

management

LETNIK 18 (2023) ŠTEVILKA 2

ISSN 1854-4231



management

LETNIK 18 (2023) ŠTEVILKA 2 ISSN 1854-4231

- 51 Foresight Methods for Sustainability in Higher Education
Ajda Fošner
- 55 Cene in obseg prodaje stanovanj v Sloveniji – analiza izbranih dejavnikov
Luka Dončič in Suzana Laporšek
- 63 Delovna zavzetost in produktivnost: primer izbranega podjetja
Edvin Andlovec in Žiga Čepar
- 71 Makroregionalne strategije razvoja: kaj to je in zakaj jih Evropa potrebuje?
Andreja Pegan in Ana Gnip Grdovič
- 79 Tekmovalna debata kot metoda za pridobivanje kompetenc prihodnosti
Neja Lavrič Smrdel in Barbara Švagan
- 85 Rast in inovacije: UP Fakulteta za management v središču dogajanj v drugi polovici leta 2023
Mateja Trunk Hrvatina
- 91 Povabilo k oddaji člankov s področja managementa
Dušan Gošnik

Spoštovane bralke in bralci,

z veseljem vas obveščam, da je pred nami nova številka strokovne revije *Management*, ki se v prvem prispevku osredotoča na metode napovedovanja za trajnostni razvoj in njihov pomen na področju visokošolskega izobraževanja, v drugem prispevku pa avtorja analizirata cene in obseg prodanih stanovanj v Sloveniji v obdobju 2009–2020, pri čemer analiza temelji na mikropodatkih o dejanskih transakcijah s stanovanji. Sledi tretji prispevek, v katerem avtorja predstavi rezultate raziskave, ki obravnava povezanost delovne produktivnosti in delovne zavzetosti zaposlenih na primeru izbranega podjetja. V četrtem prispevku avtorici obravnava pomen in pojem makroregionalnih strategij Evropske unije z umestitvijo makroregionalnega razvoja v okvir kohezijske politike ter pametne specializacije. V petem prispevku avtorici raziskujeta vlogo tekmovalne debate pri razvoju ključnih kompetenc prihodnosti, kot so kreativno mišljenje, kritično mišljenje in jasna ter spoštljiva komunikacija.

V drugem delu revije vas vabim k pregledu in napovedi dogodkov na Fakulteti za management in posebnemu povabilu področnega urednika k oddaji prispevkov, ki raziskujejo aktualne managerske teme.

Vsem, ki ste sooblikovali drugo številko strokovne revije *Management* v letu 2023, se prav lepo zahvaljujem in vas v imenu uredniškega odbora vabim, da se vključite kot bralci, snovalci idej, avtorji prispevkov in razširite glas o naši reviji.

Klemen Kavčič, glavni in odgovorni urednik

Management | Glavni in odgovorni urednik Klemen Kavčič | Uredniki Daniel Bratina, Tina Bratkovič Kregar, Dušan Gošnik, Mateja Jerman, Suzana Laporšek, Igor Rižnar, Primož Šterbenc in Elizabeta Zirnstein | Lektoriranje Davorin Dukič in Susan Cook | Prelom Primož Orešnik | Ilustracija na naslovnici Nuša Mihalič | Uredništvo Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000Koper | management@fm-kp.si | www.mng.fm-kp.si

 https://doi.org/10.26493/1854-4231.18_2

Foresight Methods for Sustainability in Higher Education

The paper provides an overview of foresight methods, highlighting their significance in the context of sustainability and their applicability within higher education. Foresight methods are strategic approaches that assist in anticipating and preparing for the future, enabling stakeholders to make informed decisions and shape desirable outcomes. In the context of sustainability, these methods play a crucial role in identifying emerging trends, risks, and opportunities, and guiding the development of sustainable strategies and practices. The paper emphasizes the relevance of foresight methods in higher education institutions. It explores how these methods can be effectively utilized to enhance strategic planning, curriculum development, research prioritization, and institutional transformation towards sustainability. Foresight methods provide a structured framework for analysing and addressing complex sustainability challenges, enabling higher education institutions to anticipate and respond to changing societal needs and global trends.

Keywords: foresight methods, sustainability, higher education

Metode napovedovanja za trajnostni razvoj v visokošolskem izobraževanju

V članku so predstavljene metode napovedovanja v kontekstu trajnosti in njihova uporabnost v visokošolskem izobraževanju. Metode napovedovanja pomagajo pri pripravi na prihodnost ter omogočajo sprejemanje premišljenih odločitev in oblikovanje zelenih rezultatov. V kontekstu trajnosti imajo te metode ključno vlogo pri prepoznavanju trendov, tveganj in priložnosti. V članku je izpostavljen njihov pomen na področju visokošolskega izobraževanja. Predstavljeno je, kako je mogoče te metode učinkovito uporabiti za izboljšanje strateškega načrtovanja, razvoj učnih načrtov, določanje prednostnih nalog raziskav in institucionalno preoblikovanje v smeri trajnosti. Metode napovedovanja zagotavljajo strukturiran okvir za analizo in obravnavanje zapletenih izzivov trajnosti, kar visokošolskim ustanovam omogoča predvidevanje in odziv na spreminjajoče se družbene potrebe ter globalne trende.

Ključne besede: metode napovedovanja, trajnostni razvoj, visokošolsko izobraževanje



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.51-54>

Introduction

Since the 1950s, there has been a noticeable increase in human activity in numerous locations. Global growth has reduced the amount of natural resources needed for expansion. The term 'the great acceleration' describes both the speed of development and the rapid depletion of natural resources. In the model with the same name, twelve socio-economic megatrends and twelve

ecological megatrends are compared. Since 1950, these indicators have revealed a significant relationship between changes in the Earth's systems and economic progress. This suggests that significant changes in the Earth's systems have been caused by human-induced development (Steffen et al. 2015).

The great acceleration has led to an enormous demand for natural resources. Coal deposits took

several million years to develop and have been declining rapidly since the 18th century. Humanity is using resources faster than they can grow back. This rapid growth has a number of consequences for us. Let us list just some of them (National Intelligence Council 2012).

1. *Social inequality*: The richest one percent of the world's population owns more wealth than the other 99% combined. In 2002 the proportion was 43%.
2. *Water and food*: 40% more water and 35% more food will be needed in 2030.
3. *Economy*: Economic growth in emerging markets will lead to more technological innovation worldwide.
4. *Migration*: In the next 30 years, 200 million climate refugees will be threatened; currently, there are 20 million.
5. *Urbanization*: In 2005, 49.1% (4 billion people) of the world's population lived in cities. By 2030, this share is predicted to reach 60% (4.9 billion people).
6. *Growth of population*: In 2020 (as of August), there are 7.8 billion people living in this world; in 2030 there will be 8.3 billion people.

Foresight methods are closely tied to sustainability because they provide helpful tools for understanding, forecasting, and influencing the future in a way that supports sustainable development. They are strategic techniques that aid in planning and foresight, giving stakeholders the power to make informed decisions and shape desired outcomes. These methods are crucial for identifying emerging patterns, risks, and opportunities in the sustainability environment as well as for guiding the development of sustainable plans and practises. Higher education institutions can anticipate and adjust to changing social demands and global trends by using foresight approaches because they provide a systematic framework for studying and addressing complicated sustainability issues.

In the following sections, we will highlight the significance of foresight methods in the context of sustainability and their applicability within higher education. We will introduce key connections between foresight methods and sustainability and explore how these methods can be effectively utilized to enhance strategic planning, curriculum development, research prioritization, and institutional transformation towards sustainability.

Foresight Methods for Sustainability

Foresight techniques are crucial for predicting the future and making plans in a wide range of industries. These methods comprise a range of methodical techniques, tools, and procedures that help people, groups, and society comprehend likely future events, challenges, and opportunities.

Fundamentally, foresight methods aim to advance beyond traditional forecasting by considering a diversity of plausible future outcomes rather than a single conclusion. As a result, stakeholders are better equipped to make informed decisions and take preventative action by helping to spot new patterns, forces of change, and potential disruptions.

Foresight strategies are used in many academic and industrial domains. They assist business and industry with strategic planning, product development, and innovation by identifying new markets, consumer trends, and technological advancements. In governance and policymaking, foresight approaches support long-term planning, policy development, and risk management. In fields including science and technology, education, healthcare, environmental sustainability, and social development, a proactive approach to forecasting and influencing the future is essential. Foresight is advantageous in each of these fields.

These methods include concepts from a wide range of various disciplines, such as scenario planning, futures studies, expert consultations, trend analysis, simulation modelling, horizon scanning, and more. According to the objectives, surroundings, and resources at hand, certain methods are selected.

Individuals and organizations can negotiate uncertainties, seize opportunities, and promote resilience in a fast-changing environment by engaging in foresight activities. By doing so, they can better grasp probable future trajectories.

Popper (2008) defines 33 foresight methods which are divided into three groups: qualitative, quantitative and semi-quantitative.

In order to investigate potential future situations and trends, qualitative foresight approaches collect and analyse expert opinions, subjective data, and insights. These methods are particularly useful when dealing with complex, uncertain, and qualitative aspects of the future: Backcasting, Brainstorming, Citizens Panels, Conferences/Workshops, Essays/Scenario Writing, Expert Panels, Genius Forecasting, Interviews, Literature Review, Morphological Analysis, Relevance

Trees / Logic Charts, Role Play/Acting, Scanning, Scenarios, Science Fictioning, Simulation Gaming, Surveys, Swot, Wild Cards & Weak Signals.

Quantitative foresight methods involve the use of numerical data, statistical analysis, modelling, and simulations to quantify future trends, patterns, and probabilities. These methods are particularly valuable when dealing with measurable and quantifiable aspects of the future. Many quantitative methods are used in foresight, for providing an evidence base for futures thinking, or supplying forecasting tools themselves like Benchmarking, Bibliometrics, Indicators / Time Series Analysis, Modelling, Patent Analysis, Trend Extrapolation / Impact Analysis.

Semi-quantitative foresight methods combine qualitative and quantitative elements, incorporating both subjective insights and objective data analysis. These methods bridge the gap between purely qualitative and quantitative approaches and provide a more comprehensive understanding of the future. The following 8 semi-quantitative methods apply mathematical principles to manipulate data derived from subjectivity, rational judgements, probabilities, values and viewpoints of experts, commentators or similar sources: Cross-impact / Structural Analysis, Delphi, Key/Critical technologies, Multi-criteria analysis, Polling/Voting, Quantitative scenarios/SMIC, Roadmapping, Stakeholder Analysis / MACTOR.

At the end, let us list key connections between foresight methods and sustainability:

- *Anticipating and managing future risks:* Foresight methods help identify emerging trends, challenges, and risks that may impact sustainability. By analysing data, conducting scenario planning, and engaging stakeholders, foresight methods enable decision-makers to anticipate and proactively address environmental, social, and economic risks.
- *Strategic planning for sustainable futures:* Foresight methods support strategic planning processes aimed at achieving long-term sustainability goals. They facilitate the exploration of alternative futures and help organizations and policymakers develop strategies and policies that align with sustainability objectives.
- *Informing Policy Development:* The development of sustainable policies and regulations is aided by the projections and insights

provided by foresight methodologies. Policymakers can make well-informed choices that support sustainable practises and address societal concerns by taking into account various situations and potential effects.

- *Encouraging innovation and adaptation:* Methods of foresight encourage innovation by spotting new possibilities and technology that can advance sustainability. They urge businesses to modify their procedures, goods, and services to accommodate changing societal and environmental demands.
- *Engaging stakeholders and collaboration:* A variety of stakeholders, including specialists, communities, businesses, and policymakers, are involved in foresight methods. This cooperative strategy encourages discussion, information sharing, and group action towards sustainability, resulting in more inclusive and practical solutions.
- *Education and capacity building:* The employment of foresight techniques in educational contexts can encourage sustainability literacy and equip students to serve as proactive changemakers. Students can learn the critical thinking, future-focused perspectives, and problem-solving abilities essential to handle sustainability concerns by incorporating foresight concepts into courses.

Foresight Methods in Education

Higher education must use foresight methods to anticipate and get ready for emerging trends, problems, and opportunities. These ideas and tactics give educational institutions the ability to actively navigate the quickly changing higher education landscape. Here are some key points to consider when discussing foresight methods in higher education:

- *Anticipating future needs:* Higher education institutions can spot new trends and foresee the demands of the market, the government, and society at large by using foresight techniques. Institutions can modify their programmes and curricula to meet changing demands by studying demographic changes, technological improvements, and socioeconomic changes.
- *Strategic planning:* A well-structured framework for strategic planning in higher education is offered by foresight methods. Scenario planning, trend analysis, and environmental scanning are tools that instituti-

ons can use to create long-term plans that take advantage of new opportunities and solve future problems. This aids in establishing specific objectives, efficient resource allocation, and success positioning for the institution.

- *Innovation and curriculum development:* Foresight methods enable creative thinking and curriculum development that is in line with future demands. Institutions can create curricula that prepare students for the occupations and problems of tomorrow by recognizing emerging fields, interdisciplinary areas, and developing skill sets. Emerging technologies, sustainability techniques, and ethical issues can all be incorporated into the curriculum.
- *Participant involvement:* The significance of including stakeholders in the decision-making process is emphasized by foresight methods. In order to do this, debates and scenario-building exercises must actively involve teachers, students, industry partners, legislators, and other pertinent stakeholders. Institutions can make wise judgements and guarantee the relevance and responsiveness of their programmes by considering a range of viewpoints.
- *Lifelong learning and adaptability:* The importance of lifelong learning and adaptation in higher education is also highlighted by foresight approaches. It is essential for educational institutions to provide students with the knowledge and attitude needed to navigate an uncertain future as the rate of change quickens. Using foresight methods, it is possible to include chances for continuous learning in educational programmes by detecting developing abilities and competencies.
- *Collaboration and partnerships:* Collaboration between higher education institutions, businesses, research organizations, and other stakeholders are encouraged by foresight methods. Institutions can use collective intellect, share resources, and co-create innovative solutions to tackle complicated problems by working together.

Conclusions

Foresight methods offer a methodical and organized approach to comprehending and influencing the future, which makes them crucial in advancing sustainable development. Individuals, organizations, and societies may handle uncertainty, foresee dangers, and work towards a more sustainable and resilient future by putting these techniques to use.

Higher education institutions are given the tools to be proactive, forward-thinking, and receptive to the shifting demands of students, society, and the labour market. By using these strategies, educational institutions can establish themselves as significant forces for social advancement and foster an innovative and adaptable culture within their academic communities.

Foresight techniques can be used at higher education institutions in three different ways. To begin with, scenario planning can be used to imagine many future scenarios and evaluate their effects on sustainability-related concerns including climate change, resource management, and social fairness. Second, the Delphi method can be used to involve various stakeholders, including students, faculty, and outside experts, in gathering insights and opinions on sustainable development priorities and strategies. The Delphi method is a research technique that aims to obtain consensus or expert opinions on a particular topic through a series of structured surveys or questionnaires. In order to keep informed and proactive in their sustainability efforts, institutions can use environmental scanning to monitor and analyse new trends, technologies, and best practises.

