

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Marec / March 2017

Letnik / Volume 6
številka / number 1

ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

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

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

Uredniški odbor / Editorial board:

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

Naslov uredništva / Editorial address: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija.

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*

Kazalo / Contents

Beti Godnič, Robert Vodopivec

Globalization and Integration Processes in Europe

Globalizacija in integracijski procesi v Evropi

1

Marta Kavšek, David Bogataj

Towards New Quality Standards of Long-Term Care in Slovenia

Razvoj novih standardov kakovosti oskrbe starostnikov v Sloveniji

11

Marko Brcar, Mirko Markič

Menedžment projektov in finančna dodana vrednost

Project Management and Financial Added Value

25

Tanja Balažic Peček, Boris Bukovec

Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi

Dimension of the »Autopoiesis« Principle in Organization and Society

39

Mateja Kalan

Ugotavljanje prepoznavnosti mediacije v velikem slovenskem podjetju

The Visibility of Mediation in a Large Slovenian Company

55

Aleksandra Kavšak, Mirko Prosen

Vpliv brezposelnosti na spremembe zdravstvenega stanja in socialnega statusa

Unemployment and Changes in Health Status and Social Status

68

Sonja Hlebš

Z dokazi podprte prakse v fizioterapiji

Title Evidence-Based Practices in Physiotherapy

86

Globalization and integration processes in Europe

Beti Godnič*,

Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto; FOŠ

Robert Vodopivec

Mediteranski inštitut za sodobne študije; MEDIFAS

Abstract:

Research Question (RQ): In the article we highlight the issue of whether Integration processes in the European Union are only a manifestation of these Globalization processes and if there are differences in the the old member States EU (15) and the new EU member states in changed micro and macro environment?

Purpose: We wanted to determine how the old member States EU (15) and the new EU member states adapt to the new circumstances and other changes in the micro and macro environment.

Method: Analysing complexity of the changes of the state of economic system, and complex fundamental global processes, which have been occurred in long period of time, need to supplement the pure scientific approach with other types of research work, more holistic approach, which is commonly used in Comparative economics. We have taken such an approach in this article.

Results: In the article we studied the geopolitical changes in the micro and macro environment. We found that the development in the old EU member states EU-15 and in the new EU member states is different. EU havent adopted the harmonised economic policy which will solve the »North-South« problem and cross-state cultural consensus and find a way to operate systemically in global environment.

Organization: The findings can be used to support understanding of micro and macro environment of the companys and contribute for better strategic planning and design of the entire supply chain.

Society: The findings can contribute to better understanding of integrative processes in the EU.

Limitations/Future Research: The complexity of the problem and the dynamic changes in the functioning of the global market requires in-depth studying of changes in the micro and macro environment of logistics companies.

Keywords: Globalization, integration processes in Europe, the transition process in Central and Southeastern Europe, effectiveness, efficiency.

1 Introduction

Globalization which consists of various institutionalisations of international political structures tries thru decades support world trade to expanded the markets. Globalization and global crisis is a consequence of the economic system regulated by competition. The process was inevitable; it was only the matter of time when will occur, depending of the dynamics of technological, social, political and economic development. Europe try to prevail geopolitical constellation and ideological differences, which was institutionalized in the military alliances of NATO and the Warsaw Pact after the Second World War and gain full potential of a mutually beneficial economic relationship with Russia and Central Eastern Europe, applying »managerialism« with policy of »Ostpolitik« and trying to establish the concept of greater self-reliance.

The process of globalisation, which changes national markets into, a uniform global market is on its way. The enlargement of Europe can be recognised as one of the forms of transformation of approaches to globalization from multilateral collaboration to modern alliances, which are present on national and regional levels all over the globe. Public and private institutions in the new member states of European Union are faced with the challenge of developing policies and programs in new member states, which has become part of community after 2004 and old member states EU15.

New political and economic environment is often accompanied by new uncertainties and vulnerability of supply systems due to various factors arising from operating in the global market. This facts can be better recognised by analyzing the evolution of integration processes, which we are going to analyse in this article.

2 Methodology

The concept of globalization has many meanings. The complexity of the process, however, requires an interdisciplinary analysis of the literature in this area. We discussed theoretical frameworks and processes that have an impact on business policy, structuring the organizations and social systems.

Studying national economies and economic system brings tendency to find simple explanations and show numerous exceptions. The growing specialization of scientific disciplines, which put traditional boundaries between scientific disciplines and their fields, has only reinforced such an approach. Analysing complexity of the changes of the state of economic system, in complex fundamental global processes, which have been occurred in long period of time, need a different research approach.

Researchers realised that they should examine more variables in order to understand how complex and evolving systems works thru time periods. This brings the need to supplement the pure scientific approach with other types of research work, more holistic approach, which is commonly used in Comparative economics. We have taken such an approach in this article.

3 Origins of Globalization

The processes of globalization has many meanings, they are multidimensional. Globalisation is not a new phenomenon in socio-economic life, but it is just a continuation of socio-economic development. Globalization is related to the human activities for their survival and its existence. The tehnological development and higher grow of production raise the issue of the placement of the product. In economic terms the International Monetary Fund (IMF - International Monetary Found) defined globalization as "the growth or. increasing mutual economic dependence between the world countries in increasing volume and structure of world trade or transactions of goods, services, international capital flows and rapid transfer of modern technologies "(World Economic Outlook - May 1997).

Woodal (1995, p.p. 12), thinks that the key factor for the understanding of the globalization is "dynamics of international capital flows." In the analysed period they were sharply increased irrespective of the fact that some countries try to influence (limit) such flows. In 1973, the average daily value of transactions in international financial markets ranged between 10 and 20 billion \$ in 1983 amounted to \$ 83 billion in 1992 with \$ 900 billion.

Institutions such as UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (United Nations Conference on Trade and Development), which operates within the framework of the UN - United Nations Organization (United Nations), the GATT - the General Agreement on Tariffs and Trade (The General Agreement on Tariffs and trade) and later the WTO - World trade organization (World trade organization), have been institutionally eliminated barriers to global trade and allowed easier entry into new markets. Pressure on the continuous growth and exploitation of new markets, enabling increased profits. This has led to the internationalization and sharp development of global trade. The expansion of markets and free movement of labor and capital further accelerate the creation of a global market.

The consequence of these processes is global competition (Levitt, 1983, p. 92), which has launched in recent decades technological change, social, political and economic developments and have, driven national markets in direction of a unique liberalized, homogenized, unified global market in terms of consumer tastes and product preferences.

We could say that our planet has become hierarchically organized economic system, which includes a national companies with a high degree of internationalization of their economic activities, the country with all its institutions, various forms of influential regional associations, which are included in global economic activities, interstate associations Union countries, the system of international institutions and transnational corporations. This was developed by global competition, which is reflected as technological, social, political and economic change.

These processes are inevitable and they can not be avoided, because they are a direct consequence of the operation and development of a market economic mechanism.

4 Technological factors as stimulus of globalisation processes

International business can be traced back to many of the earliest civilizations but the roots of globalization really lie in the eighteenth, nineteenth and twentieth centuries, when the technological aspect was very important. Technological aspect was in the period after 1780, during the industrial revolution, a very important, as well as in the nineteenth and twentieth century with the development of capitalism all the way to the information age. It is major technological, economic, social and political forces, some recent and others more distant, which have caused businesses to become global.

The huge technological development of information and communication technologies, which has changed the way of communication and logistic services based on technologies to

overcome distance, has been influenced on the structure and mode of mobility (Stamboulis & Skayannis, 2003, p. 36). By eliminating political and other obstacles have been enabled the accessibility and mobility of production factors on the globe and they acted as catalyst of development of new technologies and trading on a global level.

In a dynamic environment, the role of information and communication technologies to overcome distance and technologies for the provision of transport services with all logistic services is crucial. Today their role is probably more important and more decisive than in the past due to the globalization of supply systems. Global supply chain must ensure continuous operation in the context of increased uncertainty (Jesper, Aseem, Madsen & Rasmus, 2016, p. 27). Understanding the vulnerability of supply systems enables us to reduce the negative consequences of disorders due to various factors arising from operating in the global market (Simchi-Left, Schmidt & Wei, 2014, pp. 96-101). Traditional organizational structures and processes in supply chains that are continuously changing turbulent business environment, force companies to constantly adapt on a new situation (Bogataj, M., Bogataj, L. & Vodopivec, 2004, pp. 345-356).

International and national lobbies in global logistics constantly introducing measures which encourage large investments in transport. Often do not support regulatory measures internalized negative social and environmental costs, associated with these investments, and the problems that transportation brings (Janelle & Beuth, 1997 p. 200). This sharp global competition is increasing the interest of management for logistics activities. In global competition, the management of supply chains is amended to integrate the existing business activities to achieve economies of scale and economies of scope and thus achieve a lower average cost, enabling greater competitiveness.

5 The geopolitical constellation of the Europe

Changes in the functioning of the socio-economic systems that fundamentally alter the functioning of social institutions and economic conditions for individual economic entities may be affected by the new geopolitical situation of the study area. This may be due to a momentary (revolutionary) change or occurs as a result of evolutionary processes. In the first case, this is due to war, revolution, establishing a dictatorial regime and other drastic measures in power at the moment of changing the situation in the society. Evolutionary changes in newly emerging geopolitical constellation can be seen as a result of natural laws, but in fact it there are carefully planned and controlled long-term process with a completely clear strategic objectives and strategies of implementation.

From generally accessible historical sources can be seen, that as a result of wars and revolutions in Europe's geopolitical situation changed radically several times, the last such big change has happened in Europe after the Second World War and was created by the winning countries. Due to the differences of socio-economic systems and mainly political differences of

the system in winning countrys the result was the division of Europe into two political, military and economic blocs. Geographical winners have divided the continent into two parts.

Geopolitical area of Western Europe in 1948 consisted of countries that participated in the Marshall Plan, an initiative of the Government of the United States. Countries which will accede to the initiative will get selectively allocated funds for the reconstruction of the ruined country and thereby could promote faster economic development. With selective financing of individual countries acceding to the initiative gradually they were introducing new technologies in manufacturing processes, improve the general economic situation and enable faster economic development in some of the accession states. This initiative was (Convention for European Economic Cooperation, 1948). In addition, they formed military alliance NATO -North Atlantic Treaty (Sruk, 1995, p. 23).

Institutionally, these countries have set up an organization - OEEC (Organisation for European Economic Co-operation). Members were: France, Italy, Netherlands, Norway, Portugal, Sweden, Switzerland, the country's emerging West Germany, which was created in the areas of the three occupation zones (Great Britain, France and USA), United Kingdom, Free Territory of Trieste and Turkey. These were in relation to the economic activity of the most successful, in addition, also participated: Austria, Belgium, Denmark, Greece, Iceland, Ireland, Luxembourg (Convention for European Economic Cooperation, 1948).

Geopolitical zone of Eastern Europe was also established as a result of the Second World War and was formed by this countries: the Soviet Union, Albania (up to year 1960), Bulgaria, Czechoslovakia, Poland, Romania, Hungary, the newly formed state, the German Democratic Republic, which was formed in regions occupying zones of the Soviet union and Yugoslavia. Yugoslavia introduced so-called socialism as a political and legal arrangements, but not fully assumed central planning in the organization of economic activity and was a member of the Council for mutual economic assistance (CMEA), which was economic integration established in 1949 (Economics lexicon, 1995, p 815). At the same time was formed also a military alliance Warsaw Pact - the Warsaw Agreement of Friendship, Cooperation and Mutual Assistance (Sruk, 1995, p. 355).

The diversity of established socio-economic system and ideological conflicts have already shown within each block. These differences necessarily lead to the limitation of national economies in establishing optimal economic policies and homogenization of the measures taken within each block. This was demonstrated on both sides as the limitation of the operation of economic entities and their economically sub-optimal implementation of business strategies. At the outset were devised ideological, political, economic and administrative obstacles, which hindered cooperation between the two blocs and reduce the effectiveness of economic operators on both sides, so from the outset the creation of geopolitical bloc division of Europe work as a force of integration.

In the 1989 the geopolitical zone of Eastern Europe – eastern block dominated by the Soviet Union has broken up. Fragmentation of the Central and Eastern Europe was the consequence of the breakup of the Soviet Union, Yugoslavia and Czechoslovakia. Emerged new countries in this region are in Figure 1.

Figure1: Fragmentation of the Central and Eastern Europe in 1989



Source: Maps of the World.

6 Integration processes in Europe as a consequence of globalization

Globalization, which consists of various institutionalizations of international political structures, tries through decades support world trade to expand the markets. Integration processes in Europe were inevitable; it was only the matter of time when will occur, depending of the dynamics of technological, social, political and economic development in Europe. The beginnings of the integration processes in Europe dating back to the fifties of the last century, when the idea was born of economic cooperation between France and West Germany. In the beginning it was meant only unification of political and economic cooperation between the two countries, but already in 1950 the French Minister for foreign affairs, introduced the idea of the fundamental rules, which would later founded the European Community (European Union, 2016). Thus was formed the European Coal and Steel

Community. Good economic results of operation of this community have encouraged further negotiations with other countries of Western Europe in the field of trade. In 1957, six Western European countries (Belgium, France, Italy, Luxembourg, Netherlands, West Germany) decided to sign a binding agreement - Rome Agreement (Treaty of Rome), which was established by the European Economic Community - EEC (European Economic Community) (Economics lexicon, 1995, p. 217).

The Agreement provides the abolition of internal borders, allowing free movement: of goods, persons, services and capital. It was necessary to eliminate customs checks at frontiers of signatory states and introduce uniform customs duties to non-Community countries. EEC has acted as economic integration. States EEC would with these measures as soon as possible create a single common internal market. EEC had a single economic policy in agriculture, transport and competition with the aim to standardize the conditions of operation of the common market; this is called harmonization process (European Union, 2016). Successful implementation of the measures, which have enabled the development of the common market and good economic results in the EEC accumulate considerable economic power, despite the EEC still act as an economic integration. Throughout the period of its institutional arrangements its economic and political power increased, so it has started to influence to the foreign policy of individual Member States, which has led to a tendency to standardize as well other fields of action: a common foreign policy, security policy, and justice and home affairs.

The approaches of individual countries have continued in 1973, when they joined the European Community, Denmark, Ireland and the United Kingdom, in 1981 it joined Greece, in 1986 the State became Spain and Portugal. In 1993, the European Council in Copenhagen two years later, in 1995, in Madrid set the following criteria for admission to membership of the European Union. The basic criteria were political. They require stable institutions that allow democracy, the rule of law and people's rights and protection of minorities. In economic performance were the requirements to establish a market economy and all the institutions that allow economic performance. Each country should demonstrate the ability of the country to adopt the obligations of membership and to pursue the objectives of political, economic and monetary union. In the field of the rule of law have been forwarded the requirements for the adoption of the *acquis* (the entire European legislation) and its effective realization through appropriate administrative and judicial structures. In 1995 the European Community joined Austria, Finland and Sweden.

The legal basis for the unification of those actions has been made in the Treaty on European Union I. It was taken in Maastricht in 1992. With the signing of this Treaty was created the European Union (EU), which is a customs and monetary union with a unified agriculture and economic policy or. full political and economic union. Contract the signatory countries launched in 1993 (Moussis, 1999, p. 36). Harmonization of processes, which were the basis for the integration of action of the signatory states of the original Treaty of Rome, continued with the signing of the Treaty on European Union II in Amsterdam in 1997 and the Treaty of Nice, signed on 26 February 2001 (Evropski parlament, 2016).

In 2004, it created an entirely new geopolitical situation in Europe, with the accession of ten central and Eastern European countries to the EU, some of which have previously served in the so-called socialist bloc. EU on 1 May 2004, joined by the Czech Republic, Estonia, Cyprus, Latvia, Lithuania, Hungary, Malta, Poland, Slovakia and Slovenia. In January 2007, the State became Romania and Bulgaria on 1 July 2013 as the 28th Member State to become Croatia (European Union, 2016), and the integration process has not finished yet.

7 Conclusions

Political globalization, which consists of various institutionalizations of international political structures, tries through decades to support world trade under the provisions of the World Trade Organization (WTO) and its predecessor, (GATT) the General Agreement on Tariffs and Trade. Political globalization is a consequence of the economic system regulated by competition. Integration processes in the European Union are only a manifestation of these processes.

European Union has been constituted as a consequence of globalization processes. A united system of different nations, states with historical colonial empires heritage and states, which have been for half of sensory part of the Eastern block. Integration processes in Europe were successfully political including new member states in the heterogeneous confederation European community, neglecting the differences resulting from the different ways of reconciling the requirements, the production and the associated supply chains and different system arrangements of individual national economies of the new EU member states.

A single harmonized European economy is only possible with the technological and production association of individual national economies. This is made more difficult because of the uneven economic power of individual national economies and the cause of the polarization and the resulting uneven economic development of the European Union. By unification the power and competition of the states remained the same, but the integrated system haven't solved »North-South« problem and cross-state cultural consensus and find a way to operate systemically in global environment. EU will not be able to compete with the United States and China, if will not take unified development strategy of logistics in the EU.

References

1. Anderson, M. (1996). *Frontiers: Territory and State Formation in the Modern World*. Cambridge: Polity Press.
2. Aron, R., & Singh, J. V. (2005). Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review*, December 2005, 135-143. Obtained in http://www.bm.ust.hk/mgmt/staff/papers/J_Singh/Getting%20Offshoring%20Right_2005_HBR_v83_12_p135-143.pdf
3. Bogataj, M., Bogataj, L. & Vodopivec, R. (2004). Stability of perishable goods in cold logistic chains. *International Journal of Production Economics*, 93-94, p.p. 345-356.
4. *Ekonomski leksikon*. (1995). Zagreb: leksikografski zavod "Miroslav Krleža".
5. European Union. Obtained 3. 6.2016 in <https://europa.eu/european-union/about-eu/history-en>

6. Evropski parlament. Obtained 11.6.2016 in http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_1.1.4.html
7. Janelle, D. G. & Beuthe, M. (1997). Globalization and research issues in transportation. *Journal of Transport Geography*, 5(3), 199-206. Pridobljeno na: <http://www.spatial.ucsb.edu/janelle/docs/Janelle-globalization.pdf>
8. Jesper, N. A., Aseem, K., Mads, U. & Rasmus, L. (2016). *An effect-oriented approach to assessing supply side vulnerability in global supply chains*. In Grubstrom, R. W. & Hinterhuber, H. H. (ed.), International Working Seminar on Production Economics, Austria, Innsbruck, 22-26. February 2016 (pp 27-38). Obtained in <http://www.medifas.net/IGLS/PrePrints2016.pdf>
9. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83(3), p.p. 92-102.
10. Moussis, N. (1999). *Evropska unija: pravo, ekonomija, politike*. Ljubljana: Littera picta.
11. Simchi-Levi, D., Schmidt, W. & Wei, Y. (2014). From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 96-101.
12. Sruk, V. (1995). *Leksikon politike*. Maribor: Založba obzorja.
13. Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), p.p. 35 – 43. doi: 10.1016/S0261-5177(02)00047-X
14. Woodal, P. (1995). Who's in the Driving Seat? A Survey of the World Economy. *The Economist*, October 7.
15. World Economic Outlook - May 1997. World Trade Organization. (2014, 14. April). *Modest trade growth anticipated for 2014 and 2015 following two year slump*. Obtained in https://www.wto.org/english/news_e/pres14_e/pr721_e.htm
16. Maps of the World. Obtained 25.09.2016 on <http://www.maps-of-the-world.net/maps-of-europe/>.
17. Vodopivec, R. (2002a). *Economic integration and regional economic development in Northern Adriatic region*. In Cicin-Sain, B. (ed.), Pavlin, I. (ed.), Belfiore, S. (ed.), Sustainable coastal management: a transatlantic and Euro-Mediterranean perspective, NATO Science series, Earth and environmental sciences, vol. 12, No. 4. Boston, Dordrecht, London, Kluwer Academic Publishers, pp.161-172.
18. Vodopivec R. (2002b). *The NAPAN project: globalisation and development of intermodal logistics in the North Adriatic region*. Financial times FT Business (London. ed.), October/November pp.12-13, London.
19. Vodopivec, R. (2012). *Influence of political globalization and global crisis on traditional marketing management theory and practice; Service sector in terms of changing environment*. Elsevier; Procedia - social and behavioural sciences, vol. 44, pp. 330-340.

Beti Godnič graduated at the Faculty of Maritime Studies and Transport; University of Ljubljana, a master's degree at the Faculty of Economics; University of Ljubljana. She worked in different jobs as a salesperson, an independent analyst, an independent analyst of related companies, assistant director for accounting and member of the Supervisory Board. Is qualified lecturer in management and lecturer at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto.

Robert Vodopivec graduated at the Faculty of Economics; University of Ljubljana, where he also received his MA. He received Ph.D at the Faculty of Economics; University of Maribor. Academic career began at the Transport Institute, where he worked as a research assistant, researcher and independent researcher and continued at the University as a university teacher, where he was twice Vice Dean. He also lectured at the University of Maribor and independent higher education institutions. He is appointed for full professor and the author of many scientific articles in reputable journals, has 74 citations, 33 articles and publications at international conferences, 28 monographs and textbooks, which he wrote alone or in co-authorship, and many other works, 22 final research reports of domestic and international projects, a large number of expert reports and

other works. He was a member of many national and international committees, reviewer of many scientific papers and a member of the editorial board of the Serbian scientific journal Economic themes.

Povzetek:

Globalizacija in integracijski procesi v Evropi

Raziskovalno vprašanje (RV): V prispevku smo izpostavili vprašanje, ali so Integracijski procesi v Evropski uniji le manifestacija teh procesov globalizacije in če obstajajo razlike v državah starih članicah EU (15) in državah novih članicah EU v spremenjenem mikro in makro okolju?

Namen: Želeli smo ugotoviti, kako se stare države članice EU (15) in nove članice EU prilagajajo novim razmeram in drugim spremembam v mikro in makro okolju.

Metoda Analiziranje kompleksnih sprememb stanja gospodarskega sistema in kompleksnih temeljnih globalnih procesov, ki potekajo v daljših časovnih obdobjih, zahteva dopolnitve čistega znanstvenega pristopa z drugimi vrstami raziskovalnega dela, bolj celovit oz. holističen pristop, ki se običajno uporablja na področju primerjalne ekonomije. V tem članku smo uporabili takšen pristop.

Rezultati: V članku smo raziskali geopolitične spremembe v mikro in makro okolju. Ugotovili smo, da je razvoj v starih državah članicah EU-15 in v novih državah članicah EU drugačen. EU ni sprejela usklajene gospodarske politike, ki bi rešila problem nerazvitosti oz. »sever-jug« problem in med državni kulturni konsenz. Najti je treba način za sistemsko delovanje v globalnem okolju.

Organizacija: Ugotovitve se lahko uporabljajo za podporo razumevanja mikro in makro okolja podjetij in prispevajo k boljšemu strateškemu načrtovanju in oblikovanju celotne dobavne verige.

Družba: Ugotovitve lahko prispevajo k boljšemu razumevanju integracijskih procesov v EU.

Omejitve/Nadaljno raziskovanje: Kompleksnost problema in dinamične spremembe v delovanju svetovnega trga zahtevajo poglobljen študij sprememb v mikro in makro okolju logističnih podjetij.

Ključne besede: Globalizacija, integracijski procesi v Evropi, proces tranzicije v Srednji in Jugovzhodni Evropi, uspešnost, učinkovitost.

Copyright (c) 2017 Beti GODNIČ, Robert VODOPIVEC



Creative Commons License

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

Towards new quality standards of long-term care in Slovenia

Marta Kavšek*

Dom starejših občanov Krško
marta.kavsek@gmail.com

David Bogataj

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenia
dbogataj@actuary.si

Abstract

Research question: What kind of long-term care services the seniors in nursing homes and their relatives, as well as the future users in Slovenia, prefer. Is the ranking list the same as in the USA, like presented by Black and Dobbs (2015, str. 133-152)?

Purpose: This article presents the problems of quality of long-term care and especially nursing as a part thereof. It shows the results of research of what matters most to current residents of Slovenian nursing homes, their relatives and future users of long-term care services in Slovenia.

Method: After our study of the relevant European and OECD literature we found that the development of quality standards and norms in long-term care for seniors can be developed in different ways. To identify the preferred indicators of quality of long-term care, we had three groups of interviews with nursing home residents and their relatives from three Slovenian municipalities and analysed them.

Results: We found that there is a substantial gap between the needs and the availabilities of long-term care arrangements in Slovenia. The results show which indicators of quality of LTC matters most to residents and their relatives and what prefer each group. The ranking list is different for each group and is not the same as the ranking list of Black and Dobbs.

Local administration and society: These findings refer to the positive local administration initiative to develop community services and nursing homes for seniors with decreasing functional capacities by municipalities themselves, or to develop conditions for private investments in local areas that would attract investments in affordable community services and nursing homes for seniors.

Novelty: This study is the first of its kind in Slovenia while its results provide better insight into what matters most to Slovenian seniors and their relatives regarding the quality of their Long Term Care. It also initiated a further study of the first author which lead to her Ph.D. thesis.

Further extension: The study could give different results in the case of metropolitan areas, e.g. for the case of Ljubljana. Therefore the study should be extended to investigate the urban population.

Keywords: long-term care, nursing home, quality of care, homecare.

1 Introduction

This article presents the challenges that policymakers are facing when designing system of quality of long-term care (LTC) services. The purpose of this paper is an overview of what exists and a set of requirements for the organization of the system of quality for the provision of LTC services from the perspective of users, care providers and supervisors. A quality

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 2. 12. 2016; revidirano / revised: 5. 2. 2017; sprejeto / accepted: 27. 2. 2017.

management system (QMS) is a collection of business processes focused on consistently meeting customer requirements and enhancing their satisfaction. It is expressed as the organizational goals and aspirations, policies, processes, documented information and resources needed to implement and maintain it. In the context of LTC, the question is how to design the LTC system that will meet user needs, ensure that service providers have adequate working conditions and enable supervisors to monitor compliance of implementation of LTC services with established quality standards. Determining and monitoring the quality of long-term care of an aging population is becoming a major issue for which we have not yet found adequate solutions. Expectations are associated with the culture of the nation, so we have to determine what kind of long-term care we want and how we will finance it. We examined how the quality of long-term care is organised by other Member States of the European Union and OECD countries.

“Long-term care (LTC): Is defined as a range of services required by persons with a reduced degree of functional capacity, physical or cognitive, and who are consequently dependent for an extended period on help with basic activities of daily living (ADL). This personal care component is frequently provided in combination with help with basic medical services such as nursing care (help with a wound dressing, pain management, medication, health monitoring), as well as prevention, rehabilitation or services of palliative care. Long-term care services can also be combined with lower-level care related to domestic help or help with instrumental activities of daily living (IADL)” OECD (2013).

In Slovenia, LTC is not systematically organized. LTC is provided in the framework of different social sub-systems: Pension system, Health System and Social support system. Law that would systematically regulate financing and provision of LTC is already in preparation for almost 15 years.

According to the OECD definition, quality LTC means that care is effective and safe for the user, that user is at centre stage, that users can trust the service providers, that careers are responsive to the needs of users, that LTC is coordinated among different providers of LTC and especially between nursing and social care, and provided in compliance with standards and norms regulating LTC. It is expected that the user has access to care that is organized, coordinated and integrated within the system of accommodation in sheltered housing, residential communities for the elderly, in the homes of the elderly and nursing homes. Structural quality depends on the capacity of institutions, number of providers of LTC, number of employees, quality of management, care environment and information and communication technology (ICT), used by the institution, and technology assistance, which are crucial for the quality of service provision. The system of quality and safety must be based on indicators that include the structure, processes, and outcomes. OECD classifies different indicators for LTC systems. Criteria for assessing the quality of long-term care are becoming more sophisticated and reliable, but no global standards for assessing the quality of LTC exists yet. Different national authorities have different approaches to quality of LTC and have different approaches to measurement of quality of LTC and different development path to

improvement of the quality. Some member states have developed measures used for the accreditation of quality for LTC service providers regarding quality monitoring system (Germany, Greece, France, Cyprus, Netherlands, Slovakia). Others (Luxembourg) are using clinical guidelines based on scientific evidence. To prevent regional disparities in the implementation of long-term care some countries (Czech Republic, Germany, Estonia, Latvia, Lithuania, Sweden, Slovenia, United Kingdom) use uniform quality assurance mechanisms Long-term care in the European Union (2008, p. 7). Guidelines and quality standards set by the European Union (Voluntary European quality framework for social services, 2010, p. 1-13) require respect for the principles of decent work in the sector, including non-discrimination, social protection, health and safety, social dialogue, decent wages as well as gender equality and, in particular, equal pay for work of equal value, identifying required skills and defining career profiles, employment promotion and adoption of policies that enable the selection of qualified workers with required skills and competencies. The guidelines emphasize the importance of establishing partnerships between education systems and service providers to include traineeships during studies and mentoring programs by experienced workers, the establishment of training programs, lifelong learning programs, mentoring. They receive workers, the certification for workers as well as, where appropriate to establish a network of volunteers and informal careers. The Guidelines provide for the necessary professional development of carers and their skills, emphasizing as well the importance of accessibility and assistive technologies to engage users and social partners in the development of training programs, promotion of social dialogue at all levels, in order to encourage workers and trade unions to actively participate in the development, implementation and evaluation of services which also include volunteers, where appropriate Social Protection Committee (2014, p. 9).

Quality guidelines recommend that potential and actual users of social services and, where appropriate, their families, provide clear, accurate and accessible information, adapted to the specificities of each target group, particularly as regards the types, availability, extent and limitations of the services. Information regarding LTC providers should also include independent evaluation reports and quality assessment. Recommendations require that disabled should have access to the information adapted to their needs, the implementation of a transparent, accessible and user-friendly advice and the introduction of complaint procedures for users, setting up regulatory frameworks and control mechanisms to avoid physical, psychological or financial abuse and to ensure implementation in accordance with the rules regarding health and safety. Recommendations require an adequate number of workers and volunteers involved in service delivery with adequate training. Recommendations put great emphasis on prevention of discrimination and promotion of integration of users in the community. Recommendations also require the confidentiality and security of user data that allows information to be shared, where appropriate, between different service providers, in full compliance with data protection legislation.

Long-term care services should operate by openness and transparency, in compliance with European, national, regional and local legislation and regulations, the principles of efficiency,

effectiveness, and accountability regarding the organizational, social and financial performance of service delivery. The provision of services must be based on the coordination of the relevant public authorities, social partners and stakeholders in the planning, financing LTC program (including a set of priorities within the available budget) and delivery of LTC services. Implementation of the LTC system must be clearly defined, along with responsibilities and relationships between the actors involved in the planning, development, financing, delivery, support, monitoring and evaluation of services. We need to ensure regular planning processes, reviewing and establishing mechanisms for systematic, continuous improvement. Collect the necessary regular feedback on the efficiency and effectiveness of the provision of services of all participants in the system, users, funders and other stakeholders as well as potential users who would like to be included in the system. Establishment of a regular independent review of procedures, outcomes and users' satisfaction and publication of the results is necessary. Advice should be user-friendly. The implementation of a transparent and accessible complaints procedures should be clearly defined Social Protection Committee (2014, p. 9).

Demand for long-term care is growing and exceeds supply. In recent years in Slovenia we tried to meet the growing demand by building new homes for the elderly and by increasing the capacity of existing nursing homes, nursing departments in hospitals, as well as increase the capacity for prolonged hospital treatment. All these measures still do not meet the requirements, which will increase even more over the next 15 to 20 years with the aging of the population (Rupel and Ogorevc, 2010). Qualitative research has shown that the quality of LTC care of the elderly in retirement homes consists of the following items: (1) Healthcare is tailored to individual needs; (2) for the user customized LTC services; (3) The interest to the user; (4) direct contact; (6) the ability to listen; (6) carers shall treat users with dignity; (7) the proximity of the user; (8) to receive information about health care; (9) empathy and compassion, and (10) respect for their values and preferences. Respect for individual choices of residents is emphasized by many authors, but their decision-making capacity is often overlooked by providers of long-term care Beatriz Rodriguez et al. (2013, p. 13-65).

2 Demographic changes driving demand for long-term care

Due to the steady decrease in fertility and increase in the life expectancy of the population in the last century, the age structure of the population of Europe, as well as in Slovenia, have changed dramatically. According to our calculation based on Aging Report 2015 the average expected 10-year growth rate of 65+ cohorts is 16.5%, the growth rate of the proportion of 80+ cohorts is even higher. By 2045 the share of 80+ is expected to double, and by 2060 it is expected to triple (EK, 2015). The aging index as an indicator of the relationship between the number of 65+ regardless of the number of inhabitants in cohorts under 15 years old is already well more than 100. By 2060, however, population projections EUROPOP2013 are predicting that aging index will exceed 200. The dynamics of the age structure of the EU-28

in the second half the twentieth century and its projection for 2060 predicts that the share of the active population aged 15 to 64 years from the extremes, reached in the nineties, will fall by around 10% in the absolute term (EK, 2015). While the proportion of young monotonically decreases and projections show moderation in the dynamics of the decline in the proportion of young people, the proportion aged 65+, in particular the proportion aged 80+ in Europe is rising sharply, which not only endangers long-term sustainability and solvency of the pension funds of Europe but also requires an appropriate reorganization and in particular additional funding for long-term care for the elderly (EK, 2015), and even a new approach to caring for aging Europeans.

The age structure of the population of Slovenia shares the fate of the aging of Europe and the dynamics of the aging of Slovenian population is among the faster-aging populations in Europe (EK, 2015). While on the territory of present Slovenia in 1869, at a time when our great-grandfathers and great-grandmothers were born, only 5% of the population was 65+, at independence in 1991, more than 11% of the population was 65+, and in 2008 we had already 16.4% of the population aged 65+. An increased proportion of the elderly population presents many challenges for our existing institutions (EK, 2015). Planners of social protection systems are facing different problems than at the time of the industrial revolution, especially regarding retirement income, health care, and long-term care provision. The process of population aging subtly undermines good relations between the generations and calls for the development of new relations in society.

We have to decide: (a) to maintain standards, respecting the norms and to increase the volume of public funds to finance the supply of LTC, which means happy healthcare workers and the good care for elderly; (B) or require high work norms for care workers with lower standards of care, which leads to a reduction in the quality of care and unhappy care providers. Public expenditure on health care in the structure of GDP in Europe are different. Slovenia is below average, and the median of European countries and the planned dynamics is even lower than in most countries.

Table 1: Public health expenditure in the structure of GDP and projections

Country	2013	2060	Country	2013	2060	Country	2013	2060	Country	2013	2060
BE	6.0	6.8	EL	6.6	8.4	LT	4.2	4.5	PT	6.0	9.4
BG	4.0	4.6	ES	5.9	7.2	LU	4.6	5.5	RO	3.8	5.1
CZ	5.7	7.3	FR	7.7	9.2	HU	4.7	5.9	SI	5.7	7.4
DK	8.1	9.5	HR	5.7	8.0	MT	5.7	8.7	SK	5.7	8.2
DE	7.6	8.8	IT	6.1	7.2	NL	7.2	8.7	FI	7.8	9.3
EE	4.4	5.3	CY	3.0	3.3	AT	6.9	8.9	SE	6.9	7.7
IE	6.0	7.6	LV	3.8	4.6	PL	4.2	5.8	UK	7.8	9.8
									EU28	6.9	8.4
									EA	7.0	8.2

Source: Ageing Report 2015

Most of the nursing of older people is financed by the state through Health insurance fund, while the majority of social care in the context of long-term care is financed by the users

themselves and their families. For all who are dependent on others for assistance with activities of daily living, such aid is not adequately financed from social insurance institutes. Thus, OECD report (2007) shows that larger part of LTC expenditure in Slovenia is financed by private expenditures than in most European countries. Most of the financing for nursing comes from the health insurance institute, while in Slovenia direct financing from the public budget is among the lowest in the EU. Due to lack of financing for the proper provision of services in nursing homes older people have a growing negative attitude to the idea that after a substantial decline in functional capacities they should move into a nursing home. This is due to inappropriate work norms and standards of care in nursing homes as well as the inappropriate categorization of residents by Pension and Disability Institute.

