOK in Zlata Nit, Q12 ter skupek metod imenovan AZRM – akademsko znanstvenoraziskovalne metode. V primerjalno tabelo smo vključili metodo STAT (uporabnost prosto dostopnih statističnih podatkovnih baz, kot ESS in SiStat) in prirejeno uporabo metode Life Design za preverjanje organizacijske klime in zadovoljstva posameznikov z anketiranjem na naslednjih štirih ključnih področjih: zdravja, dela, igre in ljubezni.

Z raziskovanjem smo ugotavljali teoretično uporabnost osnov iz metode Life Design in metode Design Thinking ter zasnovali nov pripomoček 'kompas', ki smo uporabili pri empiričnem preverjanju v izbranem podjetju. Poleg štirih ključnih področij (zdravje, delo, igra in ljubezen) naj bi zaposleni v pripomočku 'kompas' s skiciranjem dveh smeri prikazali koliko zaznavajo, da gredo v podjetju v pravo smer in koliko zaznavajo, da gre njegovo življenje (v primerjavi s smerjo podjetja) v pravo smer.

V empiričnem delu raziskave smo v srednje velikem slovenskem podjetju uporabili kvantitativni pristop, kot ga opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007, str. 163-169). Populacijo in vzorec nam je predstavljalo 32 zaposlenih sodelavcev. Z uvodnim anketiranjem smo ugotovili izhodiščno stanje v podjetja in preverili štiri vsebinske dele: komunikacija v podjetju (vodstvo – sodelavci, sodelavci – sodelavci, zaposleni – drugi, razreševanje konfliktov), prostost v podjetju (priznanje zmogljivosti in uspehov, operativna svoboda in vsiljevanje, raven konfliktnosti, prostost v družini kot pozornost podjetja na družinske potrebe), rast (odnosi, izobraževanje, menedžment znanja) in določanje ciljev (vrednotenje proizvodov podjetja, pozornost na stranke, osebne vrednote, vrednote podjetja, znanje in metode v upravljanju ter menedžmentu, podjetniško okolje).

Rezultate smo obdelali in opravili analizo s pomočjo metode DEX z aplikacijo DEXi za podporo pri odločanju in analizo več parametrskih kvalitativnih (simboličnih) parametrov (diskretni parametri) (Bohanec, 2020, str. 3).

Po testnem poskusu smo še tri krat (enkrat vsak mesec) izvedli anketiranje z novo zasnovanim pripomočkom 'kompas'. V obdobju poteka analiziranja smo se po potrebi bolj poglobljeno spoznavali s težavami anketiranih s pomočjo osebnih razgovorov (kvalitativni pristop) in jih poizkusili sproti razreševati z izboljševalnimi aktivnostmi (skupinsko in osebno).

Primer skupinske težave anketiranih je bilo npr. spoznanje in priznavanje kompetenc vodjem podjetja. Z anonimnim vprašalnikom odprtega tipa smo povabili vse zaposlene, naj nam navedejo najpomembnejše komunikacijske, vodstvene in tehnične kompetence za vodjo vsake organizacijske enote. Analizo podatkov smo opravili s tekstovnim rudarjenjem s pomočjo aplikacije OntoGen za aktivno učenje in gradnjo ontologij (Podpečan, 2019, str. 4-7). Potrebe posameznikov smo ugotavljali z intervjuji, kjer smo preverjali tako relacijsko-odnosno kot individualno razsežnost ter opazovali lastnosti medčloveških odnosov v podjetju.

Drugi del empirične analize smo opravili s pomočjo analize statističnih prosto dostopnih ESS podatkov od leta 2002 do leta 2016 (ESS, 2020, str. 9) iz šestih držav, Finske, Francije, Nemčije, Slovenije, Španije, Velike Britanije, za skupnih 98.635 instanc, s podatkovnim rudarjenjem in uporabo WEKA programa (Weka, 2020). Iz približno tisoč spremenljivk smo obdržali 197 uporabnih in iz teh izbrali ključno spremenljivko 'nivo sreče' ('happy': '*Glede na vse, koliko se počutite srečni?*'). Uporabili smo algoritem *CfsSubsetEval*, da smo razkrili najbolj signifikantne spremenljivke, s funkcijo *CorrelationAttributeEval* smo poiskali Pearsonov koeficient korelacije na glavno spremenljivko 'happy', s katero smo preverili tudi uporabnost

21 Schwartzovih atributov (Schwartz, 2003, str. 284-286). Za izgradnjo klasifikacijskega drevesa smo uporabili metodo *J48* in preverili uporabnost z apriorno verjetnostjo večinskega razreda (enačba 1) (Lavrač, 2019) (Bosnić, 2019). Z uporabo algoritma *NaiveBayes* (metode Naivnega Bayesa) smo potrjevali uporabnost končnih izbranih spremenljivk.

$$p(c_j) = \frac{n(c_j)+1}{N+k} \quad (1)$$

V zadnjem delu empirične raziskave smo podatke in trend zadovoljstva zaposlenih v podjetju utežili in prilagodili za primerjavo s podatki, ki smo jih prikazali s ciljno spremenljivko 'happy' iz prosto dostopnih podatkov ESS. Odvisnost med dvema spremenljivkama smo ugotavljali z linearno regresijsko premico (enačba 2) (Impedovo, 2006, str. 1-27).

$$S(a, b) := \sum_{i=1}^n (kx_i + n - y_i)^2 \quad (2)$$

4 Rezultati in razprava

Ob pregledu dosedanjih raziskav smo ugotovili, da se avtorji prevladujoče ukvarjajo z analizo organizacijske klime v enem samem podjetju ali ustanovi. Zgolj nekaj raziskovalcev (Kozlovič, Lončar in Lovenjak) je opravilo primerjalno analizo izbranih vprašalnikov za merjenje organizacijske klime. Pri primerjavi slovenskih in tujih orodij, metod in tehnik za merjenje organizacijske klime, so izpostavile Pogačnikovo 'Lestvico Delovnega Zadovoljstva' kot najbolj primerno in psihometrično utemeljeno (Kozlovič, Lončar in Lovenjak, 2013, str.23). Podobno utemeljitev ustreznosti, popolnosti in psihometrične utemeljenosti so dali Van Saane, Sluiter, Verbeek in Frings-Dresen (Saane, Sluiter, Verbeek in Frings-Dresen, 2003, str. 191-200) in Franci (Franci, 2012) za vprašalnik MJS – Measure of Job Satisfaction. Pri oblikovanju vprašalnika smo se oprli tudi na ugotovitve iz dela Moretti in Markič (Moretti in Markič, 2017, str. 77-90), da so zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima in organizacijska kultura trije konstrukti, ki so soodvisni.

V tabeli 2 prikazujemo pregled dejavnikov za merjenje zadovoljstva zaposlenih, splošni pogled nad uvodnim raziskovalnim delom analiziranih izbranih orodij, metod in tehnik. Posebno pozornost smo namenili primerljivosti, periodičnosti in količini vprašanj za pogosta anketiranja izbrane populacije. Orodja, metode in tehnike naj ne bi bile časovno predolge, naj bi bile hitro odzivne in naj bi odražale trenutno družbeno okolje.

Ocenjena vrednotenja smo opravili s pomočjo 5-stopenske lestvice, od -2 (najbolj negativna) do +2 (najvišja pozitivna ocena) in so izid analize SWOT (slabosti in prednost ter izzivi in nevarnosti), ki smo jo opravili za vsako metodo.

Tabela 2. Pregled dejavnikov za merjenje zadovoljstva zaposlenih

Faktor	SiOK	ZNM	Q12	AZRM	STAT	LDM
Primerljivost podatkov	1	1	1	1	2	1
Kvantitativnost podatkov	1	1	1	1	2	1
Periodičnost podatkov	1	1	1	2	1	2
Dostopnost baze podatkov	0	0	0	0	1	0
Za podjetja	2	2	2	2	0	2
Za javne ustanove	0	1	1	2	0	2
Družinska klima	0	0	0	1	1	2
Osebna nagnjenja	0	0	0	1	1	2
Periodična izvedljivost	0	0	1	2	0	2
Razširjenost metode	0	0	2	0	2	0
Standardizacija	1	1	2	0	2	0
Konkurenčnost izvajalcev	-2	-2	-2	-1	0	0
Začetni stroški	-1	-1	-1	-2	0	-1
Redni stroški	-2	-2	-2	0	0	-1
Ekonomski učinek	2	2	1	1	0	1
SKUPNO	3	4	7	10	12	13

Legenda. SiOK=metoda SiOK; ZNM=metoda Zlata nit; Q12 metoda Q12; AZRM=Akademsko znanstveno-raziskovalne metode; STAT=Prostodostopni statistični podatki; LDM=Prirejena metoda iz Life Design

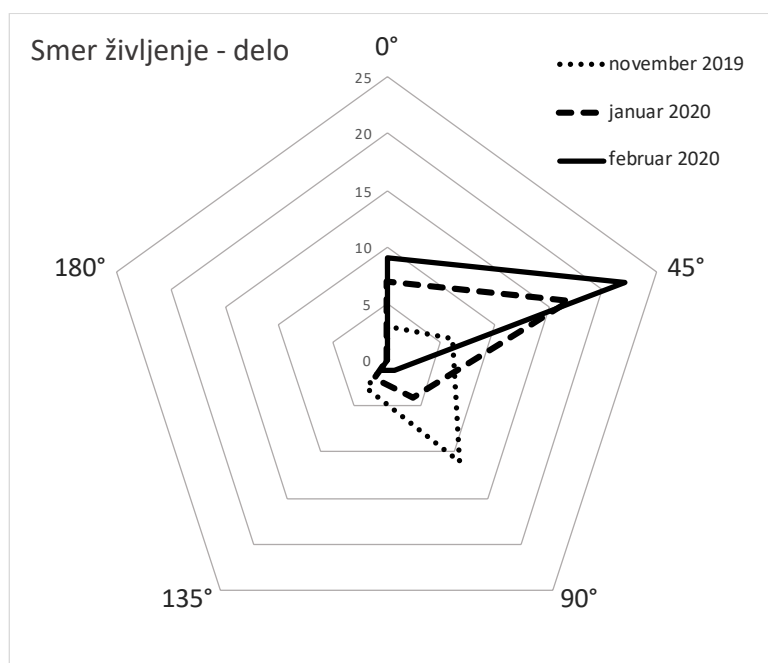
Ugotovili smo, da je anketiranje s pomočjo orodja SiOK za podjetja in druge ustanove najbolj koristno, podobno je tudi Zlata Nit, ki pa je nekoliko bolj usmerjena na potrebe človeka in je primerna tudi za ustanove. Metoda Q12 ima veliko razširjenost v uporabi in ustrezni standardiziranosti vprašanj, slabost so stroški izvedbe in manj poglobljanja v podrobnosti. Akademsko znanstveno-raziskovalna orodja, v kolikor jih strokovnjaki ciljno pripravijo, so (ali lahko postanejo) zelo dobra izbira za izvedbo anketiranja. Prosto dostopni statistični podatki so poceni in usmerjeni k potrebam človeka. Zasnovani raziskovalni grafični pripomoček 'kompas' iz metode Life Design, je možno pogosto ponoviti, je ciljno usmerjen, enostaven in primerljiv med organizacijami. Sestavljala ga je poizvedba štirih postavk (delo, ljubezen, igra in zdravje) v dveh smereh (podjetje in življenje), ki so nam dale hiter pregled nad stanjem organizacijske klime v izbranem podjetju, kot tudi za vsakega posameznika.

Na ta način smo potrdili prvo hipotezo H1: Z uporabo metode Life Design lahko prepoznamo in sledimo organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.

Pri empiričnem delu smo začetno analizo opravili z anketiranjem in analizo podatkov z uporabo računalniške podpore pri odločanju. Šlo je za preverjanje težko merljivih lastnosti, kjer imajo glavno vlogo psihologija, človeški občutki in čustva. Anonimna anketa nam je pomagala pri odločanju kateri bi bili najučinkovitejši ukrepi za izboljšanje stanja organizacijske klime (skupne strategije za izboljševalne ukrepe), zaradi anonimnosti in pomanjkanja možnosti identifikacije vsakega posameznika, pa nam ni pomagala pri sledenju posameznikov temveč le celotne skupnosti zaposlenih.

Hipotezo H2 nismo potrdili, saj nam je bilo brezosebno začetno preverjanje le delno v pomoč za hitre ukrepe in izboljšanje stanja organizacijske klime v izbranem podjetju.

Z uporabo modificirane metode 'kompas' smo ugotovili zaznavanje zadovoljstva zaposlenih. Pri vrednostih od 1 do 5 (najvišja vrednost) smo novembra 2019 imeli za 'zdravje' 3,59, 'delo' 3,43, 'igra' 3,83 in 'ljubezen' 3,72. Januarja 2020 za 'zdravje' 3,72, 'delo' 3,79, 'igra' 3,86 in 'ljubezen' 3,83, končno pa februarja 2020 za 'zdravje' 3,81, 'delo' 4,00, 'igra' 3,93 in 'ljubezen' 3,85. Presenetljiv izid smo dobili ob analiziranju, koliko zaposlenih je občutilo, da njihovo življenje gre v eno smer, delo-podjetje pa v nasprotno. Začetne vrednosti niso bile naklonjene skupni poti, trend pa se je nenehno izboljševal in tako smo v treh mesecih prešli od 30,43 % zaposlenih, ki so občutili različno smer v prvem preverjanju, do 17,24 % v drugem, do presenetljivo nizkih 3,13 % zadnjega preverjanja. Odklone s prave smeri in kolikšni so bili ti odkloni med smerjo življenja in dela prikazujemo z grafom (slika 2).



Slika 2. Grafični prikaz odklona življenje-delo

Pri naslednjem koraku, analizi statističnih prosto dostopnih podatkov, smo iskali spremenljivke, ki jih uporabljamo za odkrivanje zadovoljstva v domačem okolju. Iz vseh spremenljivk smo določili 197 uporabnih in končno eno, ki je bila naša glavna ciljna spremenljivka, 'nivo sreče' (ang. 'happy'). Z algoritmom *CfsSubsetEval* smo identificirali devet najbolj signifikativnih spremenljivk med katerimi izstopa 'stflife' (*Koliko ste v celoti zadovoljni s svojim življenjem?*), ki smo jo obdelali s *CorrelationAttributeEval* in dobili s Pearsonovim koeficientom najvišjo povezanost (0,6894). Pri analizi z 21 Schwartzovimi atributi se je Pearsonov koeficient glavne spremenljivke 'happy' močno zmanjšal. Najvišjo vrednost je dobil 'iplylfr' (*Pomembnost biti zvest prijateljem in se jim posvetiti*) (0,0235), kar smo opredelili kot neznatno povezanost med spremenljivkama.

Za podatke iz Slovenije (10.914 instanc) smo sestavili klasifikacijsko drevo s pomočjo metode *J48*. Apriorna verjetnost je bila 26,04 %, klasifikacijska točnost za 12 spremenljivk, ob rezanem drevesu (pruned) z najmanj 10 točnih klasifikacij je bila 45,81 %, za najmanj 20 točnih klasifikacij je bila 46,20 %, za 50 točnih pa 46,32 %. Pri drevesu z devetimi spremenljivkami smo dobili za 10 točnih klasifikacij 45,31 %, za 20 točnih 46,32 %, za 50 točnih pa 46,51 % klasifikacijsko točnost. Dokazali smo, da je klasifikacijsko drevo spremenljivk uporabno pri vseh primerih. Z uporabo algoritma *NaiveBayes* (metode Naivnega Bayesa) smo za podatke z devetimi spremenljivkami ugotovili klasifikacijsko točnost 47,92 %, za podatke z 12 spremenljivkami pa 41,47 %. Tudi ta test nam dokaže, da so spremenljivke uporabne za klasifikacijo. V tej analizi smo dobili apriorno vrednost večinskega razreda 52,24 %, klasifikacijsko točnost pa 79,75 %, kar je za 27,51 % boljši izid. Zgrajeno klasifikacijsko drevo prikazujemo na Sliki 3.



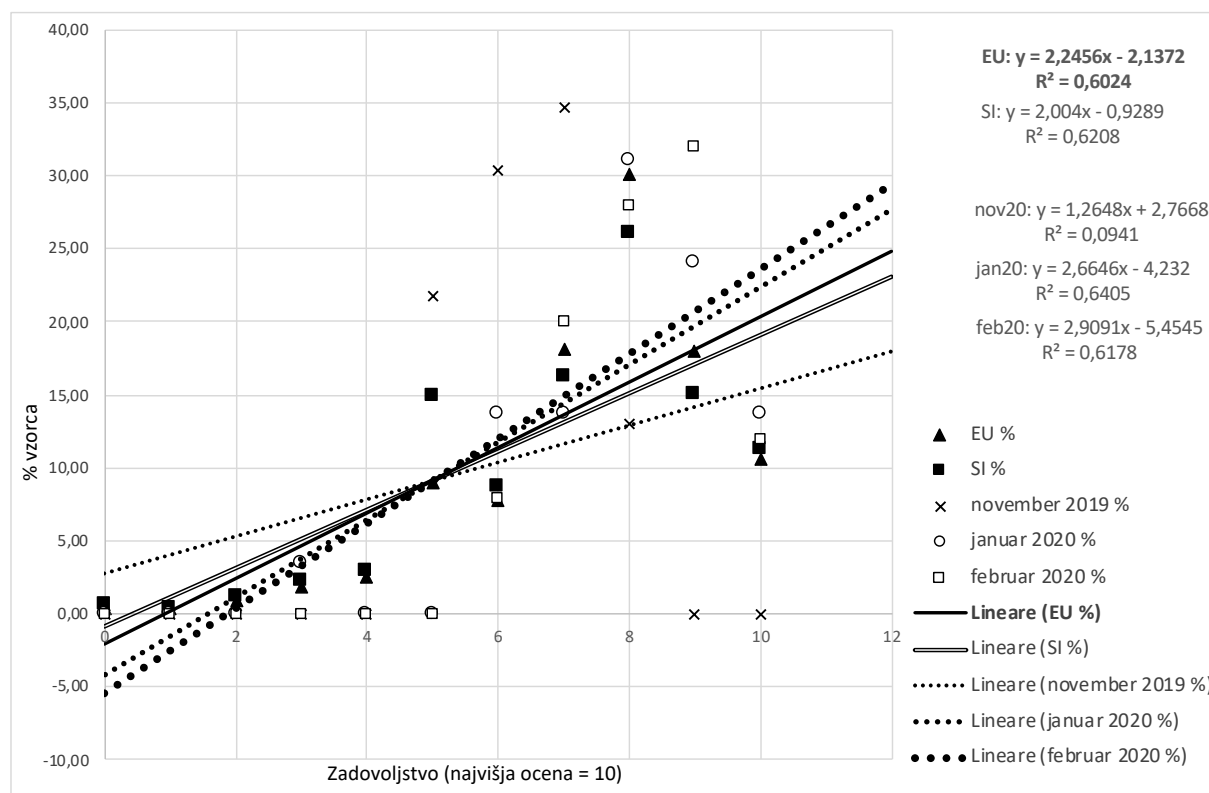
Slika 3. Klasifikacijsko drevo

Iz tega dela raziskave smo ugotovili primernost podatkovnega rudarjenja za iskanje ključnih dejavnikov zadovoljstva. Izkazala se je celovita uporabnost poglavitnih dejavnikov / ključnih besed, s pomočjo katerih smo pridobili objektivne rezultate ob veliki količini razpoložljivih osnovnih podatkov. Različica podatkovnega tekstovnega rudarjenja za analizo odprtih tekstov pri iskanju kompetenc vodij je najbolj uporabna za veliko število tekstovnih podatkov.

Hipotezo H3 smo potrdili, ker smo s podatkovnim rudarjenjem prepoznali ključne dejavnike za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva v življenjskem okolju.

Po ugotovitvi stanja zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju smo dobljene podatke primerjali s podatki, ki nam jih je prikazovala ciljna spremenljivka 'happy'. Poiskali smo odvisnost (torej vplivnost) med dvema spremenljivkama z metodo iskanja linearne regresije. Preverjanje ravnotežja delo / življenje je tisti kazalnik, ki najbolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Rani, Kamalanbhan in Selvarana, 2011, str. 85-96). Pri k (smerni koeficient) in R^2 (korelacijski faktor) smo za podjetje dobili sledeče prilagojene podatke: oktober 2019, $k=1,2648$, $R^2=0,0941$; januar 2020, $k=2,6646$, $R^2=0,6405$; februar 2020, $k=2,9091$, $R^2=0,6178$.

Za podatke povprečnega zadovoljstva v življenjskem okolju (2002–2016) iz ESS pa naslednje: EU (zbrane države), $k=2,2456$, $R^2=0,6024$; Slovenija, $k=2,004$, $R^2=0,6208$. Grafična predstavitev nam lažje prikaže vrednosti in tendence zadovoljstva (slika 4):



Slika 4. Občutek zadovoljstva v podjetju in življenjskem okolju

Uspešnost katere koli dejavnosti ali aktivnosti najbolj določimo, ko jo primerjamo z drugimi podobnimi in ko za te ugotovimo trend rasti ali upadanja. Z matematičnim postopkom smo parametra zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstvo prebivalcev v življenjskem okolju, utežili in ju z linearno regresijo številčno in grafično primerjali ter dokazali njihovo soodvisnost.

Hipoteza H4 smo potrdili, ker je bilo zadovoljstvo zaposlenih primerljivo z zadovoljstvom prebivalcev v življenjskem okolju.

5 Zaključek

V teoretičnem delu raziskave smo ugotavljali prednosti in pomanjkljivosti pri uporabljenih vprašalnikih za preverjanje zadovoljstva posameznikov ter organizacijske klime. Ugotovili smo, da ti vprašalniki niso primerni za pogosto preverjanje in hitro odzivanje za korektivne ukrepe, kot je to možno s pomočjo metode Design Thinking. S pomočjo metode Life Designa je mogoče pripraviti nova in enostavna orodja, metode in tehnike za menedžment človeških virov. Na ta način nam je omogočeno, da lahko hitro in redno sledimo zadovoljstvu zaposlenih in preverjamo organizacijsko klimo vseh zaposlenih v podjetju in jo po potrebi hitro spreminjamo. Zasnovani pripomoček 'kompas', ki smo ga izdelali po načelih iz metode Life

Design in metode Design Thinking, se je izkazal za koristnega, kar smo dokazali z empiričnim preverjanjem in praktičnim izboljšanjem organizacijske klime v izbranem podjetju.

V vsakem podjetju ali drugi ustanovi najbolje ocenimo svoje delovanje s primerjanjem z drugimi konkurenčnimi, od našega boljšimi podjetji, in z zadovoljstvom v družbenem okolju organizacije. Iz prosto dostopnih podatkov smo z uporabo podatkovnega rudarjenja in informacijsko-komunikacijske tehnologije razbrali zadovoljstvo v družbenem okolju in ponudili primerjalno podlago za izbrano podjetje. Z matematično-grafičnim primerjalnim postopkom in linearno regresijo smo potrdili soodvisnost kakovosti delovnega in življenjskega okolja ter uporabnost izbranih metod.

Podjetju smo predlagali redno spremljanje zadovoljstva z delom in življenjskim okoljem, s pomočjo uporabe hitrih orodij, metod in tehnik. Za boljšo objektivnost in hitrejšo izvedbo predlagamo uporabo podatkovnega rudarjenja. Zaznane težave naj bi v podjetju kar najhitreje začeli razreševati, ker so v podjetju najbolj vplivne. Poleg rednega ocenjevanja vodij predlagamo še intenzivnejše uvajanje timskega dela s prepoznavanjem in uveljavitvijo vseh timskih vlog, kot jih predlaga Belbin (2010, str. 36-137) in Zakrajšek (2015). Na ta način bi podjetje nadgradili z novo dinamično vizijo v katerem bi vsak posameznik bolj zaživel v svoji edinstvenosti in povečal osebno zadovoljstvo, iznajdljivost in soudeležbo.

Teoretični prispevek k znanosti in stroki je v tem, da smo na enem mestu opisali izbrana orodja, tehnike in metode za ugotavljanje kakovosti dela in kakovosti življenja ter omogočili poglobljen in pregleden vpogled na izbrano tematiko. S pomočjo izdelane tabele o pregledu šestih metod, tehnik in orodij za merjenje petnajstih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih smo jih strnili v enovit in pregleden prikaz. Izdelali smo nov pripomoček 'kompas', kar je izvirno delo in v takšni obliki ter načinu do zdaj še neevidentirano.

Empirični prispevek k znanosti in stroki se kaže v opravljeni analizi metod za raziskave vpliva zaposlenih na njihovo življenjsko okolje v izbranem podjetju. Prikazali smo, kako so po opravljenih aktivnostih z uporabljen metodo zaposleni občutili, da smer, kamor gre podjetje, v katerem so zaposleni, je postalo bližje smeri, kamor teži njihovo osebno življenje. Ustvarila se je večja harmonija in povezanost potreb-ciljev podjetja in potreb-ciljev posameznikov. Izboljšanje občutka zadovoljstva smo grafično evidentirali in matematično dokazali kako sta se občutek zadovoljstva zaposlenih in organizacijska klima izboljšala, tudi primerjalno z vsesplošnim zadovoljstvom ljudi v Sloveniji in Evropski skupnosti. Za poslovodstvo je takšno primerjanje podatkov pomembno, saj tako lažje sledi in poveča učinkovitost človeških virov ter podatke primerja z dogajanjem v družbenem okolju.

V nadaljnjih raziskovanjih bi bilo smiselno preveriti uporabnost spoznanj z opravljanjem intervjujev z večjo populacijo podjetij, predvsem srednjih in velikih. Dodatna raziskovanja naj tudi potrdijo ali ovržejo, da je najbolj pomemben trend izboljšanja ali poslabšanja občutka posameznika, ki posledično vpliva na celotno skupnost in poslovno uspešnost podjetja ali druge ustanove. Kratko anketiranje je smiselno preveriti tudi v pridobitnih ali nepridobitnih

dejavnostih z različnimi organizacijskimi modeli v drugih državah in v drugih kulturah. Možnost nadaljnjih raziskav je tudi v uporabi kvalitativnih znanstvenoraziskovalnih metod in primerljivosti z merljivimi (ekonomsko-finančnimi, organizacijsko-procesnimi) ter nemerljivimi (npr. ugled, trajnostni razvoj, družbena odgovornost ipd.) kazalniki uspešnosti organizacije.