References

- National Intelligence Council. 2012. *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Washington, DC: National Intelligence Council.
- Popper, R. 2008. 'Foresight Methodology.' In *The Handbook of Technology Foresight*, edited by L. Georghiou, J. Cassingena, M. Keenan, I. Miles, I. and R. Popper, 44–88. Cheltenham: Edward Elgar.
- Steffen, W., W. Broadgate, L. Deutsch, O. Gaffney, and C. Ludwig. 2015. 'The Trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration.' *The Anthropocene Review* 2 (1): 81–98.

Luka Dončić

Luka Dončić, s. p., Ocenjevanje
vrednosti nepremičnin
info@valua.si

Suzana Laporšek

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
suzana.laporsek@fm-kp.si

Cene in obseg prodaje stanovanj v Sloveniji – analiza izbranih dejavnikov

Slovenski nepremičninski trg je bil v zadnjih desetletjih podvržen precejšnjim nihanjem. V prispevku analiziramo cene in obseg prodanih stanovanj v Sloveniji v obdobju 2009–2020, pri čemer analiza temelji na mikropodatkih o dejanskih transakcijah s stanovanji. Iz analize izhaja, da je stanovanjski trg v Sloveniji zelo segmentiran – če je pričakovano, da so cene večjih in starejših stanovanj nižje, pa iz podatkov izhaja izjemna razlika v cenah stanovanj glede na kohezijsko regijo. Ugotovili smo tudi, da so cene stanovanj na m² v času gospodarske rasti volatilnejše kot v času gospodarske krize. Pomemben učinek na ceno stanovanj v Sloveniji imajo tudi makroekonomski dejavniki, še posebej BDP, stopnja inflacije, povprečna neto plača in stopnja brezposelnosti.

ljučne besede: stanovanja, cene stanovanj, prodaja stanovanj, dejavniki, makroekonomske dejavniki

Prices and Sales Volume of Apartments in Slovenia - Analysis of Selected Factors

The Slovenian real estate market has been subject to significant fluctuations in recent decades. In this paper, we analyse the prices and volume of apartments sold in Slovenia in the period 2009–2020, wherein the analysis is based on micro-data on actual transactions with apartments. The analysis shows that the housing market in Slovenia is highly segmented – if it is expected that the prices of larger and older apartments are lower, the data shows an exceptional difference in the prices of apartments according to the cohesion region. We also found that housing prices per m² are more volatile during periods of economic growth than during periods of economic crises. Macroeconomic factors, especially GDP, inflation rate, average net wages and unemployment rates also have a significant effect on the price of apartments in Slovenia.

Keywords: apartments, prices of apartments, apartment sales, factors, macroeconomic factors



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.55-61>

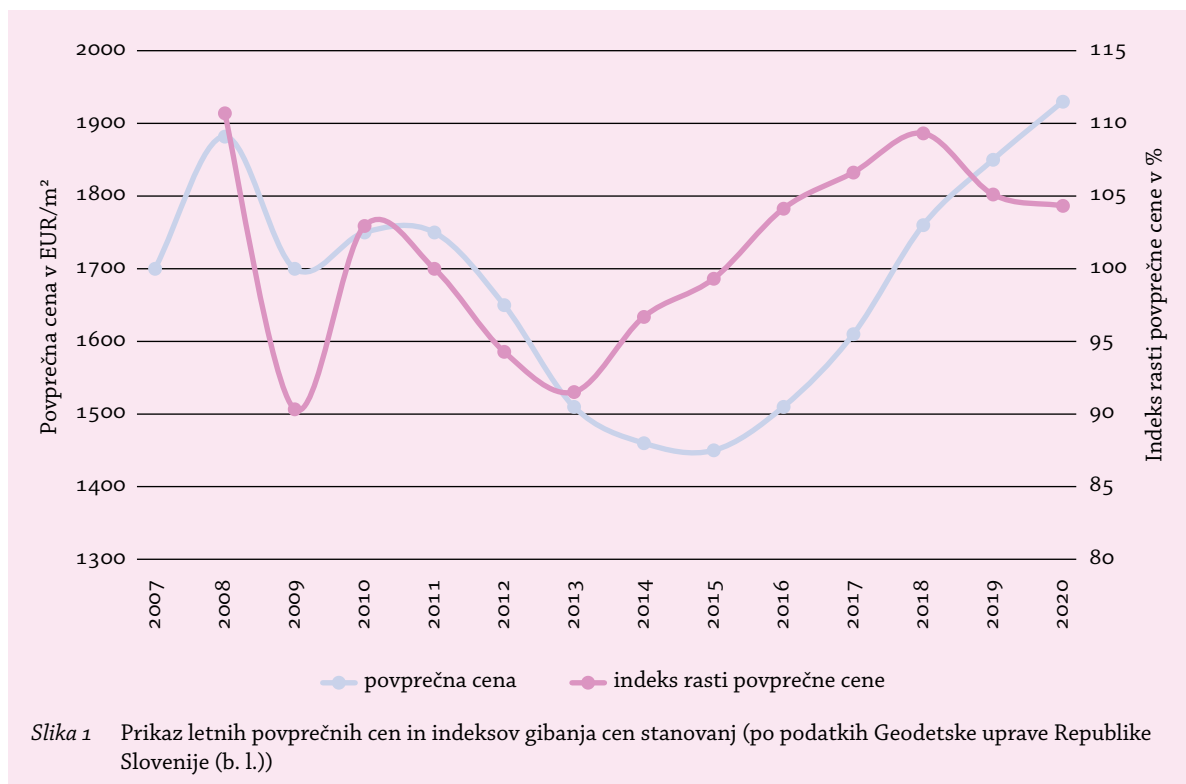
Uvod

Nepremičnine in gibanje cen nepremičnin so eden pomembnejših dejavnikov v gospodarstvu, saj so povezani tako z zasebno potrošnjo – so ena glavnih naložb in pomemben del premoženja gospodinjstev – kot s poslovnimi oz. investicijskimi odločitvami podjetij. Predstavljajo kapital, so relativno dober hranilec vrednosti in tudi prispevajo k uspešnosti ter konkurenčnosti gospodarstva.

Izhajajoč iz navedenega ugotavljamo, da je za čim racionalnejše odločanje in smotrnejše de-

lovanje udeležencev na nepremičninskem trgu bistveno poznavanje cen nepremičnin oz. njihovega gibanja. Namen tega prispevka je tako analizirati gibanje cen prodanih stanovanj v Sloveniji in prikazati dejavnike, ki vplivajo na ceno stanovanj v Sloveniji.

V nadaljevanju najprej povzemamo literaturo o dejavnikih, ki vplivajo na ceno nepremičnin, temu pa sledi poglobljena analiza gibanja cen prodanih stanovanj v Sloveniji v obdobju 2009–2020.



Dejavniki, ki oblikujejo cene nepremičnin

Cene nepremičnin se oblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja, kar pa je odvisno od vrste dejavnikov. Literatura pozna več delitev dejavnikov, ki vplivajo na trg nepremičnin, ki pa jih lahko razvrstimo v tri skupine: mikroekonomski dejavniki, socialno-demografski dejavniki in makroekonomski dejavniki. Mikroekonomski dejavniki obsegajo dejavnike, ki so povezani s samo nepremičnino in obsegajo lokacijo (tj. makrolokacija nepremičnine v regiji ali mestu in mikrolokacija (lega v soseski, naselju, lega dela stavbe ali zemljišče, pogled ...)), tehnično-funkcionalne dejavnike (npr. površina nepremičnine, uporabnost in energetska učinkovitost, število spalnic), opremljenost nepremične (npr. komunalna opremljenost in druga tehnična oprema) in fizične dejavnike (npr. stanje nepremičnine, tehnologija gradnje, starost). Socialno-demografski dejavniki se vežejo na značilnosti prebivalstva, makroekonomski dejavniki pa obsegajo gospodarsko rast, brezposelnost, obrestne mere, stopnjo inflacije, raven osebnih dohodkov prebivalstva, davčno politiko in ukrepe države, regulacijo trga nepremičnin, stanje na trgu gradbenih materialov ... (Golob 2016; Pšunder 2014).

Empirična literatura s področja učinkov različnih dejavnikov na cene nepremičnin je široka, se pa njen pretežni del ukvarja z učinki denarne politike in makroekonomskimi dejavniki. Pri

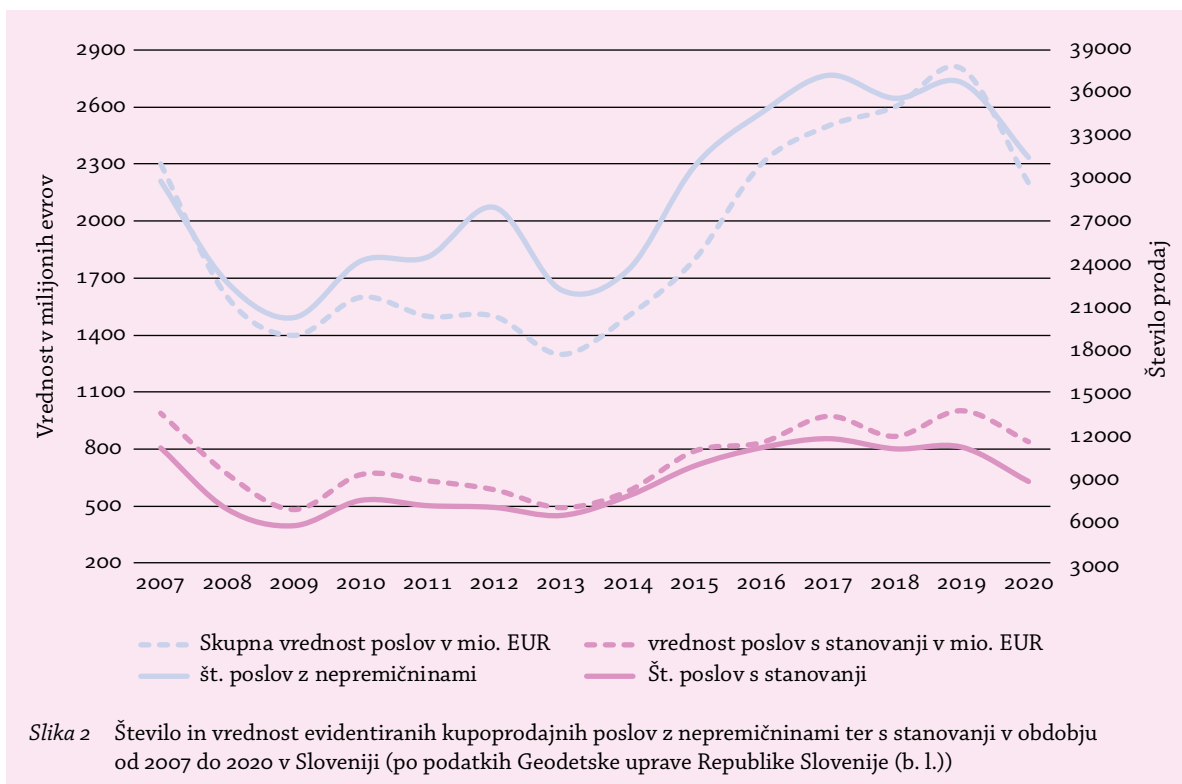
tem raziskave večinoma kažejo na negativen učinek obrestnih mer na cene nepremičnin ter na pozitivno povezanost med gospodarsko rastjo in cenami stanovanj. V Sloveniji je le nekaj raziskav, ki se ukvarjajo z dejavniki cen nepremičnin. Anja Kozlovič (2018) je tako pokazala, da dvig obrestne mere (zaradi šoka v denarni politiki) preko zmanjšanja obsega posojil negativno vpliva na povpraševanje po nepremičninah, kar ima tudi negativen učinek na njihovo ponudbo. Anderluh (2016) je dokazal, da makroekonomski in demografski dejavniki značilno prispevajo k ceni kvadratnega metra rabljenih stanovanj. Cene stanovanj so po Anderluhu (2016) pozitivno povezane z BDP-jem na prebivalca, zaposlenostjo, s cenami potrošnih dobrin in prihodi gospodinjstev.

Gibanje cen nepremičnin v Sloveniji

Podatki

Pregled gibanja cen nepremičnin temelji na dveh podatkovnih virih. Pri pregledu razvoja in stanja na trgu nepremičnin v Sloveniji smo izhajali iz javno dostopnih podatkov Geodetske uprave Republike Slovenije (GURS) za obdobje 2007–2020.

Poglobljene analize o gibanju cen prodanih stanovanj, ki upoštevajo značilnosti stanovanj, ter analizo učinka različnih dejavnikov na cene nepremičnin smo opravili na podlagi mikropodatkov o opravljenih transakcijah z rabljenimi



in novimi stanovanji. Podatke smo pridobili na portalu Trgoskop, ki ga vodi in ažurira Geodetski inštitut Slovenije.¹ Raziskavo smo omejili na enostavne transakcije s stanovanji, velikosti od 30 do 130 m², prodanimi v obdobju 2009–2020 v Sloveniji. Pri pregledu fizičnih značilnosti naključno izbranih transakcij smo namreč ugotovili, da so pri več kot polovici le-teh podatki neresnični, saj pri stanovanjih, manjših od 30 m², podatki o prodaji ne zajemajo dejanskega stanja, mikrolokacije in uporabe (uporabljajo se kot shramba, klet) oz. je v prodajni ceni zajeta tudi oprema stanovanja. V primeru večjih stanovanj pa so v površino zajeti pripadajoče površine nekaterih skupnih prostorov v stavbi ali deli neuporabnih podstrešij. Enostavne transakcije predstavljajo prodana stanovanja z enotno identifikacijsko oznako dela stavbe brez dodatnih prostorov. Razlog za omejitev na enostavne prodaje je v poenostavitvi podatkov (v izogib kompleksnim prilagoditvam zaradi dodatnih prostorov, ki bi sicer presegle okvire te raziskave). Podatki o transakcijah s stanovanji zajemajo naslednje podatke: datum prodaje, prodajno ceno, prodajno ceno na m², neto tlorisno površino, uporabno površino, naslov, leto izgradnje, katastrsko občino ter št. stavbe in dela stavbe.

¹ <https://trgnepremicnin.si/sl/predstavitev-aplikacije-trgoskop/>.