3 Method

Based on our previous study of foreign literature and our cooperation with Professor Debra Dobbs at the University of South Florida, we follow her hypotheses, what matters most. She and her colleagues found out that dignity and financial safety is the most important indicator for quality of LTC. Is in Slovenia the same? Therefore, the survey, which was conducted in 2010 involved 360 persons in Slovenia. We have conducted interviews with residents of nursing homes and their relatives. All were aware of the purpose of the survey, and they agreed to participate in the survey. We have conducted interviews with 126 residents of nursing homes: 45 in the nursing home A, 40 in nursing home B and 41 in the nursing home C.

127 relatives of residents in nursing homes were also interviewed. Part of the questionnaires was sent by mail, and the rest of the survey was in the form of an interview. In the nursing home A, we have interviewed 42 relatives in the nursing home B we have interviewed 32 relatives and in the nursing home C we received 53 questionnaires from relatives out of 100 sent.

Future users were directly surveyed on 107 different locations across Slovenia. When interviewing residents, we have received help from nursing homes where they resided. The interviews were conducted with a group of residents, who were able to understand the questions. Questions had to be explained to them. We had randomly selected relatives of residents in two nursing homes when they came to visit their relatives in the nursing home. In one nursing home questioner was sent by mail.

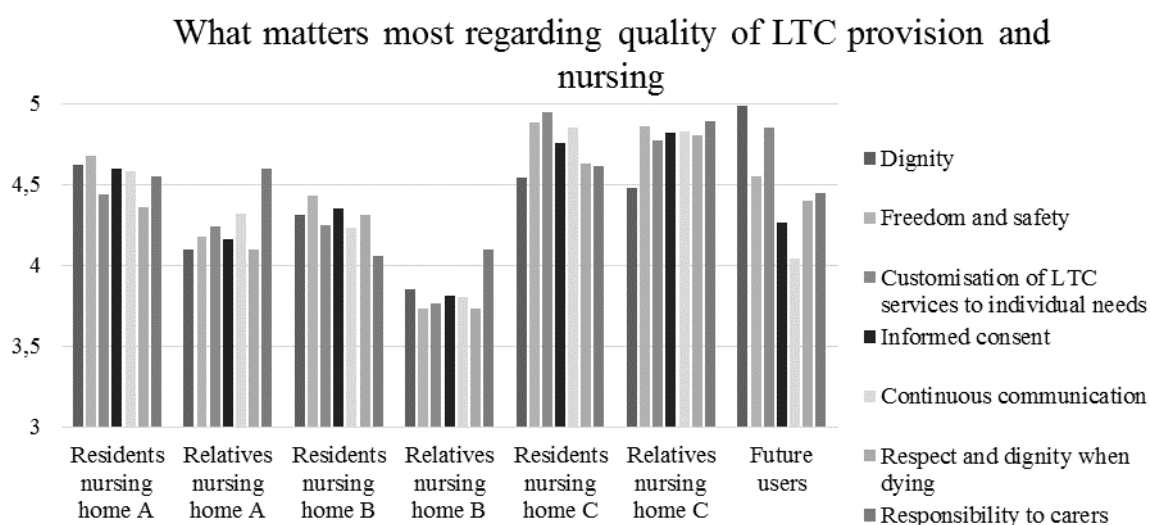
4 Results

Maintaining dignity is on the top of the requirements of both current and future users, as shown in Figure 1. It is also written in the European Charter of the Rights and Responsibilities of Older People in Need of Long Term Care and Support (2010, p.6 - 25) and specifies the following rights:

- the right to dignity, physical and mental well-being, freedom and security;
- the right to self-determination;
- the right to privacy;
- the right to high quality and tailored care;
- the right to information according to your needs, to advice and informed consent;
- Right to continued communication, participation in society and cultural activity;
- the right to freedom of expression, thought and belief: belief, culture and religion;
- the right to palliative care and support, and to respect and dignity in dying and in death;
- the right to redress.

The results of survey show that for residents of nursing homes matters most dignity, privacy, professional staff and autonomy to manage their own activities. The doctor needs to be professional and the residents would like to have timely information regarding the state of their health. They want proper communication during illness and proper, respectful treatment of dementia. They want a room with a shower. They want to be able to decide on the time of getting up and time of going to bed. They expect responses to complaints. They want to live un accordance with their religion. For them, it is important to have a library in the nursing home (see Figure 1).

Figure 1: What matters most to seniors in nursing facilities



Maintaining dignity is on the top of the requirements of both current and future users, which is also evident from Figure 1.

The results further indicate that users of LTC wish that the care is provided in small groups. They would like their municipality to increase the range of services of home care and to develop community services for seniors with the appropriate range of services in local places where seniors lived in their working age life. Users of LTC services want to have access to LTC services accessible from their homes and if not that proper accommodation would be

provided for them in the community and they would not need to move far from the place where they lived before the decline of their functional abilities. As can be seen from Figure 3, the future occupants prefer professional staff. For current residents who already reside in a nursing home, the top priority is that staff should take more time to listen to them and be more patient (Figure 3). For the realization of these desires, it is necessary to change the norms and standards of LTC. In the survey, respondents expressed a wish that they would have more autonomy to be able to look after themselves as far as possible, to be independent as long as possible, and then after an additional decline in their functional capacities to have access to assistance of volunteers. They also expressed interest in the possibility of a 24-hour call for help, an organisation of day care on the municipality level and home care provision. Older people want to stay in smaller nursing homes in the vicinity of their hometowns. They want qualified personnel, which is communicative and able to empathize. Expect retirement community which would provide services in a community setting, which will be embedded within their hometown environment and will offer users the possibility of quality accommodation and versatile operation (Figure 4). The supply of LTC services seems very important for residents. It is important for them not to interrupt therapy due to relocation and the timely visit to the doctor in case of illness (Figure 4).

Figure 2: Differences in priorities between current residents in nursing homes, their relatives and future users of LTC

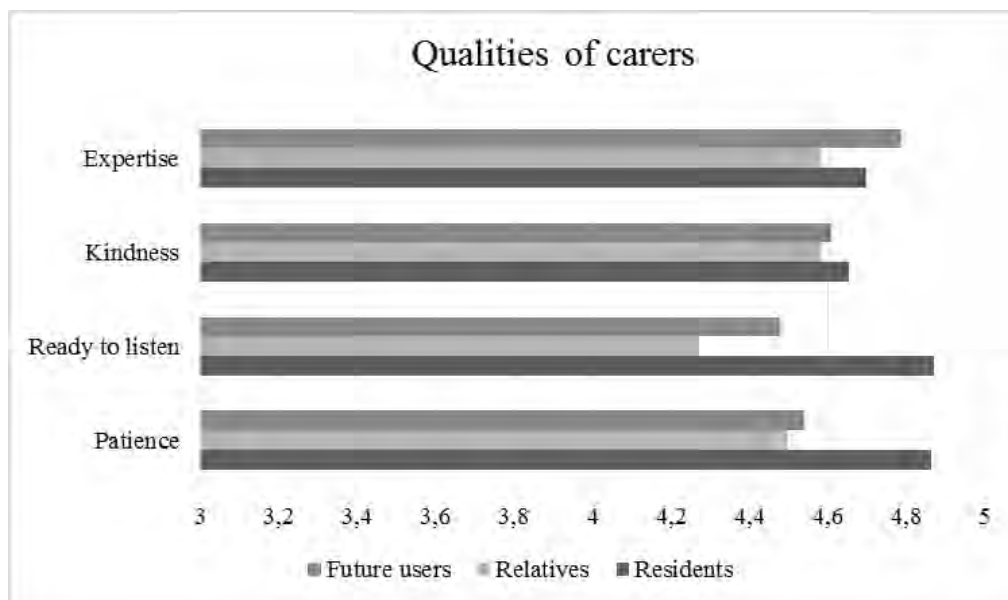


Figure 3: Importance of caregiver competence in the eyes of residents

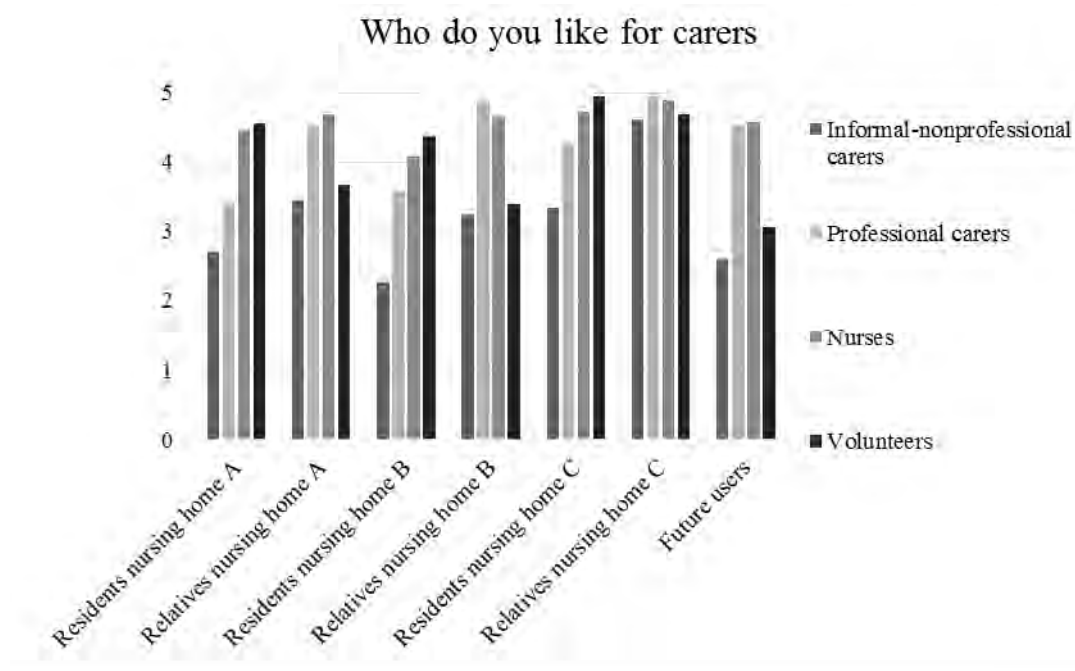
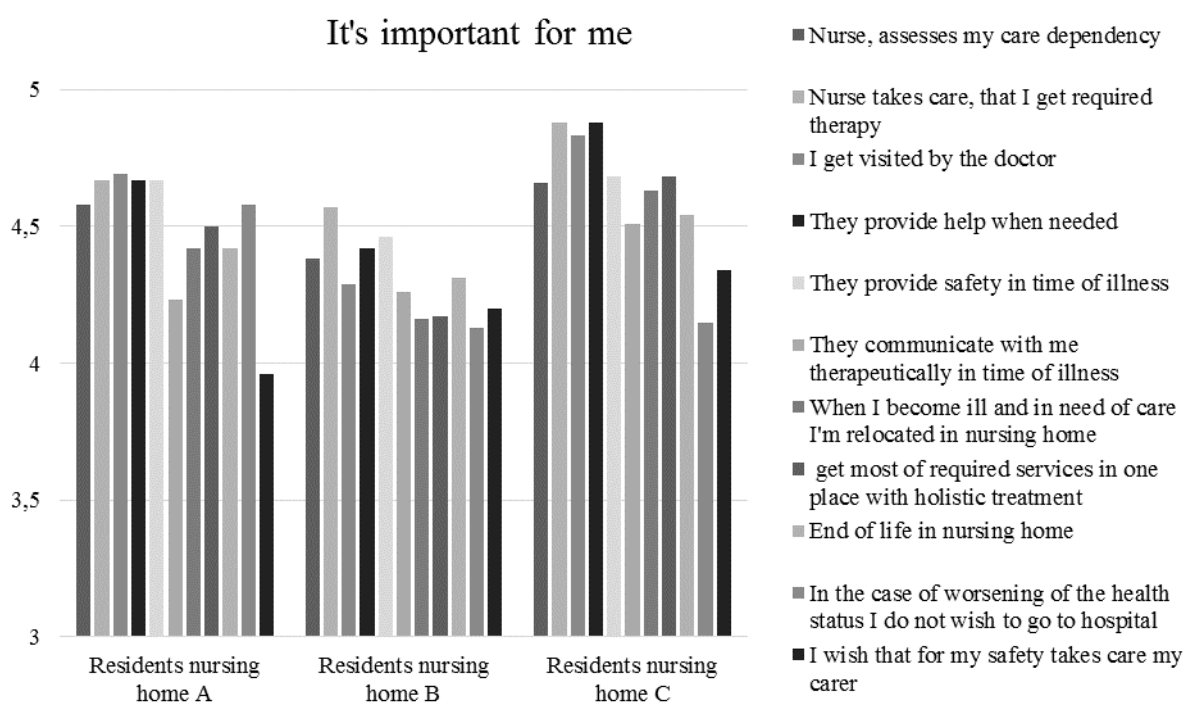


Figure 4: The importance of individual services



In the context of the development of standards and norms for the long-term care, it is important, however, to take into account the wishes of patients and the priority given to the tasks that appear to be key for residents.

5 Discussion

Extended professional board for the care at the Chamber of Nurses and Midwives Association of Slovenia - Association of professional associations of nurses, midwives of Slovenia together with the Trade Union of Health Workers of Slovenia implemented the research of the needs for new staff regulations issued by the Blue Book standards and norms in health care and nursing (2013). This study should be seriously considered regarding adequate coverage of the costs of human resources in long-term care and norms. For high-quality, long-term care in Slovenia, it is necessary to develop proper standards and norms with an appropriate burden for the carers and evaluate the work in this activity. At the systemic regulation of the field of long-term care, it is essential to agree on what level of service should be borne by insurance for long-term care accordingly and spatial conditions linked to a set of standards for each category of care and to calculate the real price for LTC services provided in each category of care. Based on these calculations necessary information to connect to the projection of demographic trends, to develop demographic tables of multiple decrement Bogataj et al. (2015, p. 59-80) and to carry out an actuarial calculation of contribution rates for the basic standard of LTC service provision.

Future research of systems of quality management should consider the development of personalized long-term care from the formation of an individual plan and through continuous monitoring of the implementation of personalized care. In accordance with the methodology for pricing of the LTC services through costs incurred by each category of care. European Charter emphasizes personalized care for all involved in the LTC to increase the autonomy of persons with declining functional capacities dependent on the help of others.

We, as the society, need to answer the following questions and develop following projections:

1. What standard of long-term care and nursing we want to be publicly financed - what is standard, what is above standard;
2. Develop the demographic projections with different categories of dependence based on multiple decrement model of decreasing functional capacities of older people.
3. We have to reach a social consensus regarding the financing of the standard LTC services and determine the structure of financing: directly from the public budget or through social insurance funds.

6 Conclusion

In an old age not only physical capacities decline but also cognitive abilities. The level of dependence on the help of others increases with age, and the proportion of the elderly population, especially very old (80+) is expected to triple in the next 45 years. According to data from the US Alzheimer's Association, every third elderly person at death also has developed dementia. To consider this fact is particularly necessary in the process of developing long-term care plans and the legal basis for its implementation. Self-care of the elderly is highly dependent on the built environment in which they live, and it may represent a lower cost of care. In the framework of deinstitutionalization, we need to develop new types of community care and new residential communities for older people, such as the village for the elderly and similar structure of apartments that are adapted to the functional capacities and the needs of the elderly. With proper build environment and assisted living services, elderly dependent on the help of others can remain for a very long time in the community with minimal assistance and LTC services. Thus, the provision of adequate infrastructure and housing adapted to needs of elderly and adequate networks of LTC services directly affects the rate of supply. We need to develop the necessary technical bases for the organization of the system of LTC with quality services that are perceived as such from perspectives of users, providers, and supervisors. Quality management must anticipate changes in the quality system, because of the need for quality and range of services from generation to generation change, so the dynamic aspect is necessary. We can expect some changes also regarding the ranking of main indicators of quality of care as future users have different priorities than current users of LTC. Nonetheless like in papers of Black and Dobbs (2015, p. 133-152), the dignity and respect of seniors' wishes are on the top of the rank list.

Slovenia and its local communities have not yet developed the comprehensive quantitative research what the current and prospective users require from LTC services. Higher quality of long-term care will be provided for users when it will provide services closer to users' wishes, of course within financial possibilities. Without categorization, it is impossible to develop the long-term plan regarding the number of users in each category of care. Without projected number of users in each category, it is impossible to plan the personnel, spatial and financial requirements and develop long-term reform program for LTC. It is necessary to establish much more precise norms and standards of long-term care and better connect with the public-private initiative. We will need to include in the planning process also users of LTC, as far as possible. The essence of the entire system is the satisfaction of customers-payers, employees, and taxpayers, and their needs should be harmonized, and the desired output reached a compromise. The problems that arise in measuring the quality of LTC services are subjective and objective in nature, as for how to measure the quality of life of older people. It is necessary to register and try to minimize the number of adverse events that occur in the LTC as proposed by OECD.

References

1. AGE Platform Europe, European Charter of the Rights and Responsibilities of Older People in Need of Long Term Care and Support.(2010). 1 – 25.
2. Beatriz Rodriguez, M., Martinez Andres, M., Cervera Monteagudo, B., Notario Pacheco, B., & Martinez Vizcaino, V. (2013). Perception of quality of care among residents of public nursing-homes in Spain: a grounded theory study. *BMC Geriatrics* 2013, 13:65 doi:10.1186/1471-2318-13-65.
3. Black, K., & Dobbs, D. (2015). Community-Dwelling Older Adults' Perspectives on What Matters Most: Findings From an Exploratory Inquiry. *Activities, Adaptation & Aging*, 39:2,133-152, doi: 10.1080/01924788.2015.1025674.
4. Bogataj, D., Szander, N., & Ros-Mcdonnell, D. (2015). Španski model bivalnega prostora in zagotavljanje dolgotrajne oskrbe : (kaj se lahko centralno-evropske in vzhodnoevropske države naučijo od Španije). V: Ros Mcdonnell, L. (Ur.), Bogataj, D. (Ur.), Kavšek, M. (Ur.). *Dolgotrajna oskrba : izzivi in priložnosti : oskrbovalni in bivalni vidiki*, (MEORL, serijska št. 19). Šempeter pri Gorici: Medifas; Ljubljana, 59-80.
5. Evropska komisija, Ageing Report. (2015). Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013 – 2060). Bruselj: EK str. 1-424. Pridobljeno na http://europa.eu/epc/pdf/ageing_report_2015_en.pdf.
6. Evropska komisija, Long-term care in the European Union. (2008). Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti; 1-7. (<http://bookshop.europa.eu/>) ISBN 978-92-79-09594-8 doi: 10.2767/38844 (22.06.2015).
7. OECD. (2007). Conceptual Framework and Methods for Analysis of Data Sources for Long-term Care Expenditure. Paris: OECD Publishing. Pridobljeno na:<http://www.oecd.org/els/healthpoliciesanddata/Conceptual%20Framework%20and%20Method%20for%20Analysis%20of%20Data%20Sources%20for%20Long-Term%20Care%20Expenditure.pdf> 16.5.2016.
8. OECD. European Commission. (2013). A Good Life in Old Age? Monitoring and Improving Quality in Long-term Care, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264194564-en>.
9. Rupel Prevolnik, V., & Ogorevc, M. (2010). *Long-term care system in Slovenia*. Enepri research report No. 87; Institute for economic, contribution to wp 1 of the ancien project, junij.
10. Social Protection Committee. A voluntary european quality framework for social services. (2010). Evropska unija. 1-13.
11. Social Protection Committee. Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society. (2014). Evropska unija. Bruselj.1-251.
12. Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Sindikat zdravstvenih delavcev Slovenije. Modra knjiga standardov in normativov v zdravstveni in babiški negi in oskrbi. (2013). Razširjeni strokovni kolegij za zdravstveno nego.

mag. Marta Kavšek received master's degree in the field of quality management. She is currently working as Deputy Director for health care. Her profession title is Senior Advisor in the house of the elderly NPP Krško. She is teaching assistant at The Faculty of Health Jesenice, teaching Nursing Care of patients with chronic

illnesses - Long-term care. Her research topics include management of healthcare, special attention to care and work with the elderly patients and those with dementia. She is engaged in professionalization and development of health care quality in higher education.

doc. ddr. David Bogataj is research fellow at University of Ljubljana and MEDIFAS, and UPCT, Spain and is teaching as Assistant Professor at European Faculty of Law. Since 2012 he is also elected representative of Slovenian Association of Actuaries in Actuarial Association of Europe in Brussels (previously: Groupe Consultatif Actuariel Europeen).

The article is result of doctoral research of mag. Marta Kavšek and research project Z7-7501, financed by ARRS.

Povzetek:

Razvoj novih standardov kakovosti oskrbe starostnikov v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje: Izpostavljamo vprašanje, katere vrste storitev dolgotrajne oskrbe si želijo najbolj tisti starejši, ki že koristijo te storitve v domovih za ostarele, njihovi svojci, pa tudi prihodnji slovenski uporabniki. Je prednostni seznam enak kot v predstavitvi prednostne liste v ZDA, kot to navajata Black in Dobbs (2015, str. 133-152)?

Namen: Prispevek podaja problematiko kakovosti dolgotrajne oskrbe in predvsem zdravstvene nege kot njenega dela. Navaja rezultate raziskave o tem, kaj je najbolj pomembno za sedanje prebivalce slovenskih domov za ostarele, njihove sorodnike in bodoče uporabnike dolgotrajne oskrbe v Sloveniji.

Metoda: Po študiju ustrezne evropske in OECD literature smo ugotovili, da se lahko razvoj standardov kakovosti in norm v dolgotrajni oskrbi za starejše odvija na različne načine. Da bi opredelili prednostne kazalce kakovosti dolgotrajne oskrbe, smo organizirali 3 skupine intervjujev: oskrbovancev v domovih za starostnike, njihovih sorodnikov in potencialnih uporabnikov iz treh slovenskih občin.

Rezultati: Ugotovili smo, da obstaja velika vrzel med potrebami in razpoložljivimi storitvami dolgotrajne oskrbe v Sloveniji. Rezultati so pokazali, kateri kazalniki kakovosti dolgotrajne oskrbe so najbolj pomembni za posamezne skupine in tudi, da se med skupinami in rezultati Black in Dobbs po pomembnosti razlikujejo.

Lokalna skupnost in družba: Te ugotovitve kažejo na pozitivno pobudo lokalnih skupnosti, da razvijejo dolgotrajno oskrbo na domu in v skupnosti, kakor tudi v domovih za starejše z zmanjšanimi funkcionalnimi zmožnostmi sami, ali pa da razvijejo pogoje za zasebne naložbe v lokalnih območjih, da bi pritegnili naložbe v cenovno dostopne storitve v skupnosti in v domovih za ostarele.

Novost: Ta študija je prva te vrste v Sloveniji, medtem ko njeni rezultati dajejo boljši vpogled v to, kaj je najbolj pomembno za slovenske upokojece, kakor tudi njihove svojce in bodoče uporabnike glede kakovosti njihove dolgotrajne oskrbe. Ti rezultati so sprožili nadaljnje študije prve avtorice, ki je privedla do doktorske disertacije.

Smernice za nadaljnje delo: Študija bi lahko dala drugačne rezultate v primeru, ko bi jo izvedli v večjih mestih, npr. v Ljubljani, zato je treba študijo razširiti na področje prebivalstva večjih mest.

Ključne besede: dolgotrajna oskrba, dom za ostarele, kakovost oskrbe, nega na domu.



Menedžment projektov in finančna dodana vrednost

Marko Brcar^{*}

Šentrupert 130, 8232 Šentrupert, Slovenija

marko.brcar1@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija

mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali obstajajo statistično značilne povezave med dejavniki planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja in finančno dodano vrednostjo gradbenih projektov.

Namen: Namen raziskave je bil opraviti empirično raziskavo o vplivu dejavnikov menedžment projektov na finančno dodano vrednost v izbranih slovenskih gradbenih podjetjih ter podati predloge za izboljšanje stanja.

Metoda: V kvantitativni raziskavi je sodelovalo 77 anketirancev iz slovenskih gradbenih podjetij, med katerimi je bila večina menedžerjev projektov.

Rezultati: Na podlagi raziskave je razvidno, da imajo natančneje planirani gradbeni projekti statistično značilen vpliv na finančno dodano vrednost projektov, pri čemer imata največji vpliv ustrezno planiranje in preverjanje ciljev ter obvladovanje sprememb na projektu.

Organizacija: Izidi raziskave bodo lahko v praktično pomoč vsem tistim, ki se ukvarjajo s področjem gradbenih projektov in njihovo uspešnostjo. Empirične ugotovitve iz raziskave naj bi spodbudile podjetja in druge organizacije, da bodo več časa namenila planiranju projekta.

Originalnost: Prispevek raziskave k menedžerski znanosti in stroki je opravljena empirična raziskava in analiza vpliva dejavnikov menedžmenta na finančno dodano vrednost projekta, saj v zadnjih desetih letih v gradbeništvu ni bilo podobne raziskave.

Omejitve: V raziskavi smo se omejili le na finančno dodano vrednost projektov, nismo se osredotočali na ostale dejavnike učinkovitosti projektov, na primer kakovost proizvoda ali procesa, zadovoljstvo uporabnika, zadovoljstvo odjemalcev in podobno.

Ključne besede: dodana vrednost, gradbeništvo, menedžment projektov, podjetja, raziskava.

1 Uvod

Podjetniška praksa je pokazala, da je s projekti in menedžmentom projektov mogoče najboljše obvladovati nenehno inoviranje temeljnega, menedžerskega in informacijskega procesa, kakor tudi nenehne procese kompozicije in dekompozicije v fleksibilni organizaciji (Kajzer, 1998, str. 49). Za projektni način dela je značilno, da se lažje in hitreje prilagaja spremembam kot serijsko ali množično proizvodnjanje (Sabeghi, idr. 2015, str. 73). Prav tako naj bi projektni pristop v delovanje organizacije prinašal spremembe, s katerim želijo povečati uspešnost poslovanja (Stare, 2011, str. 8). V organizacijah veliko sredstev namenijo projektom, vendar

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto /received: 15. 3. 2017; revidirano / revised: 17. 3. 2017; sprejeto / accepted: 24. 3. 2017.

so kljub temu v več kot tretjini projektov v težavah. Od 37 % projektov, ki so bili v težavah, jih je 12 % propadlo, 25 % pa jih je bilo spremenjenih in potem zaključenih (Project Management Solutions, 2011, str. 4).

Tradicionalno so projekte šteli za uspešne, če so bili končani po treh merilih: stroških projekta, času izvedbe in kakovosti izidov projekta (Scott-Young & Samson, 2008, str. 750). Na podlagi meritve navedenih meril uspešnosti je iz raziskave Chaos summary 2013 razvidno, da je bilo 39 % vseh projektov izvedenih pravočasno, 43 % projektov se je srečevalo s prekoračitvijo proračuna in terminskega načrta, 18 % projektov pa sploh ni bilo dokončanih (The Standish group International, 2013, str. 1). Tudi Vrečko (2009, str. 1) ugotavlja, da se v povprečju približno 20 % projektov nikoli ne konča, dodatnih 50 % pa se sicer konča, vendar s pomembno spremenjenimi pričakovanji in doseženimi končnimi smotri in cilji. Samo približno 30 % vseh projektov se uspešno zaključi v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, s predvidenim izidom in končnim učinkom.

Zaradi velikega odstotka neuspešnih projektov je bilo izvedenih veliko raziskav, da bi ugotovili vzroke neuspešnosti (npr. Shenhar, 1997, str. 5-13; Pinto & Slevin, 1988, str. 67-75; Turner & Müller, 2003, str. 1-8; Hyväri, 2006, str. 216-225; Prabhakar, 2008, str. 8; Pene & Meško Štok, 2014, str. 61-76). Iz raziskave Project Management Instituta (PMI) je razvidnih pet glavnih vzrokov za neuspešnost projektov, in sicer: 1. nejasne in pomanjkljive zahteve, 2. pomanjkanje in slabo načrtovanje ključnih virov, 3. nerealno planiranje časa, 4. nenatančno načrtovanje izvedbe in 5. neobvladovanje tveganj projektov. Vsem tem vzrokom je skupno pomanjkanje podpore vršnega menedžmenta, nekompetentnost menedžerja projekta za učinkovito razreševanje tveganj na projektih ter pomanjkanje virov (Project Management Solutions, 2011, str. 5).

Iz pregleda dosedanjih raziskav smo ugotovili, da do leta 2000 menedžment projektov v Republiki Sloveniji ni bil predmet empiričnih raziskav, kasneje pa je bilo izvedenih devet raziskav s področja ugotavljanja uspešnosti menedžmenta projektov. Lukin (2002) je ugotovil, da se projekti vsaj občasno pojavljajo v skoraj celotni populaciji organizacij v Sloveniji (99 %). Štivan (2004) je ugotovil, da na uspešnost izvedbe projekta razvoja informacijskega sistema najbolj vpliva komunikacija s stranko, komunikacija znotraj podjetja, sposobni ter izkušeni menedžerji projekta, izkušeno tehnično osebje ter obvladovanje z naraščajočimi potrebami uporabnikov. Petrič (2005) je ugotovil, da v podjetjih, pri katerih je prisotnost oziroma uporaba funkcij menedžmenta projektov v smislu planiranja, uveljavljanja in kontrole višja, dosegajo boljše poslovne rezultate predvsem v rasti prihodkov, manj pa v donosnosti kapitala. Markič Hrast (2008) je ugotovila, da na uspešnost projektov pozitivno vpliva obseg izobraževanja in usposabljanja izvajalcev projektov ter stopnja sodelovanja zaposlenih, medtem ko uvajanje projektne organiziranosti in organizacijske klime ter delovna doba zaposlenih ne vplivata na uspešnost projektov. Krajnik (2008) je ugotovil, da organizacije z višjo stopnjo zrelosti menedžmenta projektov v povprečju nimajo višjega

deleža pozitivno ocenjenih predlogov evropskih projektov kot tisti z nižjimi stopnjami. Luin (2010) je ugotovila, da nobeden izmed dejavnikov menedžmenta projektov (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje) nima pomembnega vpliva na rast dobička v posameznem podjetju, temveč vplivajo tako na rast prihodkov kot na rast dobička drugi dejavniki, na katere menedžment ne more vplivati. Žohar (2010) je ugotovili, da je bilo z zamudo končanih več kot polovica vseh faz naložbenih projektov in da je s predlogi za razvoj osebja projekta za učinkovitejše obvladovanje časa izvedbe mogoče povečati stopnjo uspešnosti naložbenih projektov v zdravstvu. Palčič, idr. (2011) so ugotovili, da od meril učinkovitosti projekta najbolj odstopa doseganje terminskega načrta, saj je več kot polovica projektov odstopala od planiranega terminskega načrta. Hostnik (2013) je ugotovila, da komponente vodenja, kot so dokumentiranost postopkov dela, merljivost postavljenih ciljev ter motiviranje projektnega tima pomembno vplivajo na stroške informacijsko-komunikacijskih projektov.

Raziskovalci so preučevali predvsem uspešnost menedžmenta projektov v zdravstveni, informacijsko-komunikacijski dejavnosti ali pa so raziskovali uspešnost menedžmenta projektov zelo na splošno. Zasledili smo le eno raziskavo (Petrič, 2005) s področja gradbene dejavnosti, ki je bila izvedena leta 2005, kar je pred pojavom gospodarske krize, ki je močno skrčila in spremenila gradbeno dejavnost, zato jo ocenili kot zastarelo. Ker več kot deset let v gradbeni dejavnosti ni bilo opravljene nobene raziskave o tej tematiki, smo v tem identificirali raziskovalno vrzel, ki jo bomo vsaj delno poskusili zapolniti in na ta način prispevati k menedžerski znanosti in stroki. Namen naše raziskave je bil opraviti empirično raziskavo o vplivu dejavnikov menedžmenta projektov na finančno dodano vrednost v izbranih slovenskih gradbenih podjetjih ter podati predloge za izboljšanje stanja. V naslednjih poglavjih bomo podrobneje predstavili metodologijo in ključne izide iz empirične raziskave ter v zaključku povzeli celotno raziskavo ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

2 Metoda

Predmet raziskave so bili gradbeni projekti, ki presegajo vrednost 100.000 EUR in so jih izvajali v podjetjih, registriranih v Republiki Sloveniji, ki so po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD, 2008) uvrščena med »F-gradbeništvo« in »C 25.1 Proizvodnja gradbenih kovinskih izdelkov«, po velikosti pa sodijo med srednja ali velika podjetja, saj predpostavljamo, da večino projektov vrednosti, večje od približno 100.000 EUR, izvajajo srednja in velika podjetja. V raziskavi smo v populacijo poleg panoge »F-gradbeništvo« vključili tudi panogo »C 25.1 Proizvodnja gradbenih kovinskih izdelkov« zato, ker smo po predhodnem zbiranju podatkov ugotovili, da veliko podjetij, ki izdeluje kovinske izdelke, te tudi montira oziroma poleg montaže kovinskih izdelkov prevzamejo tudi gradbena dela ali celoten inženiring projekta. Kot bazo smo upoštevali projekte, ki so bili končani v Republiki Sloveniji v obdobju med 1. 1. 2012 in 31. 12. 2015.

Vsebinsko uporabnost spletnega vprašalnika smo predhodno preverili v treh podjetjih, ki kasneje niso bila vključena v raziskavo. Presojevalci so ocenili, da je vprašalnik ustrezen, saj na vsebino in obliko niso imeli pripomb. Prošnje za izpolnitev vprašalnika na spletni strani smo pošiljali preko elektronske pošte z opisom namena raziskave ter povezavo do spletnega anketnega vprašalnika. Da bi pridobili čim večje število odgovorov neposredno od ciljne populacije, smo elektronsko sporočilo naslavljali osebno na vodje projektov. V primerih, ko smo imeli samo splošne naslove podjetij, pa smo na te naslove poslali elektronsko sporočilo s prošnjo, da ga posredujejo vodjem projektov. V elektronskem sporočilu smo anketirance tudi prosili, naj spletno povezavo do ankete pošljejo še svojim sodelavcem in poslovnim partnerjem. Glede na to, da je bilo med elektronskimi naslovi približno ena tretjina takšnih, s katerimi smo že poslovno sodelovali, ocenjujemo, da je ena tretjina anketirancev poslala povezavo do ankete na povprečno štiri dodatne elektronske naslove, iz česar sklepamo, da je povezavo do ankete prejelo skupaj približno 779 anketirancev. Spletni vprašalnik je bil na voljo za izpolnitev od 25. 11. 2015 do 15. 2. 2016. Po prvem pošiljanju je bil odziv na sodelovanje v raziskavi relativno nizek, zato smo po treh tednih anketirancem ponovno poslali elektronsko sporočilo, s katerim smo jih prijazno prosili za izpolnitev ankete ter se zahvalili v primeru, da so anketo že izpolnili.

V vprašalniku smo imeli neodvisne in odvisne spremenljivke, ki smo jih v nadaljevanju podrobneje opredelili. Za namen regresijske analize smo za potrebe posameznih regresijskih modelov najprej opredelili odvisno in neodvisne spremenljivke. Posamezna ocena regresijske funkcije $y'' = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$ nam je pokazala vpliv večjega števila neodvisnih spremenljivk $x_1, x_2, \dots, x_k$ na eno posamezno odvisno spremenljivko y'' . Poleg že omenjenih spremenljivk so v raziskavi še spremenljivke, ki nam je služila za podrobnejšo opredelitev projektov in zaposlenih, ki sodelujejo na projektih.