Reference

1. Belbin, R. M. (2010). *Management teams: Why they succeed or fail*, 4rd ed. Routledge: Taylor & Francis, 36-137.
2. Bitenc, P. (2015). *Kaj je organizacijska klima*. Pridobljeno iz OCR Svetovanje in raziskave: <http://www.ocr.si/?p=22>
3. Bockerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). *The Job Satisfaction-productivity Nexus: A Study using Matched Survey and Register Data*. *ILRRReview*, 2(65), 244-262. doi:10.1177/001979391206500203
4. Bohanec, M. (2020, 25. maj). *DEXi: A Program for Multi-Attribute Decision Making*. Pridobljeno na <https://kt.ijs.si/MarkoBohanec/dexi.html>
5. Bosnić, Z. (2019, 5. maja). *Osnove Umetne Inteligence 2019/2020*. Pridobljeno na uclnica.fri.uni-lj.si: https://uclnica.fri.uni-lj.si/pluginfile.php/67169/mod_label/intro/P03%20Rezanje%20dreves%2C%20manjkajoči%20atributi-6.pdf
6. Brown, T. (2020, 19. maja). *Design Thinking Defined*. Pridobljeno na Ideo Design Thinking: <https://designthinking.ideo.com>
7. Burnett, B., & Evans, D. (2018). *Designing your life: how to build a well-lived, joyful life*. New York: Alfred A. Knopf.
8. Burnett, B., & Evans, D. (2020). *Designing your work life: how to thrive and change and find happiness at work*. New York: Alfred A. Knopf, 21.
9. Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. Durham: Duke University, 3-9.
10. Clarkson, P. (2010). *Gestalt Counseling: Per una consulenza psicologica proattiva nella relazione d'aiuto (Gestalt Counseling in Action)*. Roma: SoveraEdizioni Edorado Giusti, 9.
11. Cutellè, L., & Forastiere, N. (2019). *Un'analisi empirica dei flussi di investimento internazionali nelle start-up europee*. (Magistrsko delo). Torino: Politecnico di Torino, 67-74.
12. d.life. (2019, 21. marca). *Stanford life design lab - Design your life*. (Stanford Life Design Lab) Pridobljeno na lifedesignlab.stanford.edu: <http://lifedesignlab.stanford.edu>
13. Daprà, O. (2020, 1. junija). *Analisi del Clima Aziendale*. Pridobljeno na NuovaEra: <https://www.nuova-era.it/analisi-del-clima-aziendale/>
14. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, 163-169.
15. ESS. (2020, 28. aprila). *ESS Slovenija*. Pridobljeno na European Social Survey: <https://www.europeansocialsurvey.org/about/country/slovenia/>
16. Ferfoglija, P. (2020). *Izboljšave metod za raziskave vpliva zaposlenih na njihovo življenjsko okolje* (Magistrsko delo). Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici.
17. Fontanelli, P. (2013). *Potere predittivo del Clima Aziendale nella misura del benessere organizzativo* (Magistrsko delo). Pisa: Università di Pisa - Facoltà di medicina e chirurgia, 33-39.
18. Franci, A. (2012, 5. avgusta). *La soddisfazione lavorativa del personale ospedaliero*. Pridobljeno na [www.unibs.it/sites/files/ricerca/allegati/Franci-Soddisfazione personale ospedaliero -PDF.pdf](http://www.unibs.it/sites/files/ricerca/allegati/Franci-Soddisfazione_personale_ospedaliero_-PDF.pdf)

19. Goi, A. (2008). *Clima aziendale e gestione delle risorse umane: 270 fattori per analizzare, interpretare, capire e migliorare la qualità del lavoro*. Milano: Franco Angeli s.r.l., 198-208.
20. Impedovo, M. (2006). *Regressione: un'ipotesi di percorso didattico. Progetto Alice, VII(19)*, 1-27.
21. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A quantitative and qualitative review. Psychological Bulletin, 3(127)*, 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
22. Kelley, D. (2019, 10. julija). *Design Thinking is a process for creative problem solving*. Pridobljeno na ideou.com: <https://www.ideou.com/pages/design-thinking>
23. Kempkens, O. (2016, 30. aprila). *Doing the right things*. Pridobljeno na Slideshare.net: <https://www.slideshare.net/ServiceDesignLinz/keynote-oliver-kempkens-jam-2016-design-thinking>
24. Kozlovič, S., Lončar, T., & Lovenjak, I. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: delovno zadovoljstvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Filozofska fakulteta, 23.
25. Lavrač, N. (2019). *Odkrivanje zakonitosti v podatkih - delovno gradivo*. Nova Gorica: Poslovno-tehniška fakulteta - Univerza v Novi Gorici.
26. Medeot, S. (2005). *La conoscenza organizzativa: un approccio sistemico*. (Magistrsko delo). Trieste: Facoltà di Lettere e filosofia - Università di Trieste, 75-85.
27. Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems, 14(5)*, 31-42. doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11
28. Milan, G. (2000). *Educare all'incontro: la pedagogia di Martin Buber*. Vol.96 - Percorsi dell'educare. Città Nuova, 56-57.
29. Moretti, M., & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, 77-90. doi.org/10.26493/978-961-7023-65-7
30. Neal, A., West, M., & Patterson, M. (2000). *An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations*. Aston Business School Memo, No. RP 003, 5.
31. Olley, G. S., & Pakes, A. (1992). *The Dynamics of Productivity in the Telecommunications Equipment Industry. Econometrica - NBER Working Papers, 6(64)*, 1263-1297. Pridobljeno s <http://www.jstor.org/stable/2171831>
32. Podpečan, V. (2019). *Upravljanje znanja: Analiza besedil s programom OntoGen - učno gradivo*. Poslovno-tehniška Fakulteta - Univerza v Novi Gorici, 4-7.
33. Rani, S., Kamalanabhan, & Selvarana, M. (2011). *Work/Life balance reflections on Employee Satisfaction*. Serbian Journal of Management, 1(6), 85-96. <http://www.sjm06.com>
34. Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An evolution of constructs*. Organizational climate and culture, 5-39.
35. Saane, N. v., Sluiter, J., Verbeek, J. H., & Frings-Dresen, M. H. (2003). *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review*. Occupational Medicine, 53(3), 53: 191-200. doi: 10.1093/occmed/kqg038
36. Salonia, G. (2011). *Sulla Felicità e dintorni: tra corpo, parola e tempo*. Trapani: Il Pozzo Di Giacobbe Ed, 39-43.
37. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology, 361-388*.
38. Schwartz, S. H. (2003). *A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations* (Izv. Chapter 7). Jerusalem: The Hebrew University of Jerusalem, 284-286.

39. Vaillant, G. E. (2012). *Triumphs of experience: the men of the Harvard Grant Study*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 257-260.
doi.org/10.1080/01924788.2014.966574
40. Weka. (2020, 15. decembra). *Weka 3: Data mining Software in Java*. Pridobljeno na ai.waikato.ac.nz: <https://ai.waikato.ac.nz/weka/>
41. Zakrajšek, T. (2015, 10. julija). *Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge*. Pridobljeno na psihologijadela.com: <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>
42. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje*. Rijeka: Ekonomski Fakultet u Rijeci, 325-338.

Peter Ferfoglja je doktorski študent sociologije na FUDŠ Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici. Delavno izkušnjo v podjetjih in šolstvu ter poglobljanje v upravljanju in vodenju človeških virov (GEMA Rim) izpopolnjuje z nadaljnjim študijem. Diplomiral in magistriral je kot gospodarski inženir na Poslovno-tehniški fakulteti Univerze v Novi Gorici, kjer je bil tudi učitelj asistent. Svetovalno in raziskovalno se posveča vodenju človeških virov ter učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih, z razreševanjem socioloških vprašanj in uporabo inovativnih metod ter računalniških tehnologij.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 17 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 630 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Comparing the Employee Satisfaction with the Quality of the Work and Living Environment

Research Question (RQ): What is the comparability of employee satisfaction with their environment?

Purpose: The purpose is to perform a theoretical review of methods for checking the employee satisfaction in the company and prepare and empirically test a newly designed tool 'compass' according to the Life Design method.

Method: We performed a comparative analysis of 6 tools, methods, and techniques, including a new 'compass' tool. In the empirical part of the research we used a new method with DEXi analysis and compared the results with linear regression mathematically and graphically with the data from the ESS European Social Survey.

Results: With the preparation and use of the new 'compass' tool, we recognized that we can follow the organizational climate and employee satisfaction with the Life Design method. We have demonstrated that with data mining can identify key factors for assessing satisfaction in the living environment, which is numerically comparable to employee satisfaction.

Organization: We have presented aspects and elements that can help managers identify employee satisfaction versus satisfaction in their living environment.

Society: Based on the findings, we proposed a new tool that helps to increase personal satisfaction of employees and their environment and consequently improve the company's performance.

Originality: In the theoretical part, we described in one place the selected tools, techniques and methods for determining the quality of work and life. We designed concrete proposals and proved their usefulness for analyzing the quality of the work and living environment.

Limitations / further research: We suggest that the applicability of the findings be checked with additional interviews ad on a larger population of companies and other institutions.

Keywords: Design Thinking, human resources, Life Design, management, organizational climate, quality of work, quality of life, well-being.

Copyright (c) Peter FERFOGLIA, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

Zaupanje kot faktor kohezije športnega tima

Igor Ivašković*

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
igor.ivaskovic@ef.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšno vlogo in kako močan vpliv ima zaupanje v soigralce in zaupanje v trenerja na kohezivnost športnega tima?

Namen: Namen je prispevati k teoriji menedžmenta človeških virov s pojasnjevanjem odnosov med zaznavo kakovosti MČV, zaupanjem v sodelavce in nadrejenega ter timsko kohezivnostjo v športu. Na temelju teorije je razvit model, njegova veljavnost pa preverjena v praksi.

Metode: Model je bil testiran na podatkih, zbranih pri 559 košarkarjih iz 73 klubov, in sicer z modeliranjem strukturnih enačb. Uporabljen je tudi Sobelov test učinka posredovanja.

Rezultati: Zaupanje športnikov v trenerja in v soigralce neposredno pozitivno vpliva na raven kohezivnosti tima. Percepcija kakovosti MČV močno neposredno pozitivno vpliva na zaupanje v trenerja, ne pa tudi neposredno na kohezivnost ali na zaupanje v soigralce. Kljub temu se pozitiven učinek percepcije MČV posredno prelija preko zaupanja športnikov v trenerja na njihovo zaupanje v soigralce, posredno pa tudi povečuje stopnjo kohezivnosti tima.

Organizacija: Študija ponuja novo lestvico za merjenje percepcije kakovosti MČV. Opozarja trenerje na nujnost zavedanja pomembnosti zaupanja, ki ga uživajo med športniki, saj je to generator tako zaupanja med samimi športniki kot tudi kohezivnosti.

Družba: Študija poudarja pomen medosebnih odnosov in pojasnjuje, kako ljudje svoje zaupanje pretvarjamo v občutek boljše povezanosti s sodelavci.

Originalnost: Nova lestvica za merjenje percepcije kakovosti dela z ljudmi pri delu. Prva raziskava odnosa kakovosti MČV, dveh timskih relacij zaupanja in kohezivnosti športne ekipe.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Uporaba subjektivnih podatkov in njihovo zbiranje v samo eni časovni točki. Priporočamo nadaljnje raziskave med športnimi klubi skozi daljše časovno obdobje, v različnih okoljih in v različnih športnih panogah.

Ključne besede: menedžment človeških virov, kohezivnost, košarka, tim, trener, zaupanje.

1 Uvod

Zaupanje in kohezivnost znotraj organizacije se obravnavata kot ključna vzvoda za doseganje celotnega spektra organizacijskih ciljev, kar velja tudi v športu (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). Stopnja kohezije v ekipi in zaupanja med njenimi člani sta neke vrste »skupna imenovalca« pri ocenjevanju učinkovitosti menedžmenta človeških virov (MČV), saj ju želi doseči večina športnih ekip ne glede na raven tekmovanja, stopnjo profesionaliziranosti in ostale parametre, po katerih se športni klubi razlikujejo. Le-to je prepoznala tudi množica strokovnjakov, kar je v zadnjih petnajstih letih povzročilo izjemno rast števila raziskav na področju medosebnih odnosov v športnih ekipah. Kljub temu pa se še vedno večina študij osredotoča na posledice teh dveh konstruktov, manj raziskav pa odkriva njihove antecedence.

S tega vidika so predvsem redko preučevani evropski športni klubi, kjer so timi sestavljeni iz profesionalnih in amaterskih športnikov. Dvojna struktura, v kateri je le del članov plačan, lahko implicira potencialne konflikte in otežuje doseganje zaupanja ter kohezivnosti v timu. Ambicija tega prispevka je zato storiti korak naprej v procesu razkrivanja tako imenovanega »black box« področja in preveriti, kakšno vlogo igra konstrukt zaupanja pri ustvarjanju kohezije z vidika MČV. Pri tem nas zanima predvsem, kako percepcija kakovosti MČV pri športnikih na ravni tima vpliva na dva ključna dejavnika t. i. »team-buildinga«. Osnovni cilj je razviti model za obravnavanje odnosov v trikotniku MČV, zaupanje in kohezija ter ga nato preučiti z uporabo pridobljenih podatkov med samimi športniki. S pomočjo teorije socialne izmenjave poskušamo prispevati k boljšemu razumevanju odnosa med opazovanimi spremenljivkami, obenem pa preveriti, ali je teorija uporabna tudi za pojasnjevanje procesov v nepridobitnih organizacijah, kljub določenim kritikam, da naj bi reducirala medčloveške odnose na raven ekonomskih transakcij (Zafirovski, 2005, str. 15). S praktičnega vidika prispevek lahko koristi menedžmentu športnih klubov in trenerjem pri njihovih prizadevanjih za povečevanje medsebojnega zaupanja in kohezivnosti v športnih timih.

2 Teoretična izhodišča

Raziskovanje kohezivnosti se je do sedaj večinoma osredotočalo na njeno merjenje v skupinah in njenem vplivu na končni rezultat. Še vedno je relativno malo študij, ki bi poskušale identificirati dejavnike kohezivnosti. Le-te ugotavljajo, da je konstrukt zaupanja pomemben stimulator za tako za socialni kot opravični vidik kohezivnosti. Posebej močna se je izkazala povezava med zaupanjem in delovno-opravično komponento kohezije, ki je v več primerih bila potrjena kot pomembnejša dimenzija kohezivnosti v športnih timih, ki so fokusirani ravno na opravljanje določene skupne naloge (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). Medtem ko je kohezija skupinski pojav, se lahko zaupanje vzpostavi v odnosu ene osebe do druge, do kraja, dogodka, predmeta, celo do več subjektov hkrati (Johnson-George & Swap, 1982, str. 1306-1308), med dvema ali več organizacijami (Gulati, 1995, str. 108), med skupino in organizacijo (Zaheer, McEvilly, & Perrone, 1998, str. 141) itd. Z drugimi besedami, zaupanje je odvisno od pojava, kar implicira nujnost analize z različnih vidikov, odvisno od odnosa, ki se ga obravnava (Laequddin, Sahay, Sahay, & Waheed, 2010, str. 53-54). Zaupanje ima lahko več žarišč znotraj enega tima. To pomeni, da je kohezija običajno merjena na ravni celotnega moštva, medtem ko se zaupanje meri v okviru razmerja dveh subjektov. V literaturi s področja športa lahko opazimo poudarjanje pomembnosti distinkcije med dvema razmerjema znotraj tima, in sicer zaupanjem med športniki in zaupanjem športnikov v glavnega trenerja (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). Druga razlika med kohezijo in zaupanjem se nanaša na dejstvo, da je zaupanje konstrukt znotraj osebe, ki ga vzpostavi v odnosu do druge osebe ali skupine oseb. Na drugi strani je kohezija dožemanje, kako se člani skupine obnašajo znotraj skupine v odnosu do drugih članov in do skupne delovne naloge.

Občutek zaupanja v druge organizacijske subjekte je v pozitivni povezavi z vedenjem na delovnem mestu in tudi s percepcijo kakovosti MČV sistemov v dotični organizaciji. Tzafrir

(2005, str. 1600) ugotavlja, da zaupanje spodbuja izvedbo in učinkovitost nekaterih MČV praks in obratno. V literaturi lahko najdemo empirične dokaze, da imata MČV in zaupanje podobne pozitivne učinke na vedenje pri delu, na občutek pripadnosti organizaciji, na učinkovitost pri delu, na odprto komunikacijo, na pripadnost timu in ne nazadnje tudi na ekipno uspešnost (Dirks & Skarlicki, 2009, str. 138). Raziskave tudi potrjujejo, da pozitivna percepcija kakovosti MČV in visoka stopnja zaupanja povzročata podobne posledice in pozitivno vplivata na organizacijsko uspešnost (Becker & Huselid, 1998, str. 92-93; Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). Vendar je še vedno nejasno, v katero smer povezava med zaznavanjem MČV in zaupanjem deluje. Ta vzročno posledična relacija ima po vsej verjetnosti vzroke in učinke v obeh smereh, a MČV sistem in prakse običajno obstajajo, še preden posameznik postane član določenega organizacije. Kot navajata Searle in Skinner (2011, str. 4.): »Naloga MČV je strukturiranje interakcij med ljudmi v organizaciji, da bi povečali učinkovitost.« MČV določa okvir, v katerem se bolj ali manj uspešno vzpostavljajo odnosi zaupanja. Učinkovitost pretoka informacij od menedžmenta do drugih organizacijskih članov je odvisna od lastnosti MČV sistema. Zato je slednji odgovoren tudi za ohranjanje dobrih medčloveških odnosov v organizaciji, kar vključuje izgradnjo zaupanja med organizacijskimi člani. Čeprav je zelo verjetna domneva, da zaupanje tudi vodi k boljši percepciji MČV, je vendarle na podlagi zdravorazumske interpretacije teorije socialne izmenjave, po kateri je interakcija pogoj za zaupanje, močnejša vzročno-posledična povezava v smeri od percepcije MČV proti zaupanju. MČV namreč vpliva na več dejavnikov zaupanja, in sicer tako na sposobnosti, integriteto, dobrohotnost in tudi na predvidljivost (Jackson & Schuler, 1995, str. 239). V skladu s tem je smiselno predvidevati, da specifične MČV prakse v športnih klubih igrajo vlogo "zunanjega stimulatorja", ki vpliva na percepcijo kakovosti MČV med športniki in nato na njihovo zaupanje v druge organizacijske subjekte.

Hipoteza 1: Percepcija kakovosti MČV ima neposredni pozitiven učinek na stopnjo zaupanja med športniki znotraj tima.

Hipoteza 2: Percepcija kakovosti MČV ima neposredni pozitiven učinek na stopnjo zaupanja športnikov v trenerja.

Z ozirom na to, da športniki in trener nimajo enakih pristojnosti in odgovornosti za izvajanje MČV, je razumno pričakovati, da bo se bo vpliv percepcije kakovosti MČV med tema dvema razmerjema razlikoval v skladu s pristojnostjo in odgovornostjo tistega subjekta, v katerega zaupanje merimo. Glavni trener je tisti organizacijski subjekt, ki ima najvišjo stopnjo pristojnosti in odgovornosti pri vsakodnevnih MČV aktivnostih, ki jih športniki občutijo. Ima običajno precej manevrskega prostora za oblikovanje karakterja MČV sistema, zato je ravno on (vsaj z vidika športnikov) najpomembnejši organizacijski subjekt za izvajanje MČV politik kluba, medtem ko športniki le sodelujejo v izvedbeni fazi. V skladu s to predpostavko bi moral trener dobiti največji del hvale ali graje s strani športnikov zaradi dobrega ali slabega načrtovanja in izvajanja MČV praks. To posledično pomeni, da bi morala percepcija kakovosti

MČV v večji meri vplivati na zaupanje športnikov v glavnega trenerja kot na stopnjo zaupanja med samimi športniki.

Hipoteza 3: Percepcija kakovosti MČV ima močnejši učinek na stopnjo zaupanja košarkarjev v trenerja kot na zaupanje med športniki znotraj tima.

V skladu s teorijo socialne izmenjave so organizacije forumi za družbene (in ekonomske) transakcije (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002, str. 327). Po tej teoriji je tudi uspešnost tima posledica interakcije, usklajevanja in sodelovanja med člani moštva (Hackman & Morris, 1975, str. 6), pri čemer naj bi ravno zaupanje predstavljalo ključni dejavnik v procesih družbene menjave (Blau, 1964, str. 88-97). V okviru športne ekipe zaupanje omogoča posameznemu športniku pozitivne zaznave in občutke glede drugih članov tima in mu hkrati omogoča odprtost, zanesljivost in skrbnost. To naj bi spodbudilo cikel krepitev pozitivnih učinkov v ekipi, kar bi lahko med drugim povzročilo tudi rast stopnje ekipne kohezivnosti. Manifestacija visoke stopnje zaupanja se pojavi v času povečanega tveganja. V kritičnih trenutkih zaupanje vpliva na člane skupine, da sprejmejo svojo vlogo in izvedejo tudi tiste neprijetne naloge, ki so potrebne za uspešnost skupine (Dirks, 2000, str. 1009). Zaupanje zagotavlja občutek, da lahko en član ekipe predvidi in razume druge. Obenem pomaga zmanjšati zaznavanje tveganja, ranljivosti in negotovosti, kar omogoča članom tima osredotočanje vsak na svojo nalogo v okviru timskega dela. Na drugi strani je bilo ugotovljeno, da tisti, ki ne zaupajo v druge člane lastne organizacije, delajo manj učinkovito (Dirks & Ferrin, 2001, str. 455). Pozitivna povezava med zaupanjem in kohezijo je bila potrjena v prejšnjih študijah (Lu, 2015, str. 58), tudi z vidika timskega športa (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). Posledično postavljamo sledečo hipotezo.

Hipoteza 4: Zaupanje med športniki neposredno pozitivno vpliva na percepcijo timske kohezije.

Hipoteza 5: Zaupanje športnikov v trenerja neposredno pozitivno vpliva na percepcijo timske kohezije.

V skladu z do sedaj navedeno argumentacijo bi bilo smiselno napovedati pozitiven odnos med percepcijama kakovosti MČV in kohezijo. Tudi prejšnje raziskave so ugotovile, da sta percepcija MČV in kohezija v korelaciji z enakimi konstrukti, in sicer: zaupanjem (Tzafrir, 2005, str. 1600), organizacijskim uspehom (Becker & Huselid, 1998, str. 92-93) in športnim rezultatom (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010, str. 771). MČV sistem je odgovoren za ohranjanje dobrih medčloveških odnosov v organizaciji in ima nalogo spodbujati skupino ljudi pri čim učinkovitejšem uresničevanju namena organizacije. Slednja teza je zelo blizu Carronove in Brawleyjeve (2000, str. 94) opredelitve kohezivnosti, zato lahko sklepamo, da bi morala ena izmed funkcij MČV biti tudi doseganje visoke stopnje kohezije v moštvu. Po drugi strani je zanimivo, da je do sedaj bila dokazana le posredna pozitivna povezava med percepcijo MČV in ekipno kohezijo. Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da je percepcija kohezivnosti subjektivna zaznava, kako dobro člani skupine sodelujejo. Zato je ekipna kohezivnost vedenjska posledica miselne spremembe znotraj posameznih članov skupine in ne primarna

posledica percepcije MČV. To nakazuje, da sta morda zaznana kakovost MČV in timska kohezija v posredni vzročno-posledični povezavi, ki ju povezuje tretji konstrukt emocionalne narave. Zaupanje se s tega vidika zdi primeren dejavnik, ki bi lahko igral vlogo mediatorja v razmerju MČV – kohezivnost, saj je pričakovan dejavnik kohezivnosti in pričakovana posledica percepcije kakovosti MČV. Tudi prejšnje študije poročajo o povezavi med vedenjem trenerja in kohezivnostjo (Crciun & Rus, 2009, str. 217), zato lahko predpostavimo, da zaznavanje kakovosti MČV pozitivno vpliva na zaupanje športnikov v tiste subjekte, ki so odgovorni za njegovo izvajanje, in da zaupanje ta učinek transferira na zaznavo ekipne kohezivnosti. V skladu s tem predlagamo zadnji dve hipotezi.

Hipoteza 6: Zaupanje športnikov v trenerja posreduje pozitiven učinek med percepcijo kakovosti MČV in percepcijo timske kohezije.

Hipoteza 7: Zaupanje med športniki znotraj ekipe posreduje pozitiven učinek med percepcijo kakovosti MČV in percepcijo timske kohezije.

3 Metoda

3.1 Tehnike

V prvem delu analize so bile psihometrične lastnosti merjenih spremenljivk preverjene s konfirmatorno faktorsko analizo (CFA), notranjim koeficientom konsistentnosti (ICC) in izračunom Cronbachovih alfa. Nato smo analizirali podatke z uporabo korelacijske analize, strukturnega modeliranja enačb (SEM) in Sobelovega testa posredovanja učinka.

3.2 Vzorec

Zbiranje podatkov je potekalo med košarkarji na področju štirih držav, in sicer Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije. Košarka ima dolgo tradicijo v vseh omenjenih državah, obenem pa klube, ki delujejo v teh državnih tekmovanjih, po njihovi velikosti in letnih proračunih lahko smatramo kot reprezentativne tudi za klube v drugih panogah. Želeli smo vključiti tudi ostale post-tranzicijske države jugovzhodne Evrope, a smo le pri omenjenih našli podporo panožnih zvez pri zbiranju podatkov. V času zbiranja podatkov je v štirih državah skupno v državnih prvenstvih sodelovalo 249 klubov. 73 jih je pristalo na sodelovanje, kar je 29 % (skupno je pridobljenih 559 izpolnjenih anket košarkarjev). Udeleženci so bili v povprečju stari 22,17 let ($SO = 4,73$) in so imeli v povprečju 4,81 let ($SO = 4,62$) izkušenj z igranjem za trenutni klub v članskih tekmovanjih. S trenutnim trenerjem so košarkarji do izvedbe anketiranja v povprečju sodelovali 2,45 let ($SO = 2,49$).

3.3 Spremenljivke

Kohezivnost. Uporabili smo »Group Environment Questionnaire« (GEQ), ki so ga razvili Carron, Widmeyer in Brawley (1985, str. 248-251). Izvirni vprašalnik vsebuje 18 vprašanj in ocenjuje štiri vidike kohezije, in sicer: »posameznikovo sprejemanje skupinske naloge«, »posameznikovo sprejemanje skupine kot družbe«, »posameznikovo percepcijo privlačnosti naloge za celotno skupino« in »posameznikovo percepcijo družbene integracije znotraj

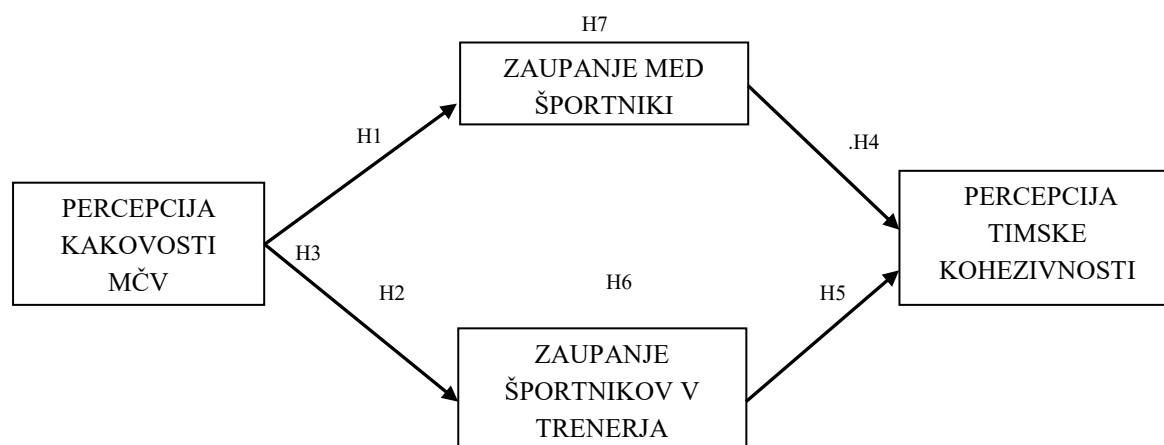
skupine«. Carron in Brawley (2000, str. 100-103) sta v preteklosti predložila dokaze o veljavnosti vprašalnika in utemeljila njegovo primernost za uporabo med športnimi timi. Li in Harmer (1996, str. 49) pa sta v svojem primeru izvedla tudi faktorsko analizo, ki je potrdil veljavnost GEQ. Vendar sta slednja v skladu s kritiko Hogga, Abramsa, Otten in Hinkla (2004, str. 246-247) uporabila le dve komponenti prvotnega vprašalnika, in sicer tisti, ki sta se nanašali na opravilo oziroma nalogo. Z ozirom na dejstvo, da se tudi ta študija osredotoča na time, ki stremijo k uspešnem opravljanju nalog, ter da so predhodne študije med košarkarskimi in drugimi športnimi timi večkrat potrdile, da imata drugi dve komponenti kohezije bistveno manjši vpliv na uspešnost moštev (Carron, Bray, & Eys, 2002, str. 121; Carron & Brawley, 2000, str. 95), so v vprašalniku izpuščena tista vprašanja, ki se nanašajo na merjenje socialne komponente kohezivnosti. Percepcija kohezivnosti je bila pri košarkarjih merjena na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer sta ekstrema predstavljali ocena 1 (»sploh se ne strinjam«) in ocena 7 (»popolnoma se strinjam«). Cronbachova alfa devet vključenih trditev je znašala 0,77, kar pomeni, da je kohezijska lestvica imela sprejemljivo raven zanesljivosti. Nato je bila izvedena CFA, in sicer z namenom preverjanja, ali konstrukt res tvorita dva faktorja. Rezultati niso podprli eno-faktorske strukture, saj so vsi indeksi primernosti bili pod pragom 0,9. Poleg tega je koren povprečne kvadratne napake bil nad pragom 0,1, kar kaže, da struktura modela ni predstavljala dovolj dobrega približka. Po drugi strani je dvofaktorska struktura ($CFI = 0,96$; $NNFI = 0,93$; $NFI = 0,94$; $RMSEA = 0,06$) dosegla bistveno boljši rezultat primernosti v vseh parametrih in zadovoljila pogoje sprejemljivosti modela z danimi podatki.

Zaupanje. Uporabili smo Adamsovo, Waldherrjevo in Sartorijevo (2008, str. 13-16) mersko lestvico, ki je bila razvita za merjenje zaupanja med skupinami vojakov, kjer so odnosi med člani podobni kot v športnih timih. Lestvico tvorijo štiri komponente: »dobrohotnost«, »integriteta«, »predvidljivost« in »sposobnost«. Vprašanja so bila za izvedbo te študije prilagojena košarkarskim klubom, stopnja zaupanja pa se je merila na dveh relacijah, in sicer zaupanje košarkarjev v soigralce in zaupanje košarkarjev v trenerja. Uporabili smo 7-stopenjsko Likertovo lestvico, ki je imela ekstrema v točkah 1 (»s trditvijo se sploh ne strinjam«) in 7 (»s trditvijo se popolnoma strinjam«). S pomočjo CFA je bila preverjena struktura konstrukta. Rezultati niso podprli enofaktorske niti dvofaktorske strukture, vendar je slednja dosegla boljše vrednosti po vseh parametrih. Ker je originalni vprašalnik zaupanja vseboval štiri dimenzije, je bila opravljena CFA drugega reda tako, da sta model sestavljala dva faktorja drugega reda, vsak s štirimi faktorji prvega reda. Rezultati ($CFI = 0,91$; $NNFI = 0,89$; $NFI = 0,89$; $RMSEA = 0,08$) niso bili idealni zaradi nekoliko nizkih vrednosti NNFI in NFI, vendar so bili sprejemljivi z CFI in RMSEA. Splošna zanesljivost lestvic zaupanja z vidika športnikov je bila zelo visoka. Cronbachova alfa za konstrukt zaupanja v soigralce je namreč znašala 0,91, za konstrukt zaupanja v trenerja pa 0,95.