Pregled gibanja cen in obsega prodaj nepremičnin v Sloveniji

Nepremičninski trg v Sloveniji je bil v zadnjih 15 letih precej podvržen nihanjem zaradi pojava gospodarske krize. Slika 1 prikazuje povprečne cene stanovanj (leva ordinatna os), prodanih v obdobju 2007–2020, ki jih je evidentirala GURS. Leta 2007 je povprečna cena stanovanj znašala 1.700 EUR na m² (Geodetska uprava Republike Slovenije 2008). V letu 2008, ko so se v Sloveniji pojavili prvi vplivi globalne finančne krize, je povprečna cena še vedno naraščala in dosegla slabih 1.900 EUR na m², že naslednje leto pa je bilo doseženo prvo dno nepremičninske krize in povprečna cena je padla na 1.700 EUR na m² (Geodetska uprava Republike Slovenije 2009; 2010). Najnižja povprečna cena na m² stanovanja je bila dosežena leta 2015 (1.410 EUR na m²) (Geodetska uprava Republike Slovenije 2016). Krivuljo povprečnih cen spremlja krivulja verižnih indeksov rasti povprečne cene (slika 1, desna ordinatna os). Iz gibanja indeksa cen vidimo, da je povprečna cena, zaradi presežne ponudbe stanovanj, upočasnjevano naraščala do leta 2011, zatem pa do leta 2013 padala (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2011; 2012; 2013; 2014). Leta 2013 je bilo doseženo drugo cenovno dno (1.510 EUR na m²). Kot posledica nižanja cen so se zmanjševale zaloge stanovanj iz ponudbe. Po tem letu je trg nepremičnin prešel v fazo okrevanja. Povpraševanje je pričelo

Preglednica 1 Povprečna cena stanovanj glede na njihovo umeščenost v velikostni razred, 2009–2020 – rezultati t-testa za neodvisne vzorce

Velikost stanovanja	Število opazovanj	Povprečna cena na m ²	Stand. odklon	Interval zaupanja 95%	
30 do 60 m ²	3.0132	1.382,89	623,62	1.375,85	1.389,93
nad 60 m ²	2.8204	1.274,17	547,53	1.267,78	1.280,56
Skupaj	58.336	1.330,33	590,56	1.325,53	1.335,12
Razlika		108,73		99,18	118,28

Opomba Statistika T = 22,32, p=0,000, lastni izračuni na podlagi mikropodatkov, pridobljenih na Geodetskem inštitutu Slovenije (2021).

naraščati, zmanjševala se je nezasedenost. Kljub temu je povprečna cena še dve leti padala (do leta 2015), vendar z manjšim naklonom, kar potrjuje tudi indeks cen. V letih 2016–2018 so povprečne cene naraščale. V letu 2018 se je rast povprečnih cen upočasnila – trend indeksa cen se je obrnil navzdol in tako nadaljeval do konca leta 2020.

V nadaljevanju prikazujemo dinamiko obsega prodaj nepremičnin. Kot kaže slika 2, se je po letu 2010 še posebej povečala prodaja drugih nepremičnin (hiš, poslovnih nepremičnin in zemljišč), medtem ko se je obseg prodaje stanovanj vse do leta 2013 zmanjševal. Trg stanovanj je predkrizno raven dosegel leta 2016, čemur je sledila konstantna rast do leta 2019, ko je trg zabeležil več kot 990 milijonov evrov skupne vrednosti poslov. Celotna vrednost prodaj nepremičnin je v istem letu preseгла 2,8 milijarde evrov. Trg nepremičnin se je nekoliko ohladil v letu 2020, kar lahko pripišemo pandemiji covida-19.

Analiza gibanja cen stanovanj na podlagi mikropodatkov

V nadaljevanju predstavljamo analizo gibanja cen in obsega prodaje stanovanj, ki smo jo opravili na podlagi mikropodatkov o transakcijah s stanovanji v Sloveniji za obdobje januar 2009–december 2020, ki so obsegali vzorec 59.527 prodaj. Glede na višino cene na m² smo iz vzorca najprej izločili osamelce – zgornji in spodnji percentil opazovanih transakcij (1. in 99. percentil). V analizo je bilo tako vključenih 58.336 transakcij prodaj. V okviru analize smo se osredotočili na gibanje cen

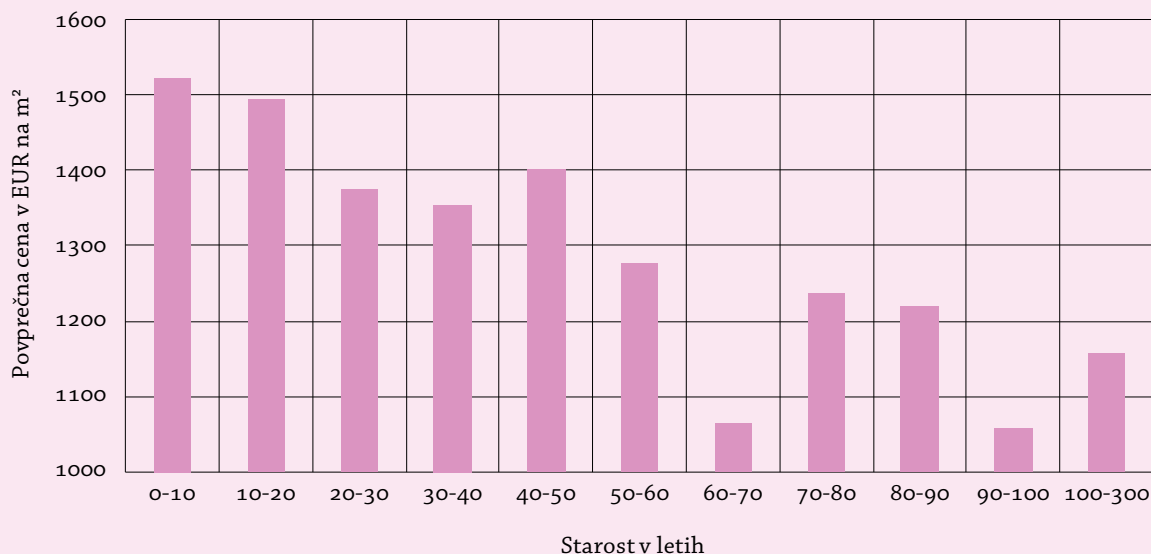
stanovanj glede na izbrane značilnosti prodanih stanovanj – velikost, starost in kohezijsko regijo. Dodatno nas je zanimalo, kako se cene prodanih stanovanj odzivajo na pojav kriz.

Iz analize mikropodatkov izhaja, da majhna stanovanja (velikosti 30–60 m²) v povprečju beležijo višjo povprečno ceno na m² kot stanovanja, katerih velikost presega 60 m². Kot prikazuje preglednica 1, je povprečna cena majhnih stanovanj v obdobju 2009–2020 znašala 1.382,89 evra/m², povprečna cena velikih stanovanj pa več kot 100 evrov/m² manj. Razlika v povprečnih cenah med velikostnima razredoma stanovanj je statistično značilna ($p < 0,001$), kar je potrdila analiza s t-testom za neodvisne vzorce. Podrobnejši pregled povprečnih cen stanovanj glede na velikostni razred po posameznih letih pokaže, da so manjša stanovanja skozi celotno opazovano obdobje beležila višjo ceno na m², pri čemer je bila razlika v ceni najvišja v letu 2018, ko je znašala 143 evrov/m². Zanimivo, v pokriznem obdobju med letoma 2011 in 2014 se je razlika v ceni med obema velikostnima razredoma zmanjšala, tudi zaradi hitrejšega padanja cen manjših stanovanj. V obdobju 2017–2020 se je razlika med povprečnima cenama majhnih in velikih stanovanj zmanjšala za 16 %, kar je verjetno posledica dejstva, da je bilo v pokriznem času zaznано pomanjkanje ponudbe in so tudi večja stanovanja pridobivala na ceni. Namreč, v času krize ni bilo motivov za gradnjo in posledično je bilo manj izdanih gradbenih dovoljenj za gradnjo večstanovanjskih stavb.

Preglednica 2 Povprečna cena stanovanj glede na kohezijsko regijo, 2009–2020 – rezultati t-testa za neodvisne vzorce

Kohezijska regija	Število opazovanj	Povprečna cena na m ²	Stand. odklon	Interval zaupanja 95%	
Zahodna Slovenija	2.8081	1.721,661	566,74	1.715,03	1.728,29
Vzhodna Slovenija	3.0255	967,11	316,68	963,54	970,68
Skupaj	58.336	1.330,33	590,56	1.325,53	1.335,12
Razlika		754,55		747,17	761,94

Opomba Statistika T = 200,32, p=0,000, lastni izračuni na podlagi mikropodatkov, pridobljenih na Geodetskem inštitutu Slovenije (2021).



Slika 3 Gibanje povprečnih cen na m² po starostnih razredih, 2009–2020 (lastni izračuni na podlagi mikropodatkov, pridobljenih na Geodetskem inštitutu Slovenije (2021))

Nadalje analiza, pričakovano, potrjuje, da cena stanovanj s starostjo pada. Kot kaže slika 3, se v nekaterih starostnih razredih kaže nekoliko višja povprečna cena (npr. v starostnem razredu 40–50 let), kar lahko pripišemo temu, da so bila ta stanovanja obnovljena, lastniki pa v javne evidence niso sporočili leta obnove in so stanovanja prodajali po cenah, ki so na trgu veljale za mlajša stanovanja. Pearsonov koeficient korelacije med starostjo stanovanja in ceno stanovanja na m² namreč znaša $-0,1296$ ($p < 0,05$), kar kaže na šibko negativno povezanost.

Cene stanovanj v vzhodni kohezijski regiji so krepko nižje kot v zahodni kohezijski regiji. Kot izhaja iz preglednice 2, je povprečna cena stanovanja v obdobju 2009–2020 v zahodni kohezijski regiji znašala 1.721,66 evra/m², kar je skoraj dvakrat več kot v vzhodni kohezijski regiji. Razlike med regijama so, kot potrjuje t-test za neodvisne vzorce, statistično značilne ($p < 0,001$).

Preglednica 3 Povprečna cena na m², standardni odklon in koeficient variacije, 2009–2020

Obdobje	Povprečna cena na m ²	Standardni odklon	Koeficient variacije
2009–2014, 2020	1.348,88	574,11	0,426
2015–2019	1.309,13	608,13	0,465

Opomba Lastni izračuni na podlagi mikropodatkov, pridobljenih na Geodetskem inštitutu Slovenije (2021).

Podrobnejši pregled po posameznih mestih kaže, da stanovanja najvišje cene na m² v povprečju dosežajo v Ljubljani ter v obalnih mestih.

Makroekonomska nihanja imajo pomemben vpliv tudi na cene nepremičnin. To potrjuje tudi naša analiza, iz katere izhaja, da so cene na m² stanovanj v času gospodarske rasti volatilnejše kot v času gospodarske krize. Preglednica 3 tako kaže, da je koeficient variacije, mera volatilitnosti, ki je opredeljena kot razmerje med standardnim odklonom in povprečno ceno, višji v času gospodarske rasti. Slednje lahko povežemo z večjim povpraševanjem v času ekspanzije, ki vpliva na oblikovanje cen nepremičnin.

Analiza povezanosti gibanja cen prodanih stanovanj in izbranih makroekonomskih dejavnikov

V zadnjem delu analize smo preverjali vpliv izbranih makroekonomskih dejavnikov (BDP, stopnja inflacije, višina povprečne plače, obrestne mere na stanovanjska posojila, dolg države in stopnja brezposelnosti) na povprečno ceno na m². Za ta namen smo uporabili linearno regresijsko analizo za obdobje od leta 2009 do 2020, pri čemer smo uporabili naslednji regresijski model:

$$\text{Povprečna cena na m}^2 = \alpha + \text{BDP} * \beta_1 + \text{stopnja inflacije} * \beta_2 + \text{povprečna neto plača} * \beta_3 + \text{stopnja brezposelnosti} * \beta_4 + \text{obrestna mera} * \beta_5 + \varepsilon,$$

kjer povprečna cena na m² predstavlja letno povprečno prodajno ceno stanovanj v evrih na m², ki

Preglednica 4 Rezultati linearne regresijske analize

Spremenljivka	Povprečna cena na m ²		
	Regresijski koeficient	R ²	Št. opazovanj
BDP	-0,040*	0,9221	58336
Stopnja inflacije	52,276*		
Povprečna neto plača	2,210*		
Stopnja brezposelnosti	-74,713*		
Obrestna mera	35,035		
Regresijska konstanta	1023,516		

* Statistična značilnost: $p < 0,05$

Opomba Lastni izračuni na podlagi mikropodatkov, pridobljenih na Geodetskem inštitutu Slovenije (2021).

je bila preračunana na podlagi mikropodatkov² za vsako posamezno leto v obdobju od leta 2009 do 2020, $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ in β_5 so regresijski koeficienti, α je regresijska konstanta, ε pa predstavlja standardno napako. Podatki za neodvisne spremenljivke (tj. BDP, izražen v milijonih evrov, povprečna letna stopnja inflacije (v %), povprečna neto mesečna plača (v evrih), stopnja brezposelnosti (v %) in obrestna mera pri najemu stanovanjskih posojil (v %)) so bili pridobljeni na Statističnem uradu Republike Slovenije.³

Iz regresijskega modela (preglednica 4) izhaja, da stopnja inflacije in povprečna neto plača izkazuje pozitivno povezanost s povprečno ceno prodanih stanovanj na m², kar je tudi skladno z rezultati več empiričnih raziskav s tega področja. Na drugi strani sta raven BDP in stopnja brezposelnosti negativno povezani s povprečno ceno na m² – višja stopnja brezposelnosti pomeni zmanjšanje kupne moči delovnega prebivalstva, kar negativno vpliva na povpraševanje in ceno nepremičnin. Obrestna mera na stanovanjska posojila izkazuje statistično neznačilno povezanost.

Sklep

Poznavanje dinamike cen nepremičnin in dejavnikov, ki lahko vplivajo na gibanje cen, je pomembno za sprejemanje racionalnih odločitev ter smotrnost delovanja udeležencev na nepremičninskem trgu.

Slovenski nepremičninski trg je bil v zadnjih 15 letih podvržen precejšnjim nihanjem, pretežno zaradi posledic kriz. Ugotovitve, ki izhajajo

iz tega prispevka, jasno nakazujejo na vpliv izbranih makroekonomskih dejavnikov, predvsem BDP-ja, stopnje inflacije, povprečne neto plače in stopnje brezposelnosti, na cene prodanih stanovanj. Nasprotno pa obrestne mere na stanovanjska posojila, glede na rezultate regresijskih modelov, niso imele statistično značilnega učinka na cene prodanih stanovanj v obravnavanem obdobju, kar je bilo nepričakovano in v nasprotju z ugotovitvami več tujih raziskav. Hkrati analiza kaže na veliko segmentiranost cen stanovanj v Sloveniji – če je pričakovano, da so cene večjih in starejših stanovanj nižje, pa iz podatkov izhaja izjemna razlika v cenah stanovanj glede na kohezijsko regijo. V zahodni kohezijski regiji so namreč povprečne cene stanovanj dvakrat višje kot v vzhodni kohezijski regiji. To seveda odraža razvitost, strukturo gospodarstva in kupno moč regij, je pa tudi pomemben podatek za odločevalce in načrtovalce ekonomskih politik. Ugotovili smo tudi, da so cene stanovanj na m² v času gospodarske rasti volatilnejše kot v času gospodarske krize, kar si lahko razlagamo kot posledico razcveta povpraševanja v pokriznem obdobju, ko na trgu primanjkuje stanovanj. Glede na analizo vpliva prisotnosti gospodarske krize na gibanje cen in obseg prodaje lahko pričakujemo, da bodo cene stanovanj s pojavom gospodarske krize padale, medtem ko se naj obseg prodaje ne bi spremenil.