Na podlagi teoretičnih izhodišč uspešnosti projektov, opredelitve obravnavanega problema in identificirane raziskovalne vrzeli ter ciljev naloge smo formirali naslednje hipoteze:

- H1: Natančneje planirani gradbeni projekti imajo višjo finančno dodano vrednost.
- H2: Bolj organizirani gradbeni projekti imajo višjo finančno dodano vrednost.
- H3: Gradbeni projekti z višjo ravniyo vodenja imajo višjo finančno dodano vrednost.
- H4: Pogostejše in natančneje kontrolirani gradbeni projekti imajo višjo finančno dodano vrednost.

Pridobljene podatke smo obdelali in statistično analizirali s pomočjo aplikacije SPSS 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences) za programsko okolje Windows. SPSS je danes zelo razširjeno programsko orodje za obdelavo in analizo podatkov, ki omogoča razpredelnice in grafične prikaze, izračun opisnih statistik ter zahtevnih multivariatnih analiz (Rovan & Turk, 2008, str. 7–9). Opravili smo opisno analizo, test zanesljivosti, komponentno in regresijsko analizo.

3 Rezultati

3.1 Splošni podatki o anketiranju

Spletni vprašalnik smo ga dostavili na 779 e-naslovov in je bil na voljo za izpolnitev od 25. 11. 2015 do 15. 2. 2016. Anketo je v celoti izpolnilo 77 respondentov, kar je predstavljalo 9,8 % odstotkov vseh anketirancev. Osnovne podatke o projektu so izpolnili 104 anketiranci oz. 13,3 %. Na vprašanja o planiranju projektov je odgovorilo 92 anketirancev, o organiziranju 89, o vodenju 80 ter o kontroliranju 79 anketirancev. Obvezno vprašanje o finančni dodani vrednosti projekta, je izpolnilo 78 anketiran. Največ sodelujočih je bilo vodij projektov (80,5 %), slaba polovica (49,4 %) anketirancev je imelo končano visoko izobrazbo. Največ anketirancev (42,9 %) je imelo od 10 do 20 let delovne dobe. Od anketirancev smo želeli, da se osredotočijo na en projekt, ki je po prihodku večji od 100.000 EUR in je bil zaključen v obdobju od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2015. Pri večini anketirancev se je izbrani projekt zaključil leta 2015 (35,1 %) in leta 2014 (33,8 %). Največ izbranih projektov je bilo v vrednosti nad 2 mio. EUR (33,8 %). Največ, slaba petina oziroma 19,5 % projektov, je imelo od 4 do vključno 6 % finančne dodane vrednosti. Relativno visok delež (16,9 %) projektov je imelo finančno dodano vrednost nad 10 %, negativni rezultat pa je imelo kar 11,7 %.

3.2 Dejavniki menedžmenta projektov

Planiranje gradbenih projektov je prvi dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane s planiranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,40). Posamezne trditve planiranja gradbenih projektov nakazujejo na medsebojno pozitivno linearno povezanost, saj Pearsonovi korelacijski koeficienti znašajo od 0,031 do 0,803. Največja povezanost (0,803) je med trditvama »Cilji projekta so bili realno postavljeni (Q3b)« in »V fazi priprave projekta je bil izdelan realen stroškovni načrt projekta (pridobili smo ustrezne ponudbe podizvajalcev ipd.) (Q3f)«. Prav tako je visoka povezanost tudi med trditvijo »Cilji projekta so bili realno postavljeni (Q3b)«, trditvijo »Pri postavljanju ciljev projekta je sodeloval vodja projektov (Q3e)« (0,722) in trditvijo »Cilji projekta so bili razumljivi vsem udeležencem v projektu (Q3c)« (0,704). Iz navedenega je mogoče sklepati, da kadar vodje projektov sodelujejo pri postavljanju ciljev, so ti realnejši in razumljivejši vsem udeležencem, prav tako je za realne cilje komercialnih gradbenih projektov ključno, da smo predhodno pridobili ustrezne ponudbe podizvajalcev.

Organiziranje gradbenih projektov je drugi dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane z organiziranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,53). Posamezne trditve organiziranja gradbenih projektov nakazujejo na medsebojno večinoma pozitivno linearno povezanost, saj Pearsonovi korelacijski koeficienti znašajo od -0,107 do 0,790. Največja povezanost (0,790) je med trditvama »Funkcijski vodje so podpirali izvajanje projekta (Q4l)«, in »V podjetju je bila visoka projektna kultura (Q4m)«. Visoka povezanost je tudi med trditvama »Zadolžitve na projektu so bile jasno opredeljene (Q4c)« in

»Odgovornosti na projektu so bile jasno opredeljene (Q4d)« (0,734) ter trditvama »Odgovornosti na projektu so bile jasno opredeljene (Q4d)« in »Pooblastila na projektu so bila jasno opredeljena (Q4e)« (0,715). Iz navedenega lahko sklepamo, da so zadolžitve in odgovornosti na projektu v večini primerov medsebojno povezane in usklajene.

Vodenje gradbenih projektov je tretji dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane z vodenjem, v njihovi organizaciji držijo (3,57). Posamezne trditve vodenja gradbenih projektov nakazujejo na medsebojno pozitivno linearno povezanost, saj Pearsonovi korelacijski koeficienti znašajo od 0,087 do 0,840. Največja povezanost (0,840) je med trditvama »Vodja projekta je prispeval k prijetnemu delovnemu vzdušju (Q5l)« in »Pri pogovoru je vodja projekta dajal občutek enakopravnosti«. Visoka povezanost (0,820) je tudi med trditvama »Vodja projekta je skrbel, da je komunikacija potekala dvosmerno (Q5e)« in »Navodila vodje projekta projektnemu timu so bila razumljiva (Q5f)« ter (0,782) med trditvama »Vodja projekta je pohvalil dobro opravljeno delo na projektu (Q5j)« in »Vodja projekta je prispeval k prijetnemu delovnemu vzdušju (Q5l)«. Iz navedenega lahko sklepamo, da vodja projekta, ki zna motivirati sodelavce, prispeva k prijetnemu delovnemu vzdušju, skrbi za ustrezno komunikacijo in podaja razumljive informacije projektnemu timu.

Kontroliranje gradbenih projektov je četrti dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane s kontroliranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,34). Posamezne trditve kontroliranja gradbenih projektov nakazujejo na medsebojno večinoma pozitivno linearno povezanost, saj Pearsonovi korelacijski koeficienti znašajo od -0,080 do 0,762. Največja povezanost (0,762) je med trditvama »Vodja projekta je sistematično kontroliral stroške projekta (Q6c)« in »Vodja projekta je sistematično kontroliral kakovost projekta«, iz česar predvidevamo, da se vodje projektov, ki so pozorni na stroške projekta, zavedajo, da na stroške vpliva tudi kakovost izvedbe projekta. Visoka je tudi povezanost trditev »Vodja projekta je sistematično kontroliral roke projekta (Q6b)«, (0,713), »Vodja projekta je sistematično kontroliral stroške projekta (Q6c)«, (0,745) in »Vodja projekta je sistematično kontroliral stroške projekta (Q6c)«, (0,652) s trditvijo »Vodja projekta je sistematično kontroliral doseganje ciljev projekta (Q6a)«. Iz navedenega lahko sklepamo, da vodje projektov razumejo cilje v okviru tradicionalnih meril, stroškov, rokov kakovosti, pri čemer največjo težo pripisujejo stroškom in najmanjši kakovosti.

3. 3 Vpliv dejavnikov menedžmenta projektov na finančno dodano vrednost

3. 3.1 Aktualizacija

Anketiranci se zavedajo pomena menedžmenta projektov, saj so vrednosti aritmetičnih sredin vpliva dejavnikov na finančno dodano vrednost projektov precej visoke (Tabela 1). Anketiranci menijo, da planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta pomembno vplivajo na finančno dodano vrednost projekta, najvišji pomen pa pripisujejo planiranju

projektov (4,4), sledi vodenje projektov (4,3), najmanjši pomen pa pripisujejo organiziranju in kontroliranju projektov (4,2).

Tabela 1: Vpliva dejavnikov menedžmenta projektov na finančno dodano vrednost

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Menim, da planiranje projektov pomembno vpliva na dodano vrednost projekta.	76	4,4	0,67
Menim, da organiziranje projektov pomembno vpliva na dodano vrednost projekta.	77	4,2	0,68
Menim, da vodenje projektov pomembno vpliva na dodano vrednost projekta.	77	4,3	0,73
Menim, da kontroliranje projektov pomembno vpliva na dodano vrednost projekta.	77	4,2	0,77

3.3.2 Regresijski model planiranja gradbenih projektov

V multipli regresijski analizi, povezani s planiranjem gradbenih projektov, kot neodvisne spremenljivke nastopajo komponente: *Ustrezno planiranje in preverjanje ciljev ter obvladovanje sprememb projektov*; *Planiranje kakovosti, virov in tveganj projektov*; *Uporaba programskih orodij pri planiranju*. Odvisna spremenljivka je: *Finančna dodana vrednost (dobiček ali izguba) na izbranem projektu (Q7)*.

Regresijski model je statistično značilen ($F = 15,263$, $p = 0,000$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejmemo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. Od treh regresijskih koeficientov, povezanih s planiranjem gradbenih projektov, imata statistično značilen vpliv dve spremenljivki ($p < 0,05$): *Ustrezno planiranje in preverjanje ciljev ter obvladovanje sprememb projektov* ($B = 1,209$) in *Planiranje kakovosti, virov in tveganj projektov* ($B = 0,368$). Regresijski koeficienti so pozitivni, kar pomeni, da ustrežnejše je planiranje, preverjanje ciljev in obvladovanje sprememb, planiranje kakovosti, virov in tveganj, višja je finančna dodana vrednost projekta.

3.3.3 Regresijski model organiziranja gradbenih projektov

V multipli regresijski analizi, povezani z organiziranjem gradbenih projektov, kot neodvisne spremenljivke nastopajo komponente: *Odgovornosti, pooblastila in zadolžitve menedžerja projekta in projektne tima*, *Nivo menedžmenta projektov v podjetju in Podpora projektne pisarne*. Odvisna spremenljivka je: *Finančna dodana vrednost (dobiček ali izguba) na izbranem projektu (Q7)*.

Regresijski model je statistično značilen ($F = 4,461$, $p = 0,006$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejmemo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. Od treh regresijskih koeficientov, povezanih z organiziranjem gradbenih projektov, ima statistično značilen vpliv le ena spremenljivka ($p < 0,05$): *Odgovornosti, pooblastila in zadolžitve menedžerja projekta in projektnega tima* ($B = 0,745$). Regresijski koeficient je pozitiven, kar pomeni, da bolj kot so določene odgovornosti, pooblastila in zadolžitve menedžerja projekta in projektnega tima, višja je finančna dodana vrednost projekta.

3.3.4 Regresijski model vodenja gradbenih projektov

V multipli regresijski analizi, povezani z vodenjem gradbenih projektov, kot neodvisne spremenljivke nastopajo komponente: *Načini vodenja in izkušnost menedžerja projekta; Motiviranje projektnega tima; Samostojnost projektnega menedžerja in projektnega tima pri delu*. Odvisna spremenljivka je: *Finančna dodana vrednost (dobiček ali izguba) na izbranem projektu (Q7)*.

Regresijski model je statistično značilen ($F = 4,467$, $p = 0,006$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejmemo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. Od treh regresijskih koeficientov, povezanih z vodenjem gradbenih projektov, ima statistično značilen vpliv le ena spremenljivka ($p < 0,05$): *Samostojnost projektnega menedžerja in projektnega tima pri delu* ($B = 0,747$). Regresijski koeficient je pozitiven, kar pomeni, da boljše kot je samostojnost menedžerja projekta in projektnega tima pri delu, višja je finančna dodana vrednost projekta.

3.3.5 Regresijski model kontroliranja gradbenih projektov

V multipli regresijski analizi, povezani s kontroliranjem gradbenih projektov, kot neodvisne spremenljivke nastopajo komponente: *Kontroliranje ciljev (rokov, stroškov, kakovosti) in sprememb projekta; Vloga vršnega menedžerja in nadzor stroškov; Poročanje, primerjava med projekti in analize*. Odvisna spremenljivka je: *finančna dodana vrednost (dobiček ali izguba) na izbranem projektu (Q7)*.

V multipli regresijski analizi, povezani s kontroliranjem gradbenih projektov, je regresijski model statistično značilen ($F = 9,452$, $p = 0,000$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejmemo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. Od treh regresijskih koeficientov, povezanih s kontroliranjem gradbenih projektov, ima statistično značilen vpliv le ena spremenljivka ($p < 0,05$): *Kontroliranje ciljev (rokov, stroškov, kakovosti) in sprememb projekta* ($B = 1,052$). Regresijski koeficient je pozitiven, kar pomeni, da ustreznejše, kot je kontroliranje ciljev in sprememb projekta, višja je finančna dodana

vrednost projekta.

3.4 Preverjanje hipotez

Na podlagi izvedenih regresijskih modelov po posameznih komponentah dejavnikov menedžmenta gradbenih projektov podajamo zaključke, ki so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Pregled regresijskih modelov po komponentah

<i>Neodvisne spremenljivke</i>	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>Vpliv na hipoteze</i>
<i>Planiranje gradbenega projekta</i>			
Ustrezno planiranje in preverjanje ciljev ter obvladovanje sprememb projektov.	1,209	0,000	H1 potrjujemo
Planiranje kakovosti, virov in tveganj projektov.	0,368	0,054	H1 potrjujemo
Uporaba programskih orodij pri planiranju.	0,121	0,520	
<i>Organiziranje gradbenega projekta</i>			
Odgovornosti, pooblastila in zadolžitve menedžerja projekta in projektne tima.	0,745	0,001	H2 potrjujemo
Raven menedžmenta projektov v podjetju.	0,324	0,149	
Podpora projektne pisarne.	0,051	0,819	
<i>Vodenje gradbenega projekta</i>			
Načini vodenja in izkušnost menedžerja projekta.	0,248	0,276	
Motiviranje projektne tima.	0,250	0,272	
Samostojnost projektne tima in projektne tima pri delu.	0,747	0,001	H3 potrjujemo
<i>Kontroliranje gradbenega projekta</i>			
Kontroliranje ciljev (rokov, stroškov, kakovosti) in sprememb projekta.	1,052	0,000	H4 potrjujemo
Vloga vršnega menedžerja in nadzor stroškov.	-0,266	0,199	
Poročanje, primerjava med projekti in analize.	-0,133	0,520	

Dodatno smo še preverili, kako dejavniki menedžmenta projektov vplivajo na finančno

dodano vrednost projekta, zato smo izvedli še skupno multivariantno regresijsko analizo. Za izvedbo te analize smo najprej združili vseh 14 kazalnikov v enega od dejavnikov: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta. V regresijskem modelu kot neodvisne spremenljivke nastopajo štirje dejavniki: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta, medtem ko je odvisna spremenljivka finančna dodana vrednost (dobiček ali izguba) na izbranem projektu (Q7). Regresijski model je statistično značilen ($F = 10,715$, $p = 0,000$), kar pomeni, da lahko na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja sprejmemo sklep, da ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. Od štirih regresijskih koeficientov dejavnikov menedžmenta gradbenih projektov ima statistično značilen vpliv le eden ($p < 0,05$): *Planiranje projekta* ($B = 0,368$). Regresijski koeficient je pozitiven, kar pomeni, da se s povišanjem vrednosti komponente poveča tudi odvisna spremenljivka, iz česar sledi, da imajo natančnejše planirani gradbeni projekti višjo finančno dodano vrednost. Ostali regresijski koeficienti niso statistično značilni.

Povzetek regresijskega modela po dejavnikih menedžmenta projektov:

- planiranje projektov ($F = 1,725$, $p = 0,000$), H1 potrjujemo;
- organiziranje projektov ($F = 0,224$, $p = 0,680$), H2 ne potrjujemo;
- vodenje projektov ($F = 0,080$, $p = 0,874$), H3 ne potrjujemo;
- kontroliranje projektov ($F = -0,720$, $p = 0,122$), H4 ne potrjujemo.

4 Razprava

Predmet raziskave so bili gradbeni projekti, ki presegajo vrednost 100.000 EUR in so jih izvajali v podjetjih, registriranih v Republiki Sloveniji, po velikosti pa sodijo med srednja ali velika podjetja.

Anketiranci se zavedajo pomena menedžmenta projektov, saj so vrednosti aritmetičnih sredin vpliva dejavnikov na finančno dodano vrednost projektov precej visoke, od 4,2 do 4,4, najvišji pomen pa pripisujejo planiranju projektov (4,4), sledi vodenje projektov (4,3), najmanjši pomen pa pripisujejo organiziranju in kontroliranju projektov (4,2). *Planiranje* gradbenih projektov je prvi dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane s planiranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,40). *Organiziranje* gradbenih projektov je drugi dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane z organiziranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,53). *Vodenje* gradbenih projektov je tretji dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane z vodenjem, v njihovi organizaciji držijo (3,57). *Kontroliranje* gradbenih projektov je četrti dejavnik menedžmenta projektov. V povprečju so anketiranci menili, da trditve, povezane s kontroliranjem, v njihovi organizaciji držijo (3,34).

V multipli regresijski analizi, povezani s planiranjem gradbenih projektov, je regresijski model statistično značilen ($F = 15,263$, $p = 0,000$), kar pomeni, da na podlagi vzorca

organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejememo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. V multipli regresijski analizi, povezani z organiziranjem gradbenih projektov, je regresijski model statistično značilen ($F = 4,461$, $p = 0,006$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejememo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. V multipli regresijski analizi, povezani z vodenjem gradbenih projektov, je regresijski model statistično značilen ($F = 4,467$, $p = 0,006$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejememo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov. V multipli regresijski analizi, povezani s kontroliranjem gradbenih projektov, je regresijski model statistično značilen ($F = 9,452$, $p = 0,000$), kar pomeni, da na podlagi vzorca organizacij pri zanemarljivi stopnji tveganja lahko sprejememo sklep, da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na finančno dodano vrednost gradbenih projektov.

Dodatno smo še preverili, kako dejavniki menedžmenta projektov vplivajo na finančno dodano vrednost projekta, zato smo izvedli še skupno multivariantno regresijsko analizo. Za izvedbo te analize smo najprej združili vseh 14 kazalnikov v enega od dejavnikov: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta. Povzetek regresijskega modela po dejavniki menedžmenta projektov:

- planiranje projektov ($F = 1,725$, $p = 0,000$), H1 potrjujemo;
- organiziranje projektov ($F = 0,224$, $p = 0,680$), H2 ne potrjujemo;
- vodenje projektov ($F = 0,080$, $p = 0,874$), H3 ne potrjujemo;
- kontroliranje projektov ($F = -0,720$, $p = 0,122$), H4 ne potrjujemo.

5 Zaključek

Namen raziskave je bil opraviti empirično raziskavo o vplivu dejavnikov menedžmenta projektov (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) na finančno dodano vrednost v izbranih slovenskih gradbenih podjetjih ter podati predloge za izboljšanje stanja. V raziskavi je sodelovalo 77 anketirancev iz slovenskih gradbenih podjetij, med katerimi je bila večina menedžerjev projektov. Ugotovili smo, da ima pri planiranju projektov največji vpliv na dodano vrednost ustrezno planiranje in preverjanje ciljev, obvladovanje sprememb projektov, planiranje kakovosti, virov in tveganj projektov, zato je smiselno, da organizacije temu delu namenijo več pozornosti. Pomemben vpliv iz vidika organiziranosti imajo tudi odgovornost, pooblastila in zadolžitve menedžerjev projekta, kar pomeni, da je smiselno jasneje opredeliti njegove naloge, pri čemer je ključna podpora vršnega menedžmenta. Uporaba programskih orodij pri planiranju, raven menedžmenta projektov v podjetju ter podpora projektne pisarne vpliva ne potrjujejo. Izmed kazalnikov vodenja ima pozitivni vpliv na finančno dodano vrednost le samostojnost projektne menedžerje in projektne tima pri delu, medtem ko vpliva načinov vodenja in motiviranje projektne tima ne moremo potrditi. Kontroliranje

ciljev (rokov, stroškov, kakovosti) in sprememb projekta pomembno vpliva na finančno dodano vrednost.

Na podlagi izvedene raziskave menimo, da je najpomembnejše, da organizacije namenijo več pozornosti pripravi in planiranju projektov s poudarkom na preverjanju smotrov in ciljev, obvladovanju sprememb projektov ter planiranju kakovosti, virov in tveganj, saj ima to največji vpliv na finančno dodano vrednost projektov. Menedžerjem projektov naj dodelijo več pooblastil, njihovo nagrajevanje pa smiselno povežejo z uspehom projekta ter sistematično kontrolirajo doseganje smotrov in ciljev projekta skozi celoten življenjski cikel projekta.

Pri raziskavi gradbenih projektov smo se srečali z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami, ki jih navajamo v nadaljevanju. Med izvedbo raziskave je veliko gradbenih podjetij, ki so se ukvarjala z gradbenimi projekti večjih vrednosti, propadlo, zato smo se srečali z omejitvami pri zbiranju podatkov. Pri raziskavi projektov smo se omejili le na finančno dodano vrednost projektov, nismo se osredotočali na ostale dejavnike učinkovitosti projektov, npr. kakovost proizvoda ali procesa, zadovoljstvo uporabnika, zadovoljstvo odjemalcev ipd. Izide raziskave je mogoče posplošiti zgolj na projekte v gradbeni dejavnosti. Obdobje štirih let je bilo izbrano zaradi operativnih razlogov in skladno s strateškim načrtovanjem, ki pri dolgoročnih projektih traja navedeno obdobje. Obravnavali smo zgolj menedžerski vidik in delno finančni vidik obvladovanja projektov, nismo pa raziskovali drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projektov (npr. podpornega okolja, infrastrukture, kadrov, opreme ipd.).

Prispevek raziskave k znanosti in stroki je v opravljeni empirični raziskavi in analizi vpliva dejavnikov menedžmenta na finančno dodano vrednost projekta, saj v zadnjih desetih letih v gradbeništvu ni bilo podobne raziskave. Na ta način smo prišli do novih znaj s področja menedžmenta projektov in njegovega vpliva na finančno dodano vrednost v izbrani gospodarski dejavnosti. Ugotovili smo, da imajo natančno planirani gradbeni projekti statistično značilen vpliv na finančno dodano vrednost projektov, pri čemer imata največji vpliv ustrezno planiranje in preverjanje ciljev ter obvladovanje sprememb na projektu, zato predvidevamo, da bo to spodbudilo podjetja in druge organizacije, da bodo več časa in virov namenila planiranju projekta.

Pri nadaljnjem raziskovanju področja menedžmenta gradbenih projektov bi lahko raziskave potekale v več smereh. Del raziskav bi lahko usmerili v podrobnejšo obravnavo posameznih dejavnikov menedžerjev projektov, del pa v razširitev raziskav na ostale dejavnike uspešnosti projektov, ki bi jih vsebinsko in metodološko dopolnili in spremenili. Glede na to, da smo ugotovili visoko povezanost med realnim definiranjem ciljev projekta in sodelovanjem menedžerjev projekta pri postavljanju ciljev, bi bilo smiselno podrobneje analizirati vpliv sodelovanja menedžerjev projekta pri določitvi smotrov in ciljev projekta na finančno dodano vrednost projekta. Raziskavo bi bilo smiselno razširiti še na preučitev preostalih dejavnikov dodane vrednosti projektov (rok, kakovost, zadovoljstvo udeležencev na projektu ipd.), saj so

merila medsebojno povezana in bi izidi raziskav predstavljali celovit vpliv uspešnosti gradbenih projektov v Sloveniji. Nadalje bi bilo smiselno analizirati tudi projekte do 100.000 EUR in rezultate primerjati z ugotovitvami iz drugih raziskav.

Zahvala: Raziskovalni program št. (No. P5-0049) je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. Hostnik, M. (2013). *Management informacijsko - komunikacijskih projektov in njihova uspešnost*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
2. Hyvärri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24 (3): 216–225.
3. Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja, V *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 39–54, Gubno: MER Evrocenter.
4. Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
5. Luin, T. (2010). *Vloga višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih*. Magistrsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
6. Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
7. Markič Hrast, S. (2008). *Management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Palčič, I., Madžarec, M., & Stare, A. (2011). *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
9. Pene, D., & Meško Štok, Z. (2014). Učinkovito in uspešno vodenje projekta. *Management*, 9 (1): 61–76.
10. Petrič, M. (2005). *Notranje podjetništvo in projektni management v slovenskih gradbenih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
11. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19 (3): 67–75.
12. Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3 (9): 8.
13. Project Management Solutions. (2011). *Strategies for Project Recovery, A PM solutions research report*. Pridobljeno na [Http://www.pmsolutions.com/collateral/research/Strategies%20for%20Project%20Recovery%202011.pdf](http://www.pmsolutions.com/collateral/research/Strategies%20for%20Project%20Recovery%202011.pdf).
14. Rován, J. & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Sabeghi, N., Tareghian, H. R., Demeulemeester E., & Taheri. H. (2015). Determining the timing of project control points using a facility location model and simulation. *Computers & Operations Research*, 61 (1): 69–80.
16. Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26 (6): 749–766.
17. Shenhar, A. J., Levy O., & Dvir. D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28 (2): 5–13.
18. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija poti.
19. Štivan, S. (2004). *Projektni management na področju razvoja informacijskih sistemov*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
20. The Standish group International. (2013). *Chaos summary 2013*. Pridobljeno na [Http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos2013.php](http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos2013.php).
21. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21 (1): 1–8.

22. Vrečko, I. (2009). *EDUCA – priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta*. Pridobljeno na [Http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/23410,25852/podrobno.html](http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/23410,25852/podrobno.html).
23. Žohar, D. (2010). *Razvoj osebja projekta in čas izvedbe investicijskih projektov v slovenskih bolnišnicah*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Marko Brcar je zaposlen v podjetju Trimo Trebnje. Magistriral je na področju organizacijskih znanosti na temo Vpliv dejavnikov managementa projektov na finančno dodano vrednost na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Predhodno je raziskoval tudi področje vodenja projektov v podjetju Trimo in opravil magistririj 2. bolonjske stopnje na temo Izboljšanje projektne načina dela z inovativno projektno kulturo – primer podjetja Trimo. Je vodja projektov že več kot petnajst let in je vodil že več kot sto gradbenih projektov v Evropi in Bližnjem vzhodu.

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

Abstract:

Project management and financial added value

Research question (RQ): Are there any statistically significant correlations between planning, organizing, management and controlling factors and the financial added value of construction projects.

Purpose: The purpose of the research was to carry out the empirical research about the influence of project management factors on the financial added value in selected Slovenian construction companies and submit proposals in order to improve the situation.

Methodology: The quantitative study involved 77 respondents from Slovenian construction companies, the majority of whom were project managers.

Results: Based on research it is evident that precisely planned construction projects have statistically significant impact on the financial added value of projects, where have the highest impact proper planning, verification of objectives, and managing changes of the project.

Organization: We have designed the proposals to improve the situation in the field of project management in the construction industry.

Originality: The contribution of research to management science and profession is empirical research and analysis of the impact factors of management on the financial added value of the project, because in the last ten years in the construction industry has not been done a similar research.

Limitation: The research was focused on the financial added value of the projects only, and not on the other project efficiency factors, such as product or a process quality, user satisfaction, customer satisfaction and similarly.

Keywords: added value, civil engineering, companies, project management, research.



Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi

Tanja Balažic Peček*

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

Boris Bukovec

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen pomen ima princip »autopoiesis« v organizaciji? In kakšen v družbi? Kako ga doživljamo v vsakdanjem prostoru, ali gre za »znanstveno praznost« ali gre za »življenjsko polnost«?

Namen: V znanstveni teoriji so princip »autopoiesis« iz svetovnih predpostavk umestili avtorji v teoriji organizacije in filozofi. Naš namen je pregledati stanje v lokalnem okolju, tako vsebinsko, kot terminološko in ugotovitve podati v preglednem članku. Raziskava predstavlja del raziskovanj znotraj naše doktorske študije, kjer raziskujemo elemente avtopoeze v organizaciji.

Metoda: Teoretični del raziskave zajema pregled razsežnosti uporabe in terminologije v lokalnem okolju. Študija zajema triangulacijo znanstvene literature avtorjev in prevajalcev. V razpravi bomo skušali utemeljiti, kakšne so vsebinske in terminološke podobnosti, razlike in razsežnosti uporabe v znanstveni teoriji in praksi.

Rezultati: Vsebinsko avtorji omenjajo dva principa »autopoiesis« in »alopoiesis«, kot negacijo prvega. Ugotavljamo različno terminologijo: avtopoeza/avtopoeza, alopoeza/alopoeza, njihove sestavljenke in končnice. Kljub zaznam razlikosti je vsebinsko zaznati več podobnosti. Podajamo predlog za organizacijo principa »autopoiesis«, ki je »Avtopoietska organizacija«. Avtopoietski princip je vserezsežen v organizacijski teoriji, tako na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Organizacija: Za organizacijo je pomembna vsebinska pojasnitev delovanja principa v smislu avtopoietskih in alopoietskih kompleksnih sistemov. Avtopoietska organizacija je mrežno organizirana, interdisciplinarna in se odvija v krožnem procesu. Značilna je neprestana medsebojna dinamika, ki samo-obnavlja, se samo-razvija in je samo-učeča. Deluje avtonomno, v neprestanem spoju z okoljem, kot so-odvisni del, ki so-deluje neprestano v celovitem, etičnem, ekološkem in so-naravnem sistemu.

Družba: Ugotovitve iz raziskave spodbujajo posameznika, kako doseči avtopoietsko organizacijo, ki vodi v avtopoietsko družbo.

Originalnost: Raziskava prispeva k obuditvi delovanja avtopoietskega principa v znanstvenem in družbenem okolju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Avtopoietski princip smo raziskali na področjih, kjer se je do sedaj uspel uveljaviti na lokalnem območju, z izvornimi svetovnimi viri. Raziskovanje se lahko nadaljuje do uveljavitve avtopoietskega principa na vseh ravneh organizacije in družbe.

Ključne besede: avtopoeza, avtopoeza, alopoeza, alopoeza, avtopoietska organizacija, avtopoietski sistemi, avtopoietske institucije, avtopoietska družba.

1 Uvod

Celica je *avtopoietska enota*. (Maturana & Varela, 1980) Človek je *avtopoietsko bitje*. (Lauc, 2000) Kaj pomeni princip avtopoietski? Pri proučevanju literature o principu »autopoiesis« smo našli izvor pri čilenskih biologih Maturani in Vareli (1980). Princip se z biološkega vidika prenese kot »autopoiesis« tudi na druga znanstvena področja: sociologijo, komunikacijo, kompleksne sisteme in kot predpostavka v spoznavno teorijo. (Jantsch 1980, Zeleny, 1981, Luhmann, 1990 in 1995, Capra, 1996, 2002 in 2014) Govorimo o naravnem principu, ki je po naravi že prisoten v človeku. Zato naša raziskovanja posvečamo človeku kot osnovnemu tvorcu organizacije. Zanima nas so-naravno etično delovanje človeka v organizaciji in družbi. Kako zaznamo avtopoiezo? O kakšnem principu govorimo? Kako deluje? Filozof Kordeš (2004, str. 190) se ne strinja z biologoma Maturano in Varelo, ki postavljata formulo: »*Autopoiesis* = *Življenje*«. Zmoti ga enačaja in se sklicuje na osnovno predpostavko svojega raziskovanja (2004, str. 190): »Življenje je skrivnost, ki je ne bom nikoli dokončno doumel. Hočem raziskovati, ne pa raziskati.« Tudi mi smo raziskovalno naravnani do principa »autopoiesis« in področja, kjer so raziskovalci že našli povezavo o pomenu delovanja ter ga prenesli v organizacijsko in družbeno okolje. Pri principu »autopoiesis« izpostavljamo značilnost samo-proizvodnje, ima pa še druge življenjske pomene. V dinamični živi mreži ima avtopoieza samo-organizacijsko nalogo: z neprestanim gibanjem proizvajati sebe in okolje. V literaturi zasledimo tudi različico delovanja principa »alopoiesis«, ki ga avtorji različno pojasnjujejo.

V članku smo kritično pregledali stanje in uporabo principa »autopoiesis« v znanstveni literaturi (Ambrož, Ovsenik M., Ovsenik J., Bukovec, Lauc in drugi). Zanimal nas je vsebinski pomen in razsežnost principa v organizaciji in družbi. Pojavljajo se terminološke razlike zapisovanja, ki smo ga zaznali v lokalnem okolju. Naš namen je bil narediti celovit pregled pojavnosti avtopoieze v organizaciji in nakazati možnosti vserrazsežnostnega avtopoietskega delovanja. Cilj je, kako doseči *avtopoietsko organizacijo* (Maturana & Varela, 1980, Zeleny, 1981, Jantsch, 1980, Lauc, 2000, Kordeš, 2004), ki vodi v *avtopoietsko družbo*. (Lauc A., 2000, Lauc Z., 2016)

2 Teoretična izhodišča

2.1 Umeščenost avtopoieze/alopoieze v organizaciji in filozofiji

2.1.1 Avtopoieza/alopoieza v organizacijski teoriji

V organizacijski literaturi »*Pot k odličnosti*« Ambrož in Mihaličeva (1998) pogledata organizacijo skozi naravni *avtopoietski pristop*. Predstavita *avtopoietsko teorijo* socialnih sistemov, kot sta jo oblikovala Maturana in Varela, pri iskanju odgovorov v procesu samo-ohranitve. Opredelita, da so *avtopoietski sistemi* samo-organizirani in jih lahko poimenujemo samo-predstavni, kot sistemi, ki sledijo naučenemu znanju. Uporabita termin *avtopoezija*, ki jo razložita kot »samo-ustvarjanje« (auto – jaz in poiesis – ustvarjanje). *Avtopoietske sisteme* pojasnita kot mrežo samo-organiziranih ustvarjalnih in uničevalnih procesov, ki se vračajo nazaj v samega sebe. Ta živ sistem imenujeta avtopoietski sistem in njegovo samo-ustvarjanje vidimo v fizičnem okolju. V *avtopoietski teoriji* dojemata kot glavno točko sporazumevanje in delovanje v okolju, s katerim aktivno so-delujemo. Pri tem nam pomagajo mreže procesov,

ki jih oblikujemo kot odziv na spodbude iz okolja. Poudarita, da se človek kot živ sistem spreminja v skladu s spodbudami iz okolja, vendar pa pod pogojem, da ohrani svojo samo-podobo. Pravita, da samo-podoba določa naše povezave z okoljem, in če znamo ohraniti našo samo-podobo, lahko te povezave vključimo v lastne miselne modele. Kot izhodišče izpostavljata sposobnost razlikovanja zunanjega okolja in načel našega delovanja, ki ne ogroža naše samo-podobe. Avtopoetično teorijo preneseta na kompleksne poslovne sisteme, ki so kot celoviti sistemi odvisni od samo-organiziranja, so-delovanja avtonomnih podsistemov in samega smisla delovanja. (14-16)

Ovsenik (1999, str. 92) v svoje življenjsko delo »*Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*« uvrsti prispevek »teorije o živem« in ga enači z izrazom *avtopoieza*. S tem prevzema princip »autopoiesis« kot sta ga v letu 1972 odkrila in v letu 1980 navedla čilenska biologa Maturana in Varela v svoji revolucionarni objavi: »*Autopoiesis and cognition: The realization of the Living*«. Ugotovila sta, da gre pri spoznavanju in delovanju živega za isti pojav. Poleg odkritja samega sta biologa poimenovala krožno organizacijo s terminom »autopoiesis«. Z izvorom grškega poimenovanja »poiein – poiesis« kot ustvarjanje, proizvodnja, in kot posledico samo-ustvarjanje in samo-proizvodnjo. Teorijo podata na krožni način, tako da samo-opisovanje opazovalec začne in konča. Ovsenik (prav tu, str. 94) se opira na »teorijo o živem« in dodaja, da mi sami tako »postanemo opazovalci skozi ponavljajoče porajanje predstav« in »sočasno porajamo razmerja«. Poudarja, da je človekovo samo-opazovanje pot do samo-zavedanja. Kar ponazarja z modelom avtopoietične zgradbe, rezultat le-te poimenuje kot avtopoiezo na mnogo ravneh, »oziroma mnogoplastno avtopoiezo«. (prav tu, str. 264-166)

Ovsenikova in Ambrož (1999, str. 2-3) svoje delo naslovita »*Neprofitni avtopoietični sistemi*«. Podata znanstvene dosežke Maturane in Varele o pionirskem razvoju *avtopoietične definicije sistemov* in odprtju novega poglavja v razumevanju sistemov. Biologa sta predpostavljala, da gre za krog spoznavnega procesa, ki poraja svet s spoznavanjem, razmislekom, besedami in človekovim delovanjem, kar avtorja izpostavlja. Samo-delujoče sisteme poimenujeta *avtopoietični sistemi*. Opredelita jih kot avtonomne sisteme, pri katerih se spremembe interakcij z okoljem podrejajo vzdrževanju lastne organizacije. Uporabnost *ideje avtopoietičnosti* se je iz bioloških in fizikalnih ved umestila tudi v humanistične vede, na raven kompleksnih socialnih sistemov, še dodata avtorja. Sprašujeta se: koliko je človek družbeno in koliko biološko bitje?