Percepcija kakovosti MČV. Želeli smo razviti posebno lestvico, ki bi bila najbolj primerna za ocenjevanje občutkov in stališč pri košarkarjih. Zato je bila organizirana razprava, na katero je bilo povabljenih 11 košarkarjev in 11 strokovnjakov s področja MČV v športnih klubih (od tega je bilo pet glavnih trenerjev, pet športnih direktorjev in en športni psiholog), pri čemer je vsak

imel vsaj pet let delovnih izkušenj v košarkarskih klubih na obravnavanem področju. Vsak član delovne skupine je dobil Gould-Williamsovo in Daviesovo (2005, str. 11-12 in 14-15) ter Gonçalvesino in Nevesovo (2012, str. 33-34) lestvico, nato je dobil nalogo, da jo preuči in parametre ocenjevanja kakovosti MČV prilagodi oziroma spremeni za posamezno raven anketiranja. Vsak član je imel možnost razviti svojo lestvico, ki jo je potem predstavil, končni seznam ključnih točk v vsaki od treh lestvic kakovosti MČV pa je posledica združevanja podobnih faz. MČV proces z vidika košarkarja je bil tako razdeljen na deset faz, in sicer: skavting in privabljanje, pogajanja pri pogodbenem razmerju, selekcija, trening, določanje igralne strategije, vodenje tekme, ocenjevanje uspešnosti, denarno nagrajevanje, nedenarno nagrajevanje in način zapuščanja kluba. Košarkarji so s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice ocenjevali kakovost vsake posamezne faze MČV, kjer je višja ocena izražala večjo stopnjo zadovoljstva glede kakovosti MČV. Lestvica je bila zasidrana v ekstremu 1, ki je pomenil, da so »prakse v tej fazi MČV zelo slabo opredeljene, njihova izvedba pa je neučinkovita«. Nasprotno je pomenila ocena 7, da so »prakse v tej fazi MČV zelo dobro opredeljene in izredno kakovostno izvedene«. Da bi preverili strukturo merjenega konstrukta, je bila najprej izvedena bivariatna korelacijska analiza med percepcijami kakovosti deset MČV faz. Rezultati so pokazali, da je obstajala izredno visoka korelacija ($r > 0,7$), v trikotniku spremenljivk »trening«, »igralna strategija« in »vodenje tekem«, medtem ko so ostali korelacijski koeficienti bili pod to vrednostjo. Še več – ravno med temi tremi spremenljivkami je bil pokazatelj multikolinearnosti VIF (‘‘variation inflation factor’’) nad vrednostjo 3. To je predstavljalo indic, da obstaja možnost, da se te tri faze z vidika košarkarjev dejansko ne razlikujejo in predstavljajo skupno fazo MČV. Rezultati CFA so podprli 8-faktorsko strukturo ($CFI = 0,99$; $NNFI = 0,95$; $NFI = 0,98$; $RMSEA = 0,07$), v kateri so omenjene tri faze oblikovale skupen faktor. Eno-faktorska in 10-faktorska struktura se nista pokazali kot primerni za ta nabor podatkov, saj so bili vsi indeksi primernosti pod zadovoljivim pragom, RMSEA pa je bila večja od še sprejemljive vrednosti 0,10. Cronbachova alfa (0,92) je potrdila zanesljivost novega skupnega faktorja treh združenih spremenljivk, medtem ko je skupna alfa za celotno 8-faktorsko MČV lestvico dosegla vrednost 0,85.

Slika 1 prikazuje položaj preučevanih spremenljivk v paradigmatičnem modelu. Ob tem pa sta v začetno analizo dodani še dve spremenljivki, ki bi lahko vplivali na preučevane relacije. V raziskavo smo dodali še »število let v ekipi« in »število let sodelovanja s trenerjem«, saj oboje lahko vpliva na določene komponente športnikovega zaupanja do članov tima.



Slika 1. Paradigmatičen model.

3.4 Predtestiranje

Vsi podatki so pridobljeni pri istem viru informacij, zato je bilo potrebno upoštevati potencialne težave pristranskosti, in sicer CMB ("common method bias") in diskriminantno veljavnost. Najprej je bilo preizkušeno, kako se celotni model z vsemi latentnimi spremenljivkami prilega konkretnim podatkom glede na tri parametre: hi-kvadrat, CFI in RMSEA. Rezultati so pokazali zadovoljivo primernost modela za konkretno bazo podatkov ($\chi^2 = 1.693$; $df = 765$; $CFI = 0,96$; $RMSEA = 0,05$). V naslednjem koraku je bil izveden še t. i. Harmanov test skupnega latentnega faktorja. V model je bil uveden nov skupni faktor, na katerega so se navezovalе vse spremenljivke. Test takšnega modela je pokazal zelo slabo prileganje podatkom pri obeh vzorcih, kar pomeni, da en sam dejavnik ne more biti odgovoren za večino variance spremenljivk v danem modelu. Preverjanje razlikovanja konstruktov v hipotetičnem modelu je bilo izvedeno s preizkusom diskriminantne veljavnosti, in sicer s t. i. AVE ("average variance extracted"). Test je potrdil, da dane spremenljivke med seboj dosegajo zadovoljivo stopnjo različnosti.

Na koncu smo združili posamezne percepcije znotraj ekipe, in sicer tiste, ki so se nanašale ne zaznavo zaupanja, kohezije v ekipi in zaznane kakovosti MČV. Da bi upravičil združevanje, smo izvedli analizo ICC za vsako ekipo in vsako od navedenih spremenljivk posamezno. Koeficienti ICC so gibali 0,77 do 0,91, kar kaže na izredno visoko stopnjo zanesljivosti. Pri tem smo morali agregirati tudi dolžino sodelovanja košarkarjev s trenerjem in dolžino trajanja članstva košarkarja v prvi članski ekipi trenutnega kluba. ICC pri teh dveh spremenljivkah so pri nekaterih klubih razumljivo bili pod vrednostjo 0,4, saj ekipe običajno predstavljajo zmes starejših in izkušenejših košarkarjev z daljšim članskim stažem in obdobjem sodelovanja s trenerjem ter na drugi strani mlajših in manj izkušenih igralcev, ki so komaj začeli svojo člansko kariero ter so šele začeli sodelovati s trenutnim glavnim trenerjem.

4 Rezultati

Z namenom jasnega prikaza razmerja med zaznano kakovostjo MČV, zaupanjem in kohezijo pri posameznikih je bila naprej izvedena korelacijska analiza za vse opazovane spremenljivke (tabela 1).

Tabela 1. Aritmetične sredine, standardni odkloni in korelacijski koeficienti (N = 73)

Spremenljivka	AS	SO	1	2	3	4	5
1. Percepcija kakovosti MČV	4,44	,66					
2. Zaupanje med košarkarji:	5,54	,52	,42*				
a) Dobrohotnost	5,80	,53	,38*			,46**	
b) Integriteta	5,58	,52	,31*			,62**	
c) Predvidljivost	5,20	,58	,50**			,52**	
d) Sposobnosti	5,61	,60	,38*			,64**	
3. Zaupanje v trenerja:	5,78	,74	,55**	,65**			
a) Dobrohotnost	5,94	,80	,49**	,61**		,43**	
b) Integriteta	5,92	,81	,51**	,57**		,54**	
c) Predvidljivost	5,32	,66	,47**	,70**		,50**	
d) Sposobnosti	5,93	,90	,60**	,58**		,59**	
4. Kohezija	4,89	,67	,22	,60**	,55**		
5. Leta v ekipi	4,46	2,87	,00	,07	,01	,13	
6. Leta s trenerjem	2,21	1,45	,05	,14	,17	,16	,44**

Opomba. AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$.

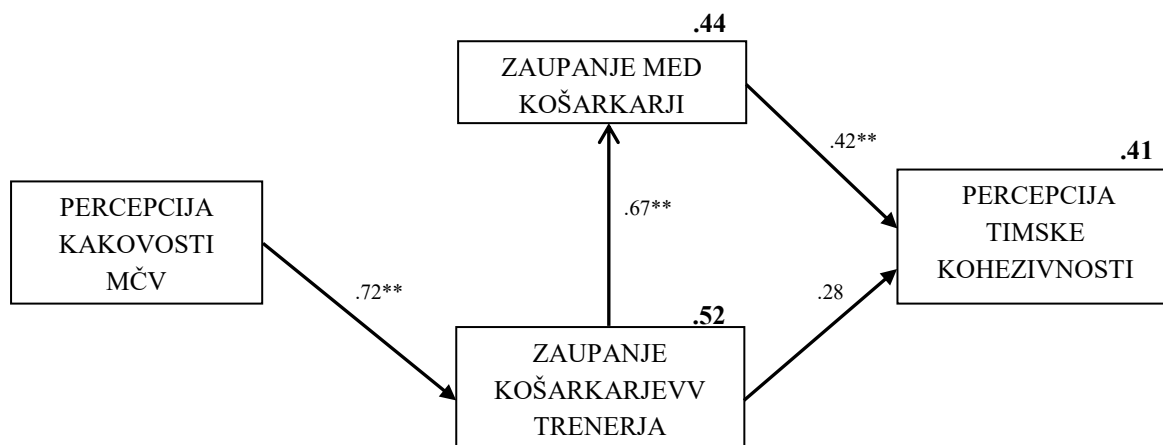
Prvi rezultati SEM so pokazali, da se hipotetični model ni najboljše prilegal danim podatkom. Indeksi primernosti, in sicer CFI, NFI in NNFI, so vsi bili pod pragom 0,9, medtem ko je bila napaka RMSEA precej nad še maksimalno ohlapno dopustno mejo 0,10. Z ambicijo izboljšanja izhodiščnega modela je bil upoštevan predlog Alfesa in ostalih (2013, str. 848) o iskanju alternativnih modelov, ki bi v danih okvirih odražali bolj realno sliko vzročno-posledičnih povezav med opazovanimi spremenljivkami. Najprej smo preverili, ali obstaja neposredna povezava med percepcijo kakovosti MČV in dožemanjem stopnje kohezivnosti ekipe med košarkarji. V model 2 smo zato vključili neposredno povezavo med omenjenima spremenljivkama, vendar v skladu z rezultati v tabeli 2 ta modifikacija modela ni izboljšala njegove primernosti, ravno nasprotno. Tudi sam standardni regresijski koeficient med percepcijo kakovosti MČV in zaznavo kohezivnosti je bil statistično neznačilen, zato smo lahko dokončno opustili možnost neposrednega vpliva zaznave kakovosti MČV na stopnjo ekipne kohezivnosti. Nato je bila v alternativni model 3 dodana neposredna povezava med zaupanjem košarkarjev v glavnega trenerja in zaupanjem med košarkarji. Delovanje te vzročno-posledične poti so potrdili Mach, Dolan, in Tzafrir (2010, str. 771), obenem pa je to tudi v skladu s posebno vlogo, ki jo ima trener v procesu formiranja ekipe, zlasti v procesu selekcije košarkarjev. Posledično naj bi višja stopnja zaupanja v glavnega trenerja in pravilnost njegovih odločitev vodila tudi k višji stopnji zaupanja v košarkarje, saj je njihovo članstvo ravno plod trenerjeve odločitve. Tokrat se je primernost modela bistveno izboljšala, rezultati pa so zadoščali za

ugotovitev, da je model 3 je primeren odraz razmerij med opazovanimi spremenljivkami. Obenem je testiranje te različice modela pokazalo, da standardizirani regresijski koeficient med percepcijo kakovosti MČV in stopnjo zaupanja med košarkarji ni statistično značilen na ravni 0,05. Navkljub statistično značilni korelaciji med percepcijo kakovosti MČV in zaupanjem v soigralce neposredne statistično značilne vzročne zveze med tema dvema spremenljivkama očitno ni. Soigralci z vidika košarkarjev očitno niso nosilci oziroma izvajalci zaznanih MČV praks. Po Bowen in Guo (2011, str. 162) je potrebno strukturni model modificirati z izločitvijo neznačilnih povezav, če to podpira teorija. Zato je bila v četrti različici modela ta povezava odstranjena (slika 2). To je rezultiralo z dodatnim izboljšanjem primernosti modela. Da bi se prepričal v optimalnost te različice, je bilo izvedeno SEM tudi na vseh drugih alternativnih modelih razmerij med opazovanimi spremenljivkami, vendar noben ni pokazal boljših rezultatov prileganja danim podatkom.

Tabela 2. Rezultati SEM

Model	$\chi^2(df)$	p	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Hipotetični	56,983(36)	,014	,92	,83	,88	,13
Model 2	55,596(35)	,015	,92	,83	,88	,13
Model 3	45,179(35)	,116	,96	,88	,94	,09
Model 4	45,201(36)	,140	,97	,89	,95	,08

Opomba. χ^2 – hi-kvadrat; df – »degrees of freedom«; CFI – »comparative fit index«; NFI – »normed fit index«; NNFI – »non-normed fit index«; RMSEA – »root mean square error of approximation«.



Slika 2. Rezultati SEM za model 4. Opomba. ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$.

Z namenom preverjanja, ali dejansko obstajajo posredni učinki, ki jih implicira model 4, je bil izveden Sobelov test mediacije in serija regresijskih analiz. Rezultati, ki jih prikazuje tabela 3, potrjujejo, da percepcija kakovosti MČV res vpliva na zaupanje med košarkarji in ekipno kohezivnost, vendar le posredno preko konstrukta zaupanja košarkarjev v glavnega trenerja.

Tabela 3. Testi mediacije za model 4

Mediator	X	Y	Tip mediacije	Sobelov test
Zaupanje v trenerja	Percepcija kakovosti MČV	Kohezija v timu	Posredna	$z = 2,63; p = ,009$
Zaupanje v trenerja	Percepcija kakovosti MČV	Zaupanje med košarkarji	Posredna	$z = 2,72; p = ,006$
Zaupanje med košarkarji	Zaupanje v trenerja	Kohezija v timu	Posredna	$z = 2,13; p = ,033$

5 Razprava

Rezultati potrjujejo močan vpliv percepcije kakovosti MČV na stopnjo zaupanja košarkarjev v glavnega trenerja, kar je v skladu s hipotezo 2. Obenem napeljujejo na ugotovitev, da oba obravnavana konstrukta zaupanja na timski ravni močno vplivata na percepcijo kohezivnosti med samimi košarkarji, kar je v skladu s hipotezama 4 in 5. Kar 41 % variance pri percepciji ekipne kohezivnosti je bilo namreč pojasnjeno s tema dvema dejavnikoma. Kljub temu pa je potrebno opozoriti, da neposredna relacija med stopnjo zaupanja košarkarjev v glavnega trenerja in zaznano stopnjo ekipne kohezije ni bila statistično značilna na ravni 0,05 ($\beta = 0,28; p = 0,10$). Rezultati potrjujejo domnevo, da ima percepcija kakovosti MČV močnejši vpliv na raven zaupanja košarkarjev v glavnega trenerja kot na raven njihovega medsebojnega zaupanja, kar je bilo predvideno v hipotezi 3. Res je sicer, da rezultati niso ponudili dokaza o neposrednem vplivu percepcije kakovosti MČV na raven zaupanja med košarkarji, kar je v nasprotju s hipotezama 1 in posledično tudi 7. Ravno tako ni dokaza, da bi percepcija kakovosti MČV posredno vplivala na stopnjo kohezivnosti tima. Kljub temu pa je končni test posredovanja potrdil tri posredniške učinke v končnem modelu. Pri tem ima stopnja zaupanja košarkarjev v glavnega trenerja ključno posredniško vlogo v dveh primerih.

Rezultati so podkrepili tezo, da percepcija kakovosti MČV vpliva na zaupanje košarkarjev in ima posreden vpliv na njihovo percepcijo ekipne kohezije. S širšega vidika je pričujoča študija empirični dokaz, ki gre v prid splošni tezi, da boljša percepcija kakovosti MČV vodi do večje stopnje zaupanja znotraj športnih ekip. To je v skladu s predhodnimi ugotovitvami o pozitivnih relaciji med MČV in zaupanjem (Tzafrir, 2005, str. 1600) in s tezo, da je visoka stopnja zaupanja v povezavi ravno s pozitivnim zaznavanjem MČV (Condrey, 1995, str. 689). Istočasno rezultati kažejo, da percepcija MČV ne vpliva na enak način na različne relacije zaupanja znotraj ekip. Percepcija kakovosti MČV je namreč v pričujoči študiji na ekipni ravni na zaupanje med košarkarji vplivala le posredno, medtem ko je na zaupanje košarkarjev v glavnega trenerja vplivala izredno močno in neposredno. Ravno slednji konstrukt igra posredniško vlogo med zaznano kakovostjo MČV in zaupanjem med športniki. To ugotovitev lahko pojasnimo tudi z logično izpeljavo, ki temelji na vlogi trenerja v športnih klubih. Glavni trener namreč izvaja večino vsakodnevnih MČV praks, ki vključujejo košarkarje, zato je zaupanje košarkarjev vanj tudi bolj odvisno od tega, kako te prakse košarkarji zaznavajo.

Rezultati potrjujejo, da je stopnja zaupanja v timu močan napovednik kohezivnosti. Prav zaupanje med športniki znotraj tima se je namreč izkazalo kot dejavnik, ki je v najtesnejši zvezi s konstruktom kohezivnosti. V splošnem lahko ugotovimo, da je visoka stopnja zaupanja med športniki najmočnejši stimulator za kooperativno delo članov ekipe. Zaupanje v neposredno nadrejenega igra ključno vlogo posrednika tako v odnosu med zaznano kakovostjo MČV pri zaposlenih in njihovim zaupanjem v sodelavce, kot tudi v vzročno-posledični relaciji med percepcijo MČV in stopnjo kohezivnosti delovne skupine. To je v skladu s teorijo družbene izmenjave, ki pravi, da v organizacijah, kjer zaposleni preko pozitivnih MČV praks dobijo občutek, da menedžment v njihov razvoj vlaga, obstaja tudi večja pripravljenost na sprejem tveganja, kar je predpogoj za ustvarjanje odnosov zaupanja med člani organizacije. Vendar pa sama pozitivna percepcija MČV ni dovolj, da neposredno spodbudi zaupanje med sodelavci. Za omogočanje pozitivnega vpliva MČV je potrebno zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejene oziroma v tiste, ki izvedejo največji del vsakodnevnih MČV praks. Le-ti lahko bistveno pripomorejo k oplemenitenju MČV sistema ali pa njegove pozitivne učinke na zaupanje med sodelavci in njihovim kohezivnim vedenjem povsem preprečijo.

6 Zaključek

Rezultati študije kažejo na to, da zaupanje športnikov v trenerja in v soigralce neposredno pozitivno vpliva na raven kohezivnosti tima. Na drugi strani percepcija kakovosti MČV močno neposredno pozitivno vpliva na zaupanje v trenerja, ne pa tudi neposredno na kohezivnost ali na zaupanje v soigralce. Kljub temu se pozitiven učinek percepcije MČV posredno prelija preko zaupanja športnikov v trenerja na njihovo zaupanje v soigralce, posredno pa tudi povečuje stopnjo kohezivnosti tima.

Z vidika prispevka stroki oz. znanosti sta ključna doprinosa te študije razvoj nove merske lestvice za percepcijo kakovosti MČV v športnih timih in argumentacija, da sta zaupanje in kohezivnost dva ključna behavioristična konstrukta, preko katerih MČV lahko deluje na uspešnost. Prispevek pojasnjuje vpliv percepcije kakovosti MČV na dve ključni razmerji zaupanja znotraj športnih ekip ter kako se ti učinki odražajo na stopnjo kohezivnosti ekipe. Obenem študija pojasnjuje večdimenzionalnost konstrukta zaupanja in analizira njegovo vlogo z vidika posredovanja med percepcijo kakovosti MČV in timsko kohezijo.

Študija ima več praktičnih implikacij na področju menedžmenta športnih organizacij. V prvi vrsti je menedžmentu in trenerjem klubov ponujena nova lestvica za merjenje percepcije kakovosti MČV. Z vsebinskega vidika je temeljna ugotovitev, da pozitivna percepcija kakovosti MČV spodbuja zaupanje. V tem primeru se zdi, da je učinek MČV večji pri tistih razmerjih, kjer ima subjekt, v katerega merimo zaupanje, večji vpliv pri oblikovanju in izvedbi MČV praks z vidika subjekta, čigar stopnjo zaupanja merimo. Jakost analizirane vzročno-posledične povezave je odvisna od teh dveh parametrov, zato je razumljiv večji vpliv percepcije kakovosti MČV na zaupanje košarkarjev v trenerja kot na njihovo medsebojno zaupanje, saj ima ravno trener običajno več pristojnosti pri oblikovanju MČV procesa, košarkarji pa v določeni meri le sodelujejo pri njegovi izvedbi. Medtem ko sama pozitivna izkušnja glede

kakovosti MČV ne zadostuje za ustvarjanje visoke stopnje zaupanja med člani športnega tima, niti za visoko stopnjo njegove kohezivnosti, zaupanje športnikov v glavnega trenerja pomaga transferirati učinke percepcije MČV na oba konstrukta. Te ugotovitve podpirajo trditev, da je glavni trener v tekmovalnih športnih timih veliko več kot le neposredno nadrejeni subjekt, ki bi samo izvajal navodila top menedžmenta športnega kluba. Ima namreč resnično velik manevrski prostor za oblikovanje narave MČV in ima posledično moč, da prenese MČV učinke na povišanje zaupanja med športniki ter na višjo stopnjo kohezivnosti.

Med omejitve študije lahko štejemo uporabo subjektivnih podatkov, a se temu v konkretnem primeru merjenja zaupanja, kohezivnosti in percepcije kakovosti MČV nismo mogli izogniti. Omejitev je tudi zbiranje podatkov v samo eni časovni točki le med košarkarskimi klubi v štirih državah. Te so bile izbrane glede na pripravljenost nacionalnih košarkarskih zvez, ki so nam pomagale pri zbiranju podatkov. Z vsebinskega vidika je omejitev raziskave neupoštevanje povratnih vzročnih povezav med preučevanimi spremenljivkami in še vedno velik nepojasnen prostor na področju delovanja vzročnih povezav med HRM in zaupanjem ter med zaupanjem in kohezijo.

Priporočamo nadaljnje raziskave med športnimi klubi skozi daljše časovno obdobje, v različnih okoljih in v različnih športnih panogah. Istočasno predlagamo uvedbo novih spremenljivk v predložen paradigmatičen model, kar bo omogočilo dopolnitev ugotovitve te raziskave.

Reference

1. Adams, B. D., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). *Trust in Teams Scale. Trust in Leaders Scale. Manual for Administration and Analyses*. Toronto: Department of National Defence.
2. Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
3. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53–101.
4. Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
5. Bowen, N. K., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling (pocket guides to social work research methods)*. Oxford University Press.
6. Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion. Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106.
7. Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20(2), 119–126.
8. Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.

9. Creiun, M., & Rus, C. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among romanian athletes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(2), 217–231.
10. Condrey, S. E. (1995). Reforming resource management system: exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25(4), 341–354.
11. Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324–351.
12. Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
13. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
14. Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136–157.
15. Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perception of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31–39.
16. Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.
17. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
18. Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45–99.
19. Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S. & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246–276.
20. Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–64.
21. Johnson-George, C., & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317.
22. Laeequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V., & Waheed, K. A. (2010). Measuring trust in supply chain partners' relationships. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53–69.
23. Li, F., & Harmer, P. (1996). Confirmatory factor analysis of the Group Environment Questionnaire with an intercollegiate sample. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 49–63.
24. Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55–72.
25. Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771–794.
26. Searle, R. H. & Skinner, D. (2011). *Trust and human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar.
27. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.

28. Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: a positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*. Najdeno 25. Marca 2018 na spletnem naslovu:
https://www.researchgate.net/publication/228349971_Social_exchange_theory_under_scrutiny_A_positive_critique_of_its_economic-behaviorist_formulations.
29. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Abstract:

Trust as the Sport Team Cohesion Factor

Research Question (RQ): What role do the trust in teammates and trust in coach have and how strong do they influence the cohesiveness of a sport team?

Purpose: The aim is to contribute to the theory of human resource management by explaining the relationships between the perception of the HRM quality, trust in co-workers and superiors, and team cohesiveness in the context of sport team. The main goal is to develop a model based on theory and test its validity in practice.

Method: The model was tested on data collected from 559 athletes from 73 basketball clubs by structural equation modelling and Sobel's test of mediation.

Results: Athletes' trust in the coach and in the teammates has direct positive effect on the team cohesiveness. The perception of the HRM quality has a strong direct positive effect on trust in the coach, but does not directly affect cohesiveness or trust in teammates. Nevertheless, the positive effect of the HRM perception indirectly spills over through the athletes' trust in coach on their trust in teammates, and indirectly also increases the team cohesiveness.

Organization: The article provides a new scale for measuring the perception of HRM quality. It reminds coaches of the importance of athletes' trust in coach, as it stimulates trust among athletes and cohesiveness.

Society: The study emphasizes the importance of interpersonal relationships and explains how people turn their trust into a sense of better connection with co-workers.

Originality: A new scale for measuring the perception of the HRM quality. It is the first study of relationships between the quality of HRM, two trust relations and team cohesiveness within sport team.

Limitations / further research: Use of subjective data and their collection in only one time point. We recommend further research between sports clubs over a longer period of time, in different environments and in different sports.

Keywords: basketball, coach, cohesiveness, HRM, team, trust.

Igor Ivašković je diplomiral na področju ekonomije, zgodovine, prava, južnoslovanskih jezikov ter pedagogike in andragogike, doktoriral je na področju menedžmenta in organizacije, prava in politologije. Trenutno je zaposlen kot docent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, raziskovalno pa se ukvarja s problematiko športnih organizacij, strateškega odločanja in zgodovino jugovzhodne Evrope.

Copyright (c) Igor IVAŠKOVIĆ



Creative Commons License

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

Tveganja za nastanek kožnih sprememb in zaščita pred soncem

Robert Sotler*

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Zdravstvena pot 5, Ljubljana
robert.sotler@zf.uni-lj.si

Raja Gošnak Dahmane

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Zdravstvena pot 5, Ljubljana
raja.gosnak@zf.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Katera so strokovno ugotovljena tveganja za nastanek sprememb kože in kakšen vpliv ima pri tem sonce?

Namen: Predstaviti maligne in nemaligne kožne spremembe ter dejavnike tveganja, ki povzročijo in/ali pospešijo nastanek malignih sprememb kože, ob tem pa opisati škodljive vplive ultravijoličnega sevanja in zaščito pred temi vplivi.

Metoda: Za namen raziskave je bila proučevana strokovna in znanstvena literatura. Pri iskanju virov smo uporabili elektronske podatkovne baze, ki so dostopne zaposlenim na Univerzi v Ljubljani. Iskanje smo omejili na strokovno-znanstvene recenzirane vire s polnim besedilom, ki niso bili starejši od 10 let.

Rezultati: Številne raziskave potrjujejo, da je pretirano izpostavljanje sončnim žarkom lahko nevarno početje, ki lahko privede do malignih sprememb na koži. K dodatnim škodljivim učinkom ultravijoličnega sevanja zagotovo pripomorejo globalne podnebne spremembe in posledično tanjšanje varovalnega ozonskega plašča. Kljub znanim škodljivim učinkom, raziskave poudarjajo tudi blagodejne učinke ultravijoličnega sevanja na zdravje in počutje ljudi.

Organizacija: Izvajalci zdravstvenih storitev bodo pridobili strukturiran vpogled v tveganja za nastanek sprememb kože v povezavi z ultravijoličnim sevanjem in se ob tem seznanili tudi z njegovimi blagodejnimi učinki na zdravje in počutje ljudi.

Družba: Sonce je izjemno pomembno za ohranjanje življenja na našem planetu. Sončnim žarkom se je potrebno izpostavljati preudarno in le ob določenih urah dneva. Pomembno je, da družba pozna tako škodljive kot tudi koristne učinke sonca.

Originalnost: Na raziskovalno temo so bile že izvedene številne splošne raziskave. V naši raziskavi so strukturirano opisane maligne in nemaligne spremembe kože ter vpliv ultravijoličnega sevanja na njihov nastanek.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Priporočamo izvedbo poglobljene raziskave glede ozaveščenosti strokovne in laične populacije o vplivih ultravijoličnega sevanja.

Ključne besede: ultravijolično, sevanje, kožne spremembe, dejavniki tveganja, zaščita, ozaveščanje.