Literatura

- Anderluh, V. 2016. »Dejavniki gibanja cen rabljenih stanovanj v Sloveniji.« Magistrsko delo, Univerza na Primorskem.
- Golob, K. 2016. »Vpliv dejavnikov nepremičninskega trga na tržno vrednost nepremičnin.« Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2008. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2007.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2009. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2008.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2010. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2009.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2011. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2010.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2012. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2011.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2013. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2012.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.

² S pomočjo omenjene spletne aplikacije Geodetskega inštituta Slovenije Trgoskop.

³ Podatkovna baza Statističnega urada SiStat: <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>

- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2014. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2013.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. 2016. »Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2015.« Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije. B. l. »Trg nepremičnin.« <https://www.e-prostor.gov.si/podrocja/trg-in-vrednosti-nepremicnin/trg-nepremicnin/?acitem=1967-2066>.
- Kozlovič, A. 2018. »Vpliv denarne politike na trg nepremičnin v Sloveniji.« Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Pšunder, I. 2014. *Ekonomika nepremičninskega trga*. Maribor: Fakulteta za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo.

Edvin Andlovec

Agromehanika, d. d.
edvin.andlovec@gmail.com

Žiga Čepar

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
ziga.cepar@fm-kp.si

Delovna zavzetost in produktivnost: primer izbranega podjetja

V članku predstavljamo rezultate raziskave, ki obravnava povezanost delovne produktivnosti in delovne zavzetosti zaposlenih v podjetju X. Najprej na podlagi relevantne literature opredelimo osnovne pojme, povezane z delovno zavzetostjo in delovno produktivnostjo, ter njihov pomen za poslovne izide. Sledi kratek pregled nekaterih dosedanjih raziskav, ki preučujejo povezavo med delovno zavzetostjo zaposlenih ter njihovo delovno produktivnostjo. V drugem delu povzemamo rezultate lastne raziskave povezanosti delovne zavzetosti in delovne produktivnosti v izbranem podjetju, ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika in na osnovi metodologije Gallup Q12. Rezultati raziskave potrjujejo velik pomen delovne zavzetosti za produktivnost dela ter posledično za uspešnost poslovanja podjetja. Poleg tega so rezultati multiple regresijske analize potrdili statistično značilen vpliv starosti, stopnje izobrazbe in lokacije dela zaposlenih na stopnjo njihove delovne zavzetosti.

Ključne besede: zavzetost zaposlenih, merjenje delovne zavzetosti, produktivnost dela, poslovni izidi, povezanost delovne zavzetosti z delovno produktivnostjo

Work Engagement and Productivity: An Example of the Selected Company

In this paper we present results of our research, which addresses the connection between work productivity and work commitment of employees in the company X. First, based on the relevant literature we define the basic concepts related to work commitment and work productivity as well as their relevance for business outcomes. Next, we provide a short overview of some of the studies focusing on the relation between work commitment and work productivity. The second part summarises our own empirical research results on the relation between work commitment and work productivity in a chosen company, conducted using a survey based on the Gallup Q12 questionnaire methodology. The results confirm that work commitment is highly significant for work productivity and, consequently, for business outcomes of the company. In addition, multiple regression analysis results confirm a statistically significant impact of age, education level and work location on employees' work commitment level.

Keywords: work commitment, measuring work commitment, work productivity, business outcomes, association between work commitment and work productivity



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.63-69>

Pomen delovne zavzetosti za delovno produktivnost v podjetju

Vse več podjetij s pomočjo anket med zaposlenimi redno meri zavzetost kot pomemben poslovni indikator; število analiz na področju delovne zav-

zetosti je v zadnjih letih poraslo. To je tudi pričakovano glede na nekatere podatke, ki razkrivajo, da je pomanjkanje zavzetosti ameriška podjetja stalo 550 milijard ameriških dolarjev letno, in to že v času pred pandemijo covid-19, medtem ko

pri spremenjenih okoliščinah dela v današnjem času koncept še pridobiva na teži in pomembnosti (Newman 2021). Zavzetost se nahaja v samem središču odnosa med zaposlenim ter zaposlovalcem na delovnem mestu.

Popolnoma enoznačne opredelitve koncepta, s katero bi se strinjali vsi avtorji, ni moč najti. Ena najpogostejših definicij zavzetost pri delu opredeljuje kot »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost« (Schaufeli idr. 2002). Macleod in Nita Clarke (2009, 9) pa ga definirata kot »pristop na delovnem mestu, zasnovan tako, da zagotavlja zavezanost zaposlenih k ciljem in vrednotam organizacije, ter motivacijo za prispevanje k uspehom organizacije, pri čemer so zaposleni hkrati sposobni povečati svoj občutek lagodja«. Predstavlja dvosmeren odnos med zaposlenim in delodajalcem ter razkriva moč interakcij in vzajemno medsebojno odvisnost med udeleženci v nekem delovnem okolju (Saks 2006, 603).

Kategorije oz. stopnje zavzetosti po Gallupovi (2021, 186) metodologiji so:

- *zavzeti zaposleni* – globoko vpeti v delo ter entuziastični glede svojega dela in delovnega mesta; psihološki »lastniki«, ki dajejo pogon uspešnosti in inovacijam; z njihovo pomočjo se organizacija pomika naprej;
- *nezavzeti zaposleni* – niso psihološko povezani s svojim delom ali podjetjem; ker njihove potrebe po zavzetosti niso povsem izpolnjene, v svoje delo vlagajo čas, ne pa tudi energije ali strasti;
- *aktivno nezavzeti zaposleni* – niso le nesrečni na delu, so tudi polni zamer, ker njihove potrebe niso izpolnjene, zato svojo nesrečo izražajo tudi na delovnem mestu; ti zaposleni vsak dan potencialno spodkopavajo dosežke svojih zavzetih sodelavcev.

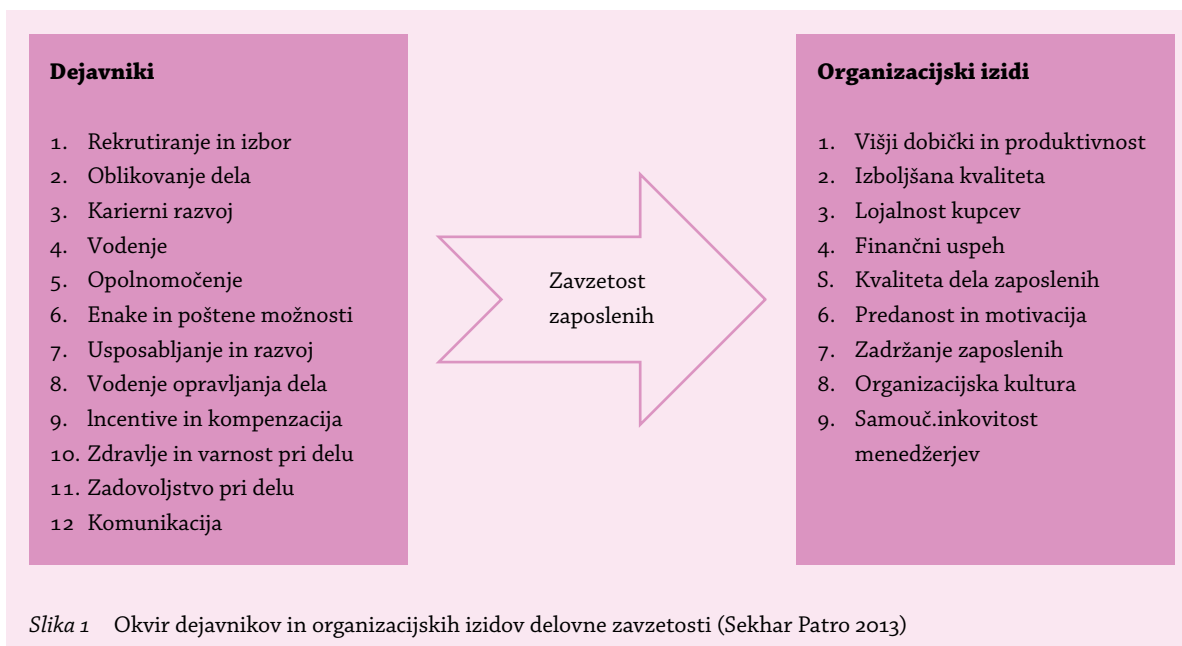
Ali zavzetejši zaposleni bolje delajo? Nismo še povsem prepričani, kako se delovna zavzetost kaže in kakšen je njen vpliv na poslovni proces ter na poslovne rezultate. Ostaja namreč praznina pri raziskovalnih modelih in samih raziskavah, ki bi prispevali k nadaljnjemu razvoju koncepta delovne zavzetosti z organizacijskega vidika, tj. tako, da bi empirično in statistično zanesljivo testirali relacije med zavzetostjo ter poslovnimi izidi, kot je med drugim produktivnost, ki vsebuje vselej pomembne implikacije za organizacijo (Rathee in Sharma 2020, 10635–10636; Yalabik idr. 2013, 1). V prejšnjih desetletjih je bilo v veliki

meri naslovljeno vprašanje povezanosti med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo (angl. *work performance*), a bolj kot ne le na teoretični ravni in le redko preverjeno empirično. Koncept delovne zavzetosti pri analizi spremenljivk v raziskavah največkrat igra mediacijsko vlogo v odnosu med zadovoljstvom pri delu in opravljanjem dela ter med zadovoljstvom pri delu in namenom odpovedi delovnega razmerja (Yalabik idr. 2013, 5–8, 19). O izidih na ravni organizacije pa so v veliki večini primerov poročali agregatno kot o skupku tistih izidov, ki so neposredno relevantni za večino podjetij, kot so lojalnost kupcev, profitabilnost, produktivnost, zadržanje zaposlenih in varnost dela (Harter, Schmidt in Killham 2003, 2; Markos in Sridevi 2010, 92).

Markos in Sandhyja M. Sridevi (2010, 62) tako ugotavljata, da bi zaposlovalci morali investirati v delovno zavzetost, saj so nedavne analize jasno pokazale pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in izidi opravljanja dela, kot sta zadržanje zaposlenih in produktivnost. Zavzeti zaposleni med drugim uspeh svoje delovne organizacije obravnavajo kot najvišjo prioriteto in so motivirani za doseganje delovnih ciljev neodvisno od zasebnih dejavnikov. Več raziskav (med drugimi Harterja, Schmidta in Hayesa (2002), Smithe S. Ali (2013), Mahe A. Z. Dajani (2015), Marjete Tič Vesel (2015), Eldorja (2017), Mona in Londona (2018)) ugotavlja, da delovna zavzetost pozitivno vpliva na uspešno opravljanje dela v organizaciji.

Velik delež najnovejših raziskav povezanosti med delovno zavzetostjo in produktivnostjo pa prihaja z razvijajočega se indijskega trga, kjer je koncept delovne zavzetosti zelo razvit v praksi in na akademski ravni. Sharma in Sharma (2014, 595) ugotavljata, da zavzetejši prispeva k višji produktivnosti in profitabilnosti. Čim bolj kot je zaposleni zavzet pri svojem delu, tem večji sta produktivnost ter profitabilnost, podjetja z višjo stopnjo zavzetosti pa imajo več možnosti pri doseganju strateških ciljev. Organizacije z višjo stopnjo delovne zavzetosti namreč z višjo verjetnostjo dosegajo svoje strateške cilje predvsem zato, ker je zaposlenim mar in so voljni vložiti lasten trud, ki je potreben za uspeh podjetja. Ne samo, da obstaja močna vez med produktivnostjo in zavzetostjo, temveč imata seznanjenost zaposlenih o tem, kako dobro se upravlja s sredstvi podjetja, ter njihovo poznavanje ravni produktivnosti organizacije pozitiven vpliv na njihovo zavzetost (Sekhar Patro 2013, 1–3).

Saxena in Srivastava (2015, 13–23) na podlagi večje raziskave v proizvodni branži (tako med



Slika 1 Okvir dejavnikov in organizacijskih izidov delovne zavzetosti (Sekhar Patro 2013)

proizvodnimi delavci kot tudi srednjim menedžmentom) v dveh indijskih mestih poročata, da je delovna zavzetost postal eden glavnih izzivov, ki ga mora menedžment pazljivo upravljati za doseg ciljev organizacije. Njun konceptualni model raziskave podaja matriko povezav med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami. Potrjujeta neposredno povezanost med delovno zavzetostjo in organizacijsko kulturo ter neposredno povezanost z uspešnim delom organizacije v smislu produktivnosti in profitabilnosti. Ugotavljata, da ima zavzetost potencial, da bistveno vpliva na produktivnost, lojalnost, zadržanje zaposlenih, ter predstavlja ključno povezanost z zadovoljstvom kupcev. Zavzetost ustvari zdravo organizacijsko kulturo, ki na koncu vodi do večje uspešnosti organizacije. Da bi menedžment organizacije dosegel cilje glede dobrega počutja zaposlenih, ki imajo neposreden vpliv na uspešno delo organizacije, priporočata natančno merjenje komponent delovne zavzetosti.

Swarnalatha in Sureshkrishna (2013, 1–2) na podlagi analize primera indijskih industrijskih obratov, ki je potrdila znatno pozitivno korelacijo med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo, identificirata tri dejavnike, ki prispevajo k delovni zavzetosti in prav tako k produktivnosti: (1) dosežek, (2) tovarištvo in (3) pravičnost. Hanaysha (2016, 61–63) na osnovi analize v izobraževalnem sektorju delovno zavzetost neposredno povezuje s produktivnostjo, in sicer ugotavlja, da imajo vse tri dimenzije (vitalnost in visoka raven energije, predanost ter absorpcija v delovne aktivnosti) pozitivno korelacijo s produktivnostjo. Delovna

zavzetost igra tudi mediacijsko vlogo med izgubo produktivnosti in prezentizmom na delovnem mestu. Ferreira idr. (2019, 261) ugotavljajo, da negativni afekt in čustvena izčrpanost predvidevata izgubo produktivnosti zaradi prezentizma, delovna zavzetost pa na izgubo produktivnosti vpliva negativno. Raziskava kaže na pomembnost nadaljnje promocije delovne zavzetosti, saj s tem znižamo negativne učinke prezentizma. Anindita in Radha Yadav (2019, 94) navajata, da 37 % nezavzetih zaposlenih v Indiji povzroči 60 % več napak v primerjavi z ostalimi zaposlenimi in da to podjetje stane 18 % produktivnosti.