Ko študiramo delo Lauca (2000) »*Metodologija družstvenih znanosti*«, lahko rečemo, da gre za preplet principa »autopoiesis« čez njegovo življenjsko delo in razsežnost na mnoga znanstvena področja. Navaja, da je že v predhodnem delu 1977 podal temelje *avtopoietiske organizacije*, čeprav jih ni tako poimenoval. Princip »autopoiesis« definira kot mrežo samo-proizvodnje, sestavljeno iz elementov, ki se ustvarjajo in realizirajo s svojo medsebojno aktivnostjo. Princip »*alopoiesis*« opredeli kot negacijo »autopoiesis«. Dodaja, da ko bo človek doumel te povezave, bomo lahko govorili o »resnični zavezi človeka in Narave«. (prav tu, str. 13) Lauc uporabi termin *avtopoietična organizacija*, ki jo povezuje z biologijo in

filozofijo. Predstavi tudi konkreten model autopoietiske organizacije, v katerem biologija in filozofija predstavljata okvir, prepričan pa je, da je mogoče z znanjem psihologije, tehnologije, ekonomije in prava obvladati zakonitosti organizacije, kot interdisciplinarno sodelovanje. (prav tu, str. 9) V modelu autopoietične organizacije definira pet kriterijev: ekonomija, ekologija, etika, estetika, ekumenizem (5E). Kriteriji v krožnem procesu udejanjajo štiri vrste razvoja: osebni, organizacijski, ekonomski in kulturni. (prav tu, str. 248) Ko govori o družbenih vedah, jih poveže z angleško različico: »Psihologija in autopoiesis«, »Ekonomija in autopoiesis« in »Pravo in autopoiesis«. Pri opisovanju tehnologije opazimo, da avtor uporabi zvezo »Tehnologija in samo-organizacija«. V delu poveže še »Informatiko in autopoiesis« in »Biotehnologijo in autopoiesis«, ter uporabi teorijo »autopoiesis« v materialni proizvodnji. Na principu krožne re-reprodukcije, kot sta jo utemeljila Maturana in Varela, ter kasneje Luhmann v družbenih sistemih, Lauc postavlja temelje *autopoietičnega prava*. Izpostavlja, da svetovni teoretiki »autopoiesisa« ne poznajo knjižnega denarja in *autopoietičnega bilanciranja*. Iz temeljne ravni apelira na moralni in intelektualni *autopoietični potencial*, za udejanjanje sinergije *autopoietičnih ljudi*, ki bi preko državnih institucij našli kreativne rešitve iz obstoječe alopoeitične družbe. (prav tu, 417-422)

O naprednih sodobnih organizacijah pišeta v delu »*Arhitektura sodobnih organizacij*« tudi Žugej in Schatten (2005). Pri pojasnitvi teorije kaosa navajata, da so to kompleksni sistemi, za katere je značilna nedefiniranost, nelinearnost, povratne zanke znotraj sistemov in da je obnašanje sistema nepredvidljivo. »Autopoiesis« umeščata v organizacijo z biološkega vidika, kako se organizem prilagaja okolju in uspe zadržati sebi lastno identiteto. Pojasnita, da s pomočjo principa »autopoiesis« lahko tudi uvidimo, da so organizacije samo-stojne celice, ne glede na to, da se zaposleni znotraj nje stalno menjajo. (str. 74-77)

Bukovec (2009) v delu »*Nova paradigma obvladovanja sprememb*« povzema ugotovitve Maturane in Varele, ki sta ob proučevanju življenja odkrila pojav vzorca nenehne reprodukcije samega sebe in uporabila nov izraz *avtopoeze*. Avtor izpostavi dve temeljni karakteristiki avtopoeze: ovojnica in metabolično omrežje, ki sta ju prepoznala biologa. Navaja njune ugotovitve, da je življenje celota v neprestano spreminjajočem metaboličnem omrežju, ki je odgovorno za nenehen tok energije za preurejanje strukture. »*Avtopoeitična omrežja*« so živi organizacijsko zaprti sistemi, ki pa so za materijo in energijo odprti, ter potrebujejo nenehen pretok, da so zmožni vzdrževati živ sistem. (str. 47-48) O avtopoezi Bukovec ugotavlja, da je ta značilnost živih bitij tesno povezana s procesom spoznavanja in samo-učenja, kot procesom življenja. (prav tu, 96) V zaključku svojih raziskav ugotavlja možnost nadaljnjih raziskovanj avtopoeze, na ravni posameznika kot samo-obnovo in samo-preseganje. (prav tu, 267)

V članku »*Kakšna organizacija kaže pot iz krize 2008+?*« Ovsenik in Ovsenikova (2010) opozarjata na globok problem »socialne organizacije«, ki bi jo bilo smiselno obravnavati kot »splošno organizacijsko« (konceptualno) krizo. Ko povzemata, je zaznati, da se zavedata delovanja principa »autopoiesis«: »Pokazan je obstoj organizacije na vseh ravneh našega sveta, posebej v območju živega (autopoiesis).« Ugotavljata, da je organizacija v vsej naravi

našega sveta in da je organizacija v živem svetu »autopoiesis«. Omenjata, da sta v letu 1972 čilenska biologa poskušala »autopoiesis« definirati kot *avtopoietični stroj*. »Živo organizacijo« definirata kot mrežo procesov, kjer se neprekinjeno samo in so-proizvaja, v krožnem celovitem sistemu. Izpostavita razumevanje socialne organizacije, ki izvira iz medsebojnega sodelovanja, ki ga imenujeta *socio-autopoiesis*. Priporočata, da bi veljalo proučiti po zgledu narave *agape-socio-autopoiesis* kot formulo kulture, ki nam daje skupno korist. Podajata enostavno vzajemno formulo, ki bi veljala med ljudmi: »dobro voljo«.

Kasneje Ovsenikova in Ambrož (2010, str. 16) v svojem delu »*Celovitost in neznatnost organizacije*« razložita *avtopoezo* (auto – zase in poiesis – ustvarjanje produkcije) kot koncept samo-obnavljajočih sistemov, predvsem bioloških, s katerim proučujemo samo-zaznave živih bitij, kot tudi njegova notranja razmerja. Pionirsko delo Maturane in Varele (prav tu, str. 16-17) podajata z definicijo: »*koncept avtopoeze* kot organizacijo živih bitij, ki ohranjajo svoje življenje in svojo celovitost v nenehnem spoju z okoljem (samo-proizvodnja), v katerem izmenjujejo hrano in informacije.« in »Avtopoeza pojasnjuje bistvo življenja in zato so vsi živi sistemi avtopoietični sistemi.« O *avtopoietičnem sistemu* menita, da je to sistem, ki neprestano po-ustvarja svoje meje in sebe v vzajemno delujoči mreži, le-te pa imajo za svojo produkcijo jasno določene meje notranjega sistema. To je način, s katerim notranja organizacija ohranja svojo lastno identiteto, z značilnostjo vzdrževanja sebe s samo-dejnim nenehnim udejanjanjem. Pri tem izpostavita aktivnost vzdrževanja, ki je podlaga za samo-obnavljanje, samo-razvoj in samo-prenovo. Ugotavljata, da je avtopoietični sistem notranje zaprt, kar mu omogoča samostojno delovanje, vendar se mora neprestano spajati z okoljem, če želi preživeti. Pravita, da je ob določenih pogojih avtopoietični sistem operativno zaprt kot »avtopoeza« v smislu lastne organizacije in tudi hkratno odprt - »poeza« v smislu strukture. (prav tu, str. 17) Ovsenikova in Ambrož zasledita, da Guattari in Misheva razlikujeta med *avtopoietičnim* in *alopoietičnim sistemom*. Razliko tudi pojasnita s tem, da avtopoietični sistem samo-ustvarja samega sebe, medtem ko alopoeitični sistem ustvarja za druge in je v njem potrebno za njegovo delovanje vzpostaviti komunikacijsko mrežo z okoljem. Pri živih avtopoietičnih sistemih je sistem samo-zamejen, samo-ustvarjal, samo-obnavljajoč in samo-razvojen, presnova pa se glede na zunanje pogoje odvija v smislu zaprtega sistema. (prav tu, str. 17) Zaznamo, da navedeta pomembno ugotovitev Luisija (Luisi v Ovsenik & Ambrož, 2010, str. 17): »Če je ustvarjalni proces v avtopoietičnem sistemu močnejši, se bo sistem razvijal in če je močnejši proces razgrajevanja, se bo avtopoietični sistem sesul, zaprl vase. Uvidimo, da avtorja ugotavljata, da avtopoietični sistem razvija tudi obrambne mehanizme, kot varovalo pred vdorom škodljivih vplivov. (Ovsenik & Ambrož, 2010, str. 17-18)

Autopoietično pravo nas navduši pri pravniku Z. Laucu (2016), ki je jasen že v naslovu: »*Moralitet, legitimitet, legalitet*«. »Autopoiesis« podaja kot samo-definiranje in samo-organiziranje, kot utemeljuje teorija Maturane in Varele. Pravi, da je vsaka entiteta tako del kot celota, ki je kognitivno odprta in normativno zaprta. *Autopoietično organizacijo* predstavi kot organizacijo, kjer je vse urejeno od znotraj, za *alopoietično družbo* pa je značilno, da je vse definirano iz zunanjosti (kapital, moč v ekonomskem in socialnem življenju). Prepričan

je, da je *autopoietiski pristop* tisti, ki omogoči preskok iz klasičnega v interdisciplinaren in multidisciplinaren diskurz. (str. 174) *Alopoietičnost* poudarja kot značilnost industrijske dobe in *autopoietičnost* informacijske dobe, kot značilnost nove filozofije v menjavi kopernikanske paradigme. (prav tu, str. 583) Prepričan je, da je sposobnost *autopoietične tehnologije* v zmožnosti, da se pozitivno prevzema in negativno odstranjuje. Izvor te trditve najde v biologiji, kjer ima vsaka celica lastno identiteto, ki reproducira samo sebe iz svojih lastnih elementov. Vpraša se, kako je pravo lahko živa celica. Odgovor najde v krožni pravni identiteti kot zaprtem komunikacijskem telesu, ki samo-deluje in vzpostavlja zaprto mrežo sistema. (prav tu, str. 586-587) Prepozna, da so do sedaj prevladovala *alopoietične institucije* (kot birokratske institucije), ker enostavno še ni bilo mesta za umestitev *autopoietičnih institucij*. Meni, da se z razvojem autopoietičnih institucij pogojuje gospodarski, politični in kulturni razvoj. Prepričan je, da je *autopoietična vizija* najboljša v kreativni imaginaciji in izvorni motivator človeških procesov. Kot nujnost v sistemu poudarja *autopoietično misijo*, ki ima *autopoietično odločanje*. (prav tu, str. 589)

V zborniku konference skušajo Balažic Peček, Lauc, Železnikar & Bukovec (2016) zajeti principe »autopoiesis« s preglednim člankom: »Samo-upravljanje kot element avtopoietiske organizacije«. Povzete so teorije avtopoieze in predstavljeni njihovi naravni principi samo-organizacije. Iz kratke zgodovine obujajo princip samo-upravljanja, kot element *autopoietične organizacije*. Poudarijo, da *avtopoietiska organizacija* temelji na humanosti človeka, samo-zavedanju kot preobratu družbe in moralnega kapitala. Ugotavljajo, da je človek *avtopoietično bitje* in *avtopoietični principi* ga samo-ohranjujejo. Omenjajo, da gre za *avtopoietične ljudi*, *avtopoietično družbo*, ki najde rešitve tehnološkega napredka v zavestnem ustvarjanju. *Avtopoiezo* želijo predstaviti kot evolucijo življenjskega kroga.

V Dekanovih razmišljanjih dekan Bukovec (2016) izpostavi *avtopoiezo* kot možnost samo-obnove in samo-razvoja organizacij. Kot ključno sporočilo podaja ugotovitve iz Santiagove teorije, da živ sistem reagira avtonomno in vzdržuje svobodo odločanja, kaj in kako bo »vzel« iz okolja in kaj ga bo »vznemirilo«. Poudarja, da na FOŠ-u intenzivneje raziskujemo pojav avtopoieze in kot rešitve »sedanjega časa« predpostavlja že znane odgovore iz preteklosti. Na internetni strani Fakultete za organizacijske študije (FOŠ, 2016) najavi konferenco Nove paradigme organizacijskih teorij (NPOT) s podnaslovom: »*Avtopoietična organizacija*«, in vabi vse, ki želijo so-ustvarjati in so-delovati na *avtopoietičnem dogodku*. Navaja: Kaj avtopoieza je? *Avtopoieza* je fenomen samo-reprodukcije v živi mreži neprestanega evolucijskega napredka, ki v avtopoietični organizaciji rezultira v visokih dosežkih in samo-preseganju.

2.1.2 Avtopoieza iz zornega kota filozofov, prevajalcev in fizikov

Prevajalec Uroš Kalčič je v delu »*Drevo spoznanja*« Maturane in Varele (1998) prevedel »autopoiesis organization« v *avtopoietiska organizacija*. Izhaja iz odnosov, ki so predstavljeni na celični ravni, kot dinamično povezani v sistemu nenehnih interakcij. Tu lahko predstavimo membrano, ki omejuje širjenje transformacijske mreže in celični metabolizem, kot tudi celično dinamiko. Pri tem gre za edinstven položaj mreže dinamičnih transformacij, ki

proizvaja sebi lastne proizvode in ima bistveni pomen za omejenost. Za delovanje mreže transformacij je ključna meja, ki je proizvedena kot enota. Ne govorimo o dveh različnih pojavih, ampak o enem samem pojavu, ki je značilen za *avtopoetski sistem*, ko se dinamika začne razločevati od okolja na način, ko oboje postane neločljivo. Avtopoetska organizacija je značilna za vsa živa bitja in edinstveno je, da so si po organizaciji podobna in se razlikujejo samo po strukturi. (str. 38) Drugi opisani pojav »autopoiesis systems« prevajalec prevaja v avtopoetski sistemi. Pri teh sistemih gre za operativno zaprtost, procesi se odvijajo kot v avtonomnih enotah, tako se ohranja »autopoiesis« njihovih sestavnih celic in identiteta lastne organizacije. (prav tu, 75-77)

Z metaforičnim pojmovanjem eseja »Obiranje sadov z drevesa spoznanja« kot spremno besedo dodajata Miran Možina in Urban Kordeš na »Drevo spoznanja« (Maturana & Varela, 1998) in prevedeta termin »autopoiesis« kot *avtopoetski sistem*, ki se neprestano ustvarja in določa svojo organizacijo s tem, da deluje kot sistem proizvodnje sestavin s stalnimi perturbacijami in kompenzacijami. S tem opisujeta avtopoetski sistem z značilnostjo homeostaze, ki ima lastno organizacijo, s katero se konstantno ohranja. (str. 225) V spremni besedi se dotakneta tudi organizacije: posledice *avtopoetske organizacije* so velike, saj imajo avtopoetski sistemi avtonomnost, individualnost, ker gre za enote samo-proizvajanja, ki imajo »zaprte« vhode in izhode. (Maturana & Varela, 1998, str. 226)

Nov pogled na življenje, sisteme in procese organizacije podaja fizik in filozof Kordeš (2004, str. 182) s svojim delom »Od resnice k zaupanju«. Govori o *avtopoetski organizaciji*, ki ji skozi entropijo grozi stalna nevarnost razkroja in prenehanje avtopoetske organizacije je istočasno pogoj za obstanek življenja. Za avtopoetske sisteme pravi, da tvorijo od sistema odvisna notranja stanja. Razlikuje *alopoetske sisteme* s procesnimi atributi: vhod, transformacija in izhod. Na drugi strani opisuje *avtopoetske sisteme* s procesom perturbacije, samo-ustvarjanja/samo-ohranjanja, kompenzacij. (prav tu, 190)

Morgan (2004, str. 221-230) v delu »Podobe organizacij« v novi luči osvetli »teorijo autopoiesis« kot nekakšno logiko sprememb in vzpodbudi vnovično premišljevanje o odnosih z okoljem. Prevajalki Dana Mesner-Andoljšek in Jana Nadoh termin »autopoiesis« prevedeta v *avtopoetičnost*, kjer gre za pojav sposobnosti samo-reprodukcije kot končnega cilja sistema in kot najpomembnejši proizvod je njihova lastna identiteta. *Teorijo avtopoetičnosti* povzema od čilenskih biologov Maturane in Varele, ki trdita, da so živi sistemi organizacijsko zaprti, da gre za avtonomne sisteme, ki se nanašajo na same sebe. Omenja tri osnovne značilnosti: neodvisnost, krožnost in samo-referenčnost, kar jim zagotavlja samo-obnovo in samo-razvoj. Podaja nam še zanimivo definicijo (Morgan, 2004, str. 226): »*Avtopoetični sistemi* so zaprte zanke: samo-referenčni sistemi, ki si prizadevajo za samo-oblikovanje v lastni podobi.«

2.1.3 Nekateri fiziki pišejo o samo-organizaciji brez omenjanja principa »autopoiesis«

O principu »autopoiesis« fizik Malić (1976) v delu »*Kibernetika in termodinamika*« še ne piše, izpostavlja pa, da je kibernetika tista veda, ki proučuje medsebojni odnos živih sistemov

in strojev z namenom, da bi skonstruirali stroje, ki bi vključevali značilnosti živih sistemov. (str. 3) Zaveda se problema »biti življenja« na področju raziskovanja znanosti, izpostavi biologijo s procesi živčne aktivnosti, ter interakcije z okoljem. Sodobna znanja v biologiji kažejo ravno na ta razkritja na celični ravni, pa vse do višjih aktivnosti in obnašanja živih sistemov v okolju. (prav tu, str. 108)

Lahko rečemo, da »*Sintropija: v polifaznih zibelkah*«, enciklopedija fizika Detela (2014), ne zveni samo fizikalno, ampak gre za preplet znanstvenih področij fizike z biologijo, filozofijo, matematiko in poezijo. Avtor ne piše o principu »autopoiesis«, vendar razlaga in pojasni samo-organizacijo kot nevidno strukturo, ki bitjem vzdržuje visoko stopnjo notranje samo-organizacije. (str. 39) To je samo ena od razlag samo-organizacije, ki jo preplete čez celotno sodobno enciklopedijo življenja.

Postavljamo temeljno raziskovalno vprašanje:

TRV: Kakšen pomen ima princip »autopoiesis« v organizaciji? Kako ga doživljamo v vsakdanjem okolju, ali gre za »znanstveno praznost« ali pa gre za »življenjsko polnost« nenehnega so-očanja človeka v sebi, v organizaciji in družbi?

3 Metoda

K raziskovanju pojava »autopoiesis/alopoiesis« smo pristopili s sistematičnim analitskim pristopom. V ta namen smo proučili 17 del (monografije, članki in internetni objavi) v lokalnem jeziku. Znotraj vsakega dela smo pregledali poglavja in vsebino, ki se nanaša na ta dva principa, in poiskali besedne zveze, ki so jih uporabili posamezni avtorji. Študija zajema triangulacijo znanstvene literature avtorjev in prevajalcev. Termine in besedne zveze smo po ročno pregledanih delih prenesli v tabelo določili ali gre za prvi ali drugi princip in s tem naredili pregled obstoječega stanja. V tabeli 1 je analiza podana po avtorjih in uporabi principa »autopoiesis« in »alopoiesis«. Analiza zajema pregled terminologije pri posameznih avtorjih, za kar smo dodali kolono »Zapis«. Zanimalo nas je:

- Kakšen pomen imata pojava »autopoiesis/alopoiesis«? in
- Kako avtorji zapisujejo principa?

S pridobljenimi podatki bomo pojasnili razširjenost principa »autopoiesis/alopoiesis« v znanstveni literaturi. Iz pridobljenih tabel in matrik bomo v razpravi smiselno povezali podobnosti in obrazložili razlike. Ob koncu raziskave bomo skušali ugotovitve z metodo sinteze ponovno združiti v celovito predstavitev pojava »autopoiesis« v lokalnem okolju. Smo samo-kritični in že v pripravi podatkov ugotavljamo, da smo v članku »*Samo-upravljanje kot element avtopoietske organizacije*« zaznali različnost podajanja avtopoietska organizacija in autopoietična organizacija. Že v sami pripravi metodologije ugotavljamo, da je ta različnost posledica različnih virov principa »autopoiesis« in »alopoiesis« v lokalnem okolju. Zavedamo se težavnosti razumevanja in želimo princip »-poiesis« predstaviti kot ustvarjalni princip in ne kot poetičnost v literarni umetnosti.

4 Rezultati

Rezultati poizvedbe pojava »autopoiesis« in »alopoiesis« v literaturi so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati poizvedbe pojava »autopoiesis« in »alopoiesis« v literaturi

Avtor	»Autopoiesis«	»Alopoiesis«	»Zapis«
Ambrož, M., & Mihalič, T. (1998)	avtopoetična teorija, avtopoezija in avtopoetični sistem	ni omenjeno	avtopoeza
Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1998) - prevedel U. Kalčič	avtopoetska organizacija in avtopoetski sistemi	ni omenjeno	avtopoeza
Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1998) – spremna beseda M. Možina in U. Kordeš	avtopoetski sistemi in avtopoetska organizacija	ni omenjeno	avtopoeza
Ovsenik, J. (1999)	avtopoeza, avtopoetična raven, mnogoplastna avtopoeza, model avtopoetične zgradbe, autopoiesis	ni omenjeno	avtopoeza
Ovsenik, M., & Ambrož, M. (1999)	avtopoetična definicija sistemov in avtopoetični sistemi	ni omenjeno	avtopoeza
Lauc, A. (2000)	autopoetska: organizacija, oseba, koda, struktura, zakonitost, ekologija; autopoetsko: balansiranje, zapiranje; avtopoetično pravo, načelo, podjetje; avtopoetičen: sistem, subjekt, izvor, način, potencial, odgovor, pristop, proces, tek; in avtopoetičnost	alopoiesis	autopoeza
Kordeš, U. (2004).	avtopoetska organizacija in avtopoetski sistem	alopoetični sistemi	avtopoeza alopoeza
Žugaj, M., & Schatten, M. (2005)	autopoiesis	ni omenjeno	autopoiesis
Morgan, G. (2004) – prevedli D. Mesner-Andoljšek in J. Nadoh	teorija avtopoetičnosti in avtopoetičnost	ni omenjeno	avtopoeza
Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2006)	avtopoeza, avtopoetični sistem in koncept avtopoeze	ni omenjeno	avtopoeza
Bukovec, B. (2009)	avtopoeza in avtopoetična omrežja	ni omenjeno	avtopoeza

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	»Autopoiesis«	»Alopoiesis«	»Zapis«
Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2010)	koncept avtopoeze in avtopoietični sistemi	alopoietični sistemi	avtopoeza alopoeza
Ovsenik, J., & Ovsenik, M. (2010)	autopoiesis, avtopoietični stroj socio-autopoiesis, agape-socio-autopoiesis in avtopoeiza	ni omenjeno	avtopoeiza
Balažic Peček, T. (2015)	raziskovalci avtopoeze	ni omenjeno	avtopoeiza
Lauc, Z. (2016)	autopoietski pristop, avtopoietška organizacija, autopoietično pravo, autopoietična vizija, avtopoietična misija, avtopoietične institucije, autopoietično odločanje in autopoietičnost	alopoietičnost, alopoietična družba in alopoietične institucije	autopoeiza
Balažic Peček, T., Lauc, A., Železnikar, A.P., Bukovec, B.	avtopoietška organizacija, autopoietična organizacija, avtopoietška mreža, avtopoietično bitje, avtopoietični: principi, ljudje, družba in avtopoeiza	ni omenjeno	avtopoeiza
Dekanova razmišljanja, Bukovec, B. (2016)	avtopoeiza in avtopoietično omrežje	ni omenjeno	avtopoeiza
FOŠ – NPOT (2016)	avtopoietična organizacija, avtopoietični dogodek in avtopoeiza	ni omenjeno	avtopoeiza

5 Razprava

V svetovnem merilu princip »autopoiesis« z biološkega vidika pionirsko definirata Maturana in Varela (1980) in postavita teorijo o živem. Na socialni ravni teorijo nadgradi še Luhmann. (1990 in 1995) Princip »autopoiesis« v samo-organizacijsko in eko-so-naravnem vidiku raziskuje tudi Capra (1996, 2002, 2014), pred tem pa je o mikro in makro ravni samo-proizvodnje pisal že Jantsch (1980), ki omenja tudi kozmično-vseobsegajočo samo-organizacijo. Domnevamo, da gre za zelo kompleksen pojav, ki ga avtorji podajajo iz različnih zornih kotov.

Pregled literature na organizacijskem in filozofskem področju nam dokazuje, da so avtorji principa »autopoiesis« in »alopoiesis« vgradili v organizacijske koncepte. Skoraj vsi avtorji izhajajo iz izvornih ugotovitev Maturane in Varele (1980), ki v avtopoietski teoriji podata, da gre za samo-organizacijske sisteme, ki so samo-predstavni in sledijo samo-naučenemu znanju.

Ugotovimo, da avtorji pogosto vključujejo pojav »autopoiesis«, in šele v letu 2000 Lauc uporabi »alopoiesis«. Koncepte podajo iz različnih zornih kotov: spoznavni proces, procesna dinamika, omrežja, neodvisnost, krožnost, samo-referenčnost in še druge značilnosti. Naredili smo preplet naših ugotovitev po analizi. »Autopoiesis« se v organizacijski teoriji pojavlja kot značilnost organizacij, ki se samo-proizvajajo, samo-obnavljajo in imajo zmožnost samo-razvoja, kot krog spoznavnega procesa in življenja organizacije. Značilna je krožna organizacija, ki je organizacijsko zaprta in odprta za material in energijo, ki se nenehno pretaka, torej je zmožna vzdrževati živ sistem. Pomemben je proces samo-produkcije, ki je v neprestani dinamiki s sabo in okoljem, zato ne more biti neodvisen, ampak gre za medsebojno delovanje in za so-odvisnost. Nekateri avtorji izpostavljajo celični metabolizem, v katerem ima pomembno vlogo celična membrana.

Avtopoietska organizacija izhaja iz neprestane dinamike in odnosov na celični ravni. Kot navajajo nekateri avtorji lahko rečemo, da gre za celovit sistem, ki je v nenehnem spoju z okoljem. Ključnega pomena je, da sistem ohranja svojo lastno identiteto in avtonomijo. Za avtopoietski sistem je značilno, da je sposoben ohranjati zaprtost pod pogoji odprtosti in odprtost pod pogoji zaprtosti. Pri čemer pa mora biti ustvarjalni proces močnejši, da se sistem razvija, v nasprotnem primeru se sistem sesuje sam vase. Če povzamemo avtorje, je avtopoietska organizacija: mrežno samo-organizirana, interdisciplinarna in se odvija v krožnem procesu. Značilna je neprestana medsebojna dinamika, ki samo-obnavlja, se samo-razvija in je samo-učeča. Deluje avtonomno, v neprestanem spoju z okoljem, kot so-odvisni del, ki so-deluje v celovitem, etičnem, ekološkem in so-naravnem sistemu. Na tej točki se zelo približamo filozofiji trajnostnega razvoja so-naravne prihodnosti kot jo definira Ećimović (2016, str. 10) znotraj osnovnega okolja: »sistem vesolja deluje sistemsko na osnovah celostnih medsebojnih povezav, medsebojne odvisnosti, medsebojnega delovanja, so-delovanja, mreženja, kompleksnosti in sinergij, ...« in poudari, da gre za kontinuiteto narave, kjer se dogajajo transformacije na vseh ravneh. Kot značilnost avtor izpostavi še mreženje in sistemske celostne povezave, ki so odvisne pri delovanju in so-delovanju.

Pri kritični oceni podamo lastno povezavo posameznih konceptov do človeka, kot tvorca organizacije in družbe. Tako pri Ambrožu in Mihaličevi (1998) izpostavljamo, da je ohranitev samo-podobe pomembna, da lahko te povezave vključimo v lastne modele mišljenja in da okolje ne ogrozi naše samo-podobe. Človeka kot opazovalca, akterja in samo-opazovalca, lahko izpostavimo pri Ovseniku (1999), ki opozori, da je človek tisti, ki se odloči ali gre v proces samo-refleksije in samo-zavedanja. Pri Ovsenikovi in Ambrožu (1999) izpostavljamo spoznavni krog kot del spoznavnega procesa, ki poraja svet, kar ista avtorja v delu (2006) povezujeta s teorijo kompleksnih sistemov, iz katere izhaja notranja in okoljska odvisnost, so-odvisnost in so-delovanje, ki je prisotno v naravnih procesih. Autopoietično organizacijo opredeli Lauc (2000) kot konkreten model, ki ga temeljno ustvarjajo interdisciplinarni timi, preko 5E kriterijev, ki se zaokrožijo pri osebnem, ekonomskem, organizacijskem in družbenem razvoju. S tem predstavi vsesrazsežnost pojava »autopoiesis« in pojasni pojem »alopoiesis« na človeku in družbi. Bukovec (2009) poudari metabolično omrežje, ki potrebuje

nenehni pretok materije in energije, da se vzdržuje živ sistem. Kar Lauc A. (2000) postavi, zaokroži Lauc Z. (2016) v najvišji točki autopoietične organizacije – v pravu. Odgovore za autopoietično pravo najde v krožni pravni identiteti. Prepoznava, da so do sedaj prevladovale alopoietične institucije in z razvojem autopoietičnih institucij pogojuje gospodarski, politični in kulturni razvoj.

Avtorji: Lauc A. (2000), Kordeš (2004), Ovsenikova in Ambrož (2010), Lauc Z. (2016) na organizacijsko in družbeno področje vpeljejo poleg pojava »autopoiesis« tudi »alopoiesis«. Lauc (2000) ugotovi da gre pri alopoietičnih sistemih za negacijo autopoietičnih sistemov. Ovsenikova in Ambrož (2010) razlikujeta med avtopoetskimi in alopoetskimi sistemi, kjer so slednji ustvarjeni za druge, ter poudarita, da gre za ustvarjalni proces, ki omogoča ohranitev in razvoj sistema samega. Kordeš (2004) v alopoetske sisteme uvršča vse tiste, ki imajo vhod, opravljajo transformacije in izhod. Za avtopoetske sisteme pa pravi, da gre za procese perturbacije, samo-ustvarjanja in kompenzacije. Pri bratih Lauc zasledimo veliko pestrost uporabe obeh pojavov. A. Lauc (2000) vpeljuje in definira autopoietisko organizacijo, autopoietisko balansiranje, autopoietično pravo, v številnih primerih pa tudi uporablja izraz »autopoiesis«. To je zaznati tudi pri Z. Lauc (2016), ki vsebinsko povezuje pojav »autopoiesis« v teorijo prava: autopoietiski pristop, autopoietično pravo, autopoietična vizija, avtopoietična misija, avtopoietične institucije in autopoietično odločanje.

V razpravi namenoma podajamo zapise pojava »autopoiesis« v izvorni obliki, kot jo uporabljajo avtorji in zaznamo različnosti v uporabi -poietično, -poietični, -poietisko, -poetski. Zaznali smo tudi dve vrsti zapisovanja avtopoieza/avtopoeza in alopoieza/alopoeza. Lahko rečemo, da na organizacijskem področju zaznavamo dve veji zapisovanja pojava »autopoiesis«: Ambrož in Mihaličeva (1998), Kordeš (2004), Ovsenikova in Ambrož (2006, 2010) in prevajalci zapisujejo *avtopoeza*. Ovsenik (1999), Ovsenikova in Ambrož (1999), Lauc (2000), Bukovec (2009, 2017), Balažic Peček (2015) in Lauc (2016) zapisujejo *avtopoieza*. V analizi podajamo dve veji zapisovanja pojava »autopoiesis« in »alopoiesis«. Vprašanje smo naslovili slavistu Hladniku (2017), ki pravi, da ne priporoča vlagati preveč energije v terminološko razčiščevanje, ker je končno vseeno, kako se kakšni svari reče. V »*Novi pisariji*« Hladnik navaja, da so dogovorjena imena posledica družbenega dogovora in prakse. Opozarja, da lahko pojav s prevajanjem izgubi informacije in je ustreznejše opisovati z vsakdanjim izrazjem, da se razume vsebina sporočila. (2016) Pri študiju literature nas je ta neenotnost begala. Ugotavljamo tudi, da -poietična in -poietičnost odpeljeta bralca v poetičnost literarne umetnosti. Za enotnejšo terminologijo predlagamo: *avtopoieza*, *avtopoietiska organizacija*, *avtopoietiski princip*, *avtopoietiski sistemi*, *avtopoietisko bitje*, *avtopoietiski procesi*, *avtopoietiske inštitucije*.

Avtorica se uvršča v vejo, ki zapisuje »autopoiesis« kot avtopoietiski in avtopoietiska organizacija, kar je tudi naše področje raziskovanja. Ko govorimo o avtopoiezi, je za nas pomemben temelj človekove zaznavne, čustvene, miselne in dejavne realizacije, ki izvira znotraj človeka. Ugotavljamo, da »autopoiesis« izvira iz človeka, ki tvori avtopoietiske organizacije in bolj ko se ustvarja v človeku in organizaciji, večji potencial zavestnega samo-

ustvarjanja lahko pričakujemo. V času, ko prehajamo v novo paradigmo, postaja človek vse bolj pomemben kot ustvarjalec na vseh ravneh. Ne zadostuje več le linearno razmišljanje in ustvarjanje alopoietskih organizacij, potrebujemo celostnega človeka kot ustvarjalca avtopoietskih procesov, ki z neprestanim delovanjem, so-očanjem in so-delovanjem izgrajuje avtopoietske organizacije. S tem potrjujemo temeljno raziskovalno vprašanje, da avtopoiezo/alopoiezo lahko povežemo s človekom, kot opazovalcem, ki se udejanjanja v procesih. Človeka postavljamo, kot kreativnega samo-referenčnega ustvarjalca, ki deluje v nenehni povezavi sam s sabo in z okoljem. Dodatno lahko utemeljimo, da življenjsko polnost in s tem samo-organizacijo ustvarja človek sam, od najmanjše enote, na vseh ravneh delovanja od posameznika, organizacije in širše družbe.