1 Uvod

V našem osončju je sonce zvezda, ki v primerjavi z ostalimi zvezdami sodi med manjše zvezde tipa rumenih pritlikavk. V primerjavi z zemljo je sonce zelo veliko, saj je njegov premer 109-krat večji kot premer zemlje. Sonce je sestavljeno večinoma iz vodika (75 %) in helija (24 %), ostalo so drugi elementi. Zaradi stalnih jedrskih reakcij, ki nastajajo v sončevi sredici, sonce odda ogromne količine elektromagnetnega sevanja različnih valovnih dolžin (Tola, 2004). Ob prehodu elektromagnetnega sevanja skozi zemljino atmosfero, večino le tega vsrkajo ozonska plast, kisik, ogljikov dioksid in molekule vode. Izjema je prehod ultravijoličnega sevanja (UVS), ki ga zemljina atmosfera ne more zadržati v celoti. Ultravijolično sevanje tipa -C (UV-C) v večini zadrži ozonska plast. Zasledimo podatek na spletni strani Svetovne zdravstvene organizacije, da celotno UVS, katerega zaznamo na zemeljskem površju, pripada v velikem odstotku (90 %) na račun UV-A sevanja (World Health Organization- WHO, 2020).

Konstantna in prekomerna izpostavljenost UVS lahko škodljivo vpliva na različne organizme. Pri človeku povzroča poškodbe kože, vnetja, hiperplazijo kožne vrhnjice, zmanjšano tvorbo kolagenskih vlaken, fotostaranje in mutacije DNK in RNK, posledično lahko povzroči nastanek kožnega raka. Zaradi pojava motnosti očesne leče v svetu vsako leto izgubi vid 16 milijonov ljudi. Strokovnjaki pripisujejo 20 procentni delež obolevnosti očesnih leč prekomerni izpostavljenosti UVS (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 9). Po podatkih Nacionalnega onkološkega Inštituta, se število primerov kožnega raka postopoma povečuje kot posledica uničenja ozonske plasti (Škrk, 2015). Temu pritrjuje tudi WHO in International Agency for Research on Cancer (IARC) kjer navajajo konstantno povečevanje števila nastankov kožnih rakov. Med najnevarnejše zagotovo sodi maligni melanom navaja Gajšek (2009, str. 1-15; IARC, 2016).

Uporaba kozmetičnih izdelkov, ki vsebujejo UV filtre je eden najbolj učinkovitih ukrepov za preprečevanje kožnega raka. Z obzirom na kemijsko sestavo filtrov ločimo dva osnovna tipa UV filtrov: organske in anorganske filtre (Balmer idr., 2005, str. 953-962).

Namen prispevka je predstaviti poglobitve vplive UVS na človeško kožo in zaščito pred sevanjem. Prikazati želimo najpogostejše kožne bolezni, na katerih nastanek in razvoj lahko posredno ali neposredno vpliva sončna svetloba.

2 Teoretična izhodišča

UVS je razdeljeno, glede na fotobiološke in fizikalne lastnosti, na 3 podvrste z različnimi valovnimi dolžinami. WHO (2020), opredeljuje naslednje valovne dolžine UV sevanja. Najkrajši žarki so UV-C z valovno dolžino 100-280nm, sledijo UV-B z valovno dolžino 280-315nm in UV-A z valovno dolžino 315-400nm. Na stopnjo UVS na zemeljskem površju vpliva več faktorjev. Najpogostejše vplivajo letni časi, geografska širina, izpostavljenost soncu v različnih časovnih obdobjih tekom dneva, gostota oblakov, struktura in odbojnost tal, ohranjenost ozonskega ovoja in podobno (Urbas, 2005, str. 1-14). S tanjšanjem ozonskega plašča se bistveno pospešuje prehajanje UVS skozi zemeljsko atmosfero, kar lahko negativno

vpliva na zdravje ljudi in podnebne spremembe. Posebno škodljivo za zdravje ljudi je UV-B sevanje (Makor, 2016, str. 10). Poleg genetske predispozicije in neugodnih vplivov okolja, lahko na razvoj rakavih sprememb kože vpliva tudi podaljšana izpostavljenost UVS (Craythorne, Al-Niami, 2017, str. 431-434).

Znanje o zgradbi in delovanju kože omogoča razvoj novih pristopov za zdravljenje bolezni in za preventivno ukrepanje proti staranju kože.

Mikroskopsko je koža sestavljena iz dveh osnovnih plasti, povrhnjice (epidermis) in usnjice (dermis). Epidermis sestavlja večskladen ploščat poroženevajoči epitelij ektodermalnega izvora. Pod epidermisom je vezivni dermis mezodermalnega izvora. Podkožje (hipodermis) je iz rahlega veziva in belega maščevja. Novejša literatura ga ne prišteva h koži v ožjem smislu (Zorc, Petrovič, str. 115-123). Iz zgoraj opisanih struktur je razvidno, da koža opravlja najmanj pet pomembnih vlog: zaščita notranjih organov pred poškodbami in ultravijoličnim sevanjem, termoregulacija, zaščitna bariera, je del imunskega sistema, sintetizira vitamin D in je pomembno čutilo. Te funkcije so biološke, kozmetične, socialne in čutilne. Koža mora biti dovolj čvrsta, da lahko varuje naš organizem in dovolj občutljiva, da lahko sprejema in zaznava pomembna sporočila iz okolja s pomočjo živčnih končičev, ki reagirajo na toploto in mraz, na dotik in pritisk ter na poškodbe (Gartner, Hiatt, 2006, str. 217-220). Z oziroma na dovzetnost za opekline kože zaradi vpliva sonca, se koža belopoltih razvršča v 4 fototipe kože, ki ji označujemo z rimskimi številkami od I do IV. Osebe z najsvetlejšo poltjo opredelimo s fototipom I, le te najhitreje dobijo sončne opekline in najkasneje porjavijo Gajšek (2009, str. 9). Koža je termoregulacijski organ, saj lahko vsebuje 4,5% volumna krvi in uravnava krvni tlak (Zorc, Petrovič, 2005, str. 115-123).

Primarna funkcija kože je zagotovo vzdrževanje homeostaze organizma. Vlogo kože pri vzdrževanju homeostaze zlahka prepoznamo, ko je koža poškodovana ali obolela. Seznam fizioloških in patofizioloških lastnosti kože prikazujemo v tabeli 1. Kot pokrivalo telesa nas varuje pred fizikalnimi, kemičnimi in biološkimi dejavniki. Tujim snovem in mikroorganizmom preprečuje vstop v telo, znotraj telesa pa zadržuje telesne tekočine. Roženi sloj je vodotesen, tekočina ne izhlapeva, v vodi ne nabreka, večina snovi se skozi kožo slabo absorbira (skozi njo pa prehajajo npr. maščobotopne snovi) (Gartner, Hiatt, 2006, str. 217-220).

Tabela 1. Lastnosti in patološke spremembe kože (Gartner, Hiatt, 2006).

Lastnosti kože	Patološke spremembe kože
Preprečuje prodiranje mikrobov preko imunskega odgovora	Bakterijske, virusne, glivične okužbe, avtoimunske bolezni
Mehanska, kemična, toplotna bariera	Okužba, dehidracija
Regeneracija	Rak, rana
Dobra prekrvljenost	Embolizacija, vaskulitis
Živčni prenos	Nevropatije, srbež
Prehrana	Pomanjkanje vitamina D
Termoregulacija	Hipotermija, hipertermija
Osebnostna prepoznavnost in spolna privlačnost	Staranje, vitiligo, alopecija

Prepoznavanje škodljivih učinkov UVS na površini kože je sprožilo razvoj različnih kemijskih spojin, ki zmanjšajo negativne učinke izpostavljenosti UV žarkom. Tako so UV filtri primešani že v skoraj vseh izdelkih za zunanjo kozmetično uporabo kot so mila, izdelki za nego las in telesa, kreme za sončenje, dišave, repelenti (Giokas, Salvador in Chisvert, 2007, str. 360-374). Skupne značilnosti vseh organskih UV filtrov sta prisotnost aromatskega obroča in stranske verige ter različna stopnja nasičenosti. Glede na kemijsko strukturo se delijo na derivate p-aminobenzojske kisline, benzofenone, cinamate, salicilate, derivate kafe in derivate dibenzoilmetana (Shaath, 2010, str. 464-469).

Sredstva za zaščito pred soncem se uporabljajo v kombinaciji, saj enoten UV filter, ki bi zagotavljal dovolj visoko zaščito kože, ne obstaja. Trendi gredo v smeri povečane uporabe anorganskih UV filtrov, posebno v otroških kremah in za zaščito zelo občutljive kože. Med najbolj uporabljenimi je zagotovo TiO_2 , ki preprečuje zmanjšanje zaščitnih učinkov pripravkov, do katere bi eventualno prišlo zaradi potencialne nestabilnosti organskega UV filtra. Ravno zaradi fotonestabilnosti in možnih sinergističnih učinkov, različne mednarodne zdravstvene organizacije, kot npr. ameriška Food and Drug Agency (FDA, 2020), omejujejo kombiniranje različnih UV-A in UV-B kemijskih organskih filtrov.

Rezultate bomo strukturirali v podpoglavja v katerih bomo prikazali najpogostejša maligna in nemaligna kožna obolenja, ki jih lahko povzroči izpostavljenost UVS. Opisali bomo tveganja za nastanek kožnih sprememb in opredelili nacionalne smernice za splošno zaščito kože pred UV-B sevanjem pri populaciji. Z nadaljnjim analitičnim pregledom strokovnih in znanstvenih virov bomo preučili škodljive in koristne vplive UV-B sevanja na človeško telo in kožo. Na osnovi pregleda virov in literature ter po pregledu nacionalnih zdravstveno-vzgojnih publikacij za laično javnost, smo razvili naslednji hipotezi:

- **H1:** Nacionalne preventivne aktivnosti za zaščito kože pred UVS temeljijo na ozaveščanju ljudi o pomenu zaščite pred vplivi sončne svetlobe.
- **H2:** Izpostavljenost UVS izdatneje škoduje zdravju kot pa koristi.

3 Metoda

Za namen pisanja prispevka smo uporabili deskriptivno raziskovalno metodo. Preučevali smo referenčne strokovne in znanstvene vire v povezavi z naslovno temo in raziskovalnim vprašanjem. Iskanje virov smo omejili na časovno obdobje od leta 2005 do leta 2020, razen nekaterih izjem, ko so bili viri starejši, a še vedno uporabnikom referenčni. Razvrstili smo jih po kriterijih, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2. Vključitveni in izključitveni kriteriji pri iskanju virov

Kriterij	Vključitveni kriterij	Izključitveni kriterij
Jezik	slovenščina, angleščina	drugi jeziki
Dostop	polno besedilo	poročila, povzetki, družabna omrežja
Časovno obdobje objav	2005–2020	viri starejši od 15 let
Vrsta publikacij	recenzirane revije, strokovni in znanstveni članki, učbeniki in priročniki	drugo
Viri	viri s polnim dostopom	delni dostop

Večino virov smo našli s pomočjo digitalne internetne knjižnice Univerze v Ljubljani (DIKUL) z knjižničnim vstopnim geslom. Ostale vire pa smo poiskali v Univerzitetni knjižnici. Za internetno iskanje smo uporabili podatkovne baze kot so: MedLine, CINAHL in Web of science s pomočjo iskalnikov Pubmed in EBSCOhost ter Google učenjak. Pri iskanju virov smo uporabili ključne besede v slovenskem jeziku: ultravijolično sevanje, kožne spremembe, dejavniki tveganja, zaščita, ozaveščanje in v angleškem jeziku: ultraviolet radiation, skin changes, risk factors, protection, awareness, prikaz v tabeli 3. Po ključnih besedah smo najprej našli preko 1000 virov. S časovno omejitvijo v iskalniku virov smo v nadaljevanju našli 530 pogojno uporabnih virov. Z natančnim pregledom smo ugotovili, da do številnih virov ne moremo dostopati do njihovih polnih besedil, nekateri viri pa so bili napisani poljudno in niso ustrezali strokovno-znanstvenim kriterijem. S ponovno omejitvijo na iskalniku smo izbrali 87 virov. Z natančnim pregledom smo izbrali 44 virov, ki smo jih uporabili za pripravo prispevka.

Tabela 3. Ključne besede za iskanje literature in/ali člankov

V slovenskem jeziku	V angleškem jeziku
ultravijolično sevanje	ultraviolet radiation
kožne spremembe	skin changes
dejavniki tveganja	risk factors
zaščita	protection
ozaveščanje	awareness

4 Rezultati

4.1 Nemaligne spremembe kože

Sončna opeklina je najbolj razširjena akutna kožna sprememba, ki nastane zaradi prevelikega odmerka UV-B žarkov. Dovzetnejši za opekline so ljudje z fototipom I in II. Opekline se pojavijo približno pol ure po sončenju in se najmočneje izražajo po 12-24 urah (Škrk, 2015, str. 56-68). Približno od 2-6 ur po prekomerni izpostavljenosti UV-B žarkom, nastane ostro omejen, pekoč eritem (rdečina kože). Po nekaj dneh se vnetje umiri in sledi luščenje kože.

Polimorfna fotodermatoza je najpogostejša preobčutljivostna reakcija na sončne žarke. Pojavlja se predvsem pri mladih in ženskah. Vzrok ni znan, najverjetneje je avtoimuna reakcija na poškodovane keratinocite. Pogosteje je prizadeta koža, ki je bila izpostavljena sončnim žarkom-hrbtina stran rok in podlahti, dekolte in obraz. Pojavi se lahko nekaj ur po spomladansko in/ali poletnem sončenju. Izraža se s hudim srbenjem in rdečino, ki se pojavi nekaj ur po izpostavljanju soncu, traja nekaj dni in nato spontano izgine (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 16).

Fotoalergijski kontaktni dermatitis je spremenjena reaktivnost kože, ki jo običajno sproži izpostavljenost UV-A žarkom, zaradi vezave antigena-protitelesa. Fotoalergijske reakcije vključujejo imunološki odziv na kemično spojino, ki jo spremenijo UV-žarki. Snovi, ki sprožijo reakcijo, sicer same po sebi niso škodljive, najpogosteje gre za stik kože s kovinskimi predmeti (nakit, zapestna ura), kozmetičnimi preparati, izdelki za osebno higieno, detergenti, usnjenimi izdelki, gumi. Na mestu nanosa se 24-48 ur po izpostavljenosti soncu pojavi srbeč, neostro omejen ekcem: eritem, papule in vezikli. Ob kroničnem izpostavljanju fotoalergenu, klinična slika spominja na kronični ekcem z luščenjem, (Balk idr., 2017, str. 1-10).

Fotostaranje zaradi izpostavljenosti UV žarkom, je pomemben dejavnik splošnega staranja kože. Proces fotostaranja vključuje intrinzične in ekztrinzične dejavnike. Poleg oksidacije jedrske DNK lahko UV-žarki povzročijo tudi oksidativno okvaro mitohondrijske DNA (mtDNA). Staranje kože je pojav, za katerega je značilna večja dovzetnost za celično smrt in funkcionalni upad, pri čemer naj bi igrale mutacije in poškodbe mtDNA pomembno vlogo (Krutmann idr., 2017, str. 152-161; Gredilla, 2011; Gošnak Dahmane, Poljšak, 2011). Po

mnjenju Pattison in Davies (2006, str. 131-157) lahko UV-žarki povzročijo škodo prek dveh različnih mehanizmov: (a) neposredna absorpcija svetlobe v celično strukturo, kar povzroči vznburjenje in posledično kemično reakcijo, in (b) mehanizme fotosenzibilizacije, kadar svetlobo absorbirajo endogeni (ali eksogeni) senzibilizatorji, ki se vznburijo v tripletno stanje.

4.2 Maligne spremembe kože

Kožni rak delimo glede na vrsto celic, iz katerih vzniknejo na melanomske in nemelanomske celice. Med nemelanomskimi sta najpogostejša bazalnocelični (bazaliom) in ploščatocelični karcinom, vse druge vrste pa so bistveno redkejše (Bilban, 2011, str. 40-53).

Bazalno celični karcinom (bazaliom) je najpogostejša oblika kožnega raka. Običajno nastane na mestih, ki so bila izpostavljena sončenju, torej predvsem v predelu glave, obraza in vratu. Gre za degeneracijo celic vrhnjice, ki se kaže v obliki poroženelosti kože. Središče tumorja se sčasoma ugrezne, nastane razjeda, kasneje tudi ulceracija s privzdignjenimi robovi. Bazaliom je lokalno razdiralen in raste počasi. Pogostost tumorja s starostjo in izpostavljenostjo UVS narašča, običajno se razvije po 60. letu, lahko pa tudi prej (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 4-33).

Ploščato celični karcinom je druga najpogostejša oblika kožnega raka. Največkrat se pojavi na delih telesa, ki so najbolj izpostavljena sončnemu sevanju- glava, vrat in okončine. Najbolj pogost je pri prebivalcih zahodne Evrope s svetlo poltjo. Posamezniki s poklici na prostem imajo 5-krat večje tveganje za nastanek ploščatoceličnega karcinoma, kot tisti z notranjimi poklici. UV-B sevanje je glavni vzrok nastanka, vendar k temu prispeva tudi UV-A (Kauvar idr., 2015, str. 550-571; Poljšak, 2011, str. 31-37). Bolezen ima vse značilnosti malignoma, raste infiltrativno, uničuje okolno tkivo in pogosto metastazira v regionalne bezgavke. Na koži se običajno kaže kot umazano siva ali rjava rumena erozija in ulceracija, pokrita s krasto. Na videz včasih spominja na bradavico z eksofitično rastjo, lahko pa so spremembe ploščate (Kansky, Miljković in Dolenc-Voljč, 2017).

Melanom je maligna sprememba kože v največjem porastu. Leta 1950 je bila verjetnost obolenja do 70. leta 1:5000, sedaj pa je ta verjetnost narasla že na 1:70. Pogostejši je pri osebah z bolj občutljivim tipom kože (Tip I in II) (Škrk, 2015, str. 56-68; Poljšak, 2011; Onkološki inštitut, 2020 str. 1-29). V primerjavi z drugimi kožnimi raki, ki ne metastazirajo, maligni melanom pogosto zaseva v okolna tkiva in organe. Gre za zelo nevarno vrsto raka, ki lahko povzroči smrt. Če ga odkrijemo zgodaj, ko je še tanek in majhen, je ozdravljiv. Pri malignem melanomu gre za degeneracijo pigmentnih celic (melanociti), ki se kažejo kot rjava in črna znamenja ali pa znamenja brez pigmenta. Razlikujemo med površinskim oz. vozlatim tipom ter maligno pego. Prepoznamo ga po metodi ABCDE: A (asimetrija)- lezije so nepravilne oblike, benigne pa okrogle; B (robovi)- melanomi imajo nejasne robove, benigni pa gladke in enakomerne; C (barva)- lezije so v več odtenkih rjave ali črne, benigne pa v enem odtenku rjave; D (premer)- lezije so običajno večje od 5 mm, benigne pa manjše; E (elevacija)- pogosto so nad nivojem kože (Južnič Sotlar, 2018; IARC,2016).

4.3 Tveganja za nastanek kožnih sprememb zaradi ultravijoličnega sevanja

Ko UV-A žarki prodrejo v kožo, s svojimi učinki na kolagen in elastin povzročijo patološke spremembe, kot je prezgodnje staranje in kožni rak. UV- žarki A povzročajo nastanek prostih radikalov, superoksida, vodikovega peroksida in hidroksilnega radikala, le-ti povzročijo oksidativne poškodbe na celičnih membranah, beljakovinah in na jedrni in mitohondrijski DNK. Ko UV-B žarki prodrejo v kožo povzročajo opekline, poškodbe genetskega materiala in tudi pripomorejo k nastanku in razvoju kožnega raka (Gošnjak Dahmane, Poljšak, 2011, str. 1647-1654). UV žarki škodljivo vplivajo na imunski sistem kože tako da zmanjšajo celično delovanje antigena, povzročijo nastajanje imunosupresivnega citokina in preobčutljivost za zapozneli tip reakcij (Narayanan, Saladi in Fox, 2010, str. 978-986).

4.4 Zaščita kože pred ultravijoličnim sevanjem

Najboljša osnovna zaščita je zagotovo izogibanje pretiranemu izpostavljanju soncu, a temu se ob opravljanju običajnih življenjskih aktivnostih ne moremo izogniti.

Časovna omejitev izpostavljanja soncu je najpomembnejša v opoldanskem delu dneva, ko je sončna svetloba najmočnejša. Okrog 60 % dnevnega UV-B sevanja doseže zemeljsko površino v štirih urah okoli poldneva po lokalnem času, zato je zlasti izogibanje aktivnosti na prostem med 10. in 14. oziroma poleti med 11. in 15. uro pomemben del naravne zaščite pred škodljivim delovanjem sonca. Izdelki za zaščito pred soncem morajo vsebovati vidna opozorila o tem, da ne zagotavljajo 100 % zaščite in nasvet o previdnostnih ukrepih, ki jih je poleg njihove uporabe treba upoštevati. To vključuje opozorila, kot so npr., da čeprav uporabljate izdelek za zaščito pred soncem, kljub temu ne ostajajte na soncu predolgo. Priporočajo se tudi spodbujanja k izvajanju »pravila sence«: Poišči senco, ko senca tvojega telesa postane krajša od dolžine telesa« (NIJZ, 2020).

Pred škodljivimi vplivi UVS nas poleg osnovne zaščite lahko učinkovito zaščititi tudi ustrezna obleka, pokrivalo in sončna očala.

Raziskave navajajo, da dobra zaščitna obleka zniža vpliv UVS na površini kože za vsaj 95 %, hkrati pa ni stranskih učinkov v obliki draženj in alergij v primerjavi s primešanimi UV-filtri. Na učinkovitost zaščitnih oblačil vplivajo različni dejavniki kot so absorpcijski spekter vlaken, barva in teža tkanine, vsebnost vode ter gostota tkanja tkanine. Svetlo obarvane tkanine so bolj prehodne od temnejših in živo obarvanih. Tkanine z večjo težo nudijo boljšo zaščito, vendar so manj udobne. Mokra oblačila imajo nižji zaščitni faktor kot suha, čeprav imajo mokra oblačila iz viskoze in svile višji zaščitni faktor, ker se pore med vlakni z vsebnostjo tekočine zmanjšajo. Oblačila, ki ščitijo pred UVS, imajo po znanem avstralsko-novozelandskem standardu AS/NZS 4399 na etiketi označen UPF (UPF – angl. »UV protection factor«), ki se nanaša na izmerjeno zaščitno sposobnost nove tkanine. Na tej osnovi je bila predlagana podobna razdelitev tudi v Evropi. Za razliko od avstralskega standarda, ki najvišjo zaščito označuje z oznako UPF 50+, je v evropskem prostoru najvišje označeni zaščitni faktor 40+, kar odraža stališče, da višji zaščitni faktorji pomenijo le neznatno znižanje prehajanja UV žarkov

in ni pričakovati biološkega pomena tega dodatnega znižanja. Sedanja priporočila odsvetujejo uporabo kemičnih zaščitnih preparatov za sončenje pri otrocih pod 6 meseci starosti. Dokler se otrok ne giblje samostojno ga je bolje zaščititi z obleko in senco (NIJZ, 2020).

Poleg osnovnih zaščitnih ukrepov, kot so izogibanje UV žarkom v času največjega sevanja, nošnja primernih zaščitnih oblačil, pokrival in očal, je uporaba kozmetičnih izdelkov, ki vsebujejo UV filtre eden najbolj učinkovitih ukrepov za preprečevanje kožnih bolezni.

Sredstva za zaščito pred soncem so kozmetični izdelki in spadajo na področje priporočila Evropske Komisije z dne 22. septembra 2006 o učinkovitosti izdelkov za zaščito pred soncem in s tem povezanimi trditvami proizvajalca. Osnovna priporočila vključujejo uporabo UV-filtrov s faktorjem zaščite pred soncem (SPF – angl. »sun protection factor«) 15 ali več (NIJZ, 2020). Z oznako SPF, na embalaži izdelka za zaščito pred soncem, se opredeljuje stopnja filtracije UV-B sevanja.

Primarni mehanizem delovanja organskih UV filtrov je absorpcija UV svetlobe (Diaz-Cruz, Lorca in Barcelo, 2008, str. 873-887). Za preprečevanje sončnih opeklin imajo izdelki za zaščito kože preventivni učinek, v kolikor zaščitijo kožo tako pred UV-A kot pred UV-B sevanjem. Poleg tega znanstvene študije nakazujejo, da zaščitni izdelki preprečujejo nastanek rakavih sprememb in poškodbe kože v povezavi s fotostaranjem (Uradni list EU, 2006, str. 39). Ključen je večkratni nanos izdelkov za zaščito pred soncem. Priporočena je uporaba kemičnih preparatov za zaščito pred soncem s SPF 15 ali več, vključno z zaščitnimi preparati SPF za zaščito ustnic. Tako na primer oznaka SPF 15 pomeni, da je filtracija približno 94%, pri oznaki 30 pa je filtracija lahko 97%. Teoretično to pomeni, da lahko izdelki označeni z oznako SPF 5, vsaj petkrat dlje časa zaščitijo kožo pred opeklinami, v primerjavi s popolnoma nezaščiteni kožo (Sambandan, Ratner, 2011, str. 748-758). Priporoča se celo uporaba zaščitnih sredstev s SPF 30 in več, da bi bila zaščita kože bolj primerljiva z uporabljenim deklariranim izdelkom za zaščito kože. Pretiravanje z zaščitnimi faktorji je nesmiselno, saj SPF nad 50 bistveno ne poveča zaščite pred UV sevanjem (FDA, 2020; SUNSCREEN FAQs, 2020; NIJZ, 2020).

Sredstva za zaščito kože naj bodo na kožo nanešena v debelejšem enakomernem sloju, da bo SPF zaščite kože podoben navedbi na embalaži zaščitnega sredstva (Bakija-Konsuo, 2014, str. 441).

Da bi bila zaščitna sredstva čim bolj učinkovita so k mazilom lahko primešene tudi različne primesi kot so na primer antioksidanti.

Halliwell in Gutteridge (2015) sta antioksidante opredelila kot "vsako snov, ki zavira, prepreči ali odstrani oksidativne poškodbe ciljne molekule". Drugi so jih opredelili kot "katero koli snov, ki neposredno odstranjuje reaktivne kisikove spojine (ROS) ali posredno deluje tako, da poveča antioksidativno zaščito ali zavira proizvodnjo ROS". Antioksidanti učinkovito delujejo na več načinov: s prekinitvijo širjenja verižne reakcije avto-oksidacije; kot zaviralci reakcije oksidacije prostih radikalov; kot inhibitorji prooksidativnih encimov; kot reducenti, ki pretvarjajo

hidroperoksidi v stabilne spojine; kot kelatorji, ki pretvorijo železo in baker (kovinski prooksidanti) v trdne spojine in kot dušilci singletnega kisika (Khlebnikov idr., 2007, str. 1749-1770; Kancheva, 2009, str. 1072-1089; Pokorny, 2007, str. 629-642).

4.5 Ugodni vplivi UV sevanja na zdravje

Na spletni strani Med.Over.Net zasledimo prispevek Širca-Čampa (2016), ki pojasnjuje, da je sončna svetloba v sintezi s kožo, izjemno pomemben vir vitamina D3, saj se ga sintetizira zgolj toliko kolikor ga telo potrebuje, zato ne prihaja do toksičnih učinkov zaradi predoziranja. Toksični učinki pa se lahko zgodijo pri prekomernem vnosu D3 s prehranskimi dopolnili, če se presežejo priporočene vrednosti vnosa 2.000 IE dnevno.

Navedbam pritruje Inštitut za nutricionistko (2017), ki poudarja pomembno vlogo vitamina D pri preprečevanju razgradnje kosti, preprečevanju bolečin v mišicah in pri preprečevanju izčrpanosti. S pomočjo UV-B sevanja se v podkožju tvori vitamin D3, ki ga človeško telo potrebuje za uravnavanje kalcija, ki je pomemben za rast in regeneracijo kostnega in vezivnega tkiva. Zadostna količina kalcija v organizmu prepreči nastanek prezgodnje osteoporoze, utrujenost in mišično-kostne bolečine.

Urbas (2005) opisuje ugoden vpliv UV sevanja na človeško delo. Poveča se odpornost proti virusnim in bakterijskim boleznim, pospešuje se telesna tvorba D vitamina, sevanje lahko ugodno vpliva na splošno počutje.

Fototerapija z UV sevanjem je že nekaj časa priznana in učinkovita ter varna metoda zdravljenja določenih kožnih bolezni kot so na primer luskavica, izguba kožnega pigmenta. Terapija se izvaja v specializiranih zdravstvenih okoljih z nadzorovanimi valovnimi dolžinami UV žarkov.