Metaanaliza Harterja idr. (2020, 32–33) je na podlagi integracije podatkov več kot 400 raziskav iz 96 držav ugotovila pozitivno korelacijo med stopnjo delovne zavzetosti na ravni poslovne enote ter 11 izidi, povezanimi z uspešnostjo, tj. tudi produktivnostjo. Poudarja predvsem praktično uporabnost ugotovljenih korelacij za razliko od dosedanjih raziskav, ki so njihov pomen v veliki meri zanemarile kot za prakso trivialen. Poudarja tudi pomen pristopa z vidika uporabnosti izsledkov, kar lahko rezultate te metaanalize naredi koristne s praktičnega vidika. Tako rezultati krepijo predpostavko, da lahko različne organizacije razvijajo in uporabljajo generalizirana orodja ter se zanesejo na to, da bodo pridobili pomembne informacije za izboljšanje opravljanja dela v svoji organizaciji.

Koncept zavzetosti kot konstrukt, ki je širši od predhodnih konceptov, kot so zadovoljstvo pri delu, zavezanost ali organizacijsko vedenje, je tudi močnejši napovedovalec uspešnosti orga-

nizacije. Ker obstaja bistvena povezanost zavzetosti in poslovnih izidov, morajo podjetja investirati v delovno zavzetost zaposlenih in danes se pozornost menedžerjev vse bolj seli na stran organizacije, ki jo predstavljajo zaposleni (Markos in Sridevi 2010, 89, 92). Elizabeth Duker (2018) navaja, da je zagotavljanje delovnega okolja ključnega pomena za organizacijo, tj. okolja, v katerem se bodo počutili zavzete in produktivnejše hkrati, ter da je pomembno zaposlenim omogočiti, da ustvarjajo medsebojne odnose na delu, saj ugotavlja, da je 72 % zaposlenih na delu osamljenih.

Koncept delovne produktivnosti je pomemben dejavnik, ki lahko določi učinkovitost organizacije. Raven delovne produktivnosti se lahko zelo razlikuje od podjetja do podjetja, pa čeprav gledamo enako ali zelo podobno branžo in primerljive vložene vire, pri čemer ima produktivnejše podjetje večjo možnost za preživetje od konkurence (Syverson 2011, 326–327). Osnova za merjenje je vložek dela (angl. *labour input*); predstavlja razmerje med količino vložka (angl. *input*) in količino rezultata/izdelka (angl. *output*). Produktivnost variira glede na količino vloženih virov. Poveča se tako, da zvišamo raven proizvodnje, medtem ko ohranimo isto količino vloženih virov; da zmanjšamo količino virov, pri čemer ohranimo isto raven proizvodnje; da stopnjo povečanja vložka ohranimo nižje od stopnje večanja produkta/rezultata. Delovna produktivnost je tudi ena najpogosteje merjenih enot za namene merjenja produktivnosti, ki se prevede kot učinkovitost proizvodnje. Dve proizvodni podjetji imata lahko bistveno različni ravni delovne produktivnosti, čeprav imata hkrati enako proizvodno tehnologijo (str. 329–330).

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Proizvedena količina izdelkov}}{\text{Količina dela}}$$

Poudariti je treba tudi, da zgolj zgoraj opisano razmerje med vloženimi viri in rezultatom še ne predvidi kvalitetno opravljenega dela, na katerega bi (neposredno) vplival dosežek posameznika. Torej še ne pomeni pozitivnega poslovnega izida, ki bi omogočil višji dobiček oz. delovno uspešnost. O delovni uspešnosti govorimo, ko so delovni rezultati v skladu s cilji, ki so bili vnaprej določeni (Kuswati 2019, 283). Ker morajo naši cilji (izdelki) zadostiti merilnikom kakovosti, lahko o višji produktivnosti kot o dejanskem poslovnem izidu oz. vidiku delovne uspešnosti govorimo le ob ustreznem nadzoru kakovosti. To zagotovimo s kontrolnim mehanizmom izdelkov v podjetju.

Glede na to, da je produktivnost eden najpomembnejših ciljev organizacij in višje ravni produktivnosti organizaciji sami kakor tudi njenim zaposlenim prinašajo različne prednosti (med drugim konkurenčnost na trgu, boljše plače, boljše zaposlitvene možnosti, širše gledano pa tudi višjo gospodarsko rast, večjo profitabilnost in družbeni napredek), je vredno raziskati predhodnike oz. predpogoje produktivnosti (Hanaysha 2016, 61).

Raziskava povezanosti delovne zavzetosti in delovne produktivnosti v podjetju X

Namen raziskave, ki je bila izvedena v okviru magistrske naloge soavtorja članka, je bil preučiti delovno zavzetost in njeno povezanost s produktivnostjo podjetja na našem primeru. Pri tem nas je zanimal tudi vpliv lokacije dela na samo delovno zavzetost v podjetju X, ki ima dve proizvodni enoti. Podjetje je del skupine s sedežem v tujini, ki tvori enega vodilnih evropskih dobaviteljev kartonske embalaže. Skupina je postala vodilna na področju visokozmogljive reciklirane embalaže. Želeli smo prispevati k empiriji na področju povezanosti delovne zavzetosti s produktivnostjo in tako nasloviti ugotovljen manko v tovrstni literaturi predvsem v slovenskem prostoru, prav tako pa k izboljššanemu razumevanju razsežnosti in potenciala koncepta delovne zavzetosti za upravljanje s poslovnimi izidi.

Uporabili smo metodo anonimnega anketnega vprašalnika na celotni populaciji, tj. na vseh zaposlenih v določenem delovnem timu proizvodnega sektorja podjetja X, ki se deli na proizvodni enoti A in B ter ki jima je cilj dela skupen, saj v njiju rokujejo z določeno vrsto proizvodnih naprav za izdelavo enakega tipa produkta, tj. enot valovitega kartona, predelanega v končni proizvod. Ravno tako je v obeh enotah enak proces dela in na razpolago enaka tehnološka sredstva oz. njihova količina. Uspešno smo anketirali vse zaposlene v proizvodnem timu podjetja X na obeh lokacijah ($N = 64$) v istem časovnem obdobju, tj. oktobru 2019. Anketni vprašalnik je v prvem delu vključeval demografska vprašanja o starosti anketiranca, spolu ter izobrazbi. Drugi del vprašalnika je temeljil na metodologiji organizacije Gallup Monitor, ki meri delovno zavzetost na podlagi vprašalnika Q12 (Harter, Schmidt in Killham 2003, 5), sestavljenega iz 12 vprašanj (priloga).

Hkrati smo od podjetja pridobili podatke o produktivnosti za enoto A in enoto B v relevantnem časovnem obdobju. Kakovost produktov, vključenih v podatke o produktivnosti, zagotavljajo merilniki kakovosti, ki smo jih prav tako

Preglednica 1 Skupne povprečne ocene delovne zavzetosti na podlagi vseh vprašanj Q12 v enoti A in enoti B

Skupina	Povprečje	N	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Enota A	40,13	32	7,365	26	53
Enota B	44,72	32	8,847	28	58

Opomba Lastni izračuni na podlagi rezultatov ankete.

prejeli v vpogled in so bili v celoti v uporabi tekom obdobja analize. Kot enoto inputa oz. vložka smo uporabili delovne ure kot točno določen strošek podjetja, ki nam je v prejetih podatkih na razpolago in je fiksen (v nasprotju s plačami, na katere vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki).

Iz preglednice 1 je razviden skupen izračun povprečnih vrednosti vseh odgovorov (združena spremenljivka) vseh 12 vprašanj iz vprašalnika Q12 o zavzetosti v enoti A in v enoti B. Povprečne vrednosti na ravni enote smo izračunali za name-ne primerjave s podatki o produktivnosti, da bi s tem lahko potrdili ali ovrgli našo hipotezo, da je stopnja delovne zavzetosti višja v tisti izpostavi, kjer je višja tudi delovna produktivnost.

Preglednica 2 prikazuje podatke o produktivnosti v enoti A in v enoti B, veljavne v obdobju analize (oktober 2019), ki smo jih prejeli od vodstva podjetja X. Enoti A in B imata iste tipe naprav in njihovo isto število. Produktivnost se meri po (output) kvadratnem metru valovitega kartona v skladu s specifikacijami na (input) uro.

$$\text{Produktivnost dela (enota A oz. enota B)} = \frac{\text{kv. m. končnega produkta} \times 5 \text{ naprav}}{h}$$

V nadaljevanju smo s pomočjo regresijske analize dodatno preverili še, kateri dejavniki statistično značilno vplivajo na zavzetost v podjetju X, pri čemer so neodvisne spremenljivke demografski dejavniki starost, spol, stopnja izobrazbe ter lokacija dela (tj. enota A oz. enota B). Ključne ugotovitve so predstavljene v naslednjem poglavju.

Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz rezultatov opravljene raziskave, so naslednje. Ugotovitev 1: delovna zavzetost je bila višja v enoti B (preglednica 1).

Ugotovitev 2: produktivnost je bila v istem obdobju v enoti B prav tako višja kot v enoti A (preglednica 2). Ugotovitev 3: na podlagi povezave ugotovitve 1 in ugotovitve 2 smo potrdili hipotezo, da je delovna produktivnost višja v tisti enoti, v kateri je višja tudi stopnja delovne zavzetosti. Ugotovitev 4: v celotnem podjetju delež zavzetih zaposlenih znaša 54,7 %, nezavzetih 39,1 % in aktivno nezavzetih 6,3 % (preglednica 3). Rezultate o delovni zavzetosti za podjetje X smo primerjali tudi z najnovejšo analizo, izvedeno pred letom 2020, ko je na stopnjo zavzetosti na globalni ravni ter na ravni regije vzhodna Evropa bistveno vplivala pandemija, tj. Gallupovim (2017, 24) poročilom za leto 2017. Ugotovili smo, da je v podjetju X glede na rezultate na ravni regije vzhodna Evropa največje odstopanje pri deležu zavzetih zaposlenih, ki v podjetjih vzhodne Evrope, vključenih v Gallupov vzorec, v povprečju znaša zgolj 15%.

Ugotovitev 5: s pomočjo regresijske analize smo dodatno preverili tudi, če demografski faktorji (starost, spol, stopnja izobrazbe) in lokacija dela (enota A oz. enota B) vplivajo na raven zavzetosti, ter ugotovili statistično značilen in pozitiven vpliv dejavnikov starost in stopnja izobrazbe na delovno zavzetost. Z našim modelom smo potrdili tudi, da je delovna zavzetost v enoti A statistično značilno nižja od delovne zavzetosti v enoti B. Glede na specifične dela v proizvodnem sektorju pozitivnega vpliva stopnje izobrazbe na raven delovne zavzetosti nismo pričakovali, kvečjemu bi pričakovali nasprotno, saj izobrazba pri zaposlenih v proizvodnji lahko le v manjši meri vpliva na samo sposobnost opravljanja dela. Poleg tega bi pričakovali, da bodo prevladali relevantni zunanji dejavniki, ki bi pokazali večjo zavzetost pri manj izobraženih zaposlenih, za katere veljata manjša zaposljivost in večji pomen varnosti zaposlitve, prav tako pa v proizvodnem sektorju ni veliko možnosti za napredovanje in razvoj.

Preglednica 2 Podatki o produktivnosti enote A in B

Enota A	Enota B
5 naprav	5 naprav
Skupaj	Skupaj
30.439 kv.m./h	33.649 kv.m./h

Opomba Lastni izračuni na podlagi podatkov, prejetih od vodstva podjetja.

Zaključek

Delovna zavzetost tako v praksi kot tudi v literaturi predstavlja dokaj nov koncept. Za slovenski prostor ni veliko dostopnih empiričnih podatkov s tega področja, ki bi bili združeni in bi omogočili primerjave, niti večjih raziskav (sektorskih ali na splošno v nacionalnem merilu) na akademski ravni. Akademskih raziskav o delovni zavzetosti v slovenskih podjetjih je razmeroma malo oz. niso obsežne. Največ empiričnih podlag ponujajo diplomska in magistrska dela. Zelo empirično podprto je področje preučevanja zavzetosti v slovenski policiji (med drugimi to preučujejo Žužman (2014), Žužman in Markič (2016), Smolej in Lobnikar (2017), Smolej (2019)). V praksi pa ugotavljamo, da vse preveč menedžerjev v podjetjih ne zna jasno osredotočiti svojih naporov, ko želijo dosegati tako visoko zavzetost kot tudi produktivnost, saj zanje meja med tema dvema konceptoma v praksi postane zabrisana kljub ozaveščenosti, da morajo težiti k rasti obeh (Dukes 2018). Markos in Sandhyja M. Sridevi (2010, 94) prav tako opozarjata, da večina del, ki sicer poudarjajo pozitivne učinke zavzetosti na poslovne izide, ni uspešnih pri podajanju artikuliranih strategij ali analiz stroškov in koristi, ki bi jih prinesle ustrezne odločitve menedžmenta glede zavzetosti. Celostnega razumevanja tega konstrukta še ni. Posledično pomembnost prizadevanja menedžmenta za višjo delovno zavzetost v literaturi ni dovolj utemeljena in tako lahko koncept v praksi hitro izgubi na teži kot zgolj še eden minljivih trendovskih konceptov.

Koncept zavzetosti lahko po naših ugotovitvah ponuja veliko priložnosti, a tudi pasti v smislu, da se ga obravnava kot izoliran cilj ali kot cilj v smislu kakovosti v komunikaciji med menedžmentom in zaposlenimi, ne pa kot (procesni) korak upravljanja poslovne uspešnosti, ki v resnici konceptualno presega prej omenjeno razumevanje. Menimo, da je ključno ponovno opredeliti koncept zavzetosti v internih strateških in akcijskih dokumentih, okrepiti zavedanje o njem na vseh ravneh menedžmenta ter ga tako uporabiti v dobro podjetja.