6 Zaključek

Raziskujemo princip »autopoiesis« v znanstveni literaturi in priznati moramo, da je malo avtorjev v svetu in na lokalnem območju, ki raziskujejo to področje. Ena ključnih značilnosti principa »autopoiesis« je sposobnost samo-organiziranja, ki je vpeta v dinamično živo mrežo, katera je sposobna samo-proizvodnje in samo-razvoja. S preglednim člankom smo skušali zapolniti vrzel na lokalnem območju in ugotoviti, kje se je princip že uveljavil ter ga kritično ocenili, da prispevamo k razumevanju principa »autopoiesis«. Poskušali smo delovati po principu, ki ga je uveljavil Capra (1986, str. 457): »*Mislite globalno - delujte lokalno*«. Avtorji so princip »autopoiesis« že uveljavili na raznovrstnih znanstvenih področjih, vendar nismo prepričani, da se je princip uveljavil v organizacijah, institucijah in prežl celotno družbo. Kajti pri raziskovanju smo poleg principa »autopoiesis« prišli tudi do njegove negacije, ki deluje kot princip »alopoiesis«. Kot so nekateri avtorji že zaznali, je v ta princip ujeta sodobna družba. Izziv pri uveljavitvi principa »autopoiesis« vidimo na vseh ravneh organizacije in družbe. Prostora za raziskovanje principa »autopoiesis« je vsaj toliko, kot imamo področij raziskovanja in organizacij na mikro in makro ravni. Ko govorimo o organizaciji v prvi vrsti mislimo na človeka kot tvorca organizacij in tistega, ki je v neprestanem procesu samo-učenja. Omejili smo se na lokalno območje, čeprav, če sledimo principu »autopoiesis«, je le-ta brezkončen, kot navajajo avtorji. Pogledi na princip »autopoiesis« so različni, od ozko biološkega do socialnega in do systemskega pristopa, ki se realizira na vseh ravneh. Kot raziskovalci *avtopoietske organizacije* smo prepričani, da smo na pravi poti do *avtopoietske družbe* kot so-naravnega bivanja za ohranjanje človeštva.

Reference

1. Ambrož, M., & Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti: Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Institut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka.
2. Ambrož, M., & Lotrič, B. (2009). *Viharnost organizacije*. B&B.
3. Ambrož, M., & Colarič Jakše, L. M. (2015). *Pogled raziskovalca: Načela, metode in prakse*. Mednarodna založba za slovanske jezike in književnosti, Maribor.
4. Balažič Peček, T. (2015). *Spirala življenja kot fenomen zavestnega ustvarjanja*. (The Spiral of Life as a Phenomenon of Conscious Creation). *Revija za univerzalno odličnost*, 4 (4), (142-154).

5. Balažić Peček, T., Lauc, A., Železnikar, A. P., Bukovec, B. (2016). Samo-upravljanje kot element avtopoietske organizacije (Self-management as a building block of autopoiesis organization). *Šesti interkatedarski skup katedri za menadžment zemalja jugoistočne Evrope i naučna konferencija: »Savremeni preduzetnički menadžment i organizacija u digitalnoj eri u zemljama u tranziciji: prepreke i mogućnosti«*, Bosna i Hercegovina, Banja Luka, 07.-08. oktobar 2016, str. 119-130, UDK: 005.5:331.107.
6. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica.
7. Bukovec, B. (2017). *Dekanova razmišljanja – nagovor dekana*. Pridobljeno 8. februarja 2017 na: <http://www.fos.unm.si/si/fos/organiziranost/>
8. Capra, F. (1986). *Vrijeme preokreta: Znanost, društvo i nastupajuća kultura*. ČGP Delo, OOUR Globus, Izdavačka djelatnost, Zagreb.
9. Capra, F. (1996). *The Web of life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books, New York.
10. Capra, F. (2002). *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*. Doubleday, New York.
11. Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The System View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge University Press, United Kingdom.
12. Detela, A. (2014). *Sintropija v polifaznih zibelkah*. Bograf tiskarna d.o.o., Ljubljana.
13. Djurdica, B. (2013). *Kaj je življenjsko-kozmična energija: Elikzir za življenje na zemlji*. Alternativa, Ljubljana.
14. Ećimović, T. (2016). *Univerzalna vzgoja in izobraževanje in Filozofija trajnostne sonaravne prihodnosti Slovencev in Slovenk*. Mestna knjižnica, Izola.
15. FOŠ (2016). *NPOT - Nove paradigme organizacijskih teorij*. Pridobljeno 8. februarja 2017 na: <http://www.fos.unm.si/si/dejavnosti/npot/>
16. Hladnik, M. osebna korespondenca z avtorjem (2017).
17. Jantsch, E. (198). *The Self-Organisation Universe: Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of evolution*. British Library Cataloguing in Publication Data, Oxford.
18. Kordeš, U. (2004). *Od resnice k zaupanju*. Studia humanitatis, Ljubljana.
19. Lauc, A. (2000). *Metodologija društvenih znanosti*. Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet. Grafika, Osijek.
20. Lauc, A. osebni razgovori in korespondenca z avtorjem (Šibenik, Novo mesto, Banja Luka, Osijek, Beograd, Novi Sad, 2016).
21. Lauc, Z. (2016). *Moralitet-Legimitet-Legalitet: zbirka radova*. Sveučilište J.J. Strossmayera, Pravni fakultet. Grafika, Osijek.
22. Legradić, R., & Lauc, A. (1977). *Dialektička teorija i praksa društva*. Biblioteka ekonomskog fakulteta u Osijeku, Osijek.
23. Luhmann, N. (1990). *Essays on self-reference*. Columbia University Press, New York.
24. Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford, California.
25. Malić, D. (1976). *Kibernetička termodinamika: Zakonitosti i metode*. Gradževinska knjiga, Beograd.
26. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the Living*. D. Riedell Publishing Company, London.
27. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1998). *Drevo spoznanja*. Studia humanitatis, Ljubljana.
28. Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Moderna organizacija, Kranj.

29. Ovsenik, J. (2010). Kakšna organizacija kaže pot iz krize 2008+ (What kind of Organisation should be Reconceived to Trace a Way Out of the Crisis 2008+?). 29. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Človek in organizacija*, Slovenija, Portorož, 24.-26. marec 2010, (str. 1007-1018), Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
30. Ovsenik, J., osebni razgovori in korespondenca z avtorjem (Ljubljana 2015, Domžale, 2017).
31. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (1999). *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Institut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka.
32. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Turistica – Visoka šola za turizem Portorož, Portorož.
33. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Institut za management, Ljubljana.
34. Vasquez, C., & Benavente, R. D. (2016). Revisiting Autopoiesis: Studying the Constitutive Dynamics of Organisation as a System of Narratives. *Management Communication Quarterly*, 30(2) 269-274. doi: 10.1177/0893318915620492
35. Zeleny, M. (1981). Autopoiesis Today. *Cybernetics forum. The publication of American society for cybernetics*. 10 (2&3) 3-13.
36. Železnikar, A. (2015). Informational Consciousness and Half-Consciousness. *Humankybernetik* Band 56 · Heft 3, *Academia Libroservo* / IfK.
37. Žugaj, M., & Schatten, M. (2005). *Arhitektura savremenih organizacija*. Tonimir, Varaždinske Toplice.

Tanja Balažič Peček je l. 2001 diplomirala iz organizacije in managementa in 2008 specializirala iz projektnega managementa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru. Izpopolnjevala se je na farmacevtskih in okoljevarstvenih področjih, na področju GMP (Good Management Practice) in uvajala IT sisteme za obvladovanje proizvodnje in ISO 14001 v srednjem podjetju. Izziv so ji predstavljali krovni projekti informatizacije proizvodnje z nadzornimi sistemi - MES (Manufacturing Execution System) in EBR (Electronic Batch Record) v velikem podjetju. Po zunanjetrgovinski registraciji 2010 je dejavna na področju regulativne skladnosti, specializirala se je za poreklo blaga ter obvladovanje zunanje trgovinske regulative. Njeno raziskovalno zanimanje je človek v organizaciji, nove paradigme organizacije z etičnimi koncepti in principa »autopoiesis« v organizacijskem in družbenem okolju. Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) pripravlja doktorsko disertacijo s področja novih paradigem organizacijskih teorij. Je avtorica prispevkov na znanstvenih konferencah in člankov v strokovnih in znanstvenih revijah. Je članica Academy of Management (AOM).

Prof. dr. Boris Bukovec (1961) je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju na področju organizacije in menedžmenta. V svojem prvem službenem obdobju je dvajset let deloval v avtomobilski industriji (IMV Novo mesto, TPV Novo mesto), zadnjih šestnajst let pa je kot visokošolski učitelj dejaven na področju visokega šolstva (prodekan za RRD, prodekan za kakovost, dekan). Je avtor številnih člankov s področja kakovosti in obvladovanja sprememb. Ukvarja se tudi s svetovanjem na področju uvajanja sistemov vodenja kot tudi z izobraževanjem vodilnega, vodstvenega in strokovnega osebja. Je tudi vodilni ocenjevalec pri državni nagradi za kakovost (PRSPO), član American Society for Quality (ASQ), član Academy of Management (AOM) in tudi član Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO). Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem sodobnih paradigem, pristopov, modelov in orodij obvladovanja organizacijskih sprememb. V raziskavah povezuje aktualna teoretična spoznanja s svojimi dvajsetletnimi izkušnjami na različnih strokovnih in vodilnih delovnih mestih v avtomobilski industriji (konstruktor, tehnolog, projektant kakovosti, vodja centra kakovosti, direktor direkcije kakovosti, pomočnik generalnega direktorja).

Abstract:

Dimension of the »Autopoiesis« Principle in Organization and Society

Research Question (RQ): What significance does the »autopoiesis« principle have in an organization? And in a society? How do we experience it in everyday space, is it »scientific emptiness« or »life fullness«?

Purpose: The principle of »autopoiesis« was from the worldwide postulates placed into the scientific theory by authors in the field of organization theory and philosophy. Our aim is to check the state in local environment, regarding content and terminology, and to present the findings in a review article. The research is a part of researches inside our doctoral study in which the elements of autopoiesis in an organization are being studied.

Method: Theoretical part of the research includes the overview of dimension of use and terminology in the local environment. The study comprises the triangulation of scientific literature of authors and translators. In the discussion, we will attempt to explain the content and terminological similarities, differences and dimension of use in scientific theory and practice.

Results: With regard to content the authors mention two principles: »autopoiesis«, and »alopoiesis«, as a negation of first. We noted different terminology: avtopoeiza/avtopoeza, alopoieza/alopoeza, their combinations suffixes. Despite the detected differences, more similarities concerning content can be observed. We offer a suggestion for the organization of the »autopoiesis« principle that is the autopoietic organization. The autopoietic principle is comprehensive in the organization theory, on the level of an individual, organization, as well as society.

Organization: For the organization, it is important to explain the content of activity of the principle in the sense of autopoietic and alopoietic complex systems. The autopoietic organization is network-organized, interdisciplinary and it takes place in a circular procedure. Continuous reciprocal dynamics is characteristic, which self-renews, self-develops and is self-learning. It works autonomously and in a constant connection with the environment, as a co-dependent part that co-operates in a holistic, ethical, ecological and co-natural system.

Society: Results of the incentivize an individual to achieve the autopoietic organization that leads to autopoietic society.

Originality: The research contributes to the revival of the autopoietic principle activity in the scientific and social environment.

Limitations/Future Research: With the original world sources, we looked into the autopoietic principle in the spheres where it has managed to establish itself in the local area so far. The research work can be continued to the establishment of autopoietic principle on all levels of the organization and society.

Key words: autopoiesis, alopoiesis, autopoietic organization, autopoietic systems, autopoietic institutions, autopoietic society.



Ugotavljanje prepoznavnosti mediacije v velikem slovenskem podjetju

Mateja Kalan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
mateja.kalan@siol.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Temeljno raziskovalno vprašanje naše raziskave je, v kolikšni meri zaposleni poznajo mediacijo.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti seznanjenost zaposlenih z vsebino in načinom dela v mediaciji ter prepoznati razloge za uvedbo mediacije v poslovnem okolju.

Metoda: Ob začetku raziskave smo proučili teoretična izhodišča v tuji in domači literaturi. Zaposleni so izpolnili anketni vprašalnik, sledila je kvantitativna analiza.

Rezultati: Zbrani podatki lahko zelo koristijo menedžerjem, saj vidijo, da zaposleni sprejemajo mediacijo in mediativne pristope, ki jih menedžerji lahko uporabljajo pri svojem delu.

Organizacija: Mediativen način dela je zelo koristen za organizacijo, saj prinaša manj konfliktov, kar se kaže v boljših medosebnih odnosih in posledično tudi v boljšem poslovnem rezultatu, kar vodi podjetje k odličnosti.

Družba: Mediacija oziroma mediativen način komuniciranja med posamezniki, skupinami ali med posameznikom in skupino pozitivno vpliva na celotno družbo. Odgovornost se na tak način prenese na posameznika, s čimer se čuti bolj vključenega in posledično bolj soodgovornega ter zainteresiranega za večje sočutje do ljudi in okolja.

Originalnost: Raziskava kaže na bistvene elemente, ki so koristni za posameznika, s čimer lahko pokažemo na pot k uspešnemu vodenju. Take raziskave v slovenskem prostoru še nismo zasledili.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave vidimo predvsem v dejstvu, da je bila narejena le v enem velikem podjetju. Tu tudi vidimo možnosti za izboljšave, saj je raziskavo s tem vprašalnikom možno narediti v več podjetjih, ki so si tudi po velikosti različna.

Ključne besede: poslovna mediacija, mediativen pristop, zavzetost zaposlenih, odličnost podjetja, medosebni odnosi.

1 Uvod

Konfliktne situacije so velikokrat izzivi, ki trošijo energijo in nam je zato morda primanjkuje ob bolj produktivnih dejavnostih. Zavedamo se, da so različna mnenja uspešna in prava pot k cilju, znati jih moramo le slišati in uskladiti med seboj. Ljudje smo bolj ali manj sočutni do drugih ljudi (Trompenaars & Hampden - Turner 2011, str. 25). Nekaterim je to prirojeno, drugi se moramo za tak način funkcioniranja veliko bolj potruditi, se učiti in naučiti znati poslušati ter druge tudi slišati. To je začetek transformacije človeka (Mack 1999, str. 15), ki šele ob lastnem »preporodu« prepozna potrebe drugih, jih sliši, vidi, občuti, vonja in okusi. Na tej osnovi gradi tudi mediacija – na zaznavanju svojega sogovornika in celotnega okolja (Conti et al. 2013, str. 362–368). Mediacija je priznavanje drugega, sprejemanje njegovega mnenja, delovanja (Cella & Fallowfield 2008, str. 167–180). Večina ljudi je v svoji naravi dobra, le naš vidik jih morda občasno dela drugačne. Prav je, da sprejmemo posameznika, kakršen je, saj ga mi ne moremo spremeniti, spremenimo lahko le sebe s svojo sposobnostjo

sprejemanja drugih. Vse navedeno velja tudi za poslovno okolje (Bühning - Uhle, Kirchhoff & Scherer 2006, str. 10). V mediacijo je treba verjeti – tudi v poslovnem okolju, še posebej je pomembno, da v to verjame menedžment (Lande 2000, str. 137).

Cilj raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri takšen način dela zaposleni že poznajo, oziroma jim je blizu. Zanimal nas je njihov odnos do mediativnega načina reševanja konfliktnih situacij. Raziskati smo želeli morebitno potrebo po tem, da bi mediacijo v prihodnje imeli še bližje, kot možnost mediativnega načina reševanja sporov v mediacijski pisarni v podjetju. Z ustanovitvijo takšne mediacijske pisarne bi lahko v najhitrejšem možnem času spor začeli reševati na samem začetku in tako ne bi dovolili, da se razplamti in preraste v konflikt. Mediacijo bi imeli na tak način zares zelo blizu, izvajala bi se lahko v samem podjetju, in sicer takoj, ko bi se izkazala potreba po njej.

2 Teoretična izhodišča

Zgodbe o konfliktih oblikujejo velik del vsake organizacijske kulture. Veliko nam povejo o zatrtih, neopaženih in odrinjenih vprašanjih, ki opredelijo notranje jedro, oblikujejo vrednote in prepričanja (Cloke & Goldsmith 2011, str. 155). Odgovornost za to mora v prvi vrsti sprejeti menedžer. On je tisti, ki je vedno in povsod lahko mediator. Mediator se poslužuje spodbujanja in »coachinga«, da bi stranke popeljal od opisanega načina pogovora k temu, da bi v pogovoru več premišljevale, in sicer tako, da bi stopile korak nazaj in premislile o tem, česa si morda želijo in kako bi se premaknile naprej (Crawley & Graham 2011, str. 98). Prav bi bilo, da zna ob tem menedžer prepoznati vseh pet zaznavnih tipov ljudi in na tak način prepozna značilnosti posameznega tipa – značaj, ki iz njega izhaja, ter posledično način reagiranja v določeni situaciji (Prabowo 2015, str. 37–47):

- V = vizualni,
- A = auditivni,
- K = kinestetični,
- O = olfaktorični (vonjalni) in
- G = gustatorični (okušalni čut).

Včasih je že pogled z druge perspektive rešitev problema, kot je napisal Novak (1997, str. 30–35). Priznavanje drugačnosti in njeno sprejemanje je zagotovo uspešen pristop za posameznika in posledično organizacijo. Na kratko povedano: morda bomo tako našli način, kako »živeti z ne«, četudi ne moremo »pritti do da« (Baruch Bush & Folger 2004, str. 223).

Nemalokrat se sprašujemo, kakšen je pravi vodja in kakšno je vodenje, ki prinaša rezultate. Naleteli smo tudi na izraz »prvinsko« vodenje (Goleman, Boyatzis & McKee 2011, str. 42–53), s katerim naj bi vodja znal v ljudeh, ki jih vodi, zbujati dobre občutke. To se zgodi, ko vodja ustvari resonanco – val pozitivnosti, ki osvobodi najboljše v ljudeh. Temeljna naloga vodenja je torej v svojem jedru čustvena, do česar so v svojih raziskavah prišli številni avtorji (Caruso, Mayer & Salovey 2002, str. 55–74; Ayoko & Callan 2010, str. 220–235; Jin 2010,

str. 159–181; Beatty 2005, str. 122–144; Kim & Jung 2010, str. 336–347). Svoje bogato znanje s tega področja sta O'Connor in Seymour (2011, str. 16) zapisala v nekaj stavkih:

- imeti moraš sposobnost biti usmerjen v cilj – vedeti moraš, kaj hočeš, v vsaki situaciji moraš imeti jasno predstavo o cilju,
- ob tem moraš biti sposoben zaznavati čustveno ostrino – biti moraš pozoren in imeti odprte vse svoje čute, da boš lahko opazil, kaj dobivaš, ter
- znati moraš biti prožen, da boš lahko spreminjal, kar počneš, dokler ne boš dobil, kar hočeš.

Zgoraj navedeno v vsakem trenutku velja za vsakega posameznika, še kako pa bi ta spoznanja morala veljati za vodje. Le takšni namreč lahko dobro vodijo svoje zaposlene, s čimer jim večajo zavzetost do dela, ta pa preprosto vodi le v eno smer – v uspešnost organizacije. To so značilnosti vodje, ki pri svojem delu uporablja tudi elemente mediativnega pristopa (Hayes 2013, str. 55; MacKinnon, Coxe & Baraldi 2012, str. 1–14; Chen & Chang 2013, str. 489–500; Moore 2014, str. 33).

Navedena dejstva nas vodijo k temu, da posvetimo še več pozornosti raziskavam na področju poslovne mediacije in jo v največji možni meri skušamo vključiti tudi v podjetja. To je bil tudi povod za našo raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti poznavanje mediacije in mediativnih pristopov, ki jih zaznavajo naši zaposleni.

3 Metoda

Na osnovi pregledane literature smo pripravili vprašalnik, ki se nam je zdel primeren za raziskavo v velikem slovenskem podjetju. Vprašalnik ni standardiziran.

Sledila je kvantitativna raziskava s pomočjo spletne ankete, ki smo jo objavili na interni spletni strani – intranetu podjetja. Analizi raziskave so sledili še rezultati, ki smo jih v nadaljevanju pojasnili.

Ob koncu članka smo pripravili zaključek s priporočili za menedžment, organizacijo in družbo. Pojasnili smo tudi originalnost ter navedli omejitve ob raziskavi.

4 Rezultati

Pripravili smo spletni vprašalnik, s katerim smo zaposlene pozvali, naj sporočijo, če so že imeli izkušnje s postopkom mediacije, kakšne so prednosti in slabosti mediacije, kakšne so različne vrste mediacije, kaj so vzroki, proces in bistvo mediacije ter kakšni so, po njihovem mnenju, pričakovani rezultati na mediaciji. Anketa je zajemala tudi demografske podatke udeležencev.

Spletno anketo smo objavili na intranetu podjetja, v katerem je zaposlenih 409 ljudi. Dobili smo vrnjenih 49 anket, kar pomeni 12 odstotno odzivnost. Anketiranje je potekalo od avgusta do septembra 2016. Zanesljivost merjenja je bila testirana s pomočjo Cronbach alfa koeficienta in je na ravni 0,841.

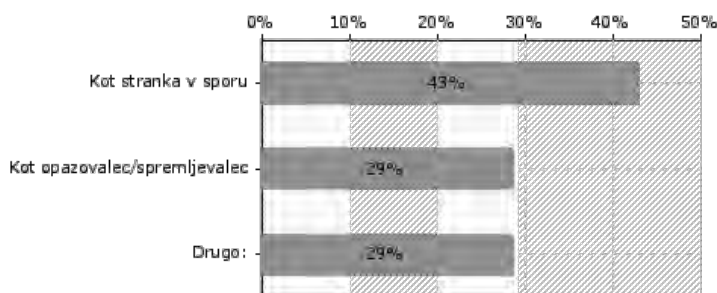
V anketi je sodelovalo 49 odstotkov žensk in 51 odstotkov moških, 72 odstotkov anketirancev je bilo starih od 31 do 50 let, skoraj 60 odstotkov (59 odstotkov) anketirancev pa je vsaj visokošolsko izobraženih. V anketi je sodelovalo 17 odstotkov vodstvenih in vodilnih delavcev ter 83 odstotkov ostalih zaposlenih.

Slika 1 nam pojasni sodelovanje anketirancev pri mediaciji. Vidimo, da je 14 odstotkov zaposlenih že sodelovalo pri mediaciji, iz naslednjega grafa pa je razviden način udeležbe.



Slika 1. Sodelovanje anketirancev pri mediaciji. (Vir: lastni)

Iz slike 2 je razvidno, da je skoraj polovica (43 odstotkov) udeleženih pri mediaciji sodelovala kot stranka v sporu.



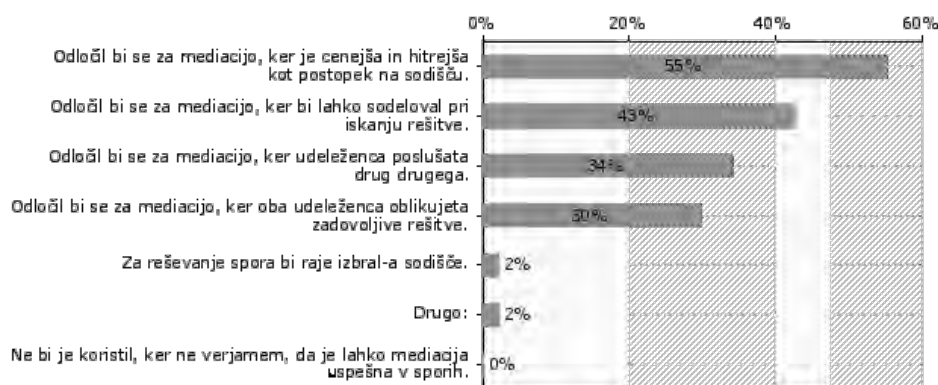
Slika 2. Odstotek načina sodelovanja anketirancev pri mediaciji. (Vir: lastni)

Slika 3 nam pojasni stopnjo strinjanja za posamezne spore, ki se zdijo anketirancem najprimernejši za reševanje z mediacijo. Spori v zvezi z odnosi na delovnem mestu so na tretjem mestu, spori med pravno in fizično osebo pa na petem mestu.



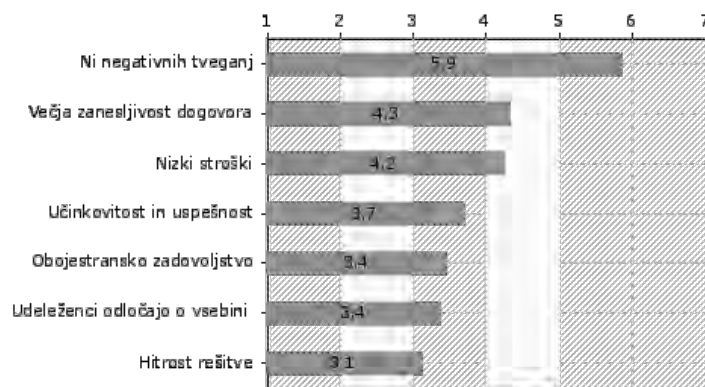
Slika 3. Stopnja strinjanja s primernostjo reševanja spora z mediacijo. (Vir: lastni)

Več kot polovica anketirancev (55 odstotkov) je kot najpomembnejši razlog za koriščenje mediacijske pomoči navedla, da je ta cenejša in hitrejša kot postopek na sodišču (slika 4).



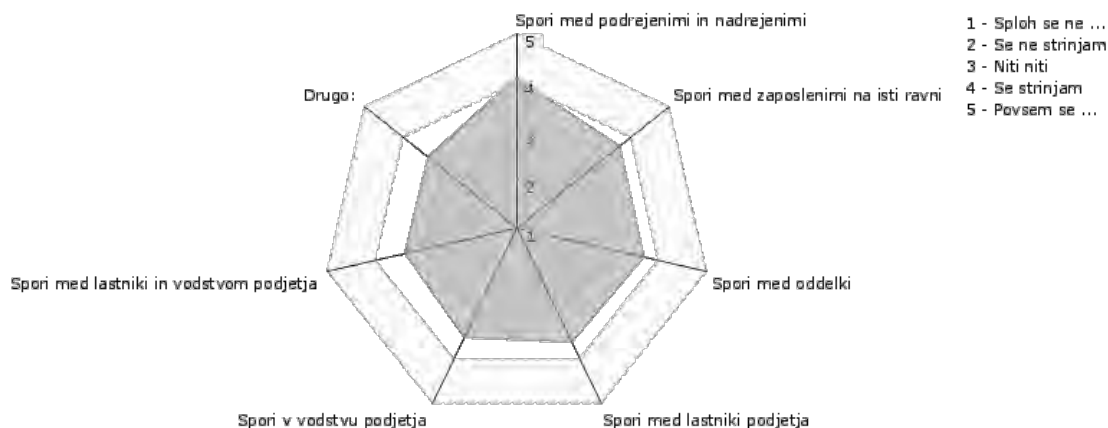
Slika 4. Odstotek pomembnosti razlogov za koriščenje mediacijske pomoči. (Vir: lastni)

Slika 5 prikazuje razvrstitev trditev po pomembnosti. Anketiranci so imeli sedem možnih odgovorov. Od ostalih trditev, z visoko povprečno oceno (5,9), odstopa odsotnost negativnih tveganj.



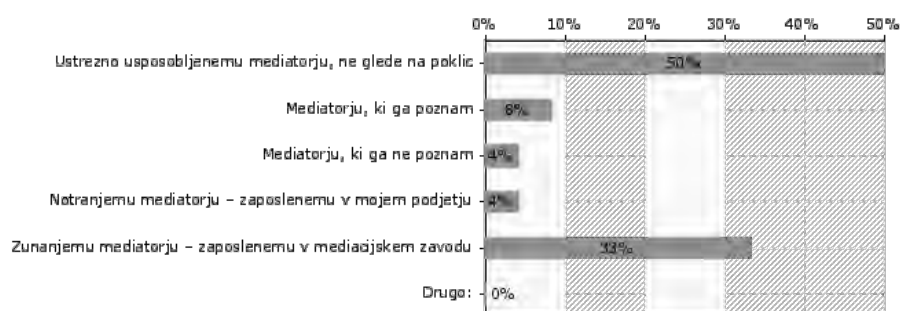
Slika 5. Razvrstitev najpomembnejših dejavnikov pri odločitvi za mediacijo. (Vir: lastni)

Anketiranci so mnenja, da so spori med podrejenimi in nadrejenimi (slika 6) najprimernejši za reševanje z mediacijo.



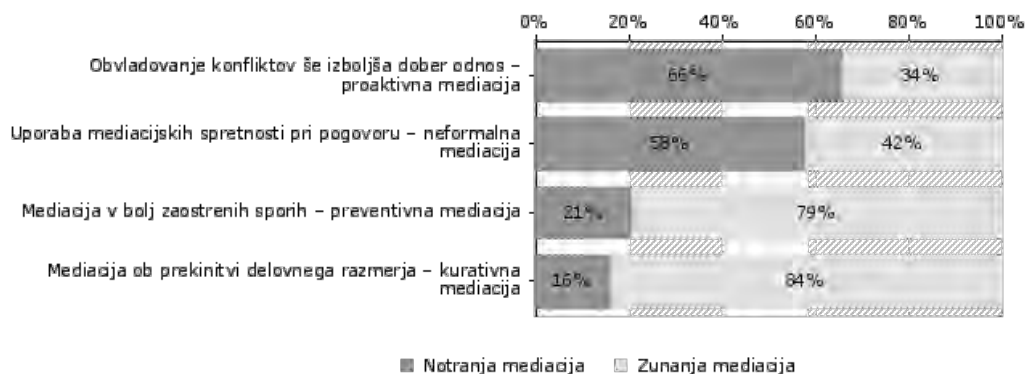
Slika 6. Stopnja strinjanja s primernostjo spora za mediacijo. (Vir: lastni)

Polovica anketirancev (50 odstotkov) meni, da bi zaupala ustrezno usposobljenemu mediatorju (slika 7), ne glede na poklic. Veliko anketirancev (33 odstotkov) pa bi se tak postopek odločilo zaupati mediatorju, ki je zaposlen v mediacijskem zavodu.



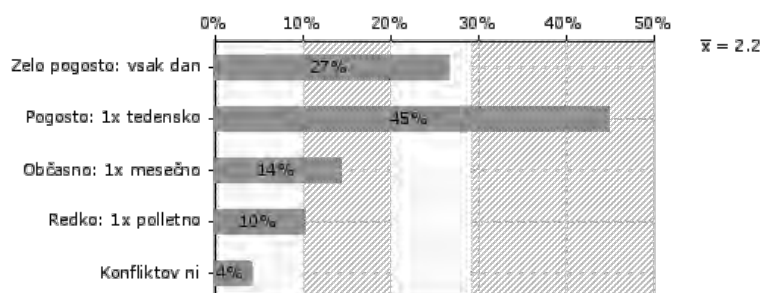
Slika 7. Odstotek zaupanja v izbor ustreznega mediatorja. (Vir: lastni)

Večina anketirancev meni, da sta proaktivna mediacija, ko obvladovanje konfliktov še izboljša dober odnos (66 odstotkov) in neformalna mediacija, ko uporaba mediacijskih spretnosti pri pogovoru (58 odstotkov), zelo koristni spremljevalki vsakdanjega načina komuniciranja v podjetju (slika 8).



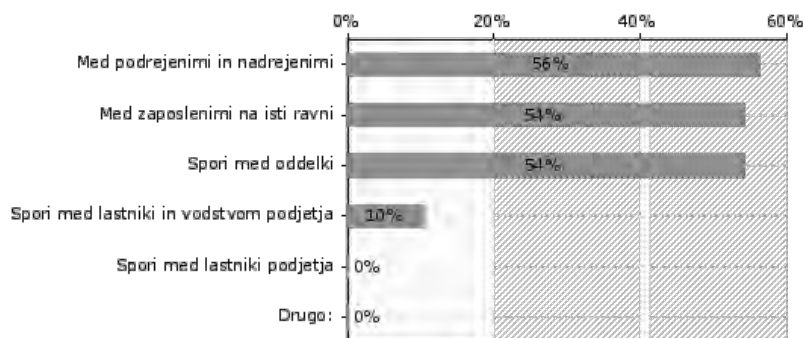
Slika 8. Odstotek primernosti oblike mediacije (notranja, zunanja) v poslovnem okolju. (Vir: lastni)

Skoraj polovica zaposlenih (45 odstotkov) se s konflikti srečuje enkrat tedensko, kar 27 odstotkov pa je takih, ki se z njimi srečujejo vsak dan (slika 9).



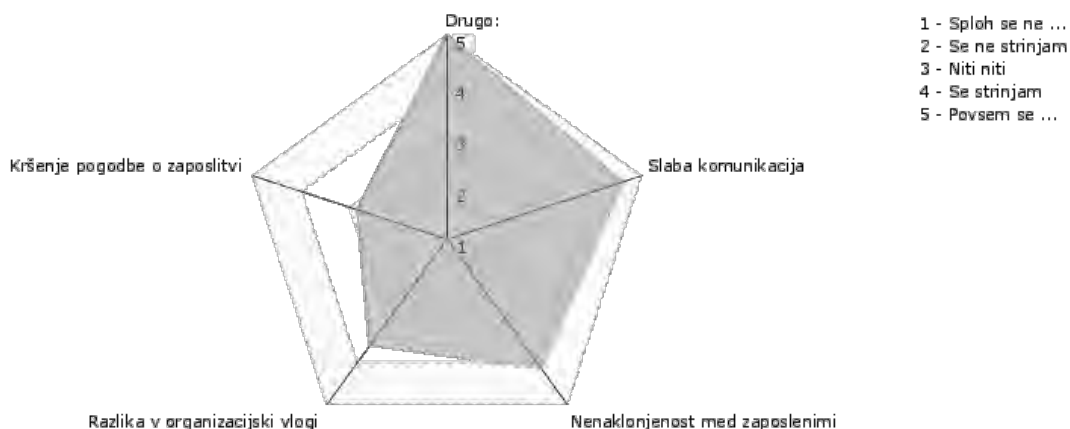
Slika 9. Odstotek časovne pojavnosti konfliktov v podjetju. (Vir: lastni)

Anketiranci so bili večinoma mnjenja (slika 10), da se konflikti enakomerno pojavljajo na treh ravneh: med podrejenimi in nadrejenimi (56 odstotkov), med zaposlenimi na isti ravni (54 odstotkov) in med oddelki (54 odstotkov).