5 Razprava

Spoznali smo, da pretirano izpostavljanje UVS pri sončenju lahko občutno poškoduje strukturo kože in s tem pripomore k nastanku resnih kožnih sprememb. Izpostavljenost UVS je pomemben dejavnik staranje kože. Raziskave kažejo na izrazito povezavo med izpostavljanjem UVS in različnimi kožnimi boleznimi. Najbolj pogoste nemaligne kožne bolezni, ki nastanejo zaradi prevelikega odmerka UV-B žarkov so sončna opekline, polimorfne fotodermatoze in fotoalergijski kontaktni dermatitis, maligna obolenja so bazalnocelični in ploščatocelični karcinom ter maligni melanom. Raziskave navajajo tudi ugoden vpliv UVS na človeško telo. Poveča se odpornost proti virusnim in bakterijskim boleznim, pospešuje se telesna tvorba D vitamina, ki preprečuje razgradnjo kosti in mišične bolečine. Fototerapija z UVS je že nekaj časa priznana in učinkovita ter varna metoda zdravljenja določenih kožnih bolezni kot sta luskavica in izguba kožnega pigmenta.

Porjavelost kože ob vrnitvi s preživljanja letnih počitnic ob vodah, je v današnjem času nekaj samoumevnega. V preteklosti je bila med aristokrati zelo cenjena snežno »bela« koža, ki je odražala njihov visok status v družbi. Današnji modni trendi telesne lepote narekujejo zmerno porjavelo kožo, ki pa skriva nekaj pasti glede zdravja pri izpostavljanju sončni in umetni svetlobi. Škodljive učinke sončenja z umetno svetlobo v solarijih opisuje Gajšek (2009, str. 1-15). Opozarja na zmotno mišljenje nekaterih uporabnikov solarijev glede neškodljivosti tovrstnega obsevanja. Zaključuje, da porjavelost kože ne odraža dobrega zdravstvenega stanja osebe, temveč je to znak določene stopnje poškodbe kože. Škrk (2015, str. 56-68) navaja raziskave, ki potrjujejo kar 75% večjo pojavnost melanoma pri mlajših ljudeh (do 30 let), ki so se redno obsevali v solarijih.

UV-A sevanje dobro prehaja skozi atmosfero, skozi oblake in steklo in prodre lahko globlje pod površino vode. Tekom dneva se intenziteta sevanja bistveno ne spreminja (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 4-33). Že kratkotrajna porjavitev kože se lahko kaže kot posledica prekomernih odmerkov UV-A sevanja. Sevanje z UV-A svetlobo pospeši staranje kože, saj zaradi daljše valovne dolžine prodira v globlje plasti kože (Dupont, Gomez in Bilodeau, 2013, str. 224-232).

UV-B sevanje je bistveno krajše valovne dolžine in slabše prehaja skozi atmosfero, a ne prehaja skozi steklene površine. Najmočnejše sevanje je sredi dneva, ko je sonce najvišje (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 4-33). Biološko aktivno sevanje prodre v bazalno plast povrhnjice kože, kjer nastajajo opekline in vnetja (Dupont, Gomez in Bilodeau, 2013, str. 224-232). Na večjih višinah je vpliv UV-B sevanja močnejši v primerjavi z nižinskimi predeli. Na spletnih straneh NIJZ (2020) najdemo zapis, da je kar za 15% več UV-B sevanja na višini 2000m kot pri morju.

Meteorologi pri napovedih vremena uporabljajo izraz UV indeks. To je mednarodno sprejeto poimenovanje, uporablja pa se za napoved jakosti UVS. Napovedi se geografsko razlikujejo, saj je indeks odvisen od nadmorske višine, oblačnosti, letnih časov in stanja ozonske plasti. Najvišje vrednosti pri nas doseže v poletnih mesecih, vedno pa je višji v gorah (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 4-33).

Na spletni strani Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ), je javno dostopna e-publikacija s splošnimi nacionalnimi priporočili glede ukrepov za zaščito kože. Niso pa specifično opredeljeni pozitivni učinki UVS na telo in razpoloženje (Ultravijolično sevanje in zdravje, 2019, str. 4-33). Na slovenskih spletnih straneh organizacije »Countrywide Integrated Noncommunicable Disease Intervention« (CINDI) lahko zasledimo dobro sprejete in utečene programe za preprečevanje nenalezljivih kroničnih bolezni. Programi se osredotočajo na preventivo srčno-žilne bolezni, uravnoteženo prehrano, zmanjševanje debelosti, opuščanje kajenja in tvegane uživanja alkohola, obvladovanje depresivnih motenj in na program »SVIT«. Ni zaslediti preventivnih programov, ki bi bili usmerjeni v učinkovito zaščito kože populacije pred UVS (CINDI, 2019).

V praksi se je v zadnjih letih uveljavilo priporočilo uporabe SPF 30 ali več, saj so raziskave dokazale, da ljudje uporabljajo bistveno manjše količine varovalnih pripravkov in tako nehoti znižujejo SPF na koži v primerjavi z deklariranim na embalaži (NIJZ, 2020).

Kot smo že zapisali, je za preprečevanje kožnih sprememb pomembno samozaščitno obnašanje z izogibanjem pretiranemu sončenju in uporabo zaščitnih sredstev ter mazil z vsebnostjo kemičnih spojin, to je UV filtrov s primesmi. Pri vseh kemičnih primeseh, ki jih nanašamo na kožo velja splošno znano pravilo, da lahko ščitijo kožo in včasih tudi škodujejo.

Strokovno priporočilo Evropske unije (EU) pritrjuje in ocenjuje, da ni posebnih razlik učinkovite zaščite kože pri povečevanju že tako visokih vrednostih SPF v zaščitnih sredstvih (Uradni list EU, 2006, str. 39-43). Nekateri organski UV filtri so manj stabilni pod vplivom UV svetlobe in podvrženi razgradnji, predvsem fotolizi. Običajno postanejo ti pripravki slabše učinkoviti, njihovi fotokemični produkti lahko povzročajo fotoalergijske ali fototoksične reakcije (Hashim, Mat Hashim, 2013, str. 281-292). Med najpogostejšimi neželenimi učinki po nanosu zaščitnih sredstev na kožo, se omenjajo blagi pekoči občutek, srbež ter ščipanje na področju nanosa zaščita. Spremembe nastanejo po pol do ene ure po nanosu sredstev in lahko trajajo nekaj ur vse do nekaj dni. Alergijske reakcije po nanosu zaščitnih sredstev so redke in nastanejo zaradi primešanih organskih snovi v zaščitnih sredstvih. Vse lokalizirane spremembe kože, ki nastanejo na področju nanosa zaščitnih sredstev, se diagnostično opredeli kot kontaktni dermatitis povzročen s sredstvi za zaščito kože pred soncem (Bakija-Konsuo, 2014, str. 443).

V Združenih državah Amerike, Avstraliji in Kanadi so vsa kemična zaščitna sredstva proti UVS, izpostavljena zahtevnim regulativnim postopkom podobno kot zdravila, čeprav se zaščitna sredstva lahko kupijo v prosti prodaji. V Evropski uniji (EU) so zaščitna sredstva proti UVS še vedno opredeljena kot kozmetični produkti z ohlapnejšo regulativo. (Bakija-Konsuo, 2014, str. 441).

Na osnovi pregleda virov in literature lahko potrdimo obe hipotezi in sicer, da, so nacionalni preventivni ukrepi v zvezi zaščite kože pred UVS usmerjeni pretežno k ozaveščanju ljudi o pomenu ustrezne zaščite pred vplivi sončne svetlobe. Kljub nekaterim ugodnim vplivom na zdravje in počutje, prevladujejo škodljivi učinki UVS kar potrjuje našo drugo hipotezo.

Lahko zaključimo, da je javnost zadovoljivo opozorjena na škodljive vplive sončenja za kožo. Manj pa se v javnosti piše o pozitivnih učinkih sončenja na telesno in psihično zdravje. Pod vplivom UV žarkov se v koži sintetizira vitamin D. Koža ima znatno sposobnost regeneracije. Pigment melanin ima širok absorpcijski spekter in je prva obrambna črta v boju pred poškodbami DNK z UV-A in UV-B sevanjem (Poljšak, 2011, str. 31-37). Evropska agencija za varnost hrane (European Food Safety Authority- EFSA, 2020) je uradno dovolila označbe na nekaterih živilih, ki so dokazano dober vir vitamina D in imajo ugoden vpliv pri ohranjanju zdravih kosti in mišic ter zobovja, absorpciji kalcija ter fosforja in prispevajo k uravnoteženemu delovanju imunosti in delitve celic.

Že kar nekaj časa je v strokovnih krogih priznana, učinkovita ter varna metoda zdravljenja z nadzorovanim UVS izbranih valovnih dolžin pri določenih kožnih boleznih, kot so na primer luskavica, izguba kožnega pigmenta. Terapija se izvaja v specializiranih zdravstvenih okoljih. V Veliki Britaniji je zdravljenje psoriatičnih sprememb kože z UVS uveljavljeno več kot 50 let in se izvaja kot sekundarno zdravljenje pri resnih oblikah bolezni, oziroma pri bolezenskih stanjih, ki se slabše odzivajo na ostalo razpoložljivo terapijo (Higgins, 2017, str. 368-378).

6 Zaključek

Poglobljen pregled strokovnih in znanstvenih virov je pritrdil splošno znanim dejstvom o pomembnih tveganjih za nastanek kožnih sprememb, ki lahko privedejo tudi do resnih malignih kožnih obolenj. Zdravstveni strokovnjaki že leta pozorno spremljajo naraščanje teh obolenj, posebno prevladuje zaskrbljenost zaradi občutnega porasta malignih sprememb, ki se na koži odražajo kot življenjsko nevarne melanomske spremembe. Ob njihovem prepoznam odkritju zasevajo globoko v podkožje in notranje organe. Zaradi pozne diagnostike so zabeleženi tudi pogosti smrtni primeri pri mlajših osebah. V strahu pred obolevnostjo nekateri močno pretiravajo z zaščitnimi ukrepi in se mrzlično izogibajo soncu. Strokovnjaki odsvetujejo izogibanje direktnemu soncu le dojenčkom do 6. meseca starosti. Na tržišču imamo na izbiro številne izdelke za zaščito kože, ki vsebujejo organske in anorganske UV filtre ter druge kemične primesi. Pri izbiri izdelkov za zaščito kože pred UVS se priporoča izbiro pripravkov, ki vsebujejo SPF nad 30. Kljub evropski regulativi kozmetičnih izdelkov je potrebno vedeti, da lahko zaščitna sredstva škodujejo človeški koži in vodnim živalim, zaradi vsebnosti kemijskih spojin in njihove kemične reakcije na koži ob stiku z vodo. Za najboljšo zaščito kože pred škodljivimi vplivi UVS lahko storimo največ sami z izogibanjem soncu v določenih obdobjih dneva in z enakomernim ter zmernim nanosom zaščitnih sredstev na kožo. Pri opravljanju opravil na prostem si moramo obleči primerna in zračna oblačila, namestiti pokrivalo in zaščitna očala z UV odpornimi lečami ter si zaščititi/namazati kožo s primernim sredstvom. Pomembno je vedeti, da si lahko pri daljši izpostavljenosti svetlobnem odboju, posebno od vodnih, steklenih in snežnih površin, poškodujemo oči. Ob vseh zaščitnih ukrepih ne smemo z njimi pretiravati in ob tem popolnoma zanemariti pozitivne učinke UVS na naše telo in imunost.

Na temo UVS in vpliva na pojav kožnih sprememb, so bile izvedene številne tuje raziskave, kar predstavlja tudi omejitev pri raziskovanju in izbiri virov. Za korektno ozaveščanje laične javnosti je pomembno, da bi zdravstveni strokovnjaki poznali in poudarjali tudi ugodne vplive UVS na organizem. Pomanjkanje imunosti omogoča povzročiteljem bolezni lažji razrast med bolj dovzetno populacijo. Raziskave potrjujejo boljše celjenje in rast kosti ter boljše zdravljenje nekaterih kožnih bolezni, če je prisotno UVS v zmernih količinah. Mejo »zmernosti«, oziroma kdaj je dovolj sončenja, si je najbolje določiti glede na odzivnost lastne kože. Poznamo različne fototipe kože in zagotovo so temnopolti veliko bolj naravno zaščiteni z višjo vsebnostjo kožnega pigmenta. Rdečina in tudi porjavitev, po mnenju strokovnjakov že nakazuje poškodbo kožnega pokrova in ob tem tveganje za nastanek resnejših kožnih sprememb, zato naj bo izpostavljanje soncu preudarno.

Predlagam izvedbo širše raziskave z namenom ugotavljanja splošne ozaveščenosti strokovne in laične populacije glede škodljivih in tudi koristnih vplivov UVS. Posebno zanimiva bi bila izvedba raziskave med delovno populacijo z namenom ugotavljanja obolevnosti zaradi malignih sprememb kože. Osebnostno bi me zanimala primerjava obolevnosti med uslužbenci v zaprtih prostorih in zaposlenimi, ki opravljajo delo na prostem.

Reference

1. Bakija – Konsuo, A. (2014). Sunce i koža–što moramo znati za pravilnu zaštitu? *Medicina Fluminensis: Medicina Fluminensis*, 50(4), 439–450. Pridobljeno 12.2.2020 na file:///C:/Users/sotlerr/Downloads/Ana_Bakija_Konsuo_MF_4_2014.pdf
2. Balk S.J., Gottschlich E.A., Holman D.M. in Watson, M. (2017). Counseling on Sun Protection and Indoor Tanning. *Pediatrics*, 140(6), 1-10. <https://doi.org/10.1542/peds.2017-1680>.
3. Balmer, M.E., Buser, H.R., Muller, M.D. in Poiger, T. (2005). Occurrence of some organic UV filters in wastewater, in surface waters, and in fish from swiss lakes. *Environ Sci Technol*, 39 (4), 953-962. Pridobljeno 12.2.2020 na <https://pubs-acsc-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1021/es040055r>
4. Bilban, M. (2011). Melanom - kožni rak. Delo + varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom, 56(4), 40–53. Pridobljeno 16.2.2020 na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-QKAQDGY0/69099839-48c0-43ef-86ec-1b4d1749ca9a/PDF>
5. CINDI. Pridobljeno 30.9.2019 na <http://www.cindi-slovenija.net/>
6. Craythorne, E. in Al-Niami, F. (2017). Skin cancer, *Medicine*, 45 (7), 431-434. Pridobljeno 30.9.2019 na <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1357303917300932>
7. Diaz-Cruz, M.S., Llorca, M. in Barcelo, D. (2008). Organic UV filters and their photodegradates, metabolites and disinfection by-products in the aquatic environment. *Trends Analyt Chem.*, 27(10), 873-887. doi.org/10.1016/j.trac.2008.08.012
8. Dupont, E., Gomez, J. in Bilodeau, D. (2013). Beyond UV radiation: a skin under challenge. *Int J Cosmet Sci*, 35(3), 224–232. [doi: 10.1111/ics.12036](https://doi.org/10.1111/ics.12036).
9. EFSA. (2020). Panel on food additives and nutrient sources added to food (ANS); Scientific opinion on the reevaluation of butylated hydroxytoluene BHT (E 321) as a food additive. *EFSA Journal*, 10(3), 2588. Pridobljeno 10.2.2020 na <https://efsa.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.2903/j.efsa.2012.2588>
10. FDA (U.S FOOD& DRUG Administration). (2020). Ultraviolet (UV) Radiation. Pridobljeno 20.2.2020 na <https://www.fda.gov/radiation-emitting-products/tanning/ultraviolet-uv-radiation>
11. Gajšek, P. (2009). Solariji in zdravje. Inštitut za neionizirna sevanja: Uprava RS za varstvo pred sevanji, 1-15. Pridobljeno 13.2.2020 na http://www.inis.si/fileadmin/user_upload/INIS/publikacije/2009_10_Solariji_in_zdravje.pdf
12. Gartner, L.P. in Hiatt, J.L. (2006). Color atlas of Histology. 4. Izdaja, Baltimore, Philadelphia: Lippincott Williams& Wilkins, 217-220.
13. Giokas, D.L., Salvador, A. in Chisvert, A. (2007). UV filters: From sunscreens to human body and the environment. *Trends Analyt Chem.*, 26(5), 360-374. doi.org/10.1016/j.trac.2007.02.012
14. Gošnak Dahmane, R. in Poljšak, B. (2011). Free radicals and intrinsic skin aging : basic principles. *HealthMed*, 5 (6), 1647-1654. doi.org/10.1155/2012/135206
15. Gredilla, R. (2011). DNA Damage and Base Excision Repair in Mitochondria and Their Role in Aging. *Hindawi Access to Research, Journal of Aging Research*, 1-9. doi.org/10.4061/2011/257093
16. Halliwell, B. in Gutteridge, J.M.C. (2015). Free radicals in biology and medicine (5th edn). Oxford: Clarendon Press. Pridobljeno 10.2.2020 na [https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=3DIKCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Halliwell+B,+Gutteridge+JMC.+Free+radicals+in+biology+and+medicine+\(5rd+edn\).+Oxford:+Clar](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=3DIKCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Halliwell+B,+Gutteridge+JMC.+Free+radicals+in+biology+and+medicine+(5rd+edn).+Oxford:+Clar)

- endon+Press.+2015&ots=bopB8TvwjZ&sig=paaq2c9fPsT8tuhunUX6ILzVc8E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
17. Hashim, P. in Mat Hashim, D. (2013). A Review of Cosmetic and Personal Care Products: Halal Perspective and Detection of Ingredient. *Pertanika J. Sci.&Technol.*, 21 (2), 281-292. Pridobljeno 12.2.2020 na [http://www.journals-jd.upm.edu.my/Pertanika%20PAPERS/JST%20Vol.%2021%20\(2\)%20Jul.%202013/01%20Page%20281-292.pdf](http://www.journals-jd.upm.edu.my/Pertanika%20PAPERS/JST%20Vol.%2021%20(2)%20Jul.%202013/01%20Page%20281-292.pdf)
 18. Higgins, E. (2017). Psoriasis, *Medicine, Common Dermatoses*, 45 (6), 368-378. doi.org/10.1016/j.mpmed.2017.03.010
 19. IARC- International Agency for Research on Cancer (2016). International Agency of Research on Cancer: World Health Organisation. Evropski kodeks proti raku. Pridobljeno 12.2.2020 na <https://cancer-code-europe.iarc.fr/index.php/sl/12-nasvetov/izpostavljenost-soncnim-uv-zarkom/4075-zakaj-ne-smem-uporabljati-solarijev>
 20. Inštitut za nutricionistiko. (2019). Pridobljeno 20.9.2019 na: <http://www.nutris.org/prehrana/abc-prehrane/vitamini/109-vitamin-d.html>
 21. Južnič-Sotlar, M. (2018). Maligni melanom: Nova era zdravljenja. Pridobljeno 20.12.2019 na: <https://www.viva.si/Rak-Onkologija/15415/Maligni-melanom-Nova-era-zdravljenja>
 22. Kansky, A., Miljković, J. in Dolenc-Voljč, M. (2017). "Kožne in spolne bolezni", 3. dopolnjena izd., (Katedra za dermatovenerologijo Medicinske fakultete Univerze v Mariboru in Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani: Združenje slovenskih dermatovenerologov, Ljubljana, 2017).
 23. Khlebnikov, A.I., Schepetkin, I.A., Domina, N.G., Kirpotina, L.N. in Quinn, M.T. (2007). Improved quantitative structure–activity relationship models to predict antioxidant activity of flavonoids in chemical, enzymatic, and cellular systems. *Bioorg Med Chem.*, 15, 1749–1770. doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.bmc.2006.11.037
 24. Kancheva, V.D. (2009). Phenolic antioxidants – radical-scavenging and chain-breaking activity: A comparative study. *Eur. J. Lipid Sci. Technol.*, 111, 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/ejlt.200900005>
 25. Kauvar, A.N., Arpey, C.J., Hruza, G., Olbricht, S.M. in Bennett, R. (2015). Consensus for nonmelanoma skin cancer treatment, part II: squamous cell carcinoma, including a cost analysis of treatment methods. *Dermatologic Surgery*, 41(11), 1214–1240. doi: 10.1097/DSS.0000000000000478.
 26. Krutmann, J., Boulloc, A., Sore, G., Bernard, B.A. in Passeron, T. (2017). The skin aging exposome. *J Dermatol Sci.*, 85(3), 152–161. doi: 10.1016/j.jdermsci.2016.09.015.
 27. Makor, S. (2016). Trendi spreminjanja pretokov rek v Sloveniji. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo. (mentor Mikoš, M.), str.10.
 28. Narayanan, D.L., Saladi, R.N. in Fox, J.L. (2010). Ultraviolet radiation and skin cancer. *Int J Dermatol* 49(9), 978–986. doi: 10.1111/j.1365-4632.2010.04474.x.
 29. NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje). (2020). Zaščitimo se pred sončnimi žarki. Pridobljeno 12.2.2020 na https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/zascitimo_se_pred_soncnimi_zarki.pdf
 30. Onkološki inštitut (2020). Melanom, informacije o bolezni in zdravljenju. Pridobljeno 25.4.2020 na https://www.onko-i.si/fileadmin/onko/datoteke/dokumenti/brosura_melanom.pdf
 31. Pattison, D.I. in Davies, M.J. (2006). Actions of ultraviolet light on cellular structures. *Cancer: Cell Structures, Carcinogens and Genomic Instability*: 131-157. Pridobljeno 12.2.2020 na https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F3-7643-7378-4_6
 32. Pokorný, J. (2007). Are natural antioxidants better – and safer – than synthetic antioxidants? *Eur J Lipid Sci Technol.*, 09, 629–642. doi.org/10.1002/ejlt.200790023
 33. Poljšak, B. (2011). Skin aging, free radicals and antioxidants. 1nd Ed. New York: Nova Science Publishers, 31-37.
 34. Sambandan, D.R. in Ratner, D. (2011). Sunscreens: An overview and update. *J Am Acad Dermatol.*, 64(4), 748-758. doi.org/10.1016/j.jaad.2010.01.005

35. Shaath, N.A. (2010). Ultraviolet filters. *Photochem Photobiol Sci.*, 9(4), 464-469.
doi.org/10.1039/B9PP00174C
36. SUNSCREEN FAQs (2020). American Academy of Dermatology/Association. Pridobljeno 12.2.2020 na <https://www.aad.org/public/everyday-care/sun-protection/sunscreen-patients/sunscreen-faqs>
37. Širca-Čampa, A. (2016). Pomen vitamina D v prehrani. Pridobljeno 12.2.2020 na: <https://med.over.net/clanek/pomen-vit-d/>
38. Škrk, D. (2015). Sevanje in rak. In: Primic-Žakelj M, Belović B, eds. Kaj sporoča prenovljeni evropski kodeks proti raku, XXIII. seminar "In memoriam dr. Dušana Reje". Ljubljana: Onkološki inštitut, 23, 56-68. Pridobljeno 16.2.2020 na <http://www.protiraku.si/Portals/0/Publikacije/Stroko/Reja%202015%20-%20za%20splet.pdf>
39. Tola, J. (2004). Šolski astronomski atlas. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
40. Ultravijolično sevanje in zdravje. (2019). Ljubljana: Nacionalni inštitut z javno zdravje, 4-33. https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/ultravijolicno_sevanje_in_zdravje_koncno_23042019.pdf
41. Urbas, R. (2005). Vpliv ultravijoličnega sevanja. Mednarodno posvetovanje Razsvetljava (14; 2005; Postojna). Maribor: Slovensko društvo za razsvetljavo, str. 1-14. Pridobljeno 12.2.2020 na <http://www.sdr.si/pdf/zbornik-2005.pdf>
42. WHO (World Health Organisation). (2020). Ultraviolet radiation (UV). Pridobljeno 10.2.2020 na <https://www.who.int/uv/en/>
43. Uradni list EU. (2006). Priporočilo Komisije z dne 22. septembra 2006 o učinkovitosti izdelkov za zaščito pred soncem in s tem povezanimi trditvami proizvajalca (notificirano pod dokumentarno številko C(2006) 4089) (1): 39-43. Pridobljeno 12.2.2020 na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2006:265:FULL&from=SL>
44. Zorc, M., Petrovič, D. (2005). Histologija: učbenik. Ljubljana: Inštitut za histologijo in embriologijo, Medicinska fakulteta, 115-123.

Robert Sotler je absolvent doktorskega študija na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto. Po izobrazbi je diplomirani zdravstvenik, magister javnega zdravja. Več let je bil zaposlen neposredno na različnih strokovnih področjih v zdravstvu, največ na področju Nujne medicinske pomoči. Od 2015 je redno zaposlen na Univerzi v Ljubljani kjer opravlja dela in naloge visokošolskega učitelja. Njegovo ožje pedagoško strokovno področje je prva pomoč.

Raja Gošnak Dahmane je leta 1987 diplomirala na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani. Magistrirala je iz histokemične in morfometrične analize skeletnih mišic leta 1995. Doktorirala je leta 2002 na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja plastičnosti skeletnih mišic z uporabo histokemičnih, morfometričnih in biomehanskih tehnik. Je profesorica anatomije in predstojnica katedre za biomedicino na področju zdravstvenega varstva na Zdravstveni Fakulteti Univerze v Ljubljani. Njeno glavno raziskovalno področje je pomembnost anatomskih struktur za jetrne kirurške tehnike, zlasti za elektivno izključitev žil med operacijo jeter. Je avtorica številnih znanstvenih člankov o histokemični, imunohistokemični in mehanomiografski analizi skeletnih mišic ter o anatomiji in kirurgiji jeter.

Abstract:

Risk of Skin Changes and Sun Protection

Research Question (RQ): What are the professionally identified risks of skin changes and what impact does the sun have?

Purpose: To present malignant and non-malignant skin changes and risk factors that cause and/or accelerate the occurrence of malignant skin changes, while describing the harmful effects of ultraviolet radiation and the protection against these effects.

Method: Professional and scientific literature was studied for the purpose of the research. When searching for resources, we used electronic databases that are accessible to employees at the University of Ljubljana. We restricted our research to professional-scientific peer-reviewed resources with full text that were not older than 10 years.

Results: Numerous studies have suggested that excessive sun exposure can be a dangerous activity, which can lead to malignant skin changes. The additional adverse effects of ultraviolet radiation are certainly aided by global climate changes and the resulting depletion of the ozone layer. Despite the known adverse effects, the research has also highlighted the beneficial effects of ultraviolet radiation on human health and well-being.

Organization: Healthcare providers will gain structured insights into the risks of skin changes associated with ultraviolet radiation and, at the same time, learn about its beneficial effects on human health and well-being.

Society: The sun is extremely important for maintaining life on our planet. Exposure to sun should be done prudently and only at certain times of the day. It is important for society to know both, the harmful and beneficial effects of the sun.

Originality: A number of general studies have already been conducted on the research topic. Our research study structurally describes the malignant and non-malignant skin changes and the effect of ultraviolet radiation on their formation.

Limitations / further research: We recommend conducting an in-depth research on the awareness of the professional and general population on the effects of ultraviolet radiation.

Keywords: ultraviolet radiation, skin changes, risk factors, protection, awareness.

Copyright (c) Robert SOTLER, Raja GOŠNAK DAHMANE



Creative Commons License

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

Family-centered care: a scoping review

Andreja Krajnc*

Visoka Zdravstvena Šola v Celju, Mariborska cesta 7, 3000 Celje, Slovenia
akrajnc9@gmail.com

Mateja Berčan

Alma Mater Europaea – European centre Maribor, Slovenska ulica 17, 2000 Maribor,
Slovenia
mateja.bercan@siol.net

Abstract:

Research Question (RQ): How is family-centered care perceived in scientific literature?

Purpose: To provide a scoping review of the literature about family-centred care.

Method: In databases we searched for the articles using the following searching terms: 'family-centered care,' 'family centeredness,' 'family nursing,' and 'partnering with families.' We gradually excluded the articles that did not meet our conditions. The articles that met our conditions were thematically analysed.

Results: We identified five core characteristics of family-centered care: the importance of communication, involvement of patients and family members, support to family members, organisational aspects, and the importance of nurses' attitudes. We stressed that family-centered care proposes a systematic solution which strives to optimize the level of satisfaction of all included parties, because it perceives healthcare process as an intersubjective reality in which all of the involved parties mutually depend on each other.

Organization: The results of this study might be applied and taken into account in designing a program of healthcare.

Society: The results of this study propose a systematic solution for delivering health care that would improve wellbeing of all included parties.

Originality: The article offers a thematical analysis of the literature and at the same time synthesizes the main characteristic of family-centered care.

Limitations / further research: Only articles published in English language were included. We did not differentiate between different types of healthcare environment.

Keywords: family-centered care, family centeredness, partnering with families, family nursing, healthcare, scoping review, communication, systematic solutions

1 Introduction

Families are important units of our society. Members of the same family are closely connected and therefore mutually depend on each other. Family is an important concept in the process of health care as well. Individual patients most often belong to one or more family units, and it is, therefore, crucial that this fact is taken into account in organizing and designing healthcare processes. "Family-centered care" is an expression which is used in health care sciences to denote the type of health care which does not concentrate only on patient and patient's individual needs, but at the same time includes patient's family, because

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

it treats patient and his family as one recipient of health care services. The practice of family-centered care is thus juxtaposed to patient-centered care which concentrates only on an individual patient and does not systematically involve patient's family in the health care process.