Literatura

- Ali, S. S. 2013. »A Study on Employee Engagement in Cochin International Airport Limited.« *Drishtikon: A Management Journal* 4 (1): 24–47.
- Anindita, in R. Yadav. 2018. »Employee Engagement Uplifts the Revenue: An Evidence Study.« V *Advances in Management Research & Innovation*, uredili Anil Kumar Sinha, Amiya Kumar Mohapatra, Sudhir Rana in Avinash Kumar Shrivastava, 92–105. New Delhi: Bloomsbury.
- Dajani, M. A. Z. 2015. »The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector.« *Journal of Business and Management Sciences* 3 (5): 135–147.
- Dukes, E. 2018. »Employee Engagement and Employee Productivity Aren't the Same Thing – Here's How to Boost Both.« *Forbes*, 12. januar. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/12/employee-engagement-and-employee-productivity-arent-the>

Priloga Vprašalnik Q12 (Gallup Monitor Q12)

1	Pri delu vem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
2	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Pri delu imam priložnost početi tisto, kar najbolj znam.	1	2	3	4	5
4	V zadnjih sedmih dneh sem bil pohvaljen za svoje delo in moji delovni rezultati so bili prepoznani.	1	2	3	4	5
5	Moj vodja me upošteva kot osebo.	1	2	3	4	5
6	Nekdo na delu skrbi za moj razvoj.	1	2	3	4	5
7	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8	Poslanstvo ali vizija mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
9	Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2	3	4	5
10	Na delu imam tudi najboljšega/-o prijatelja/-ico.	1	2	3	4	5
11	V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovorili o mojem napredku.	1	2	3	4	5
12	Tekom zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

Opomba Odgovori so podani v lestvici od 1= sploh se e strinjam, do 5=močno se strinjam

- same-thing-heres-how-to-boost-both
/?sh=f46b42c3891#422768613891.
- Eldor, L. 2017. »Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work.« *Applied Psychology* 66 (2): 233–259.
- Ferreira, A. I., P. da Costa Ferreira, C. L. Cooper in D. Oliveira. 2019. »How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates with Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity.« *International Journal of Stress Management* 26 (3): 261–271.
- Newman, D. 2021. »The New Future of Work Requires Greater Focus on Employee Engagement.« *Forbes*, 21. junij. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2021/06/21/the-new-future-of-work-requires-greater-focus-on-employee-engagement/?sh=566c3fce4e65>.
- Gallup. 2021. *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup.
- Gallup. 2017. *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.
- Hanaysha, J. 2016. »Improving Employee Productivity through Work Engagement: Evidence from Higher Education Sector.« *Management Science Letters* 6 (1): 61–70.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt in T. L. Hayes. 2002. »Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis.« *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268–279.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt in E. A. Killham. 2003. »Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis.« The Gallup Organisation, Princeton, NJ.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, S. Agrawal, A. Blue, S. K. Plowman, P. Josh in J. Asplund. 2020. *The Relationship Between Engagement At Work and Organizational Outcomes: 2020 Q12 Meta-Analysis*. 10th ed. Washington, DC: Gallup.
- Kuswati, Y. 2019. »Motivation Role in Improving Work Effectiveness.« *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences* 2 (4): 281–288.
- MacLeod, D., in N. Clarke. 2009. »Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement.« A Report to Government. <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
- Markos, S., in S. M. Sridevi. 2010 »Employee Engagement: The Key to Improving Performance.« *International Journal of Business and Management* 5 (12): 89–96.
- Mone, E. M., in M. London. 2018. *Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. 2. izd. New York: Routledge.
- Rathee, R., in V. Sharma. 2020. »Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement. A Conceptual Review.« *International Journal of Advanced Science and Technology* 29 (3): 10622–10638.
- Saks, A. M. 2006. »Antecedents and Consequences of Employee Engagement.« *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600–619.
- Saxena, V., in R. Srivastava. 2015. »Study of Employee Engagement – Case of Manufacturing Sectors.« *International Journal of Human Resource Management and Research* 5 (2): 11–24.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá in A. B. Bakker. 2002. »The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.« *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 3 (1): 71–92.
- Sekhar Patro, C. 2013. »The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity.« Prispavek na 2. mednarodni konferenci o upravljanju človeških virov na delovnem mestu, Mysore, Indija, 13.–14. december.
- Sharma, S., in V. Sharma. 2014. »Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario.« *International Journal of Commerce, Business and Management* 3 (4): 595–604.
- Smolej, D. 2019. »How to Strengthen Employee Engagement among Slovenian Criminal Investigators?« *Varstvoslovje* 19 (2): 120–137.
- Smolej, D., in B. Lobnikar. 2017. »Analiza vpliva samoučinkovitosti na stopnjo zaznavanja delovne zavzetosti slovenskih policistov.« *Revija za kriminalistiko in kriminologijo* 68 (3): 269–279.
- Swarnalatha, C., in G. Sureshkrishna. 2013. »Role of Employee Engagement in Building Job Satisfaction among Employees of Automotive Industries in India.« *International Journal of Human Resource Management and Research* 3 (1): 1–6.
- Syverson, C. 2011. »What Determines Productivity?« *Journal of Economic Literature* 49 (2): 326–365.
- Tič Vesel, M. 2015. »Od zavzetosti do uspešnosti.« Predstavitev na srečanju Sekcije za interno komuniciranje Slovenskega društva za odnose z javnostmi, april. https://www.slideshare.net/MarjetaTicVesel/zavzetost-sodelavcev?next_slideshow=1.
- Yalabik, Z. Y., P. Popaitoon, J. A. Chowne in B. A. Rayton. 2013. »Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes.« *The International Journal of Human Resource Management* 24 (14): 2799–2823.
- Žužman, D. 2014. »Vpliv dejavnikov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih: študija primera v slovenski policiji.« Magistrsko delo, Univerza na Primorskem.
- Žužman, D., in M. Markič. 2016. »Vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov.« *Revija za univerzalno odličnost* 5 (4): 332–344

Andreja Pegan,
Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
andreja.pegan@fm-kp.si

Ana Grdović Gnip
Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
ana.grdovic@upr.si

Makroregionalne strategije razvoja: kaj so in zakaj jih Evropa potrebuje?

Prispevek obravnava pomen makroregionalnih strategij Evropske unije. Makroregionalne strategije so strateški dokumenti, ki nastajajo v okviru Evropske unije na pobudo držav članic, ki izrazijo željo po okrepljenem meddržavnem sodelovanju. Gre za način vladanja in oblikovanja regionalne politike, ki naj bi privedel do boljše koordinacije sektorskih politik glede na značilnosti prostora. Namen prispevka je opredeliti pojem makroregionalnih strategij z umestitvijo makroregionalnega razvoja v sklop kohezijske politike in pametne specializacije. Prispevek med drugim ugotavlja, da je izvajanje makroregionalnih strategij močno odvisno od angažiranosti in pripravljenosti sodelujočih držav ter deležnikov, ki so odgovorni za implementacijo. Ker makroregionalne strategije uvajajo transnacionalno perspektivo, kar naj bi prispevalo k skupnemu (evropskemu) naslavljanju izzivov, se njihovo vlogo v prihodnosti lahko poveča. *Ključne besede:* makroregionalne strategije, makroregije, Evropska unija, kohezijska politika, regionalni razvoj

Macro-Regional Development Strategies: What Are They and Why Does Europe Need Them?

This article discusses the importance of macro-regional strategies of the European Union. Macro-regional strategies are strategic documents created at the initiative of European Union Member States that express a desire for strengthened cooperation. They are governance mechanisms for territorial development intended to shape regional development through an integrated sectoral approach. The article discusses macro-regional strategies in regards with EU cohesion policy and smart specialisation. We find that the implementation of macro-regional strategies depends on the commitment and motivation of participating member states, regions and the partners responsible for implementation. Since macro-regional strategies introduce a transnational perspective to development, their role in the development of the European Union can increase in the future.

Keywords: macroregional strategies, macro-regions, European Union, cohesion policy, regional development

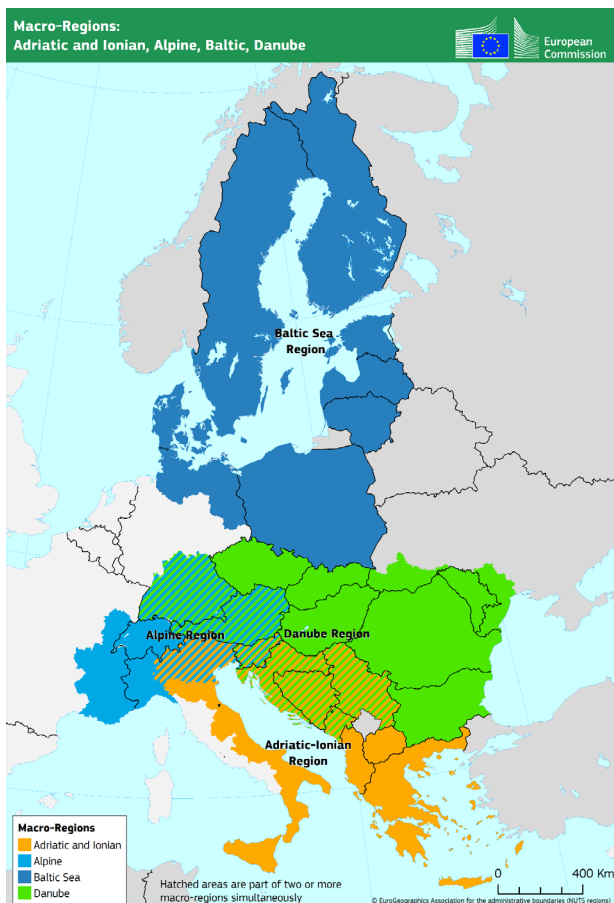


<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.71-77>

Leto 2024 bo za Evropsko unijo (EU) ponovno prelomno, saj bodo v juniju organizirane evropske volitve. V sklopu parlamentarnega procesa bo EU dobila tudi novo sestavo Evropske komisije, ki bo zadolžena za pripravo zakonodajnih predlogov do leta 2029. Naslednje leto je tako pomembno za razpravo o reformah politik in delovanja EU. Ena izmed takih razprav zadeva tudi regionalni razvoj in evropsko kohezijsko politiko, ki kot skupna politika Evropske unije teži k odpravljanju social-

no-ekonomskih razlik med regijami z namenom krepitve ekonomske, socialne in politične enovitosti Evropske unije.

V tem prispevku obravnavava manj znan krajevno usmerjeni model razvoja, makroregionalne strategije. Namen prispevka je opredeliti pojem makroregionalnih strategij z umestitvijo makroregionalnega razvoja v sklop kohezijske politike in pametne specializacije. V vseh teh primerih gre za razvojne instrumente, ki se tako finančno kot



Slika 1 Območja makroregionalnih strategij (European Commission (b. l.b)). Šrafirana območja sodelujejo v več makroregionalnih strategijah)

strateško precej prekrivajo. Zadnji del prispevka odpira raziskovalna vprašanja o nadaljnjem razvoju makroregionalnih strategij za prihodnost EU in Slovenije.

V prispevku ugotavlja:

1. Ob spoznanju, da imajo politike EU pomembne teritorialne učinke, makroregionalne strategije uvajajo koordinacijo sektorskih politik upoštevajoč specifične makroregij. Makroregionalne strategije uvajajo transnacionalni način razmišljanja med deležniki v regijah, ki se srečujejo s podobnimi izzivi.
2. Iskanje sinergij med kohezijsko politiko, pametnimi specializacijami in makroregionalnimi strategijami lahko poveča učinek naložb. S strateško dodelitvijo sredstev na podlagi edinstvenih prednosti regije (pametna specializacija) in z usklajevanjem prizadevanj v sosednjih regijah (makroregionalne strategije) je mogoče doseči usklajenejši in učinkovitejši pristop k regionalnemu razvoju.

3. Makroregionalnim strategijam so pripisane številne prednosti. Do danes še ni ocen, v kolikšni meri se cilji makroregionalnih strategij uresničujejo v makroregijah in širšem prostoru EU. To pomeni, da še ni povsem jasen učinek makroregionalnih strategij na socialno-gospodarski položaj regij v smislu izboljšanja slednjega.
4. Kljub pomanjkanju informacij glede njihove učinkovitosti makroregionalne strategije predstavljajo pomemben del razvoja EU. Njihova vloga se lahko v prihodnosti lahko poveča, saj poudarjajo transnacionalno čezmejno sodelovanje in tako prispevajo k evropskemu duhu za reševanje skupnih izzivov.

Makroregije in makroregionalne strategije

Makroregije so funkcionalna območja, ki združujejo regije s skupnimi izzivi (Mirwaldt idr. 2011). Makroregionalne strategije so strateški dokumenti, ki nastajajo v okviru EU na pobudo držav članic, ki izrazijo željo po okrepljenem meddržavnem sodelovanju (Evropska komisija 2017; European Commission b. l.b). Predstavljajo celosten okvir za obravnavo izzivov in priložnosti, ki se pojavljajo na območjih makroregij.

Ideja in potreba po makroregionalnih strategijah izvira iz spoznanja, da imajo sektorske politike EU teritorialne učinke, kar vpliva na složen razvoj (Stead, Sielker in Chilla 2016). Teritorialno oblikovane strategije, kot so makroregionalne, omogočajo razvoj politik in ukrepov za socialni ter gospodarski napredek, ki temelji na poznavanju specifik teritorija preko koordinacije sektorskih politik. Gre torej za naslavljanje izzivov s prostorske perspektive in preko povezovanja ter koordinacije različnih sektorskih politik.

V EU imamo trenutno štiri makroregionalne strategije, ki zajemajo 19 držav članic EU in deset držav nečlanic EU (slika 1).¹ Te strategije so:

- Strategija EU za regijo Baltskega morja (EU Strategy for the Baltic Sea Region – EUSBSR, sprejeta leta 2009),
- Strategija EU za podonavsko regijo (EU Danube Region Strategy – EUSDR, sprejeta leta 2011),
- Strategija EU za jadransko-jonsko regijo (EU Strategy for the Adriatic-Ionian Region – EUSAIR, sprejeta leta 2014) in

¹ Obstaja tudi pobuda za novo makroregionalno strategijo za atlantsko območje (CPMR Atlantic Arc Commission b. l.; Wise 2016).

- Strategija EU za alpsko regijo (EU Strategy for the Alpine Region – EUSALP, sprejeta leta 2016).

Slovenija sodeluje v strategijah za podonavsko, jadransko-jonsko in alpsko regijo. Poleg Nemčije je edina država, ki sodeluje v kar treh makroregionalnih strategijah.

Vsebinski cilji makroregionalnih strategij

Makroregionalne strategije nastajajo na podlagi skupnega izziva, kot so npr. onesnaženje Baltskega morja v primeru EUSBSR, poplavna tveganja in plovnost po reki Donavi v primeru EUSDR, približevanje članstvu držav Zahodnega Balkana v EU v primeru EUSAIR ter kompetitivnost alpskega območja v primeru EUSALP (Roggeri 2015; Cugusi in Stoccheiro 2016; Capello in Cerisola 2020). Pregled posodobljenih prioritet in akcijskih načrtov makroregionalnih strategij kaže, da se prioritete v strategijah (vedno bolj) pogosto dotikajo prioritetnih področij, ki so skupna za celotno EU, kot sta evropski zeleni dogovor in digitalna preobrazba (preglednica 1). Čeprav nekatere prioritete niso samo specifične za makroregijo, so se deležniki odločili, da lahko s transnacionalnim sodelovanjem dosežejo dodano vrednost. Dejanski razvoj makroregionalnih strategij torej kaže, da gre za sodelovanje, ki se v večini primerov prvotno porodi ob skupnem teritorialnem izzivu in s časom pridobiva tudi druge prioritete razsežnosti. Pri tem je eden izmed največjih izzivov ohraniti osredotočenost razvojnih prioritet glede na skupne makroregionalne problematike. Makroregionalne strategije tako veljajo za transnacionalni način strateškega razmišljanja o regionalnem razvoju, kjer se predvideva, da imajo rešitve, ki jih identificira skupina regij, večji učinek na razvoj EU kot rešitve, ki jih formulira posamezna regija (Gløersen 2016).