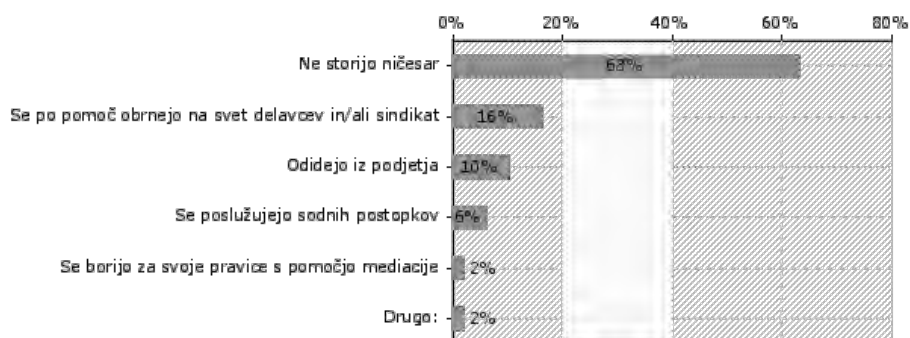
Slika 10. Odstotek pojavnosti konfliktov v podjetju po ravneh. (Vir: lastni)

Anketiranci so kot razlog za konflikt pogosto izbrali možnost drugo (slika 11), a niso navedli, kaj je to v njihovem primeru, zato bomo kot najpogostejši razlog povzeli slabo komunikacijo.



Slika 11. Stopnja strinjanja z najpogostejšo pojavnostjo razlogov za konflikt v podjetju. (Vir: lastni)

Iz slike 12 je razvidno, da 63 odstotkov anketirancev ob pojavu konflikta na delovnem mestu ne stori ničesar, 16 odstotkov je takih, ki se po pomoč obrnejo na svet delavcev in/ali sindikat, 10 odstotkov zaposlenih pa odide iz podjetja.



Slika 12. Odstotek anketirančeve aktivnosti ob nastanku konflikta. (Vir: lastni)

Zgoraj navedeni podatki so rezultat analiziranih vprašalnikov, zbranih v velikem slovenskem podjetju.

5 Razprava

Analiza raziskave je pokazala, da je pri mediaciji sodelovala dobra desetina (14 odstotkov) zaposlenih, od tega skoraj polovica (43 odstotkov) kot stranka v sporu. Povprečna ocena 4 kaže na to, da se večina anketirancev strinja s trditvijo, da so za mediacijo zelo primerni tudi spori v zvezi z odnosi na delovnem mestu. 55 odstotkom anketirancev se pri odločitvi za mediacijo zdita najpomembnejši cena in hitrost rešitve problema. Bistvena prednost, ki so jo navedli ob odločitvi za mediacijo, pa se jim zdi odsotnost negativnih tveganj. Največkrat menijo, da so spori najpogostejši med podrejenimi in nadrejenimi. 50 odstotkov anketirancev se je odločilo, da bi zaupali ustrezno usposobljenemu mediatorju, ne glede na poklic, ki ga opravlja. Večina anketirancev je mnenja, da mediacijska pisarna v poslovnem okolju poveča obvladovanje konfliktov in lahko izboljša že dober odnos ter omogoča uporabo mediacijskih spretnosti pri pogovoru. Mediacijo v bolj zaostrenih sporih ter mediacijo ob prekinitvi delovnega razmerja pa bi bolj zaupali zunanjemu mediatorju. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se več kot 70 odstotkov zaposlenih s konflikti srečuje vsaj enkrat tedensko, konflikti pa se pojavljajo med podrejenim in nadrejenim, med zaposlenimi na isti ravni in tudi med oddelki. Anketiranci so mnenja, da je slaba komunikacija najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov, a več kot 60 odstotkov zaposlenih jih ob tem ne stori ničesar, 10 odstotkov pa jih iz podjetja odide.

Rezultati kažejo na zaskrbljujoč odnos zaposlenih do konfliktov, saj raje ne naredijo ničesar, kot da bi ukrepali. Takšna odločitev zagotovo pušča posledice na zavzetosti zaposlenih ali bolje rečeno, povzroča njihovo nezavzetost za delo. Še bolj zaskrbljujoč je podatek, da 10 odstotkov zaposlenih odide iz podjetja. To je velika izguba za podjetje, saj je novozaposlen kader ponovno treba učiti in seznanjati z načinom dela v podjetju, kar pa podjetju povzroča velike stroške. Menimo, da je lahko razlog za to tudi pomanjkanje informacij o možnostih, ki jih imajo. Možnost ustanovitve mediacijske pisarne v podjetju je zagotovo ena izmed njih, ki bi lahko ponudila hitre in učinkovite rešitve. Bila bi brezplačna, če izvzamemo čas, ki bi ga notranji mediator in medianta namenili postopku. Naše mnenje je, da čas, ki je porabljen na tak način, ni izgubljen, je dragocen in pripomore k bolj učinkovitemu delovanju v prihodnje – k temu, da do konfliktov več ne prihaja oziroma v najmanjši možni meri. Tak način razmišljanja so anketiranci potrdili tudi ob trditvah, da mediacijska pisarna v podjetju pomaga pri obvladovanju konfliktov in izboljša odnos, mediacijske spretnosti pa so koristne pri vsakodnevem pogovoru. Da bi mediacijsko pisarno lahko ustanovili v podjetju, so zaposleni potrdili tudi z mnenjem, da bi zaupali ustrezno usposobljenemu mediatorju, ne glede na poklic. Dobrodošlo je tudi spoznanje, da se zaposleni zavedajo popolne odsotnosti tveganja v postopku mediacije ter dejstva, da je mediacija najhitrejša in najcenejša rešitev konfliktov.

Po mnenju zaposlenih bi bila ob nastanku konflikta mediacijska pisarna lahko v pomoč, vsekakor pa se zavedajo, da največ uspeha prinaša mediativen način komuniciranja, s katerim

obvladujemo konflikte že v začetni fazi. Tudi naše mnenje se pridružuje mnenju zaposlenih, saj se kot mediatorji zavedamo, da dobri medosebni odnosi na delovnem mestu prinašajo največje zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so srečni in zato zavzeti za delo. Posledično so zato učinkoviti, kar bi moralo biti največje zadovoljstvo njihovih nadrejenih.

6 Zaključek

V zaključku bi želeli povzeti mnenje o analizi zbranih podatkov, ki govorijo v prid dejstvu, da se zaposleni zavedajo prednosti mediacijske pisarne v podjetju. Na tak način bi mediacijske spretnosti lahko uporabljali že v vsakdanjem pogovoru, s čimer bi obvladovali konflikte že na samem začetku, odsotnost konfliktov pa bi lahko še izboljšala odnos med zaposlenimi. Več kot 70 odstotkov zaposlenih se s konflikti srečuje vsaj enkrat tedensko, zavedajo pa se, da bi jim kot notranji mediatorji lahko pomagali že njihovi sodelavci, saj verjamejo, da jim je v pomoč lahko primerno usposobljen mediator, ne glede na poklic, ki ga opravlja. Zavedajo se, da je mediacija hitra in najcenejša rešitev, ob tem pa ni nikakršnih negativnih tveganj, saj sta medianta na mediaciji vedno prostovoljno in se o predlagani rešitvi sporazumeta. Sporazumno sprejete odločitve pa ljudje odobravamo in jih zato lažje in bolj zavzeto uresničujemo.

Znanstveni prispevek tega članka je priprava zadnjega aktualnega pregleda spoznanj o poslovni mediaciji v izbranem podjetju, predstavitev lastne kvantitativne raziskave o vplivnih dejavnikih na možnost uvedbe mediacijske pisarne v podjetjih v Sloveniji ter predstavitev mediacije na primerno celovit način ter v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče in je v svetovni znanstveni literaturi še neraziskano področje.

Rezultati raziskave bi morali vplivati na odločitev menedžerjev o uvedbi mediacijskih pisarn v svojih podjetjih, saj je iz njih razvidno, da kar 10 odstotkov zaposlenih odide iz podjetja zaradi nerešenih konfliktov. V tej populaciji je v veliki meri prisoten profil zaposlenih, ki se svojih sposobnosti in pravic zaveda. Praviloma je to bolj izobražen kader, ki pa ga podjetje lahko nadomesti le z visokimi stroški izobraževanja novozaposlenih na izpraznjenih delovnih mestih. V organizacijah, kjer to zavedanje ni prisotno, se torej pojavlja velika fluktuacija, še prej pa visok odstotek odsotnosti zaradi bolezni, kar se vse odraža v visokih stroških podjetja in posledično slabšem poslovnem rezultatu. Posledično je to slabo za družbo, saj bolezen vsakega posameznika negativno vpliva na učinkovitost družbe in na okolje.

V raziskavi smo naleteli na omejitve predvsem zaradi odpora menedžmenta do takih raziskav, saj menijo, da je uvedba mediacijske pisarne nepotreben strošek, ki bi ga imelo podjetje. Prav zato je treba vztrajati pri raziskavah na tem področju in osveščati menedžment. Uvedba mediacijske pisarne v podjetju je velika prednost zanj, saj se na ta način izogne drugim, bistveno višjim stroškom, če je spor treba reševati na sodišču. Omejitev raziskave je zato predstavljalo tudi dejstvo, da se na sodelavce nismo mogli obrniti osebno, pač pa le preko intraneta, s čimer nismo dosegli vseh zaposlenih. Bistveno omejitev gotovo predstavlja tudi dejstvo, da je bila raziskava izvedena v enem podjetju. Glede na to, da so v slovenskem prostoru le redka podjetja, ki že imajo mediacijsko pisarno, bi lahko sklepali, da je rezultate možno posplošiti. Lahko bi rekli, da ti veljajo za veliko večino podjetij, ki mediacijske

pisarne v svojem podjetju še nimajo in je torej še niso prepoznali kot potencialno konkurenčno prednost.

V prihodnje predlagamo še več takšnih raziskav, ki bi menedžment prepričale, da je najučinkovitejše reševanje konfliktov prav s pomočjo poslovne mediacije, torej reševanje spora na samem izvoru. Tak način je namreč najhitrejši, najcenejši in najuspešnejši, saj medianta, s pomočjo mediatorja, rešitev najdeta sama, s čimer pa se najbolj zavežeta k njenemu spoštovanju.

Zahvala

Kot udeleženka usposabljanj osnovna, družinska ter poslovna mediacija, bi se želela zahvaliti gospe Ivanki Marič, ki s svojimi viri znanja na Zavodu Arsis gradi novo kulturo odnosov – vedno znova namreč navdihuje in navdušuje.

Reference

1. Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28 (3), 220–235.
2. Beatty, B. (2005). Emotional leadership. *The essentials of school leadership*, 122–144.
3. Bühring - Uhle, C., Kirchhoff, L., & Scherer, G. (2006). *Arbitration and mediation in international business*. Kluwer Law International.
4. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley & Sons.
5. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
6. Cella, D., & Fallowfield, L. J. (2008). Recognition and management of treatment-related side effects for breast cancer patients receiving adjuvant endocrine therapy. *Breast cancer research and treatment*, 107 (2), 167–180.
7. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 489–500.
8. Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*. John Wiley & Sons.
9. Conti, A. S., Dlugosch, C., Schwarz, F., & Bengler, K. (2013, June). Driving and speaking: revelations by the head-mounted detection response task. In *Proc. 7th International Driving Symposium on Human Factors in Driver Assessment, Training, and Vehicle Design* (pp. 362–368).
10. Crawley, J., & Graham, K. (2011). *Mediation for managers: Resolving conflict and rebuilding relationships at work*. Nicholas Brealey Publishing.
11. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79 (11), 42–53.
12. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
13. Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22 (2), 159–181.

14. Kim, M. H., & Jung, M. S. (2010). The effect of head nurse's emotional leadership on nurse's job satisfaction & organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16 (3), 336–347.
15. Lande, J. (2000). Getting the faith: why business lawyers and executives believe in mediation. *Negot. L. Rev.*, 137.
16. Mack, J. E. (1999). *Passport to the cosmos: Human transformation and alien encounters*. Crown Publishers.
17. MacKinnon, D. P., Cox, S., & Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), 1–14.
18. Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
19. Novak, B. (1997). Raziskovanje uspešnosti. *Andragoška spoznanja*, 3 (1), 30–35.
20. O'Connor, J., & Seymour, J. (2011). *Introducing NLP: Psychological skills for understanding and influencing people*. Conari Press.
21. Prabowo, J. (2015). Optimizing VAKOG as human senses in teaching English for young learners. *Language Circle: Journal of Language and Literature*, 10 (1).
22. Trompenaars, F., & Hampden - Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing.

Mateja Kalan je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, diplomirala pa na Fakulteti DOBA v Mariboru. Zaposlena je v podjetju Aerodrom Ljubljana, katerega lastnik je mednarodno podjetje Fraport iz Frankfurta, Nemčija. Njeni raziskovalni interesi se nanašajo na področje: menedžmenta, ravnanja s človeškimi viri, organizacijske kulture in klime v podjetjih ter medosebnih odnosov. Je mediatorica, mojstrica NLP in trenerka NLP. Sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah ter objavlja znanstvene in strokovne članke.

Abstract:

The visibility of mediation in a large Slovenian company

Research Question (RQ): The fundamental research question of the study is the extent to which employees are familiar with the mediation.

Purpose: The purpose of the research is to determine the awareness of employees with the content and the method of work in mediation and to identify the reasons for the introduction of the mediation in a corporate environment.

Method: At the beginning, we examined the theoretical starting points in foreign and domestic literature. The employees have completed a questionnaire, followed by a quantitative analysis.

Results: The collected data can be very helpful to the Managers, because they can see that employees accept mediation and the mediation approaches, which Managers can use at their work.

Organization: This way of working is very useful for the organization because it brings less conflict, which results in better interpersonal relationships and also in a better business outcome, leading the company to excellence.

Society: The mediation or the mediative way of communicating between an individual and a group has a positive impact on the whole company. Responsibility is transferred to the individual, which makes him/her feel more involved, consequently more responsible and interested for the greater sympathy towards people and the environment.

Originality: The questionnaire shows the essential elements which are useful for the individual. This shows the way to a successful management. Such research has never been noted in Slovenia.

Limitations/Future Research: Limitations of this study are primarily seen in the fact that it was made only in one big company. This is where we see opportunities for improvement, since the questionnaire makes it possible to do a lot for companies, which are different in size.

Keywords: business mediation, mediative approach, the employees' commitment, the company's excellence, interpersonal relations.

Copyright (c) 2017 Mateja KALAN



Creative Commons License

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

Vpliv brezposelnosti na spremembe zdravstvenega stanja in socialnega statusa

Aleksandra Kavšak*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola
aleksandra.kavsak.13@gmail.com

Mirko Prosen

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola
mirko.prosen@fvz.upr.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako brezposelni zaznavajo in doživljajo posledice brezposelnosti na zdravju.

Namen: Namen raziskave je bil proučiti in predstaviti vpliv brezposelnosti na zdravje in na fizično, psihično ter družbeno sfero življenja brezposelnih oseb.

Metoda: Uporabljena je bila kvalitativna raziskovalna paradigma. Namenski vzorec je vključeval šest brezposelnih oseb, od tega tri ženske in tri moške, stare od 21 do 49 let. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo delno strukturiranih intervjujev in analizirani s pomočjo metode analize vsebine.

Rezultati: V analizi so bile identificirane štiri tematske skupine, ki opredeljujejo vpliv brezposelnosti na življenje brezposelnih oseb: (1) vpliv brezposelnosti na zdravje, (2) vpliv brezposelnosti na kakovost življenja, (3) življenje pred brezposelnostjo: razlike v oceni družbenega statusa in počutja, (4) družbeni položaj brezposelnih. Izsledki raziskave kažejo, da brezposelnost pomembno zaznamuje življenje brezposelnih oseb, zato je pri proučevanju posledic brezposelnosti bistvenega pomena upoštevanje subjektivnega vidika doživljanja brezposelnosti. Zaradi brezposelnosti ne prihaja samo do materialnih problemov, ampak tudi do posledic na zdravju brezposelne osebe, ki se sicer med posamezniki razlikujejo, v splošnem pa se pojavijo psihične težave, ki se kažejo kot stres, depresija in anksioznost. Brezposelnost pa pomembno zaznamuje tudi njihov socialni položaj, saj vpliva na možnosti zagotavljanja optimalne kakovosti življenja in na stopnjo družbene vključenosti.

Organizacija: Izidi raziskave ponujajo ugotovitve o povezanosti med brezposelnostjo in zdravjem, ki bi lahko prispevali k politiki oblikovanja ukrepov za premagovanje/preprečevanje zdravstvenih težav, povezanih s statusom brezposelne osebe. V pomoč pa bi bili tudi drugim raziskovalcem, ki bodo lahko na osnovi ugotovitev raziskave izpeljali še dodatne raziskave na opisano tematiko.

Družba: Z raziskavo lahko opozorimo na pomembnost, da je brezposelnim osebam potrebno prisluhniti in jim ponuditi oporo v težkih trenutkih, ko ostanejo brez zaposlitve.

Originalnost: V slovenskem prostoru nismo našli veliko literature, ki bi opisovala vpliv brezposelnosti na zdravje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve v raziskavi se kažejo v nezmožnosti sploševanja ugotovitev raziskave na celotno populacijo brezposelnih oseb, saj je vzorec vključeval majhno število oseb. Priložnosti nadaljnjega raziskovanja se kažejo v proučevanju brezposelnosti na souporabi mešanih metod, znotraj katerih je potrebno povečati raznolikost vzorca in njegovo velikost.

Ključne besede: kvalitativna raziskava, kakovost življenja, socialna izključenost, družbeni položaj, stres.

1 Uvod

Med brezposelne osebe prištevamo vse osebe, ki izpolnjujejo naslednje pogoje: so brez dela, ne dobivajo nobenega plačila za delo, aktivno iščejo delo in so pripravljene delati (International Labour Organization, 2016). Vendar pa Myles in sodelavci (2016, str. 23-139) poudarjajo, da prav zaradi variabilnih okoliščin dela in njegove izgube, težko govorimo o enotni definiciji brezposelnosti. Zakon za zaposlovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti v 16. členu (2006) navaja, da se v Sloveniji za brezposelno osebo šteje (1) oseba, ki ni v delovnem razmerju; (2) samozaposlena oseba, katere dobiček iz dejavnosti v zadnjem koledarskem letu pred nastankom brezposelnosti ni presegal zneska zjamčenega nadomestila plače; (3) lastnik, zakupnik, najemnik ali drug uporabnik kmetijskega ali gozdnega zemljišča s katastrskim dohodkom do višine, ki je določena kot podlaga za vključitev v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju; (4) oseba, ki ni upokojenec, študent, dijak, vajenec, udeleženec izobraževanja odraslih, mlajši od 26 let ali udeleženec izobraževanja po Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in je hkrati zmožna za delo, prijavljena na zavodu, na razpolago za zaposlitev, aktivni iskalec za zaposlitve.

V Evropski uniji sta bili oktobra 2016 z največjim odstotkom brezposelnih oseb na prvem mestu Španija z 19,2 % in na drugem mestu Hrvaška z 12,7 %. Slovenija ima 7,6 % brezposelnost med članicami Evropske unije (Eurostat, 2016). Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2016) navaja, da je bilo v Sloveniji v mesecu novembru 2016 registriranih 96.843 brezposelnih oseb, od tega 46.704 moških in 50.139 žensk. Glede na raven izobrazbe je bilo v mesecu novembru 2016 brezposelnih oseb, ki imajo doseženo osnovnošolsko izobrazbo ali manj (1. ali 2. stopnjo izobrazbe), 28.143; nižjo, srednjo poklicno izobrazbo (3. ali 4. stopnjo izobrazbe) 25.413; srednjo tehnično, strokovno ali splošno izobrazbo (5. stopnjo izobrazbe) 25.504; visokošolsko izobraževanje prve, druge, tretje stopnje (6. 7. ali 8. stopnjo izobrazbe) 17.783 (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016).

Osnovne vrste brezposelnosti, ki se pojavljajo v gospodarstvu, so: prostovoljna, tehnološka, odkrita in prikrita brezposelnost. Odkrita brezposelnost pa se deli še na tri oblike brezposelnosti: frikcijska brezposelnost, brezposelnost zaradi premajhnega povpraševanja in strukturna brezposelnost (Hrovatin, 2004, str. 200). Brezposelnost pa ni samo trenuten pojav, ampak vse kaže na to, da je pojav, s katerim se moramo naučiti živeti (Mugerli, 2006, str. 1). Za težave delodajalcev pri iskanju ustreznih kadrov ni kriva socialna politika, ampak strukturno neskladje med pričakovanji delodajalcev ter znanjem in kompetencami, ki jih imajo kandidati. Vzroki so večplastni in segajo od premajhne povezanosti izobraževanja s potrebami gospodarstva pa vse do pomanjkanja interesa za deficitarne poklice med mladimi (Dnevnik, 2016).

Brezposelnost pa pomembno vpliva tudi na zdravje. V skladu s tezo družbeno vzročne teorije in z vidika socioekonomskih posledic brezposelnosti, zmanjšan dohodek oziroma njegov izpad vpliva na zdravje skozi različne spremenljivke, od neustreznih pogojev za življenje,

nastopa anksioznosti, pojava stresa ali dostopa do zdravstvenih storitev (Vaalavuo, 2016, str. 347-353). Znano je, da dolgotrajna brezposelnost povzroča poslabšanje zdravstvenega stanja in posledično vpliva na psihosomatske motnje (Björklund, Söderlund, Nyström, & Häggström, 2015, str. 76-85; Božič, 2003, str. 18; Heggebø, 2016, str. 406-429; Myles et al., 2016, str. 23-139; Vaalavuo, 2016, str. 347-353). Težavi, ki se pojavita, sta tudi zmanjšano samospoštovanje in samopodoba in na sploh zmanjšano zadovoljstvo z življenjem, posledica tega pa je, da se brezposelne osebe socialno izolirajo od družbe. Pod vplivom obremenitev pa se posameznik lahko zateče k pretiranemu uživanju alkohola, kajenju ali drogam. Brezposelnost za posameznika ne pomeni le izgube sredstev za preživetje, temveč tudi prekinitev stikov, s katerimi je človek povezan z okoljem in včlanjen v družbo. Pomembno zaznamuje družinsko življenje. Človeku se poruši psihološka stabilnost, izgublja samospoštovanje in samozavest. Pojavi se lahko samoobtoževanje. Z izgubljanjem stikov brezposelni izgublja tudi dostop do informacij, ki so potrebne pri iskanju nove zaposlitve (Buffel, Missinne, & Bracke, 2016, str. 1-18; Jaušovec, 2011, str. 16; Mugerli, 2006, str. 23). Poleg omenjene socialne izolacije, ki pa se ne pojavi zgolj s strani brezposelne osebe, ampak tudi s strani skupine oziroma družbe, se razvija tudi stigmatizacija do brezposelnih (Buffel, Missinne, & Bracke, 2016, str. 1–18). Dejstvo je, da se je v modernih družbah zgodil preobrat, ki v ospredje postavlja delo kot označevalca identitete posameznika, kar posledično vpliva na posameznikov socialni status, zaradi česar brezposelnost pomembno vpliva na posameznikovo duševno zdravje (Reneflot & Evensen, 2014, str. 3-15). Kot navajata ista avtorja raziskave kažejo, da okrnjeno duševno zdravje vpliva na možnost ponovne zaposlitve, zaradi oslabiljene motivacije posameznika in njegove sposobnosti iskanja nove zaposlitve, kar vodi v dolgotrajno brezposelnost.

Kakovost življenja je možno opredeliti na več načinov, toda daleč najbolj sprejet je mnogodimenzionalni oziroma mnogodomenski koncept kakovosti življenja. Zajema materialne, socialne in osebne človekove temeljne potrebe in življenjske pogoje (Musek, 2002, str. 13-15). Kakovost življenja je Maslow zaobjel s tremi glagoli: imeti, ljubiti, biti. V prvo skupino je uvrstil potrebe, ki jih je moč zadovoljiti z materialnimi, neosebnimi viri, v drugi skupini so potrebe, ki jih človek zadovoljuje z drugimi ljudmi: ljubezen, solidarnost, pripadnost različnim socialnim skupinam, v tretji skupini potreb pa gre predvsem za samouresničevanje in razvoj osebne identitete (Černigoj Sadar, 2002, str. 68). Kakovost življenja niso le posameznikove finančne zmožnosti, torej ni le to, koliko zaslužimo in kaj si z zasluženim lahko kupimo, ampak je povezana tudi z občutkom zadovoljstva z lastnim življenja. Visok življenjski standard ne pomeni nujno tudi visoke ravni kakovosti življenja (Vrabič Kek, 2012, str. 27).

Raziskave brezposelnosti, ki se nanašajo na čustvene posledice brezposelnosti, pravijo, da brezposelni ljudje preidejo več faz, preden se prilagodijo na novo stanje. Izkušnja brezposelnosti je za vsakega posameznika individualna, a vsak, ki ostane brez službe, najprej preide v stanje šoka, ki mu sledi obdobje optimizma novih možnosti pri iskanju nove zaposlitve. Ko se optimizem izkaže kot neutemeljen, se pogosto zgodi, da lahko posamezniki

zapadejo v obdobje globoke depresije in pesimizma do novih zaposlitvenih možnosti. Če se obdobje brezposelnosti podaljša, se konča proces prilagajanja, nekateri se sprijaznijo z dejstvom, da so brezposelni in se prilagodijo realnosti (Buffel, Missinne, & Bracke, 2016, str. 1-18; Giddens, 2007, str. 407; Heggebø, 2016, str. 406-429). Kadar se človek znajde v razmerah, ki jih ne more nadzorovati, se lahko izogne stresu in težavam, tako, da si postavi nove cilje, ki ustrezajo trenutnim življenjskim okoliščinam. Velikokrat pa se brezposelni v takšnih situacijah znajde sam, zato je podporna, aktivna vloga vseh skrbstvenih poklicev, neprecenljiva.

Namen raziskave je bil proučiti in predstaviti vpliv brezposelnosti na zdravje in na fizično, psihično ter družbeno sfero življenja brezposelnih oseb. Osrednji cilj je bil preučiti doživljanja brezposelnih oseb skozi naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako brezposelni zaznavajo in doživljajo posledice brezposelnosti na zdravju?
- Kakšna so prepričanja brezposelnih glede vpliva socialnega statusa na njihovo zdravstveno stanje in njihov položaj v družbi?
- Kako močno brezposelnost in njene značilnosti (npr. dolgotrajna brezposelnost) vplivajo na njihovo kakovost življenja?

2 Metodologija

Raziskava temelji na kvalitativni raziskovalni paradigmi. Uporabljen je bil namenski vzorec. Pri namenskem vzorčenju je vsaka enota izbrana z natančno določenim namenom; pri kvalitativnem raziskovanju je v ospredju informiranost posameznika o proučevani temi (Engel & Schuut, 2005, str. 122). Vključenih je bilo šest brezposelnih oseb, od tega tri ženske in trije moški, povprečne starosti 38,5 let. Najmlajši udeleženec je bil star 21 let, najstarejši udeleženec pa 49 let. Pet udeležencev je med raziskavo živel v ruralnem okolju, eden od udeležencev pa v urbanem okolju. Smernice o potrebni velikosti vzorca se med avtorji razlikujejo, kar ugotavlja Mason (2010, str. 8), a obenem dodaja, da mora večina kvalitativnih raziskav slediti konceptu nasičenosti izrečenega. Imena intervjuvancev so bila nadomeščena z namišljenimi imeni. Podrobnejši podatki o intervjuvancih pa so prikazani v Preglednici 1.

Preglednica 1. Sociodemografske in druge značilnosti intervjuvancev

Ime	Starost (leta)	Stopnja izobrazbe	Okolje prebivanja	Delovna doba	Tip zaposlitve	Čas brezposelnosti	Načini iskanja službe	Kronične in poklicne bolezni, poškodbe
Špela	25	5. stopnja	ruralno	1 leto	določen čas	9 mesecev	oglasilni internetu	/
Mojca	43	3. stopnja	ruralno	17 let	nedoločen čas	24 mesecev	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, oglasilni na internetu, agencije za zaposlovanje	poškodba hrbtenice; invalid III. kategorije
Tina	49	6. stopnja	ruralno	26 let	določen čas	18 mesecev	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, oglasilni na internetu	/
Dejan	21	2. stopnja	ruralno	3 mesece	nedoločen čas	6 mesecev	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, oglasilni na internetu	/
Simon	44	4. stopnja	urbano	23 let	nedoločen čas	8 mesecev	Agencije za zaposlovanje	poškodba desne rame; invalid III. kategorije
Nik	49	6. stopnja	ruralno	25 let	nedoločen čas	22 mesecev	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, oglasilni na internetu, pogovori z nekdanjimi sodelavci	/

Podatke smo pridobili z uporabo delno strukturiranih intervjujev, pri katerih imamo vnaprej pripravljena bistvena vprašanja, navadno odprtega tipa, ki jih postavimo vsakemu intervjuvancu, preostala vprašanja pa oblikujemo sproti med potekom intervjuja (Drever, 1997, str. 8). Izhodiščna vprašanja, ki jih je bilo 10, so bila zasnovana splošno, a so se z nadaljevanjem intervjuja razvijala v bolj osebna vprašanja, povezana z doživljanjem brezposelnosti in njenim pomenom za kakovost življenja. Primeri nekaterih vodilnih vprašanj: kako bi ocenili svoje trenutno zdravstveno stanje, splošno počutje; ali se vam zdi, da so bili vaši odnosi z ljudmi okrog vas drugačni pred brezposelnostjo; katere so najpogostejše težave, na katere naletite v vašem življenju zaradi brezposelnosti in vplivajo na vašo kakovost življenja; mislite, da dejstvo, da ste brezposelni (okrnjen finančni položaj), vpliva na dostop do zdravja in storitev ipd.

Potencialno sodelujoče ženske in moške smo osebno povabili k sodelovanju v raziskavi, jim razložili namen, cilj in način raziskovanja ter se, glede na njihovo dosegljivost, dogovorili za predviden datum intervjuja. Intervjuji so potekali med 7. 7. 2016 in 14. 7. 2016 na domovih sodelujočih. Ob upoštevanju etičnih vidikov kvalitativnega raziskovanja (World Health Organization, 2016) so pred začetkom intervjuja udeleženci, ki so se odločili sodelovati v raziskavi, podpisali t.i. informirano soglasje ter se znova seznanili z namenom, cilji, potekom raziskave, tveganji, koristmi, predvidenim trajanjem intervjuja, varovanjem zaupnosti podatkov, prostovoljnosti sodelovanja ter možnostmi končnih povratnih informacij raziskave. Na začetku intervjuja so bili intervjuvanci naprošeni, da podajo nekaj osnovnih podatkov, in sicer starost, doseženo stopnjo izobrazbe, okolje, v katerem živijo, delovna doba, tip zaposlitve, čas brezposelnosti, način iskanja službe ter kronične in poklicne bolezni/poškodbe. Intervjuji so bili zvočno snemani. Posamezni intervju je v povprečju trajal 30 minut.

Podatki so bili analizirani s pomočjo metode analize vsebine, katere cilj je dobiti veljavne, zanesljive in preverljive rezultate (Vogrinc, 2008, str. 58). Zvočni zapisi so bili večkrat poslušani, nato pa je bila opravljena dobesedna transkripcija intervjujev. Transkripte smo večkrat v celoti prebrali in kodirali, da so se identificirale glavne teme, o katerih so intervjuvanci govorili. Na osnovi kodiranja je bil izdelan seznam kategorij, s pomočjo katerih je bil analiziran tekst in posamezne izjave razporejene v kategorije. Na ta način se je pokazala struktura teksta, na katere kategorije se je nanašalo največ izjav. Glede na pogostnost pojavljanja posameznih podobnih izjav so bile tematske skupine hierarhično razvrščene.

3 Rezultati

3.1 Identificirane teme in podteme

Identificirane so bile štiri osrednje teme s posameznimi podtemami, ki opredeljujejo vpliv brezposelnosti na življenju brezposelnih oseb. Preglednica 2 hierarhično prikazuje teme in podteme. Iz vsebinske strukture identificiranih tem je mogoče še razbrati in je razvidno tudi v nadaljevanju, da gre pri povezavi zdravja in brezposelnosti za večdimenzionalen problem, saj se teme med seboj močno prepletajo.

Preglednica 2. Identificirane teme v kvalitativni analizi

Tema	Podtema	Število izjav
<i>VPLIV BREZPOSELNOSTI NA ZDRAVJE</i>	Vplivi na psihično počutje Prisotno zavedanje o povezanosti med brezposelnostjo in zdravjem	50
<i>VPLIV BREZPOSELNOSTI NA KAKOVOST ŽIVLJENJA</i>	Brezposelnost negativno vpliva na zaznano kakovost življenja Izguba družbenega statusa Dostop do »zdravja« je v času brezposelnosti zelo otežen	41
<i>ŽIVLJENJE PRED BREZPOSELNOSTJO: RAZLIKE V OCENI DRUŽBENEGA STATUSA IN POČUTJA</i>	Boljša subjektivna ocena zdravja pred brezposelnostjo Medosebni odnosi in socialna mreža	23
<i>DRUŽBENI POLOŽAJ BREZPOSELNIH</i>	Doživljanje brezposelnosti	15

3.2 Vpliv brezposelnosti na zdravje

Iz izjav intervjuvancev je mogoče razbrati, da ima psihično počutje in prisotno zavedanje o povezavi med brezposelnostjo in zdravjem močan vpliv na njihovo kakovost življenja. Intervjuvanci navajajo, da se zdravstveno stanje slabša, ko preideš v stanje brezposelnosti. Najpogostejše težave, ki se kažejo na psihičnem počutju intervjuvancev so depresija, stalna napetost, nesproščenost in stres. Vsi intervjuvanci so poročali o posledicah brezposelnosti na psihičnem stanju, saj navajajo, da je njihovo splošno počutje bistveno slabše odkar so se soočili z brezposelnostjo, kar se kaže z različnimi simptomi, kot so: depresija, stres, motnje spanja, živčnost, pritisk v prsih.

»Splošno počutje je zelo slabo. Psihično se pokaže s stalnim razmišljanjem, kako bi našla novo službo. Znaki, ki se pokažejo zaradi brezposelnosti, so depresija, živčnost nad otrokom, nad partnerjem, v družini je stalna napetost.« (Mojca, 43 let)

Intervjuvanci poudarjajo, da so preobremenjeni s svojimi problemi, kar se kaže tako, da vse več razmišljajo o negativnih stvareh. Poudarili so, da so se pred samo brezposelnostjo lažje spoprijeli s svojimi težavami kot sedaj.

»Psihično se kaže zelo slabo. Preveč je razmišljanja o negativnih stvareh.« (Mojca, 43 let)

Ena izmed intervjuvank je poudarila, da pred brezposelnostjo nikoli ni bila toliko pri zdravniku kot sedaj. Meni, da pred samo brezposelnostjo ni imela nobenih zdravstvenih težav, zato svoje trenutne težave, zaradi katerih vse več obiskuje svojega osebnega zdravnika, povezuje z brezposelnostjo. Navaja pa tudi, da se ji je po izgubi zaposlitve pojavil občutek manjvrednosti.

»Splošno počutje je [...] razdražljivo, nervozno [...] nikdar pred tem nisem bila tolikokrat pri svojem osebnem zdravniku kot sedaj, ko sem brezposelna. Obiskati moram kar nekaj specialistov zaradi tega [...]. Ko človek enkrat zgubi delo, se počuti manjvrednega, nekoliko ogroženega, nezaupljivega. Vse stvari, ki jih počneš, delaš z neko distanco, previdnostjo.« (Tina, 49 let)

Ena od intervjuvank je sčasoma prišla do spoznanja, da je njeno splošno počutje nedvomno povezano z brezposelnostjo. Intervjuvanka je poudarila, da je mislila, da njeno splošno počutje ni povezano z brezposelnostjo, vendar pa je prišla do ugotovitve, da za njeno trenutno počutje ni nobenega drugega vzroka.