In order to conduct a research concerning family-centered care, one has to be familiar with the findings of other scientists about this topic and thus ought to place oneself into the broader context of the state of research. The past few decades have seen a significant number of studies dedicated to the concept of family-centered care. The concept has developed to such an extent, that there is a need to delineate its basic characteristics as they are present in contemporary researches and theories. Thus, the aim of the present article is to provide a scoping review of the articles that were written and published on the topic of family-centered care in the last eight years and to identify the basic features of the concept of family-centered care. Our research question is, therefore, how family-centered care is perceived in contemporary scientific literature. We will conduct a thematical analysis of methodically selected articles and try to extrapolate the basic characteristics of family-centered care that the contemporary researchers suggest.

2 Theoretical framework

The concept of family-centered care is relatively recent. It has its origins in pediatric care which underwent the process of modification after World War II. This modification took place due to the growing awareness that for optimizing child care, parents should be part of the healthcare process and that children should not be left alone in the hospitals. In this regard, the researches of James Robertson and John Bowlby were pivotal (Bowlby 1944a; Bowlby 1944b; Robertson & Bowlby 1952; Robertson 1970). The importance of family-centered care was gradually acknowledged in all fields of healthcare deliverance. Due to their vicinity and continuous engagement with the patients, nurses were the first to change their working habits as they had to invite and successfully include family members in the process of healthcare (Joolley & Shields, 2009, p. 167).

Different authors tried to define what Family-centered care is (Davidson et al., 2017, p. 105; Deek et al., 2015, p. 970; Hsu et al., 2019, p. 1; Johnson, 2000; Joolley & Shields, 2009; Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 5; Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 1; Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009, p. 543; Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018, p. 69). According to the Institute for Family-centered Care, family-centered care is "an approach to the planning, delivery, and evaluation of healthcare that is governed by mutually beneficial partnerships between healthcare providers, patients, and families" (Kovacs, Bellin, & Fauri, 2006, p. 14). The same institute further specifies the principles of family-centered care. The concept of family-centered care is closely linked to, or almost identical with the concept of family-focused care which is also mentioned by some scholars, and was as such at first introduced in pediatric care (Deek et al., 2015, p. 970). Family-centered care formalizes each patient and the patient's family as a unit of care (Mitchell, Chaboyer, Burmeister, &

Foster, 2009, p. 543) and embraces them as the care-clients (Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 2). It is respectful and responsive not only to patients' needs and values, but also to the needs and values of their family members (Davidson et al., 2017, p. 105).

Park, Giap, Lee, Jeong, & Go (2018, pp. 69) identified most common aspects of family-centered care. With regard to patients, family-centered care aims at improving their knowledge about their health, increasing skills to manage self-care behaviors, enhancing satisfaction, increasing quality of life, and reducing the length of their hospital stays; regarding family members, family-centered care tries to reduce the intensity of stress; regarding health care providers, family-centered care interventions could improve job satisfaction and confidence, quality of care, and reduce stress and burnout.

The distinguishing characteristic of family-centered care which differentiates it from other models of health care is that family centered care considers the family of a patient as integral to the process of health care (Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009, p. 534). The family of a patient is not regarded as an obstacle external to the process of health care, but, on the contrary, as a resource which should be appropriately integrated into the health care processes (Whiston, Barry, O'Keane, & Darker, 2018, p. 9). The advantage of such an approach is twofold. On the one hand, family members participate in health care of a patient and thus relieve health care providers of some of their work and at the same time improve the quality of health care (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 1). On the other hand family members feel fulfilled and satisfied, because they are involved in the health care process and know what is happening with their beloved one (Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018, p. 69). Despite positive impact that family members can have on the process of health care, some researchers point to possible shortcomings of family-centered care. One of the issues is that family-centered care can additionally complicate the work of health care providers. The research conveyed by Luttik et al. (2016, p. 3) showed, that some nurses regarded patients' families as a burden which caused them additional stress. The presence of such critiques of family-centered care calls for a systematic, organizational model of family-centered care, which takes into account all included parties, i.e., patients, their family members, and health care providers (Foster et al., 2016, pp. 21–22).

From the abovementioned suggestions of different scholars, we can define family-centered care as a model of care that takes into account the system of relationships between the patient, family members, and health care providers. The underlying presupposition for such treatment is a relational approach which understands a human being primarily as an intersubjective reality that can be fully comprehended only from its intersubjective context. Patients and their family members are thus not only passive recipients of health care process, but are acknowledged as active subjects who are as such crucial in planning and delivering of health care.

3 Method

We conducted a thematic analysis of scientific literature dedicated to the concept of family-centered care and its characteristics. We searched for the literature in the following databases: CINAHL, PubMed, Medline, ProQuest, and Google Scholar. The search terms ‘family-centered care,’ ‘family centeredness,’ ‘family nursing,’ and ‘partnering with families’ were used. All searches were limited to English language and the period from 2012–2020. We searched only for the articles that were available in full access. We used the program EndNote to arrange the literature and remove duplicates.

After the first search we identified 1232 papers which met our searching conditions. We excluded 71 duplicates. We have analyzed abstracts, titles, and key words of the remaining 1161 articles, and further exclude 1040 articles. Our exclusion criteria) were: (1) an article addresses only one of our search terms and does not place it in the broader context of family-centered care; (2) an abstract does not contain the word “family-centered” or its synonym; (3) an abstract does not link family-centered care with nursing (see also Table 2). After reading and comparing the remaining 121 articles, we additionally excluded 103 articles which we deemed to be irrelevant for our research, because they did not contain any definition of family-centered care or did not suggest at least one characteristic of family-centered care (exclusion criterion 4). We included 18 articles into the final thematical analysis. After conducting a thematical analysis we excluded additional three articles because they did not offer a comprehensive and clear definition of family-centered care (exclusion criterion 5). Thus, our thematical analysis was conducted on the basis of 15 articles. For a PRISMA diagram of our method, see Figure 1. For a list of the articles, together with their Index Factor (IF) see Table 1. For a list of the exclusion criteria see Table 2.

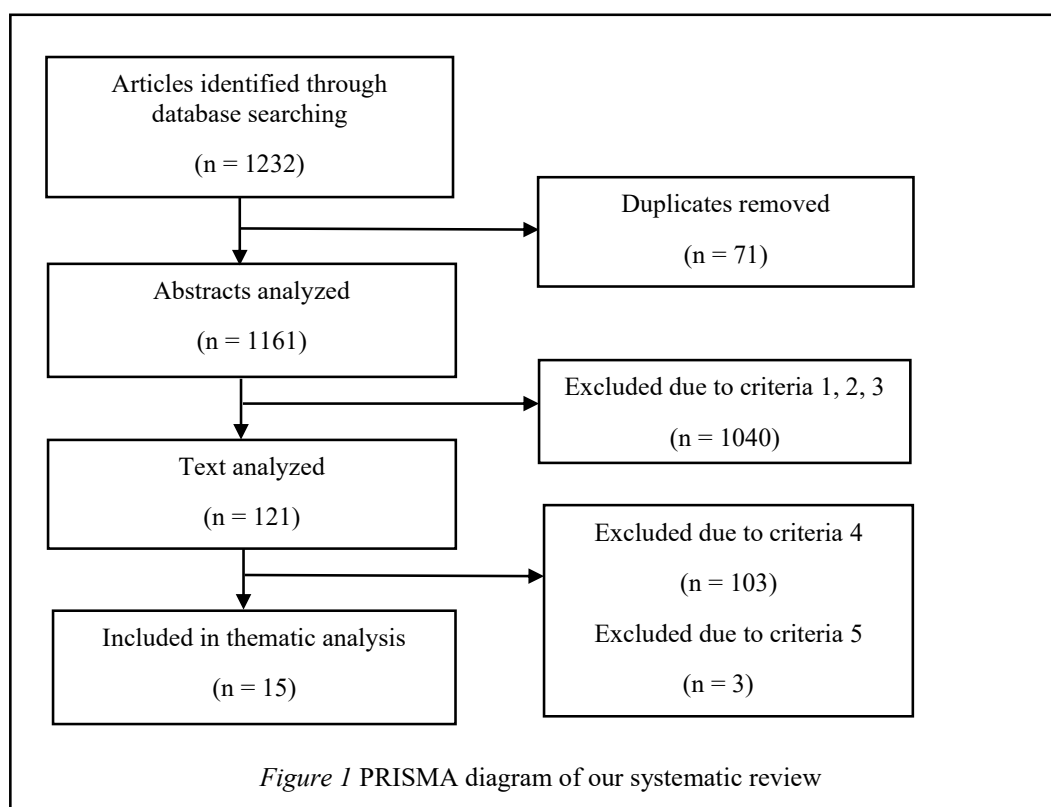


Figure 1 PRISMA diagram of our systematic review

Table 1 The list of analyzed articles

Author	IF of the journal
1) Hertel et al., 2019	3.008
2) Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019	3.783
3) Deek et al., 2015	2.561
4) Foster et al., 2016	1.146* (in 2017)
5) Wolff et al., 2017	2.607
6) Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009	2.105*
7) Luttik et al., 2016	2.296
8) Davidson et al., 2017	7.414*
9) Benzein, Johansson, Årestedt, Berg, & Saveman, 2008	1.889
10) Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019	1.987*
11) Mackie, Mitchell, & Marshall, 2019	1.795*
12) Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2016	2.562*
13) Whiston, Barry, O'Keane, & Darker, 2018	0.646*
14) Hsu et al., 2019	2.29*
15) Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018	3.783

Note: *The information about the IF was not included in SSCI. We have obtained it from Scimago Journal and Country Rank, available on: <https://www.scimagojr.com/>

Table 2 The exclusion criteria

Number	Exclusion criterion
1)	The article addresses only one of our search terms and does not place it in the broader context of family-centered care
2)	The abstract does not contain the word "family-centered" or its synonym
3)	The abstract does not link family-centered care with nursing
4)	The article does not contain any definition of family-centered care or does not suggest at least one characteristic of family-centered care at all
5)	The article does not offer a comprehensive and clear definition of family-centered care

4 Results

In conducting a thematic analysis, our main aim was to individualize aspects which were most often addressed and stressed in the reviewed articles (see Table 3). These aspects are central for contemporary family-centered care. We have identified five key aspects of family centered care: communication; involvement of patients and family members; support to family members; organizational aspects and suggestions; attitude of nurses (see Figure 2).

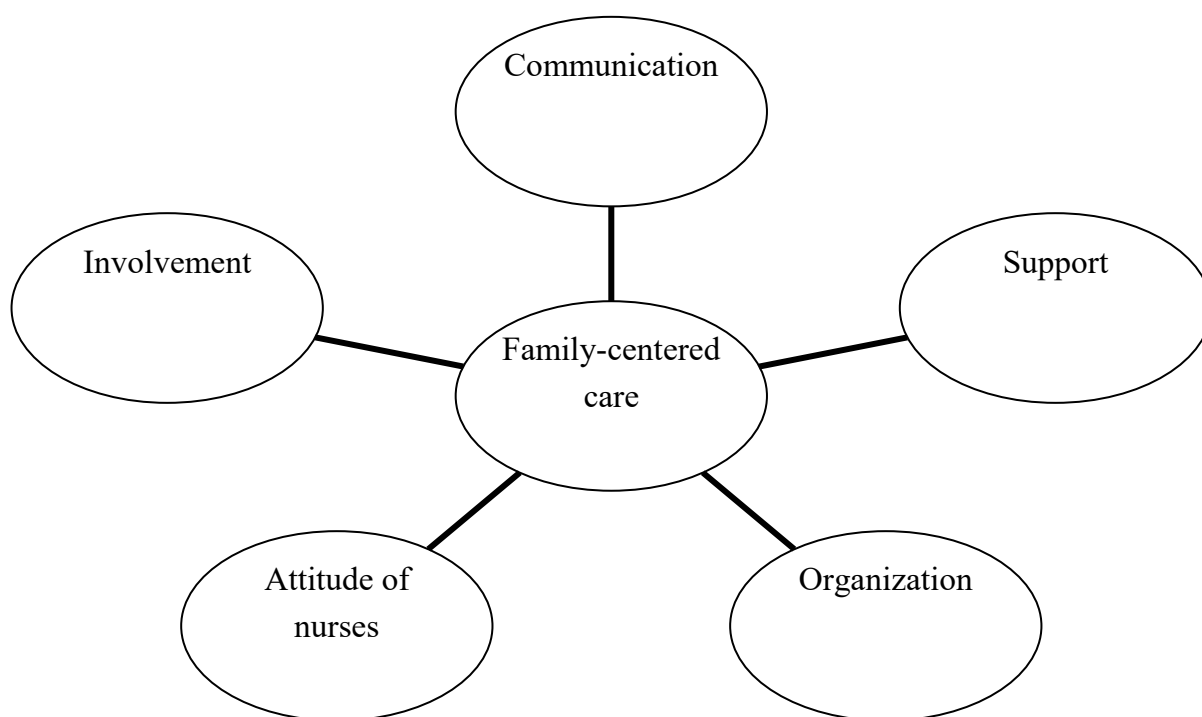


Figure 2. Family-centered care and its aspects

Table 3. The list of key findings of the analyzed articles

	Author	Key findings
1)	Hertel et al., 2019	Including patients as equal partners in healthcare is beneficent for all parties. Organization design can improve participation of patients.
2)	Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019	Seven core dimensions were identified. In relation to care for persons with cognitive impairment, caring attentiveness and responsiveness were important; family members valued access to staff and information, participation in care, and support over time. On a system level , available resources and the hospital infrastructure were integral to their experience of hospitalization.
3)	Deek et al., 2015	Involving the family in self-care has shown positive results for patients with chronic conditions.
4)	Foster et al, 2016	Six core and inter-related family-focused practices: family care planning and goal-setting ; liaison between families and services; instrumental, emotional and social support ; assessment ; psychoeducation ; and a coordinated system of care between families and services.
5)	Wolff et al., 2017	Patients who delegated decision making are less active and think low of their abilities. Companions facilitate communication with health staff. Ambiguity in companion's understanding of patient's needs can have negative impact .
6)	Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009	Partnering with patients' family members to provide fundamental care to the patients significantly improves the respect, collaboration, support , and overall scores on the family-centered care survey at 48 hours.
7)	Luttik et al., 2016	In general, nurses viewed the family as important in care. Attitudes towards actively inviting families to take part in patient care were less positive . Higher educational level of nurses is associated with more positive attitudes toward family involvement in healthcare.
8)	Davidson et al., 2017	Guidelines for family-centered care regarding: communication with family members, family presence , family support , consultations and intensive care unit team members, and operational and environmental issues.
9)	Benzein, Johansson, Årestedt, Berg, & Saveman, 2008	Article describes the development and testing of a research instrument, Families' Importance in Nursing Care–Nurses' Attitudes (FINC-NA) , designed to measure nurses' attitudes about the importance of involving families in nursing care.
10)	Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019	Key components to facilitate family-centered care are: collaboration between family members and health care providers; consideration of family contexts; policies and procedures ; patient, family, and health care professional education .
11)	Mackie, Mitchell, & Marshall, 2019	Most patients and families perceived staff communication as disconnected and inadequate , which constrained them from engaging in care processes or decision-making. When family felt empowered and participated in patient care, the quality of health care was enhanced .
12)	Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2016	Registered nurses were supportive of families' involvement. Attitudes toward inviting families to actively take part in heart failure nursing care were less supportive . Factors predicting the most supportive attitudes were to have a postgraduate specialization, education in cardiac and/or heart failure nursing care, and a competence to work with families .
13)	Whiston, Barry, O'Keane, & Darker, 2018	Patients and family members need to be updated in how their opinions are used.
14)	Hsu et al., 2019	Identification of key components of dignity and respect in family-centered care: building relationship ; providing individualized care ; respecting patients' time .
15)	Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018	The literature review showed that patient- and family-centered care could be a critical approach for improving the quality of health care .

4.1 Communication

Communication is one of the defining characteristics of any intersubjective reality. Several of the articles that we analyzed in our review emphasized the importance of proper and correct sharing of information in family-centered care. This was done either by stressing positive aspects of proper communication (Davidson et al., 2017, 106; Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 6; Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 7; Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2019, p. 81; Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019, p. 44) or by pointing to the negative consequences of poor, disconnected communication (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 2). One of the factors of disconnected communication is poor health literacy of patients and family members, which often significantly decreases their involvement and participation in care (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 2). Thus, some authors stress the importance of education about care provision and disease (Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 6) as well as the importance of education in relation to post-hospitalization phase (Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019, p. 44). Sharing of the information should be conducted in a way that improves the understanding of patients and their family members (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 7). On the other hand, health care providers are often neglectful of poor health literacy of patients and family members (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 1). Some authors stressed the importance of education and training of health care providers (Davidson et al., 2017, p. 106; Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2019, p. 81) which facilitates communication, prepares health care providers for work with patients and family members with different levels of health literacy, and enables health care providers to determine needs and shortcomings of patients and their families (Foster et al., 2016, pp. 19–20). Of all the health care providers Nurses spend the most time engaged in direct patient care and it is therefore essential they communicate effectively (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 7). Communication between two parties is always two-sided and for this reason it is crucial that health care providers have an insight into the state of patients through unique and special expertise that only patients and their family members can provide (Mackie, Michell, & Marshall, 2019, p. 8).

4.2 Involvement of patients and family members

One of the defining characteristics of family-centered care is the active role of patient and family members in the process of health care. The articles that were taken into our review used two terms to address activity of patients and family members in health care processes: involvement (Deek et al., 2015, p. 976; Hertel et al., 2019, p. 44; Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009, p. 551); and participation (Davidson et al., 2017, p. 106; Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2019, p. 81; Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019, p. 44; Whiston, Barry, O’Keane, & Darker, 2018, p. 9). These two terms are interconnected and were used interchangeably. Whiston, Barry, O’Keane, and Darker (2018, p. 8) define patient and family participation as follows: “Patient and family participation is when the views and experiences of patients and families are sought and taken into account in healthcare.” The idea of patient involvement follows from the premise that patients should be

provided with holistic care (Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster, 2009, p. 551) and is thus intrinsically linked to the concept of family-centered care which stresses the importance of the intersubjective unit of care that consists of a patient, family members, and health care providers. Patients and family members can be involved in the process of health care on various levels. They can participate in main activities of care, they can be involved in the sharing of information, and they can participate in joint-decision making (Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2019, p. 81). The importance of participation in healthcare has been established globally (Whiston, Barry, O'Keane, & Darker, 2018, p. 9). It leads to a greater satisfaction of patients, family members, and health care providers (Hertel et al., 2019, p. 44), it shows improved outcomes in health care processes (Deek et al., 2015, p. 976), and it helps patients and family members to maintain control over patients' care plan and delivering (Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, pp. 5–6). An important aspect of involvement of family members in health care processes is also the positive effect they can have on the patient (Mackie, Michell, & Marshal, 2019, pp. 6–7). However, health care providers sometimes express their scruples toward involving family members in health care process (Luttik et al., 2016, 9). Mitchell, Chaboyer, Burmeister, & Foster (2009, p. 544) suggest that such scruples could originate in the complexity of their work, while other authors pointed out that low experience and education could be the cause for the scruples (Luttik et al., 2016, p. 7).

4.3 Support to family members

Another aspect of family-centered care that was often stressed by the authors is support provided to family members and patients (Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019, pp. 44; Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018, pp. 81; (Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, 6). Family members and patients can receive different kind of support such as instrumental (practical), emotional, and social (broadening social skills) support (Foster et al., 2016, p. 16). Physical support is an important part of family-centered care (Park, Giap, Lee, Jeong, & Go, 2018, p. 81). Family members can experience negative impact on their own well-being and in such situation, it is crucial that models of family-centered care are supportive of them (Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 6). In general, supporting family members increases their satisfaction and this is intrinsically connected with including family members in health care processes (Petry, Ernst, Seinbrüchel-Boesch, Altherr, & Naef, 2019, p. 50). However, some authors identified possible negative impacts of the family members' support, especially due to ambiguity in their understanding of patient perspectives (Wolff et al., 2017, p. 492).

4.4 Organizational aspects and suggestions

Any system of interconnected factors is itself more than just a sum of its parts. The concept of family-centered care builds upon this supposition. Thus, several authors stressed the importance of organizational solutions in the sphere of family-centered care. In practice this means that special policies implemented that would promote family-centered care should be implemented (Davidson et al., 2017, p. 118). Usually authors suggested that the institution

which provides health care should also establish policies that would incorporate needs and demands of their employees, patients, and family members (Davidson et al., 2017, p. 106; Kokorelias, Gignac, Naglie, & Cameron, 2019, p. 7). Authors proposed policies that would build communication skills of health care providers (Davidson et al. 2017, p. 106). Another important aspect of proposed policies was encouraging family and patient participation in health care (Foster et al., 2016, pp. 21–22). Such policies should cover different aspects of family-centered care such as family presence, family support, communication, and operational and environmental issues (Davidson et al., 2017, p. 106–107).

4.5 Attitudes of nurses

One of the dynamics which was pointed out by the authors is the relationship between readiness or capability of healthcare providers to involve patients and family members and between the quality of health care (Luttik et al. 2016, p. 2). The quality of the encounter is likely to be influenced by the attitude nurses hold towards family role. To hold positive and supportive attitudes is essential for inviting and involving families in nursing care, while negative attitudes lead nurses to minimize family involvement (Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin 2016, pp. 256–257). Benzin et al. (2008) provided an instrument which measures nurses' attitudes about the importance of families in nursing care. This instrument was further used by Luttik et al. (2016) and Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin (2017). Nurses are of special importance in providing health care because they spend the most time with patients and family members (Mackie, Mitchell, & Marshall, 2019, p. 7)

Comparing these two studies, one can see that they both reached similar conclusions. Generally, nurses are supportive of families' involvement (Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2017, p. 256) and agree that presence of family members is important (Luttik et al., 2016, p. 3). However, both studies reported that attitudes toward inviting family to actively took part in patient's care were less positive (Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2017, p. 256; Luttik et al., 2016, p. 9). The difference appeared between opinion of older, more experienced nurses and younger nurses with less education. More experienced and more educated nurses had more positive opinion about family involvement (Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2017, p. 256; Luttik et al., 2016, p. 9). While trying to identify the reasons for this trend, both studies stressed the fact that younger nurses are more focused on individual patient and more occupied with their own learning (Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2017, p. 256; Luttik et al., 2016, p. 262). The presence of family makes them feel that they are checked-up and cause them additional stress (Luttik et al., 2016, p. 4).

Both studies stressed the importance of education on the importance of families and active family involvement in patient care (Luttik et al., 2016, p. 9; Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin, 2017, p. 262) and thus both argued for a solution on organizational level. Gusdal, Josefsson, Adolfsson, & Martin (2014, p. 262) Suggested that older, more experienced nurses could be encouraged to guide and mentor their younger and less experienced colleagues to strengthen their supportive attitudes toward families.

5 Discussion

We identified five main characteristics of family-centered care that were stressed by the articles that were taken into account in our review. These are the importance of communication, involvement of family and family members, support to family members, organizational aspects and suggestions, and attitudes of nurses towards involvement of family members. From the abovementioned results and suggestions, we can draw some conclusions. The first is the importance of relations between patients, family members, and health care providers for effective and successful health care. This is something which can be already concluded from our definition of family-centered care as an intersubjective reality. Intersubjectiveness of family-centered care is clearly visible especially in the importance of relations between involved parties, which make the whole system more than just a sum of its parts. On many places it was stressed that satisfaction of all involved parties somehow depends on appropriate relations. This is the reason why many authors stressed the importance of proper communication that allows patient, family members, and health care providers to properly express their needs, opinions, and demands.

Involvement of patients and family members on various levels of health process was also an important aspect that frequently appeared in the reviewed articles. As such, it is based in one of the basic convictions of family-centered care, i.e., that patient and family members form a unit of care and that is therefore crucial that they are somehow involved in the process of healthcare. Family involvement is also based upon the fact that family-centered care acknowledges special expertise of patients and their families which can contribute to the success of the health care process. Thus, involvement of family members improves the outcome of healthcare and at the same time also increases satisfaction of patients, healthcare providers, and family members.

On proper communication and relations depends also support which is needed by family members. Crucial in delivering support to family members is ability of health care providers to correctly assess health literacy and other abilities of family members and patient.

Almost all analyzed articles expressed the need for organizational solutions for the challenges that had been encountered. Such approach is again based on the premise that by establishing proper relations challenges can be efficiently addressed and solved. Organizational solutions exceed the limits of each included party, and arrange such parties in a way that optimizes satisfaction of all included parties. Organizational solutions are crucial for family-centered care because they take into account all included parties. Frequent mentioning of the need for policies that would arrange different aspects of family-centered care is an example of need for organizational solutions. Organizational solutions are as such able to take into consideration satisfaction of all parties and do not concentrate only on one of the parties.

On the side of healthcare providers there are especially nurses who are in constant touch with patients and family members. For family-centered care it is crucial that nurses are able to establish proper relations with patients and family members, because only in this way patients

and family members can attain a greater level of satisfaction. The instrument developed by Benzein, Johansson, Årestedt, Berg, & Saveman (2008) is very important in this domain, because it measures attitudes of nurses toward family involvement and identifies factors which influence nurses' attitudes. When nurses hold negative attitude toward involvement of family members in process of health care, the outcomes of healthcare are less effective. We can understand this fact from intersubjective character of every health care process. When proper relations are somehow damaged and are not fostered, this diminishes the level of final effectiveness and of satisfaction of all parties. Thus, it is important to understand what are the reasons for negative attitudes toward involving family members in healthcare process, because only in this way we can address them and try to surpass them with a solution on a systematical level which takes into consideration all included parties.

6 Conclusion

Family-centered care is a model of healthcare that takes into consideration all the parties included in health care process and tries to optimize the outcomes. Its basic conviction is that patients, healthcare providers and family members are all factors in a system and that therefore their satisfaction is interconnected. For optimization of satisfaction of all parties, family-centered care offers a systematic solution that takes into account all the parties involved. Crucial for such solution is proper and correct communication which is a basic dynamic of any intersubjective reality. Communication depends on many factors that should be addressed by correct policies. An important factor in family-centered care are the attitudes of nurses toward involvement of family members in health care processes. This problem was addressed by some authors who understood attitudes of nurses not only as their own conviction, but also as a factor that influences the effectiveness of health care. For this purpose, Benzein, Johansson, Årestedt, Berg, & Saveman (2008) developed a special instrument that measures and determines factors that influence nurses' attitudes toward family involvement. Results that this instrument gives should be taken into account while preparing plans of family-centered care.

Our scoping-review of the literature on family-centered care contributes to the scientific field of health management by identifying the core characteristics of contemporary family-centered care theories and individualizing the main challenges. In this regard, our scoping-review could serve to managers and the responsible for organizing healthcare processes, because it presents demands and needs of both healthcare providers and consumers.

This scoping review is not without its limitations. Only articles published in English were included. We gave priority to the articles that were published during past few years. We did not include articles that did not go through peer review. We did not differentiate between different types of clinical environments, such as pediatric care, intensive care, etc. We concentrated only on articles that were available through the above-mentioned databases.

Further researches could be conducted on the basis of the results of the present study. One of the possibilities would be to carry out a quantitative study of measuring the

interconnectedness of nurses' attitude toward family involvement in healthcare process. Other characteristics of family-centered care could be as well a subject of a possible quantitative research.

The authors received no financial support for the research, authorship, or publication of this article.