Makroregionalne strategije v širšem kontekstu EU

Naslednji odstavki opredeljujejo povezanost makroregionalnih strategij s kohezijsko politiko in pametno specializacijo, saj se strateško prepletajo. Makroregionalne strategije, kohezijska politika in pametne specializacije prispevajo k regionalnemu razvoju z zmanjševanjem razlik med regijami ter s povečevanjem konkurenčnosti regij. Makroregionalne strategije se v primerjavi s kohezijsko politiko izvajajo brez novih institucionalnih okvirov, zakonodaje ter sredstev. Kohezijska politika se izvaja v sedemletnih ciklih, makroregionalne strategije pa so tematsko širši in dolgoročni instrument načrtovanja. Ker so makroregionalne strategije širše usmerjene, se morajo programi kohezijske politike (od leta 2020) navezovati nanje (Uredba (EU) 2021/1059 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. junija 2021 o določitvi skupnih določb o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu plus, Kohezijskem skladu, Skladu za pravični prehod in Evropskem skladu za pomorstvo, ribištvo in akvakulturo ter finančnih pravil zanje in za Sklad za azil, migracije in vključevanje, Sklad za notranjo varnost in Instrument za finančno podporo za upravljanje meja in vizumsko politiko 2021).

Pametne specializacije so tako kot makroregionalne strategije strateški dokumenti, ki pa spodbujajo regionalno inovacijsko politiko (oz. razvoj na osnovi inovacij) in so zato tematsko ožji od makroregionalnih strategij. V okviru pametnih specializacij se odvija intenziven proces odkrivanja prioritet za ukrepanje, kar lahko pripomore k ugotavljanju prioritete delovanja makroregionalnih strategij in pomaga pri ustvarjanju sinergij.

Kohezijska politika

Ker so makroregionalne strategije instrument za razvoj teritorija, jih lahko povežemo z na-

Preglednica 1 Prioritete makroregionalnih strategij

EUSDR	EUSAIR	EUSALP
Povezanost regije	Trajnostni turizem	Gospodarska rast in inovacije
Varstvo okolja	Kakovost okolja	Mobilnost in povezljivost
Družba znanja	Povezljivost regije	Okolje in energija
Institucionalna kapaciteta	Modra rast	Institucionalna kapaciteta

Opomba Samo makroregionalne strategije, kjer Slovenija sodeluje.

Viri: EU Strategy for the Alpine Regions (b. l.), EU Danube Region Strategy (b. l.), EU Strategy for the Adriatic-Ionian Region (b. l.), Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve (2023).

meni kohezijske politike EU (Gänzle idr., 2018; McMaster in van der Zwet 2016). Kohezijska politika EU opredeljuje ekonomski, socialni ter teritorialni razvoj v EU. Njen namen je pospešiti vsesplošni razvoj znotraj EU s poudarkom na zmanjševanju neskladij in razlik v stopnjah razvitosti v prid manj razvitih regij oz. tistih z omejenimi razvojnimi možnostmi (npr. regije, ki jih je prizadela industrijska tranzicija, regije z neugodnimi naravnimi danosti, najrevnejše regije z nizko gostoto prebivalstva, gorske, otoške ter čezmejne regije ipd.) (prečiščena različica Pogodbe o delovanju Evropske unije 2012, čl. 174). EU namenja tretjino proračuna za namene kohezijske politike (European Commission b. l.c). Ta delež se je v sklopu načrta za okrevanje po pandemiji še povečal.

V sklopu kohezijske politike in njenih programov je glavni izziv, kako lahko makroregionalne strategije pripomorejo k skladnemu razvoju oz. k zmanjševanju razlik med regijami. Izsledki raziskav o kohezijski politiki kažejo, da so učinki sicer pozitivni, vendar ne vedno v prid tistim regijam, ki najbolj zaostajajo v razvoju (European Commission 2022a). Vprašanje je, kako in v kolikšni meri makroregionalni pristop prispeva k skladnemu razvoju regij oz. k zmanjševanju razlik med njimi. Odgovora na to vprašanje še ni. Uspeh medsektorskega usklajevanja na makroregionalni ravni lahko ocenimo glede na same učinke in rezultate. Evalvacija pa se, vsaj zaenkrat, izkazuje kot izjemno težka (Rafaelsen idr. 2017; Sielker in Chilla 2017; European Commission 2022b).

Cilji kohezijske politike so zastavljeni za sedemletna obdobja, kar omogoča posodobljen nabor skupnih izzivov in investicije za najbolj pereče problematike družbe ter gospodarstva. Cilji kohezijske politike za obdobje 2021–2027 so: okrepitev raziskav in inovacij, odpravljanje digitalnega razkoraka, digitalizacija javnih storitev, zelene naložbe, energijska učinkovitost, vseživljenjsko učenje, vključevanje marginaliziranih skupin v družbo, izboljšanje področja zdravstva in dolgotrajne oskrbe ter razvijanje trajnostne mobilnosti (Evropska komisija 2023). Ti cilji so namenoma široki, da lahko vsaka država, v sklopu svojih razvojnih načrtov, sredstva EU ustrezno in namensko porabi (t. i. absorpcija ali črpanje evropskih sredstev). Hkrati pa so ti cilji tudi skupni EU. To pomeni, da se preko zasledovanja ciljev kohezijske politike države članice razvijajo složno, odpravljajo skupne razvojne izzive in tako izboljšujejo delovanje skupnega trga, kar naj bi ponujalo prednosti vsem regijam.

Makroregionalne strategije naslavljajo številne od zgoraj navedenih prioritet, vendar niso niti časovno niti vsebinsko omejene, saj ponujajo vizijo razvoja na dolgi rok. Dokaj široka vsebinska opredelitev kohezijske politike naj bi olajšala iskanje sinergij med kohezijsko politiko in makroregionalnimi strategijami (McMaster in van der Zwet 2016, 55). V tem procesu je osrednja vloga deležnikov identifikacija jasnega teritorialnega vidika prioritet, problemov in izzivov z dolgoročnim pogledom v prihodnost – to je tudi ena izmed dodanih vrednost makroregionalnih strategij v sklopu kohezijske politike EU. Makroregionalne strategije tako dajejo priložnost programom kohezijske politike, da v sodelovanju s širšim krogom partnerjev dosežejo večji učinek preko večjih projektov (McMaster in van der Zwet 2016, 58). S takim navezovanjem se povečuje pomen kohezijske politike. To odpira nove možnosti za reforme in učinkovito delovanje regionalne politike na ravni EU, kar je tudi predmet razprave o prihodnosti kohezijske politike.

Skladi kohezijske politike in makroregionalne strategije

Državljeni kohezijsko politiko najbolj prepoznavamo po investicijah, ki so sofinancirane iz strukturnih skladov, kot so Evropski sklad za regionalni razvoj, Kohezijski sklad in Evropski socialni sklad (European Commission b. l.a). Ti skladi financirajo prioritete, ki so skupno določene na ravni EU in implementirane na osnovi regionalnih ali nacionalnih operacijskih programov kohezijske politike.

V sklopu kohezijske politike obstaja tudi evropsko teritorialno sodelovanje ali INTERREG. Evropsko teritorialno sodelovanje je pomembno za izvajanje makroregionalnih strategij, saj podarja teritorialni razvoj.² INTERREG financira meddržavne projekte ter tako spodbuja medregionalno, čezmejno in transnacionalno sodelovanje (Služba Vlade RS za razvoj in kohezijsko politiko b. l.). Podobno kot INTERREG je makroregionalna strategija sodelovanje s transnacionalnim značajem. INTERREG sicer pokriva ožji sklop prioritet medtem, ko so prioritete makroregionalnih strategij lahko širše zastavljene. Največja razlika pa je v tem, da so INTERREG in podobni mehanizmi kohezijske politike sredstva

² Makroregionalne strategije pa lahko črpajo tudi iz drugih virov, kot so nacionalni programi, Evropska investicijska banka, Evropska banka za obnovo in razvoj ter drugi strukturni skladi EU.

za financiranje projektov ter investicij, medtem ko so makroregionalne strategije strateški okvir za identifikacijo in naslavljanje dolgoročnih izzivov ter priložnosti v izbranem transnacionalnem teritoriju z namenom vpliva na razvoj politik. Čeprav INTERREG financira številne projekte, ki nastajajo v okviru makroregionalnih strategij, projektno delo ni zamišljeno kot osrednji del makroregionalnih strategij. Bistvo so strateško načrtovanje, identifikacija skupnih problemov in izzivov ter možnosti sodelovanja, ki prostoru ali teritoriju ponujajo največjo dodano vrednost. To so lahko projekti kot tudi mreženja, partnerstva in druge aktivnosti, ki prispevajo k skupnemu oblikovanju politik razvoja.

Pametna specializacija

Tako kot makroregionalne strategije so pametne specializacije novejši instrument regionalnega razvoja, ki naj bi pripomogel k uresničevanju ciljev kohezijske politike (Pagliacci idr. 2020; Capello in Cerisola 2020).³ Pametna specializacija uvaja krajjevo usmerjen pristop k inovacijski politiki, ki si prizadeva ugotoviti, katere panoge, ki so že ovrednotene kot zelo obetavne za gospodarski razvoj in konkurenčnost regije, lahko največ pridobijo z naložbami v razvoj, znanost in inovacije (Foray 2014). Pametna specializacija tako obsega identifikacijo prioritetnih panog in podpornih aktivnosti za spodbujanje inovacij v partnerstvu med deležniki, ki naj bi vodilo do večje konkurenčnosti regije. Omenjene so tudi kot instrument zmanjševanja razlik med regijami EU. Revne in manj razvite regije v večini nimajo dobrih lokalnih pogojev za razvoj inovacij, pametna specializacija pa predvideva, da se glede na izhodiščni položaj regije določi inovacijske procese, ki se morajo odviti v namen razvoja. Ti procesi se razlikujejo glede na stanje in pogoje v posameznih regijah (Pagliacci idr. 2020; Capello in Cerisola 2020). Strategije pametne specializacije se, tako kot operacijske programe kohezijske politike, sprejema na ravni regij. Makroregionalne strategije pa omogočajo razmislek o teritorialnih dinamikah pametnih specializacij v transnacionalnem prostoru, kjer je glavno vprašanje učinek pametnih specializacij glede na socialno-ekonomsko heterogenost makroregij (Pagliacci idr. 2020). Predvideva se, da manjša kot je heterogenost, lažje je povezovanje, vendar so tudi učinki manjši (in obratno) (Pagliacci idr. 2020).

³ Pametne specializacije so bile prvič uvedene v obdobju 2014–2020 kot pogoj za sprostitev nekaterih sredstev kohezijske politike.

Prednosti in izzivi makroregionalnih strategij

Makroregionalne strategije so inovativen instrument regionalnega razvoja, ki mu nekateri pripisujejo tudi eksperimentalno naravo (Gänzle in Mirtl 2019). Njihovo delovanje ne predvideva nastajanja novih instrumentov, kot so uredbe, skladi ali uradi. Cilj je, da se gradi na virih, ki že obstajajo. To pomeni, da implementacija vsebin, ki so zapisane v makroregionalnih strategijah, sloni na integraciji različnih mrež in organizacij, ki so že aktivne na področjih načrtovanja in implementacije, vključujoč izkoriščanja sredstev iz obstoječih finančnih virov (EU in/ali državni, javni in zasebni viri). Ker ni predvidenih posebnih finančnih virov, ki bi bili namenjeni samo za izvajanje makroregionalnih strategij, naj bi identifikacija prioritet potekala neobremenjeno glede na razpoložljivost virov. Skladno s predvidevanji nove uredbe skladi zaenkrat še niso nastali. Vprašanje pa je, ali makroregionalne strategije spodbujajo nastanek vsaj neke milejše oblike novih »institucij«, saj deležniki za potrebe implementacije vzpostavljajo različne mreže in delovne skupine (Gänzle idr. 2018). Deloma je do tega prišlo, ker obstoječe mreže in strukture vladanja, vzpostavljane v okviru kohezijske politike, niso zadostno dojemljive za razpravljanje o makroregionalnih strategijah (McMaster in van der Zwet 2016). To odpira vprašanje, ali so makroregionalne strategije dovolj vpete v sklop kohezijske in drugih politik, da bi lahko pri naslavljanju skupnih izzivov vpeljale makroregionalne vidik.

Pomembna prednost makroregionalnih strategij je tudi ta, da razvojne izzive naslavlja medsektorsko in ne v zaprtih silosnih strukturah, kjer ni komuniciranja med deležniki iz različnih strok, področij in sektorjev (javni, zasebni in neprofitni sektor). Ta prednost je sicer večkrat pripisana tudi kohezijski politiki. V primerjavi s kohezijsko politiko makroregionalne strategije uvajajo medsektorsko sodelovanje, ki presega nacionalne, regijske in medmejne vidike. Nadaljnja prednost makroregionalnih strategij za uresničevanje skupnih razvojnih ciljev je njihovo fleksibilno članstvo. Makroregije so namreč funkcionalne celote in nimajo točno določenih meja. To tudi pomeni, da ni treba, da vse države članice in regije sodelujejo v vsem, ampak da so vključene tiste, ki lahko angažirano sodelujejo pri izvajanju prioritet. Geografska razsežnost makroregionalnih strategij je v nekaterih primerih nekoliko presenetljiva (Capello in Cerisola, 2020), vendar pri tem ne gre pozabiti, da gre za funkcionalne regije.

Ker so makroregionalne strategije osnovane na prostovoljnem delovanju, je njihov uspeh odvisen od angažiranosti deležnikov. Pridobivanje virov financiranja je odvisno od podpornega okolja in iskanja sinergij z obstoječimi viri financiranja. Npr., skladi kohezijske politike predstavljajo primeren vir financiranja, vendar je makroregionalne prioritete treba ustrezno umestiti v načrtovalne dokumente, na osnovi katerih so sredstva iz teh skladov tudi namensko uporabljena. Slednje se izkazuje za vse prej kot enostavno, saj zahteva reorientacijo deležnikov kohezijske politike ter spoznavanje pomena makroregionalnih strategij (McMaster in van der Zwet 2016; Gløersen 2016). Ker se dejavnosti, ki izhajajo iz makroregionalnih strategij, financirajo tudi iz skladov kohezijske politike, se poraja vprašanje o podvajanju ali pa vsaj prekrivanju prioritet, instrumentov in mrež deležnikov. Vse to postavlja pod vprašaj dodano vrednost makroregionalnih strategij. Na te kritike njihovi snovalci in idejni podporniki odgovarjajo, da makroregionalne strategije uvajajo boljše koordinacijo, omogočajo finančno neobremenjeno identificiranje prioritet ter izzive naslavljajo transnacionalno (Gløersen 2016). Vsekakor gre za zapleten proces načrtovanja in implementacije, ki ga podobno kot druga področja delovanja EU sleherni državljan, kljub zanimivi diseminacijski dejavnosti,⁴ le stežka razume.