»V začetku sem mislila, da ni povezave [...], zdaj pa spoznavam iz dneva v dan, da je moje splošno počutje povezano z brezposelnostjo.« (Tina, 49 let)

Intervjuvanci opažajo razlike v zdravstvenem stanju pred izgubo službe in po njej. Vsi intervjuvanci so poročali o boljšem zdravstvenem stanju oziroma splošnem počutju pred samo brezposelnostjo. Njihovo življenje je bilo manj stresno in veliko boljše.

»Svoje trenutno splošno počutje oziroma težave povezujem z brezposelnostjo, saj [...] sem mnenja, da so to posledice brezposelnosti. Kot sem že povedala, je bilo moje stanje pred brezposelnostjo veliko boljše in manj stresno.« (Špela, 25 let)

»Da, to doživljam kot posledico brezposelnosti in se je pojavilo takoj po prvih treh mesecih [...] odkar sem izgubil službo. Svoje splošno počutje povezujem z brezposelnostjo. Po raznih obiskih pri zdravniku in raznih pregledih pri specialistih so mi ugotovili, da z mano ni nikakršnih problemov [...], nato sem svoje počutje povezal z brezposelnostjo.« (Dejan, 21 let)

3.3 Vpliv brezposelnosti na kakovost življenja

Tri podteme opredeljujejo temo »vpliv brezposelnosti na kakovost življenja«, znotraj katere je razvidno, da je brezposelnost pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo kakovost življenja in družbeni položaj. Brezposelnost po njihovem videnju negativno vpliva na zaznano kakovost življenja, kar posledično vpliva na vseh področjih na življenje posameznikov, ki so brezposelni. Intervjuvanci navajajo, da okrnjen finančni položaj predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost življenja. Poleg okrnjenega finančnega položaja pa poudarjajo, da so v času brezposelnosti izgubili prijatelje, postali socialno izolirani, saj neradi zahajajo v družbo ljudi, ki delajo.

Vsi intervjuvanci so poročali o slabši kakovosti življenja, posledično zaradi okrnjenega finančnega položaja, saj so mnenja, da ima finančni status velik vpliv na kakovost življenja. Intervjuvanci so poročali o boljši kakovosti življenja pred samo brezposelnostjo, saj so imeli na razpolago več finančnih sredstev, s katerimi so si lahko privoščili stvari, ki si jih sedaj, ko so brezposelni, žal ne morejo.

»Ko pogledaš druge, ki imajo zaposlitev in si lahko veliko privoščijo, bi si tudi jaz rada privoščila kakšen dan, da bi lahko odšla na bazen, v savno ali na potovanje v kakšen miren kraj. Ampak tega si ne morem privoščiti, ker nimam denarja. Moja kakovost življenja je veliko slabša odkar sem brezposelna.« (Mojca, 43 let)

»[...] raven kakovosti življenja je sigurno nižja kot prej. Tako fizično glede možnosti pridobitve določenih dobrin kot izkoristka prostega časa, druženja.« (Nik, 49 let)

Nekaj intervjuvancev je poudarilo, da je v času brezposelnosti vse več odrekovanja, saj si ne moreš privoščiti stvari, ki si si jih lahko privoščil prej in si jih z veseljem opravljal, da si se sprostil po napornem delovnem dnevu. Gre za stvari/dejavnosti, ki pomembno prispevajo k boljšemu psihičnemu počutju, a obenem prizadenejo tudi druge družinske člane (npr. otroke), ki so na ta način prikrajšani določenih dobrin. Na nek način jih to dela drugačne od drugih in tega se brezposelni starši zavedajo.

»Vsak euro obrneš dvakrat ali trikrat [...] pa še se ti zdi, da ni bil uporabljen v pravi namen. Ne moreš si privoščiti stvari, ki si si jih lahko prej, na primer: rekreacijo ali pa stvari, ki so te veselile [...] mene osebno risanje, določeni tečaji, ki se jih zdaj zaradi financ ne morem udeleževati.« (Tina, 49 let)

»Otrokom ne morem nuditi ničesar [...]. Ne morem obiskovati trgovin, lokalov, nikakor pa si ne morem privoščiti dopusta.« (Simon, 44 let)

Intervjuvanci povezujejo svojo kakovost življenja tudi z družbenim položajem. Vsi intervjuvanci poročajo o slabšem družbenem položaju in posledični izgubi prijateljev, socialni odmaknjenosti. Večina intervjuvancev je poročalo, da so se sami odmaknili od

družbenih stikov zaradi okrnjenega finančnega položaja, s katerim si ne morejo veliko privoščiti in se raje držijo doma, kot da bi živeli družabno življenje.

»[...] Najpogostejše težave [...] osamljenost, osamljenost je ena izmed glavnih [...] nobeden me več ne pokliče, odkar sem izgubil službo. Ta težava je verjetno ena izmed največjih, da sedaj bolj kot ne samotarsko živim. Tudi veliko prijateljev sem izgubil po izgubi službe.« (Dejan, 21 let)

»Trpijo odnosi s prijatelji, ker si ne moreš veliko privoščiti.« (Špela, 25 let)

Vsi intervjuvanci so prepričani, da je dostop do primerne ter ustrezne zdravstvene oskrbe v času brezposelnosti zelo otežen, saj so mnenja, da okrnjen finančni položaj vpliva na dostop do »zdravja« in zdravstvenih storitev. Intervjuvanci navajajo, da je veliko zdravstvenih storitev plačljivih, prav tako navajajo, da so zdravila, ki niso na recept, zelo draga in si kakovostnih zdravstvenih storitev ne morejo privoščiti, saj imajo okrnjen finančni položaj. Vsi udeleženci so poročali, da si lahko privoščijo le tiste zdravstvene storitve, ki so pokrite z obveznim zdravstvenim zavarovanjem.

»Vsekakor vpliva psihično [...], tudi kvalitetno. Jaz si ne morem privoščiti zobozdravnika [...], lahko grem samo k tistemu, ki je na zavarovanje [...], naredi kar naredi, ostalega pa si ne morem privoščiti, saj so cene zelo druge. Kakšna operacija trenutno ne bi prišla v poštev, saj nimam finančnih sredstev, da bi si jo lahko privoščila.« (Mojca, 43 let)

»Da, sam sem menja, da tisti, ki ima denar, si lahko privošči različne diagnostične in terapevtske postopke v zdravstvu [...], tudi drugi so mi povedali, da se z denarjem da preskočiti marsikatero čakalne vrste (na primer: ultrazvok, operacije) [...], žal zaradi finančnega statusa, ki je pri meni zelo nizek oziroma na ničli, si jaz tega ne morem privoščiti.« (Dejan, 21 let)

»Sigurno [...], saj že na primer preprosto dejstvo, če imaš slabši finančni položaj, si ne moreš privoščiti dražjih samoplačniških pregledov, s katerimi se lahko izogneš čakalnim vrstam pri nas, saj so zelo dolge. Lahko pa se samo vprašam, kakšen je končni rezultat tega, če gre tukaj za kakšno težjo bolezen.« (Nik, 49 let)

3.4 Življenje pred brezposelnostjo: razlike v oceni družbenega statusa in počutja

Intervjuvanci so veliko razpravljali o življenju pred brezposelnostjo, iz česar je razvidno, da je bilo njihovo življenje pred samo brezposelnostjo mnogo boljše od sedanjega. Večina intervjuvancev je pripovedovala o dobrem počutju, pozitivnem razmišljanju in o odsotnosti ekonomskih ter zdravstvenih težav pred samo brezposelnostjo. Intervjuvanci navajajo, da so se v času, ko so imeli zaposlitev, počutili mnogo bolje kot sedaj v času brezposelnosti, saj so lažje premagovali vsakodnevne težave in obveznosti, ki so jim pretile. Tudi njihovo razmišljanje ni bilo tako negativno, kot je sedaj.

»V času, ko sem bila še v službi, sem se počutila mnogo bolje, saj se lažje soočiš z vsakodnevnimi dejavnostmi, težavami in obveznostmi. Počutje pa je odvisno tudi od samega dela, načina dela in vrste dela [...]. Lažje je delati v službi, za katero si se izobraževal in si jo izbral za svojo poklicno pot.« (Špela, 25 let)

»[...] Veliko boljše kot sedaj. Ne razmišljaš tako negativno, ker imaš službo. Sedaj pa razmišljaš večinoma o negativnih stvareh, saj ne moreš plačati položnic, stroškov za življenje, šolskih potrebščin itd.« (Mojca, 43 let)

Eden od intervjuvancev opisuje o težavah, prisotnih že pred samo brezposelnostjo na zdravstvenem področju, a pravi, da se poleg že prisotnih težav da marsikaj narediti.

»[...] Imel sem težave z desno roko [...], a vseeno se z veliko truda da marsikaj narediti.« (Simon, 44 let)

Iz izjav intervjuvancev je mogoče razbrati, da so bili njihovi odnosi pred samo brezposelnostjo boljši, več so obiskovali prijatelje in se z njimi družili. Navajali so, da so lahko hodili s prijatelji na kave, hodili na zabave in živeli bolj družabno življenje. Večina intervjuvancev je poročala o boljšem družabnem življenju pred izgubo službe, saj so mnenja, da so si lahko z več finančnimi sredstvi tudi več privoščili, kar kaže na to, da socialni položaj za svoj obstoj nedvomno potrebuje finančno zaledje – izgubi tega sledi tudi izguba obstoječega socialnega položaja.

»Odnosi z ljudmi okrog mene so bili drugačni, saj si z več finančnimi sredstvi lahko tudi več privoščiš, več se lahko družiš in posledično veliko bolje živiš.« (Špela, 25 let)

Mojca poroča o enakih odnosih do ljudi, ki ne vedo, da je brezposelna, z osebami, ki pa vedo, da je brez zaposlitve, pa so odnosi postali bolj napeti. V njenem primeru se zdi, da izgrajena socialna mreža, vsaj del nje, ustvarja pogoje za negativno stigmatizacijo.

»Moji odnosi z ljudmi okoli mene so enaki [...] do nekaterih ljudi. Do tistih, ki vedo, da sem brezposelna, pa so odnosi bolj napeti.« (Mojca, 43 let)

Špela opisuje, da v času brezposelnosti prijatelje obiskuje enako, a s to razliko, da se sedaj srečujejo pri njej ali pri prijateljih doma, kar je pogojeno z dejstvom, da si ne more privoščiti nepotrebnih izdatkov.

»Prijatelje obiskujem enako, s tem, da sem v času, ko sem imela službo, imela več finančnih sredstev, s čimer sem si lahko več privoščila in s prijatelji kam odšla, na primer: na pijačo, večkrat na morje, na potovanja, v trgovine. Sedaj pa si zaradi pomanjkanja finančnih sredstev tega ne morem privoščiti, zato se vidimo kar pri meni ali pri njih doma.« (Špela, 25 let)

3.5 Družbeni položaj brezposelnih

Intervjuvance smo med intervjuji vprašali tudi, kakšen se jim zdi družbeni položaj brezposelnih oseb v Sloveniji. Na podlagi izrečenih izjav intervjuvancev lahko sklepamo, da je družbeni položaj brezposelnih v Sloveniji slab, saj so intervjuvanci mnenja, da se v Sloveniji premalo zavzemajo za brezposelne osebe.

»Slabo [...]. Premalo se zavzemajo za brezposelne osebe. V Sloveniji bi se morali zavedati, da je čedalje več oseb, ki so brezposelni. Morali bi omejiti privatnike, znižati davke in se sporazumeti z vsem, kar se trenutno dogaja [...], tako bi bilo veliko boljše.«
(Mojca, 43 let)

Eden od intervjuvancev je mnenja, da so brezposelni v podrejenem položaju in da je brezposelnost tako pogost pojav, da je žal postala nekaj samoumevnega.

»Jaz mislim, da je [...] žal to pogost pojav, ki pa brezposelne sigurno postavlja v podrejen položaj, glede na ostale zaposlene, tako na osebni kot na skupinski ravni. Brezposelnost je postala žal tako pogosta, da je postala že družbeno sprejemljiv pojav.«
(Nik, 49 let)

Eden izmed mlajših intervjuvancev pa je poudaril, da je brezposelnost spreminjajoč dejavnik, v katerem je vse več brezposelnih oseb.

»V današnji družbi bi brezposelnost ocenil kot dejavnik, ki se relativno spreminja [...] iz dneva v dan je več brezposelnih oseb [...], med katerimi sem tudi jaz.« (Dejan, 21 let)

Špela poudarja, da se z višjo izobrazbo težje najde zaposlitev. Njeno mnenje je, da je zaradi podaljšanja delovne dobe vse več brezposelnih mladih, ki imajo vse višjo izobrazbo in si posledično težje najdejo prvo ali ponovno zaposlitev.

»V današnjem času je vse več mladih brezposelnih zaradi podaljšanja delovne dobe [...]. Mladi imajo vse višje izobrazbe glede na potrebe v Sloveniji. Zaradi vse daljšega šolanja imajo več teoretičnega znanja kot praktičnega [...].« (Špela, 25 let)

Ena od intervjuvank je mnenja, da imajo večjo možnost ponovne zaposlitve mlajši ljudje in iskanci prve zaposlitve. Intervjuvanka je mnenja, da ti potencialni delodajalec po starosti 45 let in več ob iskanju nove zaposlitve reče, da si star.

»Brezposelnost [...] jaz mislim, da imajo danes večjo možnost ponovne zaposlitve mlajši ljudje oziroma tisti, ki še niso bili zaposleni oziroma ljudje s starostjo od 30 do 40 let [...] po starosti 45 let ti rečejo, da si že star.« (Tina, 49 let)

Špela je poudarila, da je zaradi slabih gospodarskih razmer vse več odpuščanj in posledično več brezposelnosti. Mnenje Špele je, da se najtežje z odpustitvijo soočijo starejši ljudje, ki ostanejo brez službe in si posledično zaradi tega tudi težje najdejo novo zaposlitev.

»Zaradi slabih gospodarskih razmer je vse več odpuščanj [...]. Zdi se mi, da to najtežje preživljajo starejši delavci, ki ostanejo brez službe in jim je tudi najtežje službo na novo poiskati.« (Špela, 25 let)

4 Razprava

Brezposelnost je pomemben, a negativen življenjski dogodek, ki se zgodi, ko oseba ostane brez službe, kar vpliva na kakovost življenja brezposelnih ljudi oziroma njihovo zadovoljstvo v življenju. Brezposelni imajo po navadi več težav z duševnim zdravjem, kar se kaže z depresijo, tesnobo, stresom in posledično je zaradi tega tudi več obiskov pri osebnem zdravniku (Björklund, Söderlund, Nyström, & Häggström, 2015, str. 76-85; Buffel, Missinne, & Bracke, 2016, str. 1-18; Myles et al., 2016, str. 23-139; Pharr, Moonie, & Bungum, 2012, str. 1; Reneflot & Evensen, 2014, str. 3-15). Zaradi te večdimenzionalnosti problema je kvalitativno proučevanje vpliva brezposelnosti na zdravje brezposelnih oseb ključno v njihovem okolju. Proučevanje koncepta vpliva brezposelnosti na zdravje se tako usmerja v subjektivni vidik, saj v splošnem preučuje, kako ljudje v določenih situacijah razumejo, razlagajo vsakodnevne dogodke in nanje tudi reagirajo (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15).

Rezultati kvalitativne analize besedila so osredotočeni okrog štirih tem, ki opredeljujejo vpliv brezposelnosti na zdravje. Hierarhično, po številu podobnih izjav v tematskih skupinah in vsebinskem obsegu, je najbolj izstopajoča tema poimenovana »Vpliv brezposelnosti na zdravje« – ta vsebuje dve podtemi: (1) Vplivi na psihično počutje in (2) Prisotno zavedanje o povezanosti med brezposelnostjo in zdravjem. Intervjuvanci se zavedajo, da se njihovo psihično stanje slabša, ko preidejo v stanje brezposelnosti, saj veliko razmišljajo o negativnih stvareh, ki jih s seboj prinaša stanje brezposelnosti. V izsledkih raziskave, ki jo je opravila Holland (2012, str. 23-38), prav tako, kot v naši raziskavi, rezultati raziskave kažejo, da ima brezposelnost velik vpliv na psihično počutje. Obe raziskavi pa sta prišli do zaključkov, da se brezposelne osebe, soočajo z velikimi psihičnimi obremenitvami, ki nastopijo predvsem zaradi okrnjenega finančnega položaja, kar se potrjuje tudi v številnih drugih raziskavah (Vaalavuo, 2016, str. 347-353). Kvalitativna raziskava, ki jo je opravila Conroy (2010, str. 23-37), poroča o vplivu brezposelnosti na kakovost življenja, zaradi okrnjenega finančnega položaja, kar se sklada z drugo identificirano temo, ki smo jo poimenovali »Vpliv brezposelnosti na kakovost življenja«, in se nanaša na pomen negativnega vpliva na kakovost življenja in družbenega statusa in se deli na (1) Brezposelnost negativno vpliva na zaznano kakovost življenja, (2) Izguba družbenega statusa in (3) Dostop do »zdravja« je v času brezposelnosti zelo otežen. Intervjuvanci v raziskavi navajajo, da okrnjen finančni položaj predstavlja pomemben

dejavnik, ki vpliva na kakovost življenja, kar izpostavljajo tudi drugi avtorji (Heggebø, 2016, str. 406-429; Vaalavuo, 2016, str. 347-353). Poleg okrnjenega finančnega položaja pa poudarjajo, da so v času brezposelnosti izgubili prijatelje, postali socialno izolirani, saj neradi zahajajo v družbo ljudi, ki delajo. Navajajo, da se raje izognejo pogovoru o brezposelnosti, saj se ob pogovoru počutijo zelo nelagodno. Poleg tega pa opisujejo tudi občutek manjvrednosti ob ljudeh, ki so zaposleni. Conroy (2010, str. 23-37) v svoji raziskavi ugotavlja, da brezposelnost vpliva na vsa področja v življenju posameznika. V obeh raziskavah so intervjuvanci prišli do spoznanj, da se je njihovo zdravstveno stanje oziroma splošno počutje poslabšalo v času brezposelnosti, kar pripisujejo prav brezposelnosti. Prav tako so intervjuvanci v njeni raziskavi prišli do ugotovitve, da so se družbeno izolirali, ko so izgubili službo in posledično osebni dohodek, saj so opustili obiskovanje prijateljev in druženje z njimi. Tudi ugotovitve predstavljene raziskave kažejo, da ima brezposelnost velik vpliv na družbeno življenje, saj so vsi intervjuvanci poročali, da so bili njihovi družbeni odnosi z ljudmi okoli njih veliko boljši pred samo brezposelnostjo. Intervjuvanci v naši raziskavi so poročali tudi o tem, da so morali zaradi brezposelnosti zmanjšati obiske znancev, počitnice, gledati na to, da se bodo preskrbeli čez cel mesec s finančnimi sredstvi, ki jih imajo. Če primerjamo določene ugotovitve naše raziskave še z nekaterimi drugimi raziskavami, ki so proučevale kakovost življenja in splošno zadovoljstvo z življenjem pri osebah, ki so brezposelne, je zadovoljstvo precej zmanjšano – kar 30 % oseb ocenjuje svojo kakovost življenja kot slabo (Axelsson, Andersson, Edén, & Ejlerthsson, 2007, str. 4). Tudi ugotovitve predstavljene raziskave kažejo, da ima brezposelnost velik vpliv na zaznano kakovost življenja, saj je vseh šest intervjuvancev navedlo, da je bila njihova kakovost življenja pred brezposelnostjo veliko boljša. Conroy (2010, str. 23-37) je na primer poročala tudi o tem, da so vsi udeleženci v raziskavi navedli negativen vpliv brezposelnosti na življenjski standard, kar se sklada z identificirano tretjo temo, ki smo jo poimenovali »Življenje pred brezposelnostjo: razlike v oceni družbenega statusa in počutja«, navezuje se na (1) boljšo subjektivno oceno zdravja pred brezposelnostjo in (2) medosebne odnose in socialno mrežo. Tudi v naši raziskavi smo prišli do ugotovitev, da ima brezposelnost negativen neposreden vpliv na življenjski standard in posledično kakovost življenja, saj so vsi intervjuvanci v naši raziskavi poročali o slabšem življenjskem standardu kot pred samo brezposelnostjo. Intervjuvanci so pripovedovali o dobrem počutju, pozitivnem razmišljanju in o odsotnosti ekonomskih ter zdravstvenih težav pred samo brezposelnostjo. Navedli so tudi, da so se v času, ko so imeli zaposlitev, počutili mnogo bolje kot sedaj v času brezposelnosti, saj so lažje premagovali vsakodnevne težave in obveznosti, ki so jim pretile. Tudi njihovo razmišljanje ni bilo tako negativno, kot je sedaj, ko se spopadajo s težavami, ki jih s seboj prinese stanje brezposelnosti. Intervjuvanci so poročali tudi o tem, da so bili njihovi odnosi pred samo brezposelnostjo veliko boljši, več so obiskovali prijatelje in se z njimi družili. Navajali so, da so lahko hodili s prijatelji na kave, hodili na zabave in živeli bolj družabno življenje. Zadnja identificirana tema »Družbeni položaj brezposelnih« izpostavlja doživljanje brezposelnosti. Med intervjuji smo intervjuvance vprašali tudi o tem, kakšen se jim zdi družbeni položaj brezposelnih oseb v Sloveniji. Na podlagi izrečenih izjav intervjuvancev

lahko sklepamo, da je družbeni položaj brezposelnih v Sloveniji slab. Intervjuvanci so mnenja, da se v Sloveniji premalo zavzemajo za brezposelne osebe, prav tako pa so mnenja, da je brezposelnost v Sloveniji postala družbeno sprejemljiv položaj, kar brezposelne negativno zaznamuje. Oblikovanje ustrezne politike in ukrepov bi zato moralo temeljiti na celostni obravnavi brezposelnih (in njihovih družin) in ne le zgolj iskanju nove zaposlitve (Ferrarini & Sjöberg, 2010, str. S60-S88) ter ozaveščanju javnosti o širših posledicah brezposelnosti.

5 Zaključek

Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti kako brezposelni zaznavajo in doživljajo posledice brezposelnosti na lastnem zdravju. V tem pogledu raziskava osvetljuje določena področja brezposelnosti, ki so pogosto prezrta. Ugotovitve kažejo, da brezposelnost vpliva na socialni položaj posameznika, kar posledično vpliva na duševno zdravje. S tem je neizogibno povezana tudi zmanjšana zmožnost vključevanja v družbo, kar vpliva na zaznano kakovost življenja, pri čemer pa ni nujno, da to občuti le brezposelna oseba, temveč tudi ožji družinski krog. Brezposelnost in s tem povezane posledice namreč onemogočajo izvajanje določenih aktivnosti, ki so si jih prej kot zaposlene osebe lahko privoščile, in prav tako zmanjšujejo število socialnih stikov, saj se osebe z izgubo službe, povečini same socialno izolirajo. Slednje privede do povečanega občutka nezaupanja in zaprtosti vase, zato je pomembna podpora, aktivna vloga vseh skrbstvenih poklicev, ki omogočijo brezposelni osebi, da lažje zaupa svoje težave, ki jih s seboj prinaša stanje brezposelnosti. V teh okvirih je potrebno razmišljati tudi o celoviti in trajni politiki oblikovanja sistematičnih ukrepov za premagovanje/preprečevanje zdravstvenih težav povezanih s statusom brezposelne osebe. Neukrepanje ima lahko resne in dolgoročne posledice na zdravje brezposelne osebe in s tem posledice povezane s ponovnim vstopom brezposelne osebe na trg dela. Obenem raziskava razkriva tudi otopelost družbe do brezposelnih, zlasti na področju socialne (iz)vključenosti, kar si v prihodnje zasluži dodatno raziskovanje z namenom preprečevanja socialne izključenosti. Priložnosti za nadaljnje raziskovanje se kažejo tudi v razširitvi raziskave z vpeljavo fokusnih skupin, ki bi zajele večje število intervjuvancev. Na podlagi teh ugotovitev pa bi metodološko raziskavo razširili tudi s kvantitativnimi metodami, ki bi lahko brezposelne osebe zajele na reprezentativnem vzorcu. Na ta način bi prišli do pomembnih ugotovitev o povezanosti med brezposelnostjo, zdravjem in socialnim statusom. Kvalitativna raziskava ima tudi nekaj omejitev, ki so značilne za kvalitativno paradigmo: zanjo je značilno majhno število vključenih v vzorec, zato je glavna omejitev raziskave nezmožnost posploševanja ugotovitev raziskave.

Reference

1. Axelsson, L., Andersson, I. H., Edén, L., & Ejlertsson, G. (2007). Inequalities of quality of life in unemployed young adults: A population-based questionnaire study. *International Journal for Equity in Health*, 6(1), 4.
2. Björklund, O., Söderlund, M., Nyström, L., Häggström, E. (2015). Unemployment and Health: Experiences Narrated by Young Finnish Men. *American Journal of Men's Health*, 9(1), 76-85.
3. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
4. Buffel, V., Missinne, S., & Bracke, P. (2016). The social norm of unemployment in relation to mental health and medical care use: the role of regional unemployment levels and of displaced workers. *Work, Employment & Society*, 30(5), 1-18.
5. Conroy, M. (2010). *A Qualitative Study of the Psychological Impact of Unemployment on Individuals*. Dublin: Institute of Technology.
6. Černigoj Sadar, N. (2002). Družbeni vidiki zdravja: Sociološka raziskovanja odnosa do zdravja in zdravstva. Toš, N. in Malnar, B. (ur). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede in Integrated Data Viewer, str. 68.
7. Dnevnik (2016). Sto tisoč brezposelnih, delavcev pa ni dovolj. Pridobljeno na <https://www.dnevnik.si/1042752742/slovenija/sto-tisoc-brezposelnih-delavcev-pa-ni-dovolj> (4. 12. 2016).
8. Drever, E. (1997). *Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research*. Glasgow: Scottish Council for Research in Education.
9. Engel, R. J., & Schuut, R. K. (2005). *The Practice of Research in Social Work*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
10. Eurostat (2016). Harmonised unemployment rate. Pridobljeno na <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1> (4. 12. 2016).
11. Ferrarini, T., & Sjöberg, O. (2010). Social policy and health: transition countries in a comparative perspective. *International Journal of Social Welfare*, 19(s1), S60-S88.
12. Giddens, A. (2007). *Sociologija*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
13. Heggebø, K. (2016). Health Effects of Unemployment in Denmark, Norway and Sweden 2007–2010: Differing Economic Conditions, Differing Results? *International Journal of Health Services*, 46(3), 406-429.
14. Holland, K. (2012). *Effects of Unemployment on Health and Mental Health Based on Gender*. School of Social Work: St. Catherine University & University of St. Thomas.
15. Hrovatin, N. (2004). *Uvod v gospodarstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. International Labour Organization (2016). *Employment needs assessment and employability of internally displaced persons in Ukraine: Summary of survey findings and recommendations*. Budapest: ILO, str. 7. Pridobljeno na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_457535.pdf (8. 11. 2016).
17. Jaušovec, P. (2011). *Brezposelnost in njeni vplivi* (Diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
18. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

19. Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 11(3), 8. Dostopno na <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428/3027> (20. 9. 2016).
20. Mugerli, V. (2006). *Brezposelnost in občutki ljudi ob izgubi zaposlitve* (Diplomska naloga). Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
21. Musek, J. (2012). Osebnost in kakovost življenja. *Anthropos*, 1(2), 13-15.
22. Myles, N., Large, M., Myles, H., Adams, R., Liu, D., Galletly, C. (2016). Australia's economic transition, unemployment, suicide and mental health needs. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 50(12), 23-139.
23. Pharr, J. R., Moonie, S., & Bungum, T. J. (2012). The Impact of Unemployment on Mental and Physical Health, Access to Health Care and Health Risk Behaviors. *International Scholarly Research Notices Public Health*, 2012(1), 1.
24. Reneflot, A., & Evensen, M. (2014). Unemployment and psychological distress among young adults in the Nordic countries: A review of the literature. *International Journal of Social Welfare*, 23(1), 3-15.
25. Vaalavuo, M. (2016). Deterioration in health: What is the role of unemployment and poverty? *Scandinavian Journal of Public Health*, 44(4), 347-353.
26. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
27. Vrabič Kek, B. (2012). *Kakovost življenja*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, str. 27. Pridobljeno na <https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/pulikacije/4714/kakovost.pdf> (4. 12. 2016).
28. World Health Organization (2016). Research policy. Pridobljeno na http://www.who.int/rpc/research_ethics/informed_consent/en/ (20. 9. 2016).
29. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (2006). *Uradni list RS št. 107/2006*, 16. člen. Pridobljeno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006107&stevilka=4584> (8. 11. 2016).
30. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2016). Registrirana brezposelnost. Pridobljeno na http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost (20. 12. 2016).

Aleksandra Kavšak je diplomirana medicinska sestra in študentka magistrskega študijskega programa Zdravstvena nega na Fakulteti za vede o zdravju Univerze na Primorskem.

viš. pred. dr. **Mirko Prosen** je na Fakulteti za vede o zdravju Univerze na Primorskem nosilec predmetov s področja zdravstvene nege in predmeta Sociologija zdravja in bolezni. Ukvarja se s kvalitativnimi metodami raziskovanja, zdravjem žensk, etiko in profesionalizacijo.

Abstract:

Unemployment and changes in health status and social status

Research Question (RQ): How the unemployed perceive and experience the effects of unemployment on their health.

Purpose: The purpose of the study was to examine and present the impact of unemployment on health and physical, psychological and social sphere of life of the unemployed people.

Method: Qualitative research design was applied. Stratified sample included six unemployed people, including three women and three men, aged 21 to 49 years. Data were obtained through semi-structured interviews and analysed using content analysis method.

Results: The analysis yield four themes that define the impact of unemployment on the life of the unemployed: (1) the impact of unemployment on health, (2) the impact of unemployment on the quality of life, (3) a life before unemployment: differences in the assessment of social status and well-being, (4) social status of unemployed. Research findings suggest that unemployment has a significant impact on the life of the unemployed, so when considering the consequences of unemployment, it is of the most importance to consider the subjective perspective of experiencing unemployment. The latter does not only cause economic difficulties, but also effects the health of unemployed person, which otherwise between individuals vary, but in general psychological problems occur, which are perceived as stress, depression and anxiety. Unemployment is also characterizing the person's social position, because it affects the possibility of providing the optimal quality of life and degree of social inclusion.

Organization: Results of the research offer findings about the relationship between unemployment and health, which could contribute to the creation of appropriate policy measures to overcome/prevent health problems associated with the unemployment status. The findings would also aid other researchers, which could base on these findings, be able to perform further research about the research topic.

Society: The research points out the importance of offering support to the unemployed in these difficult times for them.

Originality: In Slovenia there is a lack of sufficient literature describing the impact of the unemployment on health.

Limitations/Future Research: Opportunities for further research are reflected in using the mixed methods approach, within which it is necessary to increase the variability of the sample and its size.

Keywords: qualitative research, quality of life, social exclusion, social status, stress.

Copyright (c) 2017 Aleksandra KAVŠAK, Mirko PROSEN



Creative Commons License

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

Z dokazi podprte prakse v fizioterapiji

Sonja Hlebs^{*}

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Zdravstvena pot 5, 1000 Ljubljana, Slovenija
sonja.hlebs@zf.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je odnos in kakšna so prepričanja fizioterapevtov o uporabi izsledkov temelječih na dokazih v fizioterapevtskih praksah?

Namen: Na podlagi fokusirane analize literature predstaviti odnos in prepričanja fizioterapevtov v tujini do uporabe z dokazi podprte fizioterapevtske prakse, ki bi lahko predstavljali podlago za analizo stališč fizioterapevtov v Sloveniji.

Metoda: Prispevek temelji na teoretičnem pristopu. Zajema kritično in sistematično analizo objavljenih člankov v obdobju od leta 2000 do 2015, pridobljenih v elektronskih podatkovnih zbirkah SpringerLink, ScienceDirect, Pubmed, Cinahl, Embase in PEDro. Uporabljene so bile štiri faze vključitvenega izbora študij.

Rezultati: Po vključitvenem izboru je bilo analiziranih enajst študij. Rezultati so pokazali veliko težav in omejitev v poznavanju, spretnostih, vedenju ter ovir pri izvajanju z dokazi podprte fizioterapevtske prakse s katerimi se fizioterapevti v tujini srečujejo.

Organizacija: Rezultati ponujajo koristne informacije za primerjavo odnosa in prepričanj o uporabi izsledkov temelječih na dokazih v fizioterapevtski praksi v Sloveniji.

Družba: Sistematična fokusirana analiza in sinteza navedenih študij bi bila lahko v pomoč pri oblikovanju gradnikov modela za implementacijo z dokazi podprte prakse za slovenske fizioterapevte.

Originalnost: Analiza stališč fizioterapevtov v tujini bi lahko bistveno pripomogla k učinkoviti implementaciji uporabe izsledkov temelječih na dokazih v fizioterapevtski praksi v Sloveniji, kajti odnos in prepričanja slovenskih fizioterapevtov niso znana.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve sistematičnega pregleda literature tega prispevka je v primernosti izbora glede na metodološko kakovost in število fokusirano analiziranih študij. Izvirne študije ne pojasnjujejo razlogov omejitev v poznavanju in uporabi z dokazi podprte prakse, niti ne predlogov za izboljšanje. Jasno torej je, da je potrebnih več raziskav za boljše razumevanje težav pri implementaciji z dokazi podprte prakse.

Ključne besede: z dokazi podprta praksa, z dokazi podprta obravnava, mnenje, prepričanja, implementacija, fizioterapija, spretnosti, znanje.

1 Uvod

Fizioterapevtska stroka je v preteklosti temeljila predvsem na podlagi izkušenj dobre prakse, sedaj pa postaja znanstvena disciplina. Povezovanje teoretičnih znanj in prakse je ključnega pomena za razvoj fizioterapevtske stroke. Oktobra 2001 se je na srečanju ekspertov iz 50 držav članic Svetovnega združenja za fizioterapijo (World Confederation for Physical Therapy – WCPT, 2002) fizioterapevtska stroka obvezala k izvajanju z dokazi podprte prakse (DPP).

Namen koncepta DPP v fizioterapiji je izboljšati oskrbo pacientov, zmanjšati različnosti v zagotavljanju fizioterapevtskih uslug, osveščati fizioterapevte v klinični praksi o dokazih iz raziskav visoke kakovosti ter te dokaze uporabljati za spodbujanje pozitivnih učinkov in

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 9. 12. 2016; revidirano / revised: 13. 12. 2016; sprejeto / accepted: 2. 3. 2017.

zmanjševanje negativnih učinkov ali nevarnosti fizioterapevtskih postopkov (Bury, 2003, str. 1-2) ter transparentnost kliničnega odločanja, upoštevajoč prioritete pacienta.

Za Slovenijo nimamo podatka kakšen je odnos in kakšna so prepričanja slovenskih fizioterapevtov do uporabe z dokazi podprte prakse. V zadnji dekadi se pojavlja množična objava visoko kvalitetnih kliničnih študij, zdi pa se, da prenosu z DPP pri delu s pacienti slovenski fizioterapevti ne sledijo v istem tempu. Uporaba izkušenj dobre prakse, brez implementacije znanstvenih dokazov pri obravnavi pacientov, prinaša slabe klinične izide in lahko povečuje stroške zdravljenja.

Namen prispevka je predstaviti na podlagi fokusirane analize literature odnos in prepričanja fizioterapevtov v tujini do uporabe z dokazi podprte prakse, ki bi lahko predstavljali podlago za analizo stališč fizioterapevtov v Sloveniji.