References

1. Benzein, E., Johansson, P., Årestedt, P. J., Berg, A., & Saveman, B. I. (2008). Families' Importance in nursing Care: Nurses' Attitudes—An Instrument Development. *Journal of Family Nursing*, 14(1), 97–117.
2. Bowlby, J. (1944a). Forty-four juvenile thieves: Their characters and home life (i). *International Journal of Psychoanalysis*, 25, 19–53.
3. Bowlby, J. (1944b). Forty-four juvenile thieves: Their characters and home life (ii). *International Journal of Psychoanalysis*, 25, 107–127.
4. Davidson, J. E., Alakson, R. A., Long, A. C., Puntillo, K. A., Kross, E. K., Hart, J., Cox, C. E., ... Curtis, J. R. (2017). Guidelines for Family-Centered Care in the Neonatal, Pediatric, and Adult ICU. *Critical Care Medicine*, 45(1), 103–128. doi: 10.1097/CCM.00000000000002169
5. Deek, H., Hamilton, S., Brown, N., Inglis, S. C., Digiacomio, M., Newton, P. J., Nouredine, S., MacDonald, P. S., & Davidson, P. M. (2015). Family-centred approaches to healthcare interventions in chronic diseases in adults: a quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 72(5), 968–979. doi: 10.1111/jan.12885
6. Foster, K., Maybery, D., Reupert, A., Gladstone, B., Grant, A., Ruud, T., Falkov, A., & Kowalenko, N. (2016). Family-focused practice in mental health care: An integrative review. *Child & Youth Services*, 37(2), 129–155. doi: 10.1080/0145935X.2016.1104048
7. Gusdal, A. K., Josefsson, K., Adolfsson, E. T., & Martin, L. (2017). Nurses' attitudes toward family importance in heart failure care. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 16(3), 256–266. doi: 10.1177/1474515116687178
8. Hertel, E., Cheadle, A., Matthys, J., Coleman, K., Gray, M., Robbins, M., Tufte, J., & Hsu, C. (2019). Engaging patients in primary care design: An evaluation of a novel approach to codesigning care. *Health Expectations*, 22, 609–616. doi: 10.1111/hex.12909
9. Hsu, C., Gray, M. F., Murray, L., Abraham, M., Nickel, W., Sweeney, J. M., Frosch, D. L., Mroz, T. M., Ehrlich, K., Johnson, B., & Reid, R. J. (2019). Actions and processes that patients, family members, and physicians associate with patient- and family-centered care. *BMC Family Practice*, (20) 35, 1–12. doi: 10.1186/s12875-019-0918-7
10. Johnson, B. H. (2000). Family-centered care: Four decades of progress. *Families, Systems, & Health*, 18(2), 137–156. doi: 10.1037/h0091843
11. Jolley, J., & Shields, L. (2009). The Evolution of Family-Centered Care. *Journal of Pediatric Nursing*, 24(2), 164–170. doi: 10.1016/j.pedn.2008.03.010
12. Kokorelias, K. M., Gignac, M. A. M., Naglie, G. & Cameron, J. I. (2019). Towards a universal model of family centered care: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 19(564), 1-12. doi: 10.1186/s12913-019-4394-5

13. Kovacs, P. J., Bellin, M. H., & Fauri, D. P. (2008). Family-Centered Care. *Journal of Social Work in End-Of-Life & Palliative Care*, 2(1), 13–27. doi: 10.1300/J457v02n01_03
14. Luttik, M.L.A., Goossens, E., Ågren, S., Jaarsma, T., Mårtensson, J., Thompson, D.R., Moons, P., & Strömberg, A. (2016). Attitudes of nurses towards family involvement in the care for patients with cardiovascular diseases. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 16(4), 299–308. doi: 10.1177/1474515116663143
15. Mackie, B. R., Mitchell, M., & Marshall, A.P. (2019). Patient and family members' perceptions of family participation in care on acute care wards. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 33(9), 359–370. doi: 10.1111/jan.13442
16. Mitchell, M., Chaboyer, W., Burmeister, E., & Foster, M. (2009). Nursing Intervention on Family-Centered Care in Adult Critical Care. *American Journal of Critical Care*, 18(6), 543–551. doi: 10.4037/ajcc2009226
17. Park, M., Giap, T. T. T., Lee, M., Jeong, H., & Go, Y. (2018). Patient- and family-centered care interventions for improving the quality of health care: A review of systematic reviews. *International Journal of Nursing Studies*, 87, 69–83. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.07.006
18. Petry, H., Ernst, J., Seinbrüchel-Boesch, C., Altherr, J., & Naef, R. (2019). The acute care experience of older persons with cognitive impairment and their families: A qualitative study. *International Journal of Nursing Studies*, 69, 44–52. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.11.008
19. Robertson, J. (1970). *Young children in hospital*. London: Tavistock Publications.
20. Robertson, J., & Bowlby, J. (1952). Responses of young children to separation from their mothers. *Courrier Centre International de l'enfance*, 2, 131–142.
21. Whiston, L., Barry, J., O'Keane, V., & Darker, C. (2018). Patient, family and clinician preferences for the intensity and implementation of patient and family participation in healthcare design and delivery in psychiatry. *The European journal of Psychiatry*, 33(1), 8–16. doi: 10.1016/j.ejpsy.2018.07.001
22. Wolff, J.I., Guan, Y., Boyd, C. M., Vick, J., Amjad, H., Roth, D. L., Gitlin, L. N., & Roter, D. L. (2017). Examining the context and helpfulness of family companion contributions to older adults' primary care visits. *Patient Education and Counseling*, 100(3), 487–494. doi: 10.1016/j.pec.2016.10.022

Andreja Krajnc holds a Master's degree in social management from the Faculty of Organization Sciences (FOV) at the University of Maribor. As a sole proprietor with an obtained concession, she is actively involved in community nursing care of individuals, families, and communities. In the pedagogical sphere, she is teaching at Bachelor's degree level as a habilitated lecturer in the field of health care. She actively participates at various conferences and symposiums dedicated to nursing and health care, and publishes articles in various Slovenian journals. She is a doctoral student at the Faculty of Organization Studies in Novo Mesto.

Mateja Berčan, PhD is a specialist in gerontological nursing care. She is employed as a private community nurse. She is also a Lecturer in study program Social Gerontology and study program Physiotherapy at the Alma Mater Europaea-European Centre Maribor. Her career path is focused on researching the palliative care, gerontology and nursing care. Since 2012, she has been the authorized supervisor of the Health Insurance Institute of Slovenia for the implementation of financial and medical supervision in the field of community nursing care and nursing care in social welfare institutions.

Povzetek:

Na družino osredotočena oskrba: pregled literature

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako sodobna znanstvena literatura pojmuje na družino osredotočeno oskrbo?

Namen: Predložiti celosten pregled literature, ki obravnava na družino osredotočeno oskrbo.

Metoda: Literaturo smo iskali v bazah podatkov, pri tem pa uporabili sledeča iskalna gesla: »na družino usmerjena oskrba,« »osredotočenost na družino,« »družinska nega« in »sodelovanje z družino.« Postopoma smo izločili članke, ki niso izpolnjevali naših pogojev. Članki, ki so te pogoje izpolnjevali, so bili kasneje tematsko analizirani.

Rezultati: Identificirali smo pet bistvenih značilnosti na družino osredotočene oskrbe: pomembnost komunikacije, vključenost pacientov in družinskih članov, podpora družinskim članom, organizacijski aspekti, ter odnos medicinskih sester. Poudarili smo, da na družino osredotočena oskrba predlaga sistemsko rešitev, ki teži k optimizaciji zadovoljstva vseh vpletenih, saj zdravstveno negovalni proces razume kot intersubjektivno realnost v kateri vključeni akterji vplivajo druga na drugo.

Organizacija: Rezultati bi lahko bili uporabljeni in upoštevani pri načrtovanju programa zdravstvene nege in oskrbe.

Družba: Rezultati te študije predlagajo sistemsko rešitev zdravstvene oskrbe, ki bi izboljšala dobrobit vseh vpletenih.

Originalnost: Raziskava vsebuje tematsko analizo literature ter obenem na izviren način sintetizira glavne namene na družino osredotočene oskrbe.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V pregled smo vključili le članke, ki so bili objavljeni v angleškem jeziku. Pri raziskavi nismo ločevali med različnimi okolji v katerih se nudi zdravstvena nega.

Ključne besede: na družino usmerjena oskrba, osredotočenost na družino, sodelovanje z družinami, družinska oskrba, zdravstvena nega, pregled literature, komunikacija, sistemske rešitve.

Copyright (c) Andreja KRAJNC, Mateja BERČAN



Creative Commons License

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

Vloga temeljne strategije podjetja za razvojno uspešnost podjetja v dinamičnem okolju

Sabina Veršič

Ulica Kragujevških žrtev 81, 2000 Maribor, Slovenija

sabina.versic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna je vloga temeljne strategije podjetja pri doseganju rasti in razvoja podjetja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju?

Namen: Raziskati vrste temeljne strategije podjetja in vlogo temeljne strategije podjetja za doseganje rasti in razvoja podjetja v dinamičnem poslovnem okolju podjetja. Zanima nas tudi vpliv okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja.

Metoda: Pričujoč članek temelji na kvalitativni raziskavi, imenovani sistematičen pregled literature. S pomočjo sistematičnega pregleda literature smo prikazali kaj je na obravnavanem področju že raziskano in področja, ki so primerna za nadaljnje raziskovanje.

Rezultati: Članek prikazuje možnosti nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Prikazana je vloga temeljne strategije podjetja za rast in razvoj podjetja ter vpliv, ki ga ima okolje podjetja na proces izbire temeljne strategije podjetja.

Organizacija: Rezultati preglednega znanstvenega članka prikazujejo možnosti nadaljnega raziskovanja na obravnavanem področju. Ugotavljamo, da je na obravnavanem področju mnogo raziskav, ki se nanašajo na vpliv strategije podjetja na uspešnost podjetja, vendar v teh raziskavah ni upoštevan vpliv nepredvidljivosti okolja podjetja. Tako pričujoča raziskava prikazuje pomen sinergije med temeljno strategijo podjetja in okoljem podjetja ter vpliv navedenega na rast in razvoj podjetja.

Družba: V preglednem znanstvenem članku je prikazano, da morajo podjetja za doseganje rasti in razvoja, tudi svojega obstoja na trgu, pri sprejemanju svojih strateških poslovnih odločitev upoštevati tudi različne vidike okolja podjetja (ekološko okolje, družbeno-socialno okolje, ekonomsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje idr.). Znotraj navedenega pa morajo podjetja upoštevati interese in pričakovanja različnih deležnikov podjetja (kupci, zaposleni, delničarji, vlada, konkurenti).

Originalnost: V znanstveno-raziskovalni literaturi smo zasledili mnogo raziskav vezanih na vpliv strategij podjetja na uspešnost, rast in razvoj podjetja. Nismo pa našli raziskav, ki bi pri tem celovito upoštevale vpliv dejavnikov, ki izhajajo iz okolja podjetja in se vsebinsko omejile na temeljno strategijo podjetja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pričujoča raziskava predstavlja članek in temelji na pregledu znanstveno-raziskovalne literature iz obravnavanega področja. V prihodnje predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi prikazala vpliv temeljne strategije podjetja na rast in razvoj podjetja in pri tem upoštevala vpliv nepredvidljivosti okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja.

Ključne besede: strateški menedžment, strateško planiranje, temeljna strategija, uspešnost podjetja, nepredvidljivost, okolje podjetja, planiranje.

1 Uvod

Podjetja delujejo, rastejo in se razvijajo v okolju za katerega so značilne dinamične spremembe, ki vplivajo na razvojno uspešnost podjetij (Weber in Tarba, 2014, str. 5). Mnogi raziskovalci ugotavljajo, da se bo okolje podjetij spreminjalo tudi v prihodnje in postalo zmeraj bolj negotovo (Abu-Rahma in Jaleel, 2019, str. 690–691; Brown, Gianiodis in Santoro, 2017, str. 115; Duncan, 1972, str. 321; Gebauer, 2008, str. 279; He, Wang in Akula, 2017, str. 275–276; Hough in White, 2004, str. 782; Miller in Friesen, 1983, str. 223; Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Wang in drugi, 2016, str. 217–218; Weber in Tarba, 2014, str. 5; Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Skladno z ugotovitvami že citiranih raziskovalcev se bodo podjetja morala ustrezno odzvati in temu primerno uskladiti svoje poslovne procese, tudi temeljno strategijo podjetja, na katero se v nadaljevanju preglednega znanstvenega članka omejujemo.

Kakovostno spreminjanje podjetij povezujemo z razvojem podjetja. Razvoj podjetja Belak (2002, str. 34) razume kot kontinuiran in ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na boljše. Sestavlja ga integrirana celota notranjega in zunanjega razvoja (Belak, 2010, str. 39). Razvoj podjetja se namreč po mnenju raziskovalcev (Belak, 2010, str. 39; Duh, 2015, str. 35; Štrukelj, 2015, str. 50) ne nanaša zgolj na procese, sestavine in strukture znotraj podjetja, ampak tudi na spremembe v okolju podjetja. Pomeni, da je za kakovostno razvojno spreminjanje podjetja pomembno ustrezno prilagajanje skladno z razmerami v njegovem okolju (Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Pravočasno zaznavanje sprememb v okolju in skladno s tem ustrezno ukrepanje pozitivno vpliva na rast in razvoj (Duh, 2015, str. 35). Le tako bo podjetje izkoristilo dane priložnosti, ki izhajajo iz njegovega okolja (Belak, 2010, str. 40). Skladno z razmerami okolja naj podjetje oblikuje svojo temeljno strategijo podjetja. Ena izmed vrst temeljne strategije podjetja, na katero se v tej raziskavi osredotočamo, je strategija rasti ali razvoja podjetja. Rast podjetja pomeni kvantitativno (količinsko) večanje obsega podjetja. Za razliko od rasti pa razvoj podjetja pomeni kvalitativne (kakovostne) izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, četudi razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti (Veršič, 2015, str. 12). Strategije rasti in razvoja podjetja služijo za uresničitev novih strateških poslovnih priložnosti podjetja kot je na primer uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod in/ali novih trgov (Pučko, 2008, str. 96). Tako kot velja za ostale vrste strategij podjetja, tudi strategija rasti ali razvoja zahteva skladnost strategije z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja. V preglednem znanstvenem članku bomo v nadaljevanju preučili pomen okolja podjetja pri planiranju temeljne strategije podjetja in vpliv navedenega na rast in razvoj podjetja.

2 Teoretična izhodišča

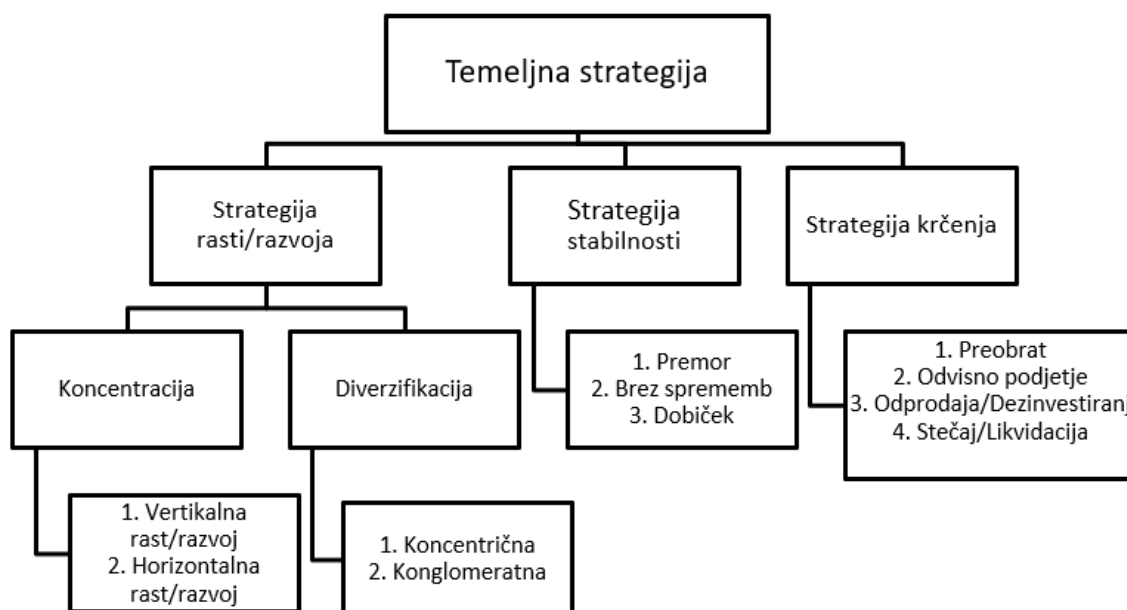
Strategije podjetja predstavljajo celovit temeljni plan v katerem je opredeljeno kako bo podjetje dosegalo poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja (Wheelen in Hunger, 2010, str. 67). Podjetje s pomočjo ustrezno zastavljenih strategij maksimirajo konkurenčne prednosti podjetja in minimizirajo njegove slabosti v primerjavi s konkurenco. Skladno s spoznanji

MER modela integralnega menedžmenta pa s strategijami podjetje uresničuje politiko podjetja (Duh, 2015, str. 63), kar pomeni, da z njimi uresničuje opredelitve dolgoročnega razvoja podjetja. S strategijami namreč podjetje uresničuje poslanstvo in smotre ter dosega temeljne cilje podjetja. Avtorji MER modela integralnega menedžmenta (Belak, 2010, str. 39–40; Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2015, str. 319; Belak in Duh, 2012, str. 18–19) izpostavljajo, da na delovanje podjetja v vseh fazah življenjskega cikla podjetja vplivajo različni vidiki okolja podjetja. Z okoljem podjetja citirani raziskovalci razumejo notranje okolje, torej podjetje in zunanje okolje (vidiki ekološkega, ekonomskega, tehnično-tehnološkega, družbeno-socialnega in politično-pravnega okolja, vključno z nabavnimi in prodajnimi trgi ter panogo podjetja). Delovanje, rast in razvoj podjetja pa ne temelji zgolj in izključno na poznavanju obstoječih potreb okolja, ampak strmi tudi k ustvarjanju novih potreb po drugačnih in drugih dobrinah. Belak (2002, str. 144) navaja, da »iz politike podjetja izhajajo zamisli o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter zamisli o ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja«. Navedene zamisli pa se na ravni strateškega menedžmenta uresničujejo s strategijami, ki ne opredeljujejo le načinov razvijanja in nastajanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak, 2002, str. 144). Za planiranje temeljne strategije podjetja je zato pomembno natančno analiziranje in poznavanje razmer in potreb okolja (Belak, 2002, str. 34; 2010, str. 39; Duh, 2015, str. 35). Mugler (1995; povzeto po Duh, 2015, str. 180) opredeljuje štiri tipična strateška poslovna področja, ki so pomembna za določanje razvojnih možnosti in strategij podjetja. Omenjena področja so v kombinaciji:

- prodajnih trgov in možnih dejavnosti podjetja,
- oskrbnih trgov s surovinami, materiali, energijo in delovnimi sredstvi ter potrebami podjetja po teh virih,
- trga delovne sile in potrebnih sodelavcev podjetja in
- trga kapitala in potrebnih vrst kapitala.

Temeljna strategija podjetja se nanaša na usmeritve podjetja v povezavi s spreminjanjem dejavnosti in/ali (prodajnih in/ali nabavnih) trgov podjetja. Lahko je usmerjena v ukinjanje obstoječih dejavnosti ali pa le v normalizacijo njihovega delovanja ob hkratnem uvajanju novih (Duh, 2015, str. 155). Za uresničitev temeljne strategije podjetja so potrebni (materialni in/ali nematerialni) viri podjetja s katerimi so podjetja omejena (Coley, Lindemann in Wagner, 2012, str. 613). Zato morajo biti podjetja pri izrabljanju svojih (materialnih in/ali nematerialnih) virov racionalna in učinkovita. Vsako izmed navedenih vrst temeljne strategije podjetja lahko podjetje izrazi na način, da uvaja nove trge, dejavnosti, proizvode in/ali storitve ter išče nove načine pridobivanja virov ipd. (Belak, 2002, str. 146–147).

V nadaljevanju na sliki 1 prikazujemo vse vrste temeljne strategije podjetja. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja. Pučko (2008, str. 96) opredeljuje tri vrste temeljne strategije podjetja in sicer: strategije rasti ali razvoja, strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja.



Slika 1. Vrste temeljne strategije podjetja. (Vir: Duh, 2015, str. 156).

S slike 1 je razvidno, da obstajajo znotraj strategije rasti ali razvoja podjetja tri usmeritve katerim lahko podjetje sledi. Duh (2015, str. 156) pravi, da lahko v okviru temeljne strategije podjetje sledi strategiji rasti/razvoja, strategiji stabilnosti ali strategiji krčenja. S strategijami rasti ali razvoja podjetje teži k uresničitvi novih strateških poslovnih priložnosti (Pučko, 2008, str. 96). Wheelen in Hunger (2010, str. 256–264) delita strategijo rasti ali razvoja na strategijo koncentracije in strategijo diverzifikacije.

Strategiji koncentracije podjetje sledi takrat, ko ima možnost za rast na področju obstoječih proizvodov in/ali storitev. V tem primeru je koncentracija virov podjetja na tem strateškem poslovnem področju tudi smiselna. Znotraj strategije koncentracije sta možni dve osnovni vrsti strategije koncentracije in sicer strategija vertikalne rasti ali razvoja podjetja in strategija horizontalne rasti ali razvoja podjetja (Duh, 2015, str. 158). Podjetje lahko doseže rast z razširitvijo svoje notranje dejavnosti ali z akvizicijo zunanje dejavnosti, pri čemer je rezultat vertikalna integracija. O strategiji vertikalne rasti ali razvoja govorimo takrat, ko podjetje prevzame funkcijo, ki jo je za podjetje opravljal dobavitelj ali distributer. V kolikor podjetje prevzame funkcijo, ki jo je zanj opravljal dobavitelj to imenujemo povratna integracija, v kolikor pa podjetje prevzame funkcijo, ki jo je za podjetje opravljal distributer to imenujemo vnaprejšnja integracija. Na drugi strani pa ima podjetje možnost (znotraj strategije koncentracije) za horizontalno rast. To pomeni, da podjetje širi svoje proizvode in/ali storitve na nove geografske lokacije in/ali povečuje obseg proizvodov in/ali storitev na obstoječih trgih. Znotraj te temeljne strategije lahko podjetje dosega rast horizontalno z notranjim razvojem ali zunanje s strateškimi zavezi z drugimi podjetji znotraj iste panoge. Horizontalna integracija je rezultat horizontalne rasti (Veršič, 2015, str. 15). Ko se podjetje odloča za vstop na tuje trge ali za vzpostavljanje lastnih poslovnih enot v drugih državah, lahko izbira med naslednjimi oblikami mednarodne horizontalne rasti: izvoz, licenca,

franšizing, joint venture idr. (Duh, 2015, str. 159). Po drugi strani pa se lahko podjetje osredotoči (znotraj temeljne strategije rasti ali razvoja) na strategijo diverzifikacije v okviru katere ima na voljo dve osnovni usmeritvi in sicer koncentrična (sorodna) diverzifikacija in konglomeratna (nesorodna) diverzifikacija (Wheelen in Hunger, 2010, str. 262–263). Možina (2002, str. 293) ugotavlja, da je strategija diverzifikacije najbolj zahtevna in tvegana vrsta temeljne strategije podjetja. Podjetja se za tovrstno strategijo odločijo takrat, kadar uvajajo novo skupino/skupine proizvodov in/ali storitev s katero (katerimi) planirajo vstop na nove trge. Koncentrična diverzifikacija pomeni širitev podjetja na sorodna področja (panoge, trge) z novimi proizvodi/storitvami na novih trgih pri čemer podjetje izkoristi obstoječe izkušnje, znanja in proizvodne zmogljivosti. Pri konglomeratni diverzifikaciji pa gre za širitev v panogo, ki ni povezana s panogo v kateri podjetje že deluje. Primerna je takrat, ko menedžment podjetja oceni, da trenutna panoga ni atraktivna in išče svoje poslovne priložnosti v drugih panogah (Duh, 2015, str. 159).

Naslednjo vrsto temeljne strategije podjetja predstavlja strategija stabilizacije (tudi ustalitve, normalizacije, konsolidacije). Možina (2002, str. 294) ugotavlja, da gre za pogosto izbrano temeljno strategijo podjetja. Znotraj omenjene strategije se lahko podjetja osredotočijo na tri vidike: premor/nadaljevanje s previdnostjo, brez sprememb ali dobiček (Wheelen in Hunger, 2010, str. 265–266). Strategija premora/nadaljevanja s previdnostjo pomeni, da se podjetje odloči za premor pred rastjo ali krčenjem dejavnosti podjetja (Duh, 2015, str. 167). Razumemo jo kot začasno strategijo pri kateri se podjetje ne odloča za korenite spremembe. Uporablja se v podjetju dokler okolje podjetja ne postane bolj ugodno za podjetje. Značilna je takrat, ko se podjetje zaradi značilnosti okolja podjetja ne more ali ne zna odločiti za uvajanje novosti v svoje poslovne procese ali krčenje obstoječih trgov/dejavnosti. Strategija – brez sprememb pomeni, da podjetje ne uvaja novih proizvodnih procesov, proizvodov in/ali storitev in se ne širi na nove trge (Duh, 2015, str. 166–167). Pomeni, da podjetje ne uvede v svoje poslovanje nobene spremembe. Strategija – dobiček pa pomeni, da podjetje ohranja takšen položaj, ki ne more vplivati na slabšanje položaja podjetja in sprejema le takšne strateške poslovne odločitve, ki umetno ohranjajo dobičkonosnost podjetja. Značilno za podjetje, ki sledi tovrstni temeljni strategiji podjetja je zniževanje vlaganj in izdatkov ter na ta način prikrivanje realnega finančnega položaja podjetja pred delničarji. Gre za strategijo, ki je primerna zgolj za krajša obdobja, vendar če podjetje dolgoročno sledi tej strategiji, navedeno po mnenju avtorice Duh (2015, str. 166) vodi k zmeraj slabšemu konkurenčnemu položaju podjetja.

Strategija krčenja kot zadnja izmed možnih temeljnih strategij podjetja je primerna za podjetja, ki se odločijo za zmanjševanje obsega svojih proizvodov in/ali storitev ter dejavnosti (Veršič, 2015, str. 17). Uresničevanje strategije krčenja pomeni, da se podjetje umika iz določene panoge pri čemer navadno nastanejo stroški izstopa (npr. razprodaja opreme, prekvalifikacija ali prezaposlitev delovne sile, negativnimi sinergijski učinki, državne in družbene omejitve idr.) (Možina, 2002, str. 294). Pučko (2008, str. 108) deli strategijo krčenja na:

- strategijo krčenja v ožjem smislu (zmanjševanje obsega podjetja),
- strategijo likvidacije podjetja (prenehanje obstoja podjetja),
- strategijo odprodaje (odprodaja dela podjetja in/ali njegovih sredstev) in
- strategijo zasuka oziroma preobrata (uvedba radikalnih sprememb s katerimi bo podjetje poskušalo preživeti).

V raziskavi sledimo delitvi temeljne strategije krčenja avtorjev Wheelen in Hunger (2010, str. 266–268), ki delita strategijo krčenja na štiri specifične strategije in sicer:

- preobrat,
- odvisno podjetje,
- odprodaja/dezinvestiranje in
- stečaj/likvidacija.

Strategija preobrata je primerna za podjetja, ki so prepoznala, da dosegajo podpovprečne poslovne rezultate. Tovrstna podjetja se lahko s pomočjo preventivnega kriznega menedžmenta preoblikujejo (Pučko, 2008, str. 108) in rešijo obstoj podjetja. Običajno to pomeni umik podjetja na tista strateška poslovna področja, na katerih ima podjetje nekatere osrednje sposobnosti in odprodajo nekaterih sredstev ali celih poslovnih enot podjetja. Znotraj omenjene temeljne strategije lahko podjetje za svoj obstoj sledi naslednjim rešitvam: zaustavitev investicij, uveljavljanje novih tržnih strategij, centralizacija finančnega poslovanja, nov način delegiranja pristojnosti v podjetju, odločna racionalizacija stroškov in pospešitev obračanja obratnih sredstev, dokapitalizacija, novi ali drugačni kooperantski odnosi, zmanjšanje števila zaposlenih, spremembe pravne oblike podjetja idr. (Veršič, 2015, str. 18). V kolikor podjetje s to strategijo ni uspešno lahko pride do strategije – odvisno podjetje, ki pomeni, da se podjetje v zameno za varnost odpove lastni samostojnosti. V kolikor pa menedžment podjetja pravočasno zazna težave v podjetju in podjetje proda takrat, ko zanj lahko doseže ustrezno ceno za delničarje in zaposlene je primerna strategija odprodaje. Gre za strategijo s katero podjetje ohrani delovna mesta za zaposlene, podjetje pa se v celoti proda (Duh, 2015, str. 167). Žal pa velikokrat menedžment podjetja ne zazna težav v podjetju pravočasno in pride do točke, ko podjetja ni možno rešiti. V tem primeru je za podjetje primerna strategija stečaja.

Belak (2002, str. 146) pravi, da »temeljna strategija podjetja opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti«. S temeljno strategijo podjetje opredeljuje optimalni izbor vseh svojih prihodnjih dejavnosti in planira potrebno globalno razporeditev virov podjetja za izvedbo teh dejavnosti (isti vir, str. 146). Ustrezna temeljna strategija podjetja se mora osredotočati na tri ključna vprašanja in sicer: na katerih trgih bo podjetje delovalo, katerim vrstam strategij bo podjetje sledilo za vstop/izstop iz panoge in kakšna je/bo ekonomska logika, ki je temelj odločitve podjetja za konkuriranje v več panogah (Pučko, 2008, str. 93).

Proces planiranja temeljne strategije podjetja pa se nanaša na zasnovo portfelja strateški poslovnih področij, na katerem bo podjetje delovalo. Navedeno od podjetja zahteva, da le-to natančno analizira položaje različnih strateških poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja in da na tej osnovi celovito in sistematično oceni izpostavljenost podjetja tveganjem, ki iz okolja podjetja izhajajo in možno posledično (ne)uspešnost. Za navedeno Možina (2002, str. 289) izpostavlja pomen ocene celovite strateške uravnoteženosti portfelja strateških poslovnih področij podjetja (Možina, 2002, str. 289) (glejte tabelo 1).

Tabela 1. Pet skupin velikih odločitev s katerimi se ukvarja temeljna strategija

Skupine odločitev	Problemska vprašanja
Vprašanja vezana na portfelj podjetja	- Katere strateške poslovne enote podjetja naj v prihodnosti rastejo? - Katere strateške poslovne enote je smiselno konsolidirati in ohraniti pri obstoječem obsegu? - Katere strateške poslovne enote moramo opustiti? - Katere nove strateške poslovne enote v okviru podjetja bi bilo smiselno na novo vzpostaviti oz. razviti? Za izvedbo navedenega mora podjetje skladno s svojimi zmožnostmi zagotoviti potrebne vire za uresničitev navedenih odločitev.
Vprašanja povezav, soodvisnosti oz. sinergij	- Opredelitev glede povezav strateških poslovnih enot, od katerih bodo prihajale koristi. - Opredelitve virov različnih možnih sinergij v podjetju. Sinergijski učinki lahko nastajajo zaradi posebnih sposobnosti in edinstvene poslovne presoje najvišjega menedžmenta, kar zagotavlja posebej uspešno vodenje spleta različnih strateških poslovnih enot. Temeljijo lahko na uporabi prednosti podjetja ali posamezne strateške poslovne enote (npr. področje raziskav in razvoja). Do sinergij lahko prihaja zaradi navpične integracije v podjetju ali zaradi skupnega nabavljanja potrebnih virov. Seveda je možnih virov za nastajanje sinergijskih učinkov veliko. Treba jih je ugotoviti in se odločiti, katere bo podjetje poskušalo izkoristiti.
Vprašanja uravnoteževanja tveganj in dobičkov, ki se nanašajo na dejstvo, da določena sestava strateških poslovnih enot v podjetju vpliva na velikost tveganja in obseg prodaje ter dobička, ki mu bo podjetje izpostavljeno.	Kaj je sprejemljiva raven tveganja in iz njega izhajajočega variiranja dobička?
Vprašanja uravnoteženja denarnih tokov, katera se kažejo že na področju portfeljskih matrik.	Vprašanja vezana na področje uravnoteženja denarnih tokov. Strateške poslovne enote so lahko pretežni porabniki denarnih sredstev. To so navadno hitro rastoče enote, ki zahtevajo velika dodana sredstva za potrebno povečevanje obratnih sredstev in investicije v zgradbe in opremo. Strateške skupine proizvodov oz. storitev, katerih obseg poslovanja upada, običajno ustvarjajo presežke denarnih sredstev.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Skupine odločitev	Problemska vprašanja
Navedeno področje se navezuje na pričakovane rezultate, ki naj jih podjetje doseže. Gre za pomemben del temeljne strategije, saj se nanaša na dogovor v podjetju o pričakovanih rezultatih vsake strateške poslovne enote, kakor tudi podjetja kot celote.	• Kakšen obseg prodaje pričakujemo? • Kakšne so pričakovane stopnje rasti? • Kakšen naj bo v nekem prihodnjem trenutku naš konkurenčni položaj, rentabilnost in kakšen <i>denarni tok</i>? • Kakšni naj bi bili doseženi rezultati raziskovalno-razvojnega dela v celotni organizaciji?

Vir: (Možina, 2002, str. 287–288). Lastna zasnova prikaza.

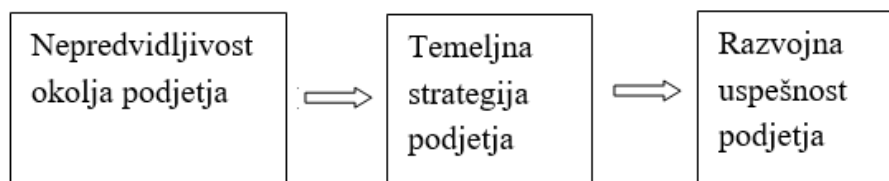
3 Metoda

V članku smo uporabili deskriptivno metodo, ki je temeljila na študiji domače in predvsem tuje literature iz obravnavanega področja. V sistematični pregled literature smo vključili domače in tuje članke, knjige, magistrske naloge in doktorske disertacije. Pri iskanju ustreznih virov smo izhajali iz bibliografskih baz Cobbis, Emerald, Web of Science in Scopus. V omenjenih bazah smo na podlagi izbranih ključnih besed iskali primerno literaturo za našo raziskavo. Tabela prikazuje nabor uporabljenih ključnih besed.

Tabela 2. Raziskovalno vprašanje in seznam izbranih ključnih besed

Raziskovalno vprašanje		Ključne besede	
Slovensko	Angleško	Slovensko	Angleško
Kakšna je vloga temeljne strategije podjetja pri doseganju rasti in razvoja podjetja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju?	What is the role of the company's basic strategy in achieving growth and development of the company in a dynamic and rapidly changing environment?	"strategija" + "uspešnost" "odločanje" + "zunanje okolje" "zunanje okolje" + "oblikovanje strategije" "oblikovanje strategije" + "razvoj podjetja" "temeljna strategija" + "nepredvidljivost zunanjega okolja" "temeljna strategija" + "razvoj podjetja" "temeljna strategija" + "rast podjetja"	"strategy" + "performance" "decision making" + "external environment" "external environment" + "strategy formulation" "strategy formulation" + "company development" "basic strategy" + "external environment uncertainty" "basic strategy" + "company development" "basic strategy" + "company growth"

V članku smo raziskali kakšen vpliv ima nepredvidljivo okolje podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja in nadalje kakšna je vloga temeljne strategije podjetja na razvojno uspešnost podjetja. Model raziskave prikazuje slika 2.



Slika 2. Model raziskave

V tabeli 3 prikazujemo še seznam literature, ki smo jo za potrebe te raziskave analizirali, smiselno povezali in nadgradili.

Tabela 3. Seznam uporabljenih virov

Avtor (letnica)	Naslov vira
Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019).	Perceived uncertainty and use of environmental information in decision making: The case of the United Arab Emirates.
Andersen, T. J. (2000).	Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance.
Belak, Ja. (2002).	Politika podjetja in strateški management.
Belak, Ja. (2010).	Integralni management: MER model.
Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015).	Renewed MER Model of Integral Management.
Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017).	Managing Co-opetition for Shared Stakeholder Utility in Dynamic Environments.
Duh, M. (2002).	Razvoj in razvojni modeli podjetja.
Duh, M. (2015).	Upravljanje podjetja in strateški management.
Duncan, R. B. (1972).	Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty.
Gebauer, H. (2008).	Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations.
He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017).	Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making.
Hough, J. R. in White, M. A. (2004).	Scanning actions and environmental dynamism. Gathering information for strategic decision making.
Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003).	Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model.
Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005).	Strategisches management.
Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983).	Strategy-Making and Environment: The Third Link.
Mintzberg, H. (2000).	The Rise and Fall of Strategic Planning.
Močnik, D. (2005).	Strateški management.
Možina, S. (2002).	Management: nova znanja za uspeh.
Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017).	Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning.
Pučko, D. (2006).	Strateško upravljanje.
Pučko, D. (2008).	Strateški management 1.
Štrukelj, T. (2015).	Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in

Veršič, S. (2015).	vodenja tranzicijskega podjetja (doktorska disertacija). Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja (magistrsko delo).
Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014).	Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility.
Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010).	Concepts in Strategic Management and Business Policy.
Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012).	Concepts in Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability.

Raziskovalni problem sodi na področje poslovnih ved, menedžmenta, znotraj le-tega pa na področje strateškega menedžmenta. Tematika, s katero se v članku ukvarjamo je slabo raziskana. Študija literature obravnavanega področja je nujna zaradi slabo raziskanega področja. Rezultati študije literature bodo dali odlično podlago za nadaljnjo raziskavo. Predlagamo kvantitativno raziskavo, ki bi lahko temeljila na ugotovitvah tega članka in proučevala videnje strateških menedžerjev glede potrebe po proučevanju okolja podjetja in skladno s tem oblikovanjem temeljnih strategij podjetja z namenom doseganja razvojne uspešnosti podjetja.

4 Rezultati in razprava

Temeljna naloga strateškega menedžmenta se nanaša na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje uspešnostnih potencialov podjetja za katere mora podjetje skladno s svojimi zmožnostmi zagotoviti potrebne vire (Bleicher, 1996, str. 74). Uspešnostne potenciale podjetja delimo na obstoječe in nove uspešnostne potenciale. Obstoječi uspešnostni potenciali podjetja se odražajo v skozi čas pridobljenih izkušnjah podjetja v zvezi s trgi, tehnologijami, družbenimi procesi in strukturami ter se izražajo v realiziranem strateškem uspešnostnem položaju na trgu glede na konkurenco. Novi uspešnostni potenciali podjetja pa temeljijo na razvoju sposobnosti, ki bodo v prihodnosti primerne za doseganje prednosti pred konkurenco (Duh, 2002, str. 169). Belak in drugi (1993, str. 158) pa razumejo strateške potenciale podjetja kot izraz spoznanih razvojnih možnosti in strategij podjetja.

Strategije podjetja so s tega vidika ključnega pomena pri obstoju in razvoju podjetja (Jabnoun in drugi, 2003, str. 19). Tako razvojne možnosti, kakor tudi strategije podjetja pa izhajajo iz razpoložljivih oskrbnih in prodajnih tržnih potencialov podjetja in tudi iz sposobnosti podjetja, da te potenciale učinkovito izkoristi. Podjetje mora zato iskati strateške možnosti in strategije v svojem okolju (npr. ekonomsko, ekološko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, družbeno-socialno) in pri samemu sebi (Belak, 2002, str. 149). Uspešnost podjetja je namreč odvisna od skladnosti med podjetjem in okoljem. Pomeni, da mora obstajati strateška skladnost med tem kaj okolje želi, torej med potrebami okolja, in tem kaj lahko podjetje zagotovi, kakor tudi med tem kaj podjetje potrebuje in kaj mu okolje lahko zagotovi (Mintzberg, 2000, str. 37).

Tabela 4 prikazuje ključne ugotovitve pregleda literature iz obravnavanega področja.

Tabela 4. Ključne ugotovitve pregleda literature iz obravnavanega področja

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019).	Ker je okolje podjetja zmeraj bolj negotovo , je ključnega pomena za podjetja, da le-ta preučujejo spremembe v okolju in jih upoštevajo pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev.
Andersen, T. J. (2000).	Strateško planiranje vpliva na uspešnost podjetja.
Belak, Ja. (2002).	Planiranje strategij podjetja mora temeljiti na natančni analizi podjetja in okolja .
Belak, Ja. (2010).	Zunanje okolje podjetja povzroča negotovost , ki jo mora podjetje upoštevati v svojih poslovnih procesih.
Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015).	Podjetje mora v procesih planiranja upoštevati okolje kot integrirano celoto notranjega in zunanjega okolja podjetja.
Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017).	Podjetja morajo prilagoditi organizacijsko strukturo razmeram, ki jih povzroča dinamično okolje.
Duh, M. (2002).	Strategije in uspešnostni potenciali podjetja temeljijo na razvoju sposobnosti , ki so pomembni za doseganje konkurenčnih prednosti .
Duh, M. (2015).	Za uspešen razvoj podjetja je zraven ustrezno opredeljene politike podjetja pomembno takšno planiranje temeljne strategije podjetja, ki je skladno z značilnostmi okolja podjetja .
Duncan, R. B. (1972).	Pomembno je zaznavanje negotovosti okolja podjetja. Le tako lahko menedžment pravočasno sprejme ustrezne odločitve.
Gebauer, H. (2008).	Oblikovanje strategije podjetja mora biti skladno z značilnostmi zunanjega okolja podjetja.
He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017).	Zunanje okolje podjetja bo tudi v prihodnje nepredvidljivo .
Hough, J. R. in White, M. A. (2004).	Sprejemanje odločitev (tudi glede izbire strategije podjetja) je posledica pridobivanja in zaznavanja informacij iz okolja podjetja.
Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003).	Strategije podjetja vplivajo na rast, razvoj in obstoj podjetja.
Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005).	Za analizo podjetja in okolja ima podjetje na voljo mnoge metode s pomočjo katerih lahko oblikuje takšne strategije podjetja, ki so skladne z značilnostmi okolja podjetja.
Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983).	Podjetje mora prilagoditi (uskladiti) svoje strategije glede na razmere v svojem okolju.
Mintzberg, H. (2000).	Obstajati mora strateška skladnost med potrebami okolja in sposobnostmi podjetja po zagotavljanju teh proizvodov in/ali storitev.
Močnik, D. (2005).	Strategije podjetja predstavljajo plan , ki kaže kako in na kakšen način bo podjetje uresničilo zastavljene cilje.
Možina, S. (2002).	Strategija stabilizacije je najpogostejše izbrana vrsta temeljne strategije podjetja.
Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017).	Nepredvidljivost okolja podjetja vpliva na strateško planiranje .
Pučko, D. (2006).	Pri oblikovanju strategij naj podjetje uporablja razpoložljive podatke, tehnike, analize in metode planiranja strategij podjetja.
Pučko, D. (2008).	Ločimo tri vrste temeljne strategije podjetja in sicer: strategije rasti ali razvoja, strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja.
Štrukelj, T. (2015).	Razvoj podjetja se nanaša na procese, sestavine in strukture znotraj podjetja in spremembe v okolju podjetja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014).	Ključna prednost podjetij v času dinamičnih razmer je prilagodljivost .
Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010).	Strategija podjetja predstavlja celovit temeljni plan v katerem je opredeljeno kako bo podjetje dosegalo poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja.
Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012).	Za kakovostno razvojno spreminjanje podjetja je pomembno takšno prilagajanje podjetja , ki je skladno z razmerami v njegovem okolju.

Skladno z ugotovitvami pregleda obstoječe literature ugotavljamo, da je za razvojno uspešnost podjetja potrebno, poleg ustrezno opredeljene politike podjetja, takšno planiranje temeljne strategije podjetja, ki je skladno z značilnostmi okolja podjetja (Belak, 2002, str. 118; 2010, str. 39–40; Brown, Gianiodis in Santoro, 2017, str. 115; Duh, 2015, str. 127; Gebauer, 2008, str. 279; Hough in White, 2004, str. 782; Miller in Friesen, 1983, str. 223; Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Štrukelj, 2015, str. 136–137; Weber in Tarba, 2014, str. 13). Ko govorimo o značilnostih okolja podjetja s tem mislimo na nepredvidljivost, dinamičnost in hitre spremembe, ki izhajajo iz različnih področij okolja podjetja (npr. ekološko okolje, ekonomsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje, družbeno-socialno okolje idr.). V preglednem znanstvenem članku smo se osredotočili predvsem na oblikovanje in izbiro temeljne strategije podjetja, v času hitrih sprememb v okolju podjetja, ki je ključnega pomena za uspešno razvojno spreminjanje podjetja.

Strategije podjetja imajo pomembno vlogo pri uresničevanju politike podjetja (s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji podjetja) in vanjo vgrajenih interesov deležnikov podjetja (to so kupci, dobavitelji, zaposleni, sindikati, delničarji, finančne institucije, skupnosti in družbene skupine, nevladne organizacije, konkurenti idr.) in temeljnih ciljev podjetja (Belak, 2002, str. 144). Deležniki podjetja pa so tisti, ki vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja v nepredvidljivem in dinamičnem okolju podjetja (Onkila, 2011, str. 381–382).

Strategije podjetja lahko razumemo tudi, kot odločitve o delovanju podjetja. Tako kot na primer investicijska odločitev vključuje vse poslovne funkcije od nabave do financ in vpliva na celotno poslovanje. Zato ni naključje, da investicijski programi kot temelj za odločitev o investiciji vključujejo dele o razpoložljivosti poslovnih funkcij, z odločitvijo pa tudi spremembe v njih. Prav tako vključujejo sodila uspešnost, na podlagi katerih investicijo sprejmemo (Veršič, 2015, str. 3). Ta sodila (na primer neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosnosti sredstev) so specifična, saj morajo zajeti tudi časovno različne vrednosti tako vlaganj kot donosov. Podobno velja tudi za vse druge strateške poslovne odločitve podjetja (Rozman, 2012, str. 170).

Na področju poslovnih ved, natančneje na področju strateškega menedžmenta, ugotavljamo, da ne obstaja enotna opredelitev pojma strategije. V znanstveno-raziskovalni literaturi je mogoče najti različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Pojem strategija podjetja se uporablja v poslovnem okolju pri načrtovanju načinov in poti kako bo podjetje doseglo

začrtane cilje, kot tudi v vsakdanjem življenju pri planiranju kako in na kakšen način bomo dosegli zastavljene življenjske cilje in nam služi kot pomoč pri opravljanju številnih vsakodnevnih dejavnosti (Veršič, 2015, str. 3–4).

Pri razvoju temeljne strategije podjetja morajo podjetja znati ustrezno oceniti svoj specifični položaj in na tej osnovi strmeti k inovativnemu razvijanju lastnih strategij. S pomočjo analize izhodiščnega položaja podjetja, podjetje oceni kakovost strategij podjetja in dosedanjega razvoja ter ugotavlja ali so potrebne spremembe v razvojni usmeritvi podjetja (Duh, 2015, str. 183). Oblikovanje strategij podjetja zato zahteva inovativno in ustvarjalno prilagajanje okolju v katerem deluje. Pri oblikovanju strategij podjetja uporabljajo razpoložljive podatke, tehnike, analize in metode (Pučko, 2006, str. 169). V pomoč pa so jim lahko tudi določeni teoretičnimi koncepti, ki jih navajamo v nadaljevanju. Za analizo podjetja lahko podjetje uporabi številne metode kot so na primer IFAS tabela (Duh, 2015, str. 227–228; Wheelen in Hunger, 2010, str. 212–213), delovni list za analizo resursov/zmožnosti (Duh, 2015, str. 225–226; Lombriser in Abplanalp, 2005, str. 149), funkcijska analiza (angl. functional analysis) (Duh, 2015, str. 226–227; Wheelen in Hunger, 2010, str. 195–211), TOWS matrika (Lombriser in Abplanalp, 2005, str. 230; Wheelen in Hunger, 2010, str. 230) in mnoge druge.

Strategija podjetja je celovita, ekonomska odločitev, ki jo preučujemo samostojno. Pri tem lahko le zamenja del sedanjega delovanja in je le redko neodvisna od dejavnosti v podjetju. Običajno podjetje hkrati planira in izvaja več strategij, ki si konkurirajo za omejena sredstva (Veršič, 2015, str. 4). Kot smo že povedali so podjetja s svojimi viri omejena in jih morajo ustrezno prerazporejati ter racionalno izrabljati. Strategije podjetja pogosto vplivajo druga na drugo. Strategija podjetja sama zase je pogosto neuspešna, v povezavi z drugimi strategijami pa lahko postane uspešna in obratno (Rozman, 2012, str. 170).

Primarni cilj strategij podjetja je doseči in/ali ohraniti konkurenčno prednost, ki pozitivno vpliva na doseganje donosnosti podjetja. Zato strategije podjetja predstavljajo plan kako in na kakšen način bo podjetje doseglo konkurenčno prednost. Ne glede na raven strategije podjetja pa mora imeti podjetje za doseganje konkurenčnih prednosti ustrezne možnosti in zmožnosti, ki pomenijo specifične prednosti podjetja. Omenjene prednosti omogočajo podjetju diferenciacijo izdelkov ali doseganje nižjih stroškov od konkurence (Močnik, 2005, str. 57).

Ugotovili smo, da podjetja danes delujejo v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, ki od letih zahteva, da se s svojimi strateškimi usmeritvami temu tudi ustrezno prilagodijo (Oliver in Parrett, 2017, str. 339; Wang in drugi, 2016, str. 217–218; Wheelen in Hunger, 2012, str. 200). Tudi Duhova (2015, str. 193) priporoča, da naj se podjetja, v kolikor je le mogoče, ukvarjajo s vprašanji prihodnosti in s povečanjem sposobnosti za zaznavanje sprememb v okolju. Okolje je namreč tisto iz katerega izhajajo priložnosti in nevarnosti. Z zgodnjim diagnosticiranjem nevarnosti lahko preprečimo marsikateri problem, s katerim bi se podjetje v nasprotnem primeru srečalo in tako ogrozilo rast in razvoj podjetja. Povzemamo, da se morajo podjetja zavedati pomena informacij, ki iz okolja izhajajo in vplivajo na njihov obstoj, rast in

razvoj. Za podjetja je smiselno, da informacije iz okolja podjetja upoštevajo in zaznane priložnosti spremenijo v svoje prednosti, saj se lahko le na ta način izognejo nevarnostim, ki bi lahko vplivale ali celo ogrozile delovanje podjetja.

Skladno s pregledom obstoječe znanstveno-raziskovalne literature ugotavljamo, da strategije podjetja v širšem pomenu predstavljajo pot kako in na kakšen način bo podjetje uresničevalo politiko podjetja (s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji). Ključnega pomena za podjetja v času nenehnih sprememb pa je, da podjetja svoje strategije ustrezno prilagodijo spremembam, ki v okolju podjetja vladajo. Pomembno je tudi, da ima podjetje ustrezne (materialne in/ali nematerialne) vire podjetja, ki so pomembni za njihovo uresničenje.

5 Zaključek

Namen članka je bil pregled obstoječe literature, ki obravnava področje vpliva temeljne strategije na razvojno uspešnost podjetja in pri tem upošteva vpliv okolja, v katerem podjetje deluje. Po pregledu znanstveno-raziskovalne literature iz obravnavanega področja ugotavljamo, da je vloga temeljnih strategij podjetja ključnega pomena za razvojno uspešnost podjetja. Ugotavljamo pa tudi, da se raziskovalci osredotočajo predvsem na vlogo strategije podjetja na uspešnost in/ali razvoj podjetja, pri čemer se v veliko raziskavah ne osredotočijo na posamezno vrsto strategije ampak strategijo podjetja obravnavajo preveč splošno. Skladno z MER modelom integralnega menedžmenta ločimo namreč med splošno, temeljnimi in poslovnimi strategijami podjetja. Ugotovljeno je bilo tudi, da raziskovalci ne upoštevajo okoljskega vidika pri raziskovanju vpliva strategij podjetja na razvojno uspešnost podjetja.

Temeljna strategija celovitega podjetja pa je tista, ki opredeljuje kakšen je odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti. So strategije, s katerimi podjetja opredeljujejo optimalni izbor prihodnjih dejavnosti in na osnovi tega planirajo potrebno globalno razporeditev virov podjetja za izvedbo teh dejavnosti. Zato, ker pa se temeljna strategija podjetja vsebinsko navezuje na odnos podjetja do njegovega okolja, je ključnega pomena, da se raziskovalci pri raziskovanju vpliva temeljne strategije podjetja osredotočijo tudi na vlogo dinamičnega okolja podjetja v procesu planiranja in izbire temeljne strategije podjetja.

Članek, ki je nastal na podlagi kvalitativnih metod raziskovanja predstavlja pregled spoznanj predvsem tujih avtorjev, kateri se ukvarjajo s področjem oblikovanja strategij v podjetju. Prispevek k znanosti in stroki vidimo v aktualnem pregledu ugotovitev številnih avtorjev.

Članek nakazuje vpliv vidikov nepredvidljivosti okolja podjetja na izbiro temeljne strategije podjetja. Ugotovljen je bil pomen spremljanja značilnosti okolja podjetja, saj le v kolikor bo menedžment pravočasno zaznal spremembe v okolju, bo lahko ustrezno in pravočasno ukrepal. S tega vidika je raziskava pomembna tudi za prakso, ki skladno z lastnim poznavanjem področja, okolja podjetja ne zaznava kot bistveno pomembnega za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Prepoznavanje nepredvidljivosti okolja podjetja je pomembno tudi za družbo, saj živimo v času nenehnih sprememb. Tudi potrebe, zahteve in pričakovanja

družbe kot celote se spreminjajo in silijo podjetja k iskanju novih razvojnih priložnosti. Za doseganje razvojne uspešnosti podjetja, mora imeti podjetje ustrezno zastavljeno temeljno strategijo podjetja, pri planiranju katere mora menedžment podjetja upoštevati značilnosti različnih vidikov okolja podjetja (ekološko okolje, ekonomsko okolje, družbeno politično okolje, tehnično-tehnološko okolje, panoga, nabavni in prodajni trgi idr.).

Obravnavano področje je slabo raziskavo in odpira veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Predlagamo raziskavo, katera bi s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja preverila vpliv temeljne strategije podjetja na razvojno uspešnost podjetja ob upoštevanju različnih vidikov okolja podjetja. V preglednem znanstvenem članku smo se omejili na temeljno strategijo podjetja in izbrane vidike okolja podjetja. Zanimiva bi bila tudi raziskava, ki bi obravnavala še katere druge vidike okolja podjetja in vpliv navedenega na izbiro temeljne strategije podjetja in razvojno uspešnost podjetja.

Reference

1. Abu-Rahma, A. in Jaleel, B. (2019). Perceived uncertainty and use of environmental information in decision making: The case of the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 690–711.
2. Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184–200.
3. Belak, Ja. (1993). Strateški management. V Belak, Ja. in soavtorji: *Podjetništvo, politika podjetja in management* (str. 158–179). Maribor: Založba obzorja Maribor.
4. Belak, Ja. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
5. Belak, Ja. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Belak, Ja., Duh, M. in Belak, Je. (2015). Renewed MER Model of Integral Management. *Scientific Journal of Logistics*, 11(4), 315–327.
7. Belak, Ja. in Duh, M. (2012). Integral Management: Key Success Factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(2), 5–26.
8. Bleicher, K. (1996). *Das Konzept integriertes Management*, 4. izdaja. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
9. Brown, J. A., Gianiodis, P. in Santoro, M. D. (2017). Managing Co-opetition for Shared Stakeholder Utility in Dynamic Environments. *California Management Review*, 59(4), 114–139.
10. Coley, L. S., Lindemann, E. in Wagner, S. M. (2012). Tangible and intangible resource inequity in customer supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 611–622.
11. Duh, M. (2002). Razvoj in razvojni modeli podjetja. V Duh, M. in Kajzer, Š., *Razvojni modeli podjetja in managementa* (str. 11–104). Maribor: MER Evrocenter.
12. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
13. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
14. Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278–291.

15. He, W., Wang, F. K. in Akula, V. (2017). Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 275–294.
16. Hough, J. R. in White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism. Gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, 42(6), 781–793.
17. Jabnoun N., Khalifah A. in Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The Quality Management Journal*, 10(4), 17–31.
18. Lombriser, R. in Abplanalp, P. (2005). *Strategisches management*, 2. izdaja. Zürich: Versus Verlag.
19. Miller, K. D. in Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.
20. Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Essex: Pearson Education Limited.
21. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
22. Možina, S. (2002). *Managament: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
23. Mugler, J. (1995). Betriebswirtschaftslehre der Klein – und Mittelbetriebe. Wien / New York: Springer Verlag.
24. Oliver, J. J. in Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339–352.
25. Onkila T. (2011). Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: business arguments regarding differences in stakeholder relationships. *Business Strategy and the Environment*, 20(6), 379–393.
26. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje. 4. natis*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rozman, R. (2012). *Management. I. natis*. Ljubljana: GV Založba.
29. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Veršič, S. (2015). *Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Wang, C., Luo, B., Liu, Y. in Wei, Z. (2016). The impact of executives' perceptions of environmental threats and organizational slack on innovation strategies. *Nankai Business Review International*, 7(2), 216–230.
32. Weber, Y. in Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
33. Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and Business Policy*, 8. izdaja. New Jersey: Pearson Education, Inc.
34. Wheelen, L. T. in Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 12. izdaja. New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*, 13. izdaja. USA: Pearson.

Sabina Veršič se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, leta 2016 vpisala na doktorski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskuje področje strateškega menedžmenta in politiko podjetja.

Abstract:

The Role of the Company's Basic Strategy for the Company's Development Performance in a Dynamic Environment

Research Question (RQ):

What is the role of the company's basic strategy in achieving growth and development of the company in a dynamic and rapidly changing environment?

Purpose: Explore the types of basic strategy and the role of the company's basic strategy to achieve growth and development in dynamic business environment. The purpose of this research was also to examine the impact of the company's environment on the choice of the company's basic strategy.

Method: We made qualitative research, namely the study of a scientific literature. The emphasis is on research by foreign authors.

Results: Scientific paper shows the possibilities for further research. It shows the role of the company's basic strategy for the growth and development of the company and the impact that the company's environment has on the process of choosing the company's basic strategy.

Organization: An article shows that to achieve growth and development, including their existence on the market, companies must also consider various aspects of the company's environment (ecological environment, social environment, economic environment, technical and technological environment, political and legal environment etc.) when making their strategic business decisions.

Society: Companies must consider when chose basic strategy interests and expectations of the company's stakeholders (customers, employees, shareholders, government, competitors).

Originality: In the scientific and research literature we have found a lot of research related to the impact of the company's strategies on the performance, growth and development of the company. However, we did not find research that would consider factors arising from the company's environment.

Limitations/Future Research: This study presents a scientific paper that is based on a review of scientific research literature in the field under consideration. In the future, we propose quantitative research to demonstrate the impact of the company's basic strategy on the growth and development of the company, considering the impact of the unpredictability of the company's environment on the choice of the company's basic strategy.

Keywords: strategic management, strategic planning, basic strategy, company performance, unpredictability, company environment, planning.

Copyright (c) Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

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