2 Teoretična izhodišča

Z dokazi podprta praksa ni nov koncept, je pa postal v zadnjih letih mnogo pomembnejši. Koncept z dokazi podprte medicine je bil predstavljen v začetku devetdesetih (Guyatt, 1991, str. 114). Z dokazi podprta praksa pomeni vestno, jasno in razumno uporabo v danem trenutku najboljših znanstvenih dokazov pri odločanju o oskrbi določenega pacienta (Sackett et al., 1996, str. 71-72). Koncept se je razvijal in bil ponovno definiran v Sicilijski izjavi leta 2005 (Dawes in sod., 2005, str. 1-7; Haynes in sod., 2002, str. 383-386). Z dokazi podprta praksa povezuje klinične izkušnje posameznega fizioterapevta z znanstvenimi dokazi (Bury, 2003), upoštevajoč vrednote pacienta in okoliščine (Dawes in sod., 2005, str. 1-7). Pri tem so znanstveni dokazi določeni za najboljšo osnovo pri kliničnem odločanju. Kanadsko združenje za fizioterapijo (Canadian Physiotherapy Association – CPA, 2016) je definiralo z dokazi podprto prakso kot prakso, ki temelji na teoretičnih osnovah, pri kliničnem odločanju uporablja najboljše možne znanstvene dokaze ter za evalvacijo posredovane oskrbe uporablja standardizirane merilne inštrumente. Ameriško združenje za fizioterapijo (American Physical Therapy Association – APTA, 2007) je DPP definiralo kot dostop do, izvajanje in integracijo znanstvenih dokazov, ki nas vodijo pri kliničnem odločanju, z namenom zagotoviti pacientu najboljšo možno fizioterapevtsko oskrbo. Poleg prej naštetih vidikov so poudarili še menedžment in politike zdravstvenega odločanja. Gre torej za sistematičen pristop oziroma sistem vseživljenjskega samostojnega in na reševanju problemov temelječega učenja, ki se osredotoči na klinične probleme v vsakodnevni praksi fizioterapevta.

Namen koncepta DPP v fizioterapiji je izboljšati oskrbo pacientov, zmanjšati razlikosti v zagotavljanju fizioterapevtskih uslug, osveščati fizioterapevte v klinični praksi o dokazih iz raziskav visoke kakovosti ter te dokaze uporabljati za spodbujanje pozitivnih učinkov in zmanjševanje negativnih učinkov in/ali nevarnosti fizioterapevtskih postopkov (Bury, 2003, str. 1-2) ter transparentnost kliničnega odločanja, upoštevajoč prioritete pacienta.

Ključni koraki za izvajanje DDP so (Herbert et al, 2012, str. 6):

1. Izpostavitev pacientovega problema in oblikovanje jasnega kliničnega vprašanja;

2. Pregled relevantnih publikacij, upoštevajoč stopnjo veljavnosti in uporabnost dokazov;
3. Implementacija koristnih dognanj v prakso, glede na specifične razmere pacienta;
4. Evalvacija vpliva sprememb v praksi.

Sedanji program dela WCPT za uvajanje in zagotavljanje z DPP vključuje spodbujanje mednarodnega sodelovanja, vzpostavljanje sodelovanja z drugimi relevantnimi organizacijami, izdelovanje spletnih strani za področje z DPP, ustanovitev foruma za diskusijo o z DPP, osredotočanje kongresov WCPT na problematiko z DPP, razvoj izobraževalnih resursov, razvoj podatkovne baze na mednarodni ravni, razvoj, odobritev in dostopnost kliničnih smernic v fizioterapiji ter nadaljnji razvoj in uporabo standardiziranih merilnih inštrumentov v fizioterapiji (www.wcpt.org). Pri vsem tem je bilo za najpomembnejše opredeljeno vseživljenjsko učenje. V Evropskih Temeljnih standardih za fizioterapevtsko prakso (ER-WCPT, 2008), ki jih je prevedlo in privzelo tudi Društvo fizioterapevtov Slovenije – Strokovno združenje (DFS-SZ, 2015, str. 1-59) je zapisano: »Fizioterapevt upošteva in kritično vrednoti informacije o učinkovitih terapevtskih postopkih glede na pacientovo zdravstveno stanje« (standard 4, str. 15). Opredeljeno je tudi načrtovanje fizioterapije na podlagi uporabe standardiziranih merilnih inštrumentov (standard 6 in 7, str. 19-21) in neprekinjen strokovni razvoj oz. vseživljenjsko učenje (standardi 19-22, str. 51-56). Omenjeno nadgrajuje načela Kodeksa etike fizioterapevtov Slovenije (Ur. l. RS 6/02).

Koncept z DPP je v tujini že vrsto let predmet proučevanja. Avtorji navajajo številne izzive, ki se pri implementaciji DPP pojavljajo. Ti so med drugimi zdravstvena politika, kompleksnost fizioterapevtske prakse, dostopnost do visoko kvalitetnih študij, temeljno izobraževanje in vseživljenjsko učenje fizioterapevtov (Scurlock-Evans et al., 2014, str. 208-219). Študije poročajo o številnih ovirah pri implementaciji z DPP pri različnih profilih zdravstvenih delavcev, kot so pomanjkanje časa (Majid et al., 2011, str. 198), nedostopnost do študij v polnem besedilu v podatkovnih bazah (Baker et al, 2010, str. 3) in/ali neznanje kako v podatkovnih bazah poiskati študije ter njihovo razumevanje (Scurlock-Evans et al., 2014, str. 208-219). Nesposobnost za izbor in nerazumevanje visokokvalitetnih študij za uporabo najboljših znanstvenih dokazov ter informacij o najboljši praksi, pri vsakodnevnem delu s pacienti, avtorji pripisujejo tudi premalo pridobljenemu znanju/spretnostim za razumevanje in uporabo znanstvenih dokazov v klinični praksi po temeljnem formalnem izobraževanju (Kumar, 2015, str. 797-798). Ostale ovire so tudi izidi študij z vprašljivo kakovostjo pri proučevanju istega kliničnega problema (Scholten-Peeters et al., 2013, str. 678-682).

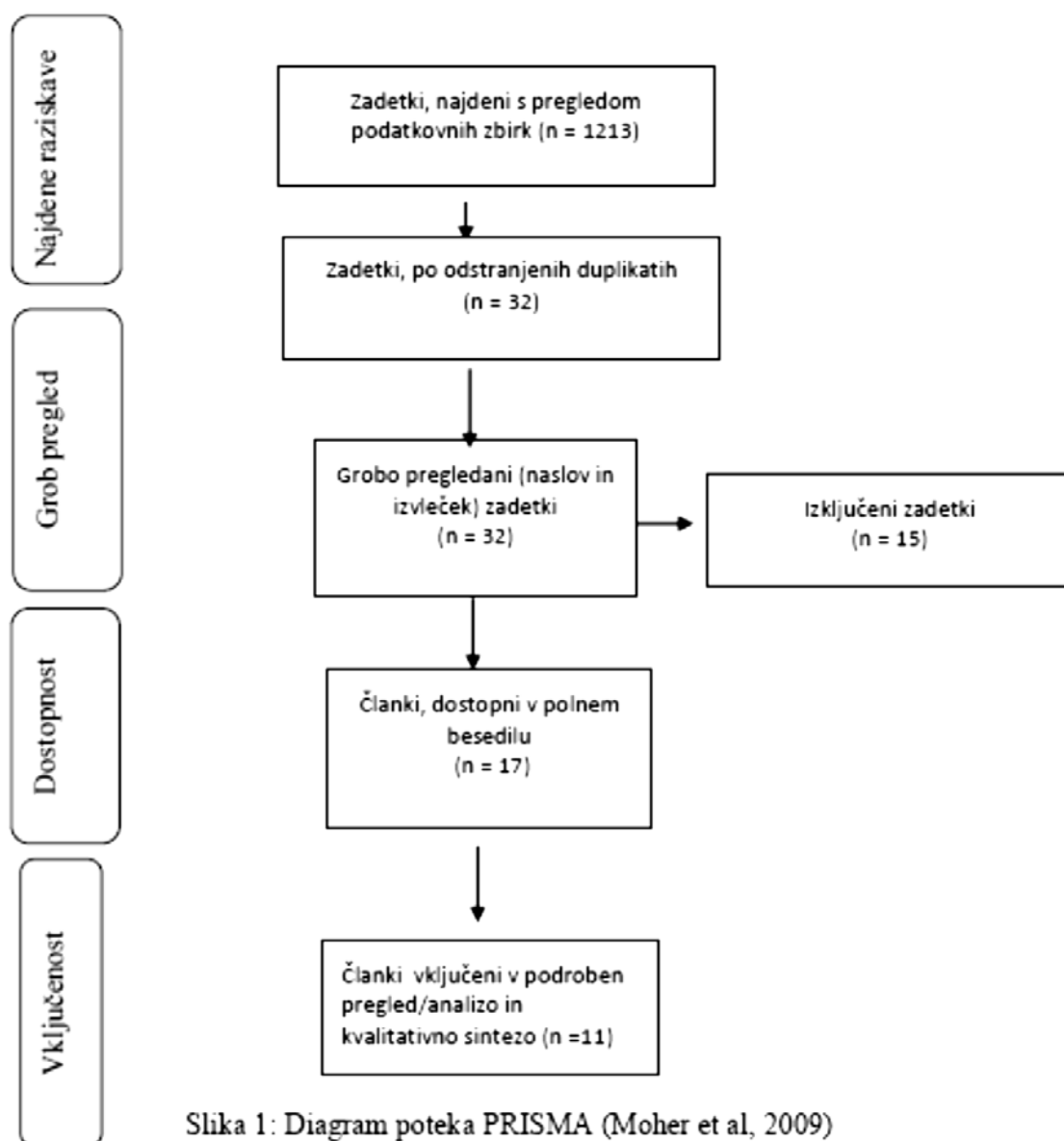
3 Metoda

Gradivo za fokusirano analizo sekundarnih podatkov smo iskali v elektronskih podatkovnih zbirkah Springer Link, Science Direct, Pubmed, Cinahl, Embase in PEDro. Iskanje je potekalo po ključnih besedah oziroma njihovih kombinacijah v angleškem jeziku: evidence-based practice, evidence-based clinical practice, knowledge, research, attitude, opinion, implement, behaviour, barrier, skill, perception, access, belief. Izbor študij za analizo je potekal po naslednjem postopku: 1) analiza in selekcija študij po naslovih, 2) analiza in selekcija študij po prebranem izvlečku, 3) analiza in selekcija študij po branju celotnega

besedila, 4) analiza in selekcija študij, ki so raziskovale poznavanja, stališča, spretnosti, mnenja in ovire pri implementaciji DPP. Vključene so bile študije objavljene med leti 2000 do 2015.

4 Rezultati

Glede na vključujoče kriterije je bilo identificiranih 11 študij. Potek sistematičnega izbora študij je prikazan na sliki 1 po priporočilih V študijah je sodelovalo 6411 oseb, povprečno 534 v vsaki študiji. Študije so bile izvedene v devetih različnih državah. Sodelujoči so bili izbrani iz različnih okolij in sicer iz klinik, nacionalnih združenj, bolnišnic in izobraževalnih institucij. Skupno je šest študij (Jette et al, 2003; Iles & Davidson, 2006; Salbach et al, 2009; Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013) uporabilo za preučevanje odnosov in stališč fizioterapevtov o DPP vprašalnik, ki ocenjuje poznavanje DPP, stališča, mnenja in ovire pri implementaciji DPP. Vprašalnik je bil prvotno izdelan za zdravnike splošne prakse (McColl et al, str., 1998). V študijah so raziskovalci zbirali podatke na različne načine in sicer preko e-pošte (Jette et al, 2003; Salbach et al, 2009; Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013; Querios & Santos, 2013; Scholten-Peeters et al, 2013; Bernhardsson et al, 2014), s telefonskimi pogovori (Iles & Davidson, 2006; Gorgon et al, 2013), s pomočjo poštnih pošilk (Iles & Davidson, 2006; Gorgon et al, 2013) in preko spletnih strani (Grimmer-Sommers et al, 2007). Odzivnost na posredovane vprašalnike je variirala v študijah od 20 % (Scholten-Peeters et al, 2013) do 81 % (Salbach et al, 2009; Gorgon et al, 2013). V študijah je odgovarjalo na vprašalnik od 39 (Bauer et al, 2007) do 833 (Nilsagard Ylva, 2010) anketirancev.



Slika 1: Diagram poteka PRISMA (Moher et al, 2009)

V devetih študijah (Jette et al, 2003; Iles & Davidson, 2006; Salbach et al, 2009; Buchard, 2009; Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013; Querios & Santos, 2013; Scholten-Peeters et al, 2013; Bernhardsson et al, 2014) so poročali o poznavanju DPP. V treh študijah je bilo od 21% (Nilsgard Ylva, 2010) do 82 % (Jette et al, 2003) anketirancev že seznanjenih o DPP oz. so predhodno poznali kaj je DDP. V dveh študijah (Salbach et al, 2009; Jette et al, 2003) so anketiranci poročali, da so izurjeni v iskanju strokovne literature po podatkovnih bazah in v dveh študijah (Iles & Davidson, 2006; Nilsgard Ylva, 2010) so anketiranci poročali, da znajo formulirati raziskovalno klinično vprašanje. V dveh študijah (Buchard, 2009; Gorgon et al, 2013) so anketiranci poročali, da opravljajo preglede literature za namen uporabe v klinični praksi in v treh študijah (Jette et al, 2003; Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013) so anketiranci odgovorili, da imajo sposobnost kritično vrednosti strokovno literaturo najdeno preko podatkovnih baz.

Devet študij je analiziralo spretnosti in stališča o DPP (Jette et al, 2003; Iles & Davidson, 2006; Bauer et al, 2007; Buchard, 2009; Salbach et al, 2009; Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013; Querios & Santos, 2013; Bernhardsson et al, 2014). V štirih študijah so poročali o frekvenci iskanja literature po podatkovnih bazah. Anketiranci so odgovorili, da segajo po pregledu podatkovnih baz včasih od enkrat na teden (Nilsgard Ylva, 2010; Gorgon et al, 2013; Salbach et al, 2009) do enkrat na mesec (Salbach et al, 2009). V nekaterih študijah so poročali, da anketiranci najbolj pogosto uporabljajo podatkovne baze Cohrane, CINAHL ali PEDro (Iles & Davidson, 2006; Gorgon et al, 2013). V treh študijah (Nilsgard Ylva, 2010; Salbach et al, 2009; Jette et al, 2003) so anketiranci odgovorili, da berejo znanstvene članke s področja stroke od enkrat na teden do enkrat na mesec (Gorgon et al, 2013; Jette et al, 2003; Salbach et al, 2009; Nilsgard Ylva, 2010). Anketiranci so v dveh študijah poročali, da pri delu uporabljajo smernice klinične prakse (Iles & Davidson, 2006; Nilsgard Ylva, 2010). Podporo s strani delodajalca za uporabo DPP so imeli anketiranci v štirih študijah (Jette et al, 2003; Nilsgard Ylva, 2010; Querios & Santos, 2013; Bernhardsson et al, 2014).

V sedmih študijah so bila podana mnenja anketirancev o DPP (Jette et al, 2003; Bauer et al, 2007; Grimmer-Sommers et al, 2007; Salbach et al, 2009; Buchard, 2009; Querios & Santos, 2013; Bernhardsson et al, 2014). V šestih študijah so anketiranci menili, da je DPP potrebna ali pomembna pri njihovem delu. Tri študije (Jette et al, 2003; Grimmer-Sommers et al, 2007; Salbach et al, 2009) so poročale, da anketiranci menijo, da je znanstvena literatura relevantna za njihovo prakso. V študijah Jette et al, (2003), Buchard (2009) in Salbach et al, (2009) so anketiranci menili, da DPP izboljšuje delo s pacienti ter v študijah Salbach et al, (2009) in Bernhardsson et al, (2014) so anketiranci menili, da jim DPP pomaga pri kliničnem odločanju. Jette et al (2003), Buchard (2009) in Salbach et al (2009) so poročali, da so se anketiranci pripravljani še več poučiti o DPP.

Ovire za implementacijo DDP, ki so jih v študijah identificirali so bile: pomanjkanje časa (Grimmer-Sommers et al, 2007; Buchard, 2009), nerazumevanje statističnih analiz rezultatov v raziskavah (Salbach et al, 2009; Grimmer-Sommers et al, 2007), slaba podpora ali ne podpora delodajalca (Grimmer-Sommers et al, 2007; Gorgon et al, 2013), pomanjkanje dostopa do informacijske tehnologije - računalnikov, interneta (Salbach et al, 2009; Gorgon et al, 2013), ne podpora kolegov na delovnem mestu, pomanjkanje zanimanja za implementacijo DDP (Salbach et al, 2009; Nilsgard Ylva, 2010) in pomanjkanje generalizacije rezultatov v študijah (Grimmer-Sommers et al, 2007; Salbach et al, 2009).

5 Razprava

Z dokazi podprta praksa v fizioterapiji je v tujini predmet proučevanja že vrsto let. Fokusirana analiza izbranih študij je pokazala, da ima znanje/spretnost za razumevanje in uporabo znanstvenih dokazov v klinični praksi pridobljeno med temeljnim formalnim izobraževanjem od 21% (Nilsgard Ylva, 2010) do 82%, (Jette et al., 2003, str. 786-805) fizioterapevtov. Rezultati analize študij so pokazali, da fizioterapevti favorizirajo uporabo DPP pri svojem delu s pacienti oziroma so ji naklonjeni, saj jih je večina menila, da so znanstveni dokazi pomembna komponenta njihove klinične prakse. Glavne ovire za implementacijo DPP pri

svojem delu so videli v pomanjkanju časa, nerazumevanju znanstvenih dokazov, nerazumevanju statističnih pojmov v objavljenih raziskavah, slabi podpori v delovnem okolju s strani delodajalcev in kolegov, pomanjkanju interesa in slabi dokazljivosti generalizacije znanstvenih dokazov iz stroke.

Pri analizi študij smo zaznali nekonsistentnost v poročanih rezultatih skozi leta objave študij. Leta 2003 (Jette et al., 2003) je 82 % sodelujočih odgovorilo, da so seznanjeni s konceptom DPP, 65% jih je menilo, da imajo zahtevano znanje in spretnosti za raziskovanje na svojem strokovnem področju in 55 % jih je menilo, da so kompetentni v navedenih sposobnostih. Leta 2006 (Iles & Davidson, 2006) so v študijah poročali, da je 80 % anketiranih menilo, da so vrzeli/pomanjkanja v njihovem poznavanju DPP in leta 2007 ni poznalo koncepta DPP 48,7% anketiranih fizioterapevtov. Pri 41% fizioterapevtih delo ni temeljilo ali se opiralo na DPP. Leta 2009 (Buchard, 2009) je bilo poročano, da 74,6 % anketiranih ni imelo znanja kako do dostopa informacij in znanstvenih izsledkov, vendar jih je 58,6% trdilo, da njihovo klinično odločanje za izbor terapije temelji na znanstvenih dokazih. Leta 2010 so avtorji poročali (Nilsagård Ylva, 2010), da ima skoraj 70% fizioterapevtov dobre sposobnosti za formulacijo kliničnega znanstvenega vprašanja in kritičnega pregleda literature, vendar jih je le 21 % poročalo o formalno pridobljenem znanju o DPP. Leta 2011 (Scholten-Peeters et al., 2013) je 46,3% fizioterapevtov ocenilo svoje znanje o DPP kot povprečno in 2013 (Queiroz and Santos, 2013) je 59,7% anketiranih fizioterapevtov menilo, da znajo kritično oceniti znanstvene dokaze ter 50 % jih je trdilo, da imajo osnove poznavanja DPP. Nazadnje pa so leta 2014 avtorji poročali (Bernhardsson et al., 2014), da se je 62 % anketiranih fizioterapevtov strinjalo ali zelo strinjalo, da imajo sposobnosti za formulacijo znanstvenega kliničnega vprašanja. Zaključimo lahko, da na podlagi navedenih rezultatov ni zaslediti trenda izboljšanja poznavanja ali znanja o DPP med fizioterapevti v tujini, čeprav je potrebno vzeti v obzir tudi, da so zaradi pomanjkanja znanstvenih dokazov visoke kakovosti na posameznih področjih in za presojanje klinične uporabnosti posameznih študij, klinične izkušnje še vedno zelo pomemben vir znanja v fizioterapiji. Ločimo individualne klinične izkušnje posameznika in klinične izkušnje pridobljene z delom pod nadzorom izkušenega strokovnjaka, kar je glavna značilnost specializacij v fizioterapiji. Potrebna je torej integracija lastnih kliničnih izkušenj in uporaba najboljših znanstvenih dokazov – združiti »umetnost« prakse z »znanostjo« (Lord, 2005; CPA, 2016).

Sistematična analiza in fokusirana sinteza navedenih študij bi bila lahko v pomoč pri oblikovanju gradnikov modela za implementacijo z dokazi podprte prakse za slovenske fizioterapevte. Za učinkovito implementacijo z DPP v fizioterapiji bi bila v pomoč stališča slovenskih fizioterapevtov. Ključne teme in vprašanja na katere bi morali dobiti odgovore, in ki bi razkrila stališča fizioterapevtov so predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Ključne teme in vprašanja

1.	Tema: Preveritev stališč
	Kakšno je vaše stališče o DPP (uporaba, opažene koristi, omejitve uporabe, osebna uporaba, razumevanje smernic klinične prakse, dostopnost do informacij v strokovnih, znanstvenih revijah, spletnih podatkovnih bazah, spretnost pridobivanja, uporabe in razumevanja teh podatkov)?
2.	Tema: Uporaba/neuporaba DPP
	- Ali pri svojem delu uporabljate DPP? - Kater pristope uporabljate pri svojem delu s pacienti (lastne izkušnje, izkušnje dobrih praks, drugo, ... navedite)?
3.	Tema: Težave/izzivi pri implementaciji DPP
	- Kateri pogoji oziroma dejavniki bi morali biti po vašem mnenju/izkušnjah izpolnjeni, da bi bila implementacija DPP uspešna? - Kateri so po vaši oceni lahko ključni zaviralni dejavniki implementacije DPP? - Kateri so po vaši oceni lahko ključni spodbujevalni dejavniki implementacije DPP?
3.	Tema: Gradniki modela in oblikovanje DPP
	- Katera so vaša priporočila za premoščanje težav pri implementaciji DPP? - Katere bi bile po vašem mnenju/izkušnjah ključne prelomne točke v procesu implementacije DPP in jih v tem procesu ne bi smeli spregledati?

Menimo, da so za dejansko uvedbo z dokazi podprte prakse v fizioterapij, ne glede na družbeno okolje, potrebne spremembe na mnogih ravneh, vključujoč fizioterapevte kot posameznike, klinične vodje, zdravstvene inštitucije, profesionalne organizacije ter vlade (Parker-Taillon, 2002). Kanadske (Parker-Taillon, 2002) in Novo Zelandske izkušnje (Lord, 2005) kažejo, da je pri uvajanju z dokazi podprte prakse potrebno povečati kakovost in količino relevantnih znanstvenih dokazov, izboljšati dostopnost informacij; omogočiti pridobitev potrebnega znanja/spretnosti za razumevanje in uporabo znanstvenih dokazov v klinični praksi, zagotoviti učiteljski kader za kritično vrednotenje in proces z dokazi podprte prakse; poudariti, da ni dovolj, če vseživljenjsko učenje vključuje le izpopolnjevanje v fizioterapevtskih tehnikah, razviti karierno strukturo, ki bo nagrajevala pomembnost z dokazi podprte prakse; spodbujati sodelovanje fizioterapevtov pri razvoju kliničnih smernic ter fizioterapevtom v klinični praksi omogočiti dovolj potrebnega časa, tehnologije in podpore za izvajanje z dokazi podprte prakse.

6 Zaključek

Namen prispevka je bil predstaviti odnos in prepričanja fizioterapevtov v tujini do uporabe z dokazi podprte prakse s sistematičnim pregledom literature. Čeprav je DPP vedno bolj uveljavljena in uporabljana, se zdi, da fizioterapevti njenemu razvoju ne sledijo v enakem tempu. Naš pregled literature kaže veliko težav in omejitev v poznavanju, spretnostih,

vedenju in ovirah izvajanja DPP s katerimi se fizioterapevtska stroka srečuje. Izvirne študije ne pojasnjujejo razlogov teh omejitev, niti ne predlogov za izboljšanje. Jasno torej je, da je potrebnih več raziskav za boljše razumevanje težav pri implementaciji DPP. Izsledki pregledanih študij bi bili lahko podlaga za analizo stališč fizioterapevtov v Sloveniji o DPP, saj stališča do uporabe z DPP pri slovenskih fizioterapevtih niso znana. Sistemska analiza sekundarnih podatkov iz naslova stališč in uporabe z DPP pri fizioterapevtih v tujini bo lahko uporabljena za primerjavo s stanjem pri slovenskih fizioterapevtih in za oblikovanje modela za implementacijo z dokazi podprte prakse.

Reference

1. APTA - American Physical Therapy Association. Working operational definitions of elements of vision 2020: from the task force on strategic plan to achieve vision 2020. June, 2007, 1-2. Pridobljeno na: www.apta.org
2. Baker, R., Camosso-Steinovic, J., Gillies, C., Shaw, E. J., Cheater, F., Flottorp, S., & Robertson, N. (2010). Tailored interventions to overcome identified barriers to change: effects on professional practice and health care outcomes. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, (3), CD005470. Advance online publication. <http://doi.org/10.1002/14651858.CD005470.pub2>
3. Bauer, I., Lechner, S., Walt, S., & Wojciech J. (2007). Evidence-based practice in physiotherapy: the current situation in Germany as compared to England (part 2) [in German] *Z Physiother*, 59:122-37.
4. Bernhardsson, S., Johansson, K., Nilsen, P., Oberg, B., & Larsson, M. E. (2014). Determinants of guideline use in primary care physical therapy: a cross-sectional survey of attitudes, knowledge, and behavior. *Phys Ther*, 94, 343-54.
5. Buchard, P. A. La pratique fondée sur les résultats probants en physiothérapie. Position des physiothérapeutes valaisans francophones. (2009). *Kinesithérapie*, 91, 50-7.
6. Bury, T. Evidence based practice – an overview. *WCPT Keynotes 2003*, 1-2. Pridobljeno na: www.wcpt.org
7. CPA - Canadian Physiotherapy Association (2016). *Position statement*. June, , 1-2. Pridobljeno na: www.physiotherapy.ca <http://www.physiotherapy.ca/Advocacy/Position-Statements>
8. CSP - Chartered Society of Physiotherapy (2005). Core standards of physiotherapy practice. London: Chartered Society of Physiotherapy.
9. CSP - Chartered Society of Physiotherapy (2006). Guideline programme review. London: Chartered Society of Physiotherapy.
10. CSP - Chartered Society of Physiotherapy (2006). Guidance for developing clinical guidelines. London: Chartered Society of Physiotherapy.
11. Dawes, M., Summerskill, W., & Glaziou, P. (2005). Sicily statement on evidence-based practice. *BMC Med Educ*, 5, 1-7.
12. DFS - Društvo fizioterapevtov Slovenije – Strokovno združenje (2015). Temeljni standardi za fizioterapevtsko prakso. Puh, U., Zupanc, A., & Hlebš, S. (ur.). Ljubljana: Društvo fizioterapevtov Slovenije – Strokovno združenje.
13. ER-WCPT - European Region of the World Confederation for Physical Therapy. European Core Standards of Physiotherapy Practice. (2008). *General Meeting 22–24 May 2008*. Athens: European Region World Confederation for Physical Therapy. Pridobljeno na <http://www.physio-europe.org>

14. ER-WCPT - European Region of the World Confederation for Physical Therapy. (2010). Clinical Guideline Development Programmes in the European Region of WCPT. *General Meeting 27–29 May 2010*. Berlin: European Region Word Confederation for Physical Therapy, Pridobljeno na <http://www.physio-europe.org>
15. ER-WCPT - World Confederation for Physical Therapy. (2001). Evidence based practice: an international perspective report of an expert meeting organised by WCPT in October 2001: Executive summary; World Confederation for Physical Therapy, 1-2. Pridobljeno na: <http://www.wcpt.org>
16. Gorgon, E. J-, Barrozo, H. G-, Mariano, L. G., & Rivera, E. F. (2013). Research evidence uptake in a developing country: a survey of attitudes, education and self-efficacy, engagement, and barriers among physical therapists in the Philippines. *J Eval Clin Pract*, 19, 782-90.
17. Grimmer-Somers, K., Lekkas, P., Nyland, L., Young, A., & Kumar, S. (2007). Perspectives on research evidence and clinical practice: a survey of Australian physiotherapists. *Physiother Res Int*, 12, 147-61.
18. Guyatt, G. (1991). Evidence-based medicine. *ACP J Club*, A16, 114.
19. Haynes, R. B., Devereaux, P. J., & Guyatt, G. H. (2002). Clinical expertise in the era of evidence-based medicine and patient choice. *Vox Sang*, 83 suppl 1, 383-386.
20. Herbert R., Jamtvedt G., Mead J., Chalmers I. (2012). Practical evidence-based physiotherapy: (2 izd.). Edinburgh: Churchill Livingstone.
21. Iles R, Davidson M. Evidence based practice: a survey of physiotherapists' current practice. (2006). *Physiother Res Int*, 11(93), 103.
22. Jette, D., U., Bacon, K., Batty, C., Carlson, M., Ferland, A., Hemingway, R., D., Hill, C., D., ... Volk, D. (2003). Evidence-based practice: beliefs, attitudes, knowledge, and behaviors of physical therapists. *Phys Ther*, 83(9), 786-805.
23. *Kodeks etike fizioterapevtov Slovenije*. (2002). Uradni list RS št. 6/02.
24. Kumar, S. (2015). Evidence-based practice in physiotherapy: opportunities and challenges in implementing best practice in clinical practice. *Physiotherapy*, 101, 797-798. doi: [10.1186/s12909-015-0502-3](https://doi.org/10.1186/s12909-015-0502-3)
25. Lord, S. Evidence based practice 2: the New Zealand experience. WCPT Keynotes 2005; Pridobljeno na <http://www.wcpt.org>
26. McColl, A. Smith, H., White, P., & Field, J. (1998). General practitioner's perceptions of the route to evidence based medicine: a questionnaire survey. *Br Med J*, 316, 361-5.
27. Mead, J., & van der Wees, P. (2006). Clinical guidelines 1: an introduction. WCPT Keynotes. Pridobljeno na <http://www.wcpt.org>
28. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA group. (2009). Preferred reporting Items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097
29. Nilsagård Ylva LG. (2010). Evidence-based physiotherapy: a survey of knowledge, behaviour, attitudes and prerequisites. *Adv Physiother*, 12, 179-86.
30. Parker-Taillon, D. (2002). CPA initiatives put the spotlight on evidence-based practice in physiotherapy. *Physiotherapy Canada*, 12-15, 24.
31. Queiroz, P. S. & Santos, M. J. D. (2013). Facilidades e habilidades do fisioterapeuta na procura, interpretação e aplicação do conhecimento científico na prática clínica: um estudo piloto: easiness and skillfulness of physical therapists in searching, interpreting and applying scientific knowledge in clinical practice: a pilot study, 26, 13-23.
32. Sackett, D. L, Rosenberg, W. M. C, Gray, J. A. M. (1996). Evidence-based medicine: what it is and what it isn't. *BMJ*, 312, 71-72.

33. Salbach, N. M, Jaglal, S. B., Korner-Bitensky, N., Rappolt, S., & Davis, D. (2007). Practitioner and organizational barriers to evidence-based practice of physical therapists for people with stroke. *Phys Ther*, 87,1284-303.
34. Scholten-Peeters, G. G., Beekman-Evers, M. S., van Boxel, A. C., van Hemert, S., Paulis WD, van der Wouden, J. C., & Verhagen A. P. (2013). Attitude, knowledge and behaviour towards evidence based medicine of physical therapists, students, teachers and supervisors in the Netherlands: a survey. *J Eval Clin Pract*,19, 598-606.
35. Scholten-Peeters, G. G, Beekman-Evers, M. S, van Boxel, A. C., van Hemert, S., Paulis, W. D., & van der Wouden, J. C. (2013). Attitude, knowledge andbehaviour towards evidence-based medicine of physical therapists, stu-dents, teachers and supervisors in the Netherlands: a survey. *J Eval ClinPract*, 19, 598–606.
36. Scurlock-Evans, L., Upton, P., & Upton, D. (2014). Evidence-based practice in physiotherapy: a systematic review of barriers, enablers and interventions. *Physiotherapy*,100, 208–19.
37. van der Wees, P., & Mead, J. (2004). Framework for clinical guideline development in physiotherapy. *General Meeting 13-15 May*. Limassol: European Region World Confederation for Physical Therapy, 2004. Pridobljeno na <http://www.physio-europe.org>
38. Walker, J. (2005). Reading tips for the clinician 2: Criteria for deciding the quality of an article. WCPT Keynotes. Pridobljeno na <http:// www.wcpt.org>
39. Walker, J. (2005). Reading tips for the clinician 3: Are study results good enough to be generalised? WCPT Keynotes. Pridobljeno na <http://www.wcpt.org>
40. Walker, J. (2002). Reading tips for the clinician: How to tell whether an article is worth reading. WCPT Keynotes. Pridobljeno na <http:// www.wcpt.org>
41. World Confederation for Physical Therapy. (2002). Evidence based practice – an international perspective: Report of an expert meeting of WCPT member organisations 13-15 October 2001. London: Word Confederation for Physical Therapy, 1-35. Pridobljeno na <http:// www.wcpt.org>

Sonja Hlebš je višja predavateljica na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani, ima znanstveni magisterij s področja fizioterapije. Ja avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov objavljenih v domačih in tujih revijah. Njeni raziskovalni interesi zajemajo proučevanje normalnega delovanja gibalnega sistema za prepoznavanje funkcijskih izpadov zaradi začasno ali trajno okvarjenih struktur, proučevanje učinkov različnih fizioterapevtskih manualnih pristopov za zdravljenje okvar na gibalnem sistemu.

Abstract:

Title evidence-based practices in physiotherapy

Research Question (RQ): What is the knowledge and opinions of physiotherapists in using evidence based practice in their practice?

Purpose: The purpose of this study is to describe the current evidence on evidence based practice, knowledge, skills, behaviour, and barriers by physiotherapists which could be the basis for analysis of Slovenian physiotherapists' opinions.

Method: This paper is a theoretical and includes analysis and critical review of literature published from 2000 to 2015. Searches were conducted on Springer Link, Science Direct, Pubmed, Cinahl, Embase in PEDro databases. Studies were considered for inclusion if they met four inclusion criteria phases.

Results: After selection process twelve studies were included for analysis. Our review shows many difficulties that professionals have about knowledge, skills, behaviour and barriers in the implementation of evidence based practice.

Organization: Results of the systematic review provide useful information for comparison the opinion and believes of Slovenian physiotherapists about evidence based practice.

Society: Systematic focused analysis and synthesis of studies could be helpful for building blocks elements for evidence based practice model for Slovenian physiotherapists.

Originality: Opinions and believes of Slovenian physiotherapists are not known therefore analysis of opinion and believes form physiotherapists form other countries could useful in implementation effective evidence based practice in Slovenia.

Limitations/Future Research: Limitations of this systematic review could be in methodological quality and in numbers of the selected studies. Our review shows many difficulties that professionals have about knowledge, skills, behaviour and barriers the implementation of evidence based practice. The original studies do not explain likely explanations for these limitations and do not suggest any interventions for improving these problems. It is clear that more information is needed for a better understanding about evidence based practice.

Keywords: evidence based practice, evidence based treatment, opinions, believes, implementation, physiotherapy, skills, knowledge.

Copyright (c) 2017 Sonja HLEBŠ



Creative Commons License

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