Zaključek

Makroregionalne strategije so način vladanja in oblikovanja regionalne politike, ki naj bi vodil do boljše koordinacije sektorskih politik glede na značilnosti prostora. Kohezijska politika, pametna specializacija in makroregionalne strategije obravnavajo različne vidike regionalnega razvoja v EU ter zagotavljajo strateško dodeljevanje sredstev, usklajevanje skupnih prizadevanj in doseganje razvojnih ciljev. Makroregionalne strategije so promovirane kot prožno orodje za nadaljnji razvoj regij in držav članic znotraj procesov evropske integracije. Ker so strategije v celoti medvladne pobude, je njihovo izvajanje močno odvisno od angažiranosti in pripravljenosti sodelujočih držav (in manj deležnikov na ravni EU). Hkrati pa uvajajo transnacionalno perspektivo, kar naj bi prispevalo k skupnemu (evropskemu) naslavljanju izzivov.

O nadaljnem razvoju makroregionalnih strategij se porajajo številna vprašanja. Ta so skupna

tako Sloveniji kot tudi drugim državam in regijam:

- V kolikšni meri Sloveniji uspeva vplivati na razvoj makroregionalnih strategij in v kolikšni meri se jim mora prilagajati?
- V kolikšni meri Sloveniji pri transnacionalnih deležnikih uspeva mobilizirati interes za prioritete in oblikovanje delovnih skupin z velikim razvojnim potencialom za Slovenijo?
- V kolikšni meri Sloveniji uspeva pri mobilizaciji nacionalnih, regionalnih in lokalnih deležnikov za izvajanje in sodelovanje pri makroregionalnih strategijah?

Odgovori na ta vprašanja so potrebni, v kolikor želimo, da se institucionalna in finančna prožnost makroregionalnih strategij čim bolj uresniči v praksi.

Literatura

- Capello, R., in S. Cerisola. 2020. »Development Patterns and Their Sources of Competitiveness in the EUSALP Macro-Region.« *Regional Studies* 54 (8): 1043–1056.
- CPMR Atlantic Arc Commission. B. l. »Macro-Regional Strategies: A New Strategic Framework for European Territorial Cooperation.« <https://cpmr-atlantic.org/event/macro-regional-strategies-a-new-strategic-framework-for-european-territorial-cooperation/>.
- Cugusi, B., in A. Stocchiero. 2016. »The European Union Strategy for the Adriatic-Ionian Region.« V *A 'Macro-regional' Europe in the Making*, uredila S. Gänzle in K. Kern, 169–188. London: Palgrave Macmillan.
- »Dobre prakse iz MAKROREGIJ Tukaj in Zdaj Makroregije tukaj in zdaj«. B. l. MMC RTV Slovenija. <https://www.rtvsl.si/tv/makroregije/dobre-prakse-iz-makroregij-tukaj-in-zdaj/473125>.
- EU Danube Region Strategy. B. l. »One Strategy – 12 Priorities.« <https://danube-region.eu/about/priority-areas/>.
- EU Strategy for the Alpine Regions. B. l. »Objectives.« <https://www.alpine-region.eu/objectives>.
- EU Strategy for the Adriatic-Ionian Region. B. l. »Pillars.« <https://www.adriatic-ionian.eu/pillars/>.
- Evropska komisija. 2017. *Kaj je makroregionalna strategija EU?* Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
- Evropska komisija. 2023. t»Kohezijska politika EU: programi za obdobje 2021–2027 bodo predvidoma ustvarili 1,3 milijona delovnih mest v EU.« 2. maj. https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/05-02-2023-eu-cohesion-policy-2021-2027-programmes-expected-to-create-1-3-million-jobs-in-the-eu_sl.

⁴ Glej primer »Dobre prakse iz MAKROREGIJ Tukaj in Zdaj Makroregije tukaj in zdaj« (b. l.).

- European Commission. 2022a. »Questions and Answers on the 8th Cohesion Report: Cohesion in Europe towards 2050.« 9. februar. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_22_763.
- European Commission. 2022b. »Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions on the Implementation of EU Macroregional Strategies.« COM(2022) 705 final, European Commission, Bruselj, 9. december.
- European Commission. B. l.a. »Available Budget of Cohesion Policy 2021-2027.« https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_en.
- European Commission. B. l.b. »Macro-Regional Strategies.« https://ec.europa.eu/regional_policy/policycooperation/macro-regional-strategies_en#:~:ext=A%20%27Macroregional%20strategy%27%20is%20an,located%20in%20the%20same%20geographical.
- European Commission. B. l.c. »The 2021-2027 EU Budget – What’s New?« https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_en.
- Foray, D. 2014. »From Smart Specialisation to Smart Specialisation Policy.« *European Journal of Innovation Management* 17 (4): 492–507.
- Gänzle, S., in J. Mirtl. 2019. »Experimentalist Governance beyond European Territorial Cooperation and Cohesion Policy: Macro-Regional Strategies of the European Union (EU) as Emerging ‘Regional Institutions’?« *Journal of European Integration* 41 (2): 239–256.
- Gløersen, E. 2016. »Ways for Better Cooperation and More Efficient Coordination of Funding.« V Interact Programme, *Macro-Regional Strategies in Changing Times – EUSBSR, EUSDR, EUSALP and EUSAIR Headed Towards the Future Together*, 13–15.
- Gänzle, S., D. Stead, F. Sielker in T. Chilla. 2018. »Macro-Regional Strategies, Cohesion Policy, and Regional Cooperation in the European Union.« *Political Studies Review* 1 (2): 161–174.
- McMaster, I., in A. van der Zwet. 2016. »Macro-regions and the European Union: The Role of Cohesion Policy.« V A *‘Macro-Regional’ Europe in the Making*, uredila S. Gänzle in K. Kern, 47–73. London: Palgrave Macmillan.
- Ministstvo za zunanje in evropske zadeve. 2023. »Makroregionalne strategije Evropske unije.« 3. februar. <https://www.gov.si/teme/makroregionalne-strategije-evropske-unije/>.
- Mirwaldt, K., I. McMastere in J. Bachtler. 2011. »The Concept of Macroregions: Practice and Prospects.« European Policies Research Centre Research Paper 76, Glasgow.
- Pagliacci, F., P. Pavone, M. Russo in A. Giorgi. 2020. »Regional Structural Heterogeneity: Evidence and Policy Implications for RIS3 in Macro-Regional Strategies.« *Regional Studies* 54 (6): 765–775.
- Prečiščena različica Pogodbe o delovanju Evropske unije. 2012. *Uradni list Evropske unije*, št. C 326: 47–390.
- Rafaelsen, B., L. C. Wähler, M. von Weitzel-Mudersbach, A. Sanopoulos, D. Grozea-Helmenstein in I. Paterson. 2017. »Study on Macro-Regional Strategies and Their Links with Cohesion Policy: Final Report.« Raziskovalno poročilo, European Commission Directorate-General Regional and Urban Policy, Etterbeek.
- Roggeri, A. 2015. »Could Macroregional Strategies Be More Successful?« *European Structural and Investment Funds Journal* 3 (3): 145–155.
- Sielker, F., in T. Chilla. 2017. »Evaluating and Monitoring Macro-Regional Strategies.« V Interact Programme, *Making the Most of Macro-Regions: Trends. Analysis. Recommendations*, 78–91.
- Služba Vlade RS za razvoj in kohezijsko politiko b. l. »Interreg Slovenija: informacije o vključenosti Slovenije v programe evropskega teritorialnega sodelovanja - Interreg.« <https://www.eu-skladi.si/sl/interreg-slovenija>.
- Stead, D., F. Sielker in T. Chilla. 2016. »Macro-Regional Strategies: Agents of Europeanization and Rescaling?« V A *‘Macro-Regional’ Europe in the Making*, uredila S. Gänzle in K. Kern, 99–120. London: Palgrave Macmillan.
- Uredba (EU) 2021/1059 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. junija 2021 o določitvi skupnih določb o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu plus, Kohezijskem skladu, Skladu za pravični prehod in Evropskem skladu za pomorstvo, ribištvo in akvakulturo ter finančnih pravil zanje in za Sklad za azil, migracije in vključevanje, Sklad za notranjo varnost in Instrument za finančno podporo za upravljanje meja in vizumsko politiko. 2021. *Uradni list Evropske unije*, št. L 231: 159–706.
- Wise, M. 2016. »The Atlantic Arc: A Macro-Region in the Making?« V A *‘Macro-Regional’ Europe in the Making*, uredila S. Gänzle in K. Kern, 243–268. London: Palgrave Macmillan.

Opomba

Delo je nastalo v okviru raziskovalnega projekta Delovanje Slovenije v makroregionalnih strategijah Evropske unije (V5-2347), ki ga financirata Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS) ter Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve (MZEZ).

Neja Lavrič Smrdel,
Gimnazija Bežigrad
nejalavricsmrdel@gmail.com

Barbara Švagan,
Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
barbara.svagan@fm-kp.si

Tekmovalna debata kot metoda za pridobivanje kompetenc prihodnosti


Članek raziskuje vlogo tekmovalne debate pri razvoju ključnih kompetenc prihodnosti, kot so kreativno mišljenje, kritično mišljenje in jasna ter spoštljiva komunikacija. Osnovno raziskovalno vprašanje članka izhaja iz številnih raziskav, ki napovedujejo naraščajočo pomembnost teh kompetenc na trgu dela v prihodnosti. V članku analiziramo stanje tekmovalne debate v Sloveniji in izpostavljamo potencial za njeno vključitev v formalno izobraževanje, pri tem pa se v veliki meri osredotočimo na obstoječe raziskave, ki dokazujejo, da je tekmovalna debata učinkovito orodje za pripravo mladih na izzive sodobnega trga dela.

Ključne besede: debata, kompetence, trg dela

Competitive Debate as a Method for Acquiring the Competences of the Future

The article explores the role of competitive debate in the development of key future competencies, such as creative thinking, critical thinking, and clear and respectful communication. The fundamental research question of this article arises from numerous studies predicting the increasing importance of these skills in the job market of the future. The article analyses the state of competitive debate in Slovenia and highlights the potential for its integration into formal education. It predominantly focuses on existing research demonstrating that debate is an effective tool in preparing young individuals for the challenges of the modern labour market.

Keywords: debate, skills, labour market

 <https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.79-83>

Uvod

Številne raziskave napovedujejo, da bosta kompetenci kritičnega in kreativnega mišljenja v prihodnosti za udeležence na trgu dela še pomembnejši. Razvijanje mehkih veščin, kot sta kritično in kreativno mišljenje, pa je dolgotrajno in zahteva nenehno vajo, zato je pomembno, da jih mladi pričnejo razvijati in nadgrajevati čimprej. V članku se osredotočamo na izobraževalno oz. tekmovalno debato kot na enega izmed najučinkovitejših načinov za pridobivanje veščin kritičnega mišljenja, prepričljive argumentacije in javnega nastopanja.

V članku najprej predstavimo nekaj ključnih napovedi kompetenc prihodnosti, nato koncept tekmovalne debate, na koncu pa ugotavljamo, kako debatna metodologija neposredno prispeva k razvoju kompetenc prihodnosti.

Cilj članka je pokazati, da lahko k razvoju ključnih kompetenc prihodnosti, kot sta kritično mišljenje in komunikacija, prispeva prav tekmovalna debata, ki pa je v slovenskem prostoru zaenkrat uveljavljena zgolj kot obšolska dejavnost, ponekod po svetu pa je vključena tudi v ure obveznega pouka.

Kompetence prihodnosti

Anketa z 18.000 udeleženci iz 15 držav, ki jo je izvedlo podjetje McKinsey & Company, je izpostavila ključne kompetence, ki bodo na trgu dela v prihodnosti vse pomembnejše. Poleg digitalnih veščin ter veščin, povezanih z medosebnimi odnosi in vodenjem, so izpostavili pomembnost kognitivnih kompetenc, kot so npr. kritično mišljenje (strukturirano reševanje problemov, logično sklepanje, razumevanje pristranskosti ter iskanje

ustreznih informacij), komunikacija (pripovedovanje in javno nastopanje, postavljanje pravih vprašanj, sinteza sporočil in aktivno poslušanje), mentalna fleksibilnost (ustvarjalnost in domišljija, prenos znanja v različne kontekste, sprejemanje drugačnih perspektiv, prilagodljivost ter sposobnost učenja) ter sposobnost načrtovanja (priprave načrta dela, upravljanje s časom in prioritizacija nalog ter hitro razmišljanje) (Dondy idr. 2021).

Pomen kognitivnih veščin za trg dela prihodnosti lahko prepoznamo tudi v poročilu *The Future of Jobs Report 2023* (World Economic Forum 2023). V slednjem najdemo razvrstitev temeljnih veščin leta 2023 glede na to, koliko anketiranih organizacij je posamezno kompetenco označilo kot ključno za svoje zaposlene. Delodajalci so na prvo mesto s skoraj 70 % postavili analitično mišljenje – gre za način razmišljanja, pri katerem učinkovito zbiramo informacije za iskanje najboljših in najučinkovitejših rešitev za različne probleme. Na drugo mesto so s skoraj 60 % postavili ustvarjalno mišljenje, med prvimi desetimi najpomembnejšimi kompetencami leta 2023 pa najdemo še fleksibilnost, motivacijo in samozavedanje, radovednost ter vseživljenjsko učenje, empatijo in sposobnost aktivnega poslušanja. Svetovni gospodarski forum napoveduje, da bodo na pomembnosti do leta 2027 najbolj pridobile prav kognitivne kompetence, kar odraža vse večji pomen sposobnosti reševanja kompleksnih problemov na delovnem mestu.

O dejstvu, da so mehke veščine, med katere spadajo tudi komunikacijske spretnosti, pri zasedanju delovnih mest pogosto ključne, pričajo tudi rezultati ankete, ki jo je podjetje Maguire Associates izvedlo med 704 ameriškimi delodajalci. Kar 78,8 % delodajalcev je pisno in ustno komunikacijo izpostavilo kot ključno veščino pri novih zaposlitvah, medtem ko je poznavanje vsebinskega področja in ustrezno tehnično usposobljenost za delovno mesto izpostavilo manj kot 45 % delodajalcev (Chikeleze, Johnson in Gibson 2018). Delodajalci izpostavljajo splošno pomanjkanje komunikacijskih sposobnosti in sposobnosti kritičnega razmišljanja kot tudi zmožnosti samozaveznega nastopa v kakršnem koli kontekstu (Chikeleze, Johnson in Gibson 2018).

Kje naj torej podjetja najdejo primerne profile delavcev?

Leta 2014 je revija *Forbes* objavila kolumno, v kateri je avtor zapisal zanimiv nasvet podjetjem, ki iščejo milenijske s potencialom za zasedanje

vodstvenih položajev: poiščite tiste, ki so tekom šolanja sodelovali v tekmovalni debati, in jih zaposlite (Sher 2014). Po besedah avtorja so bivši debaterji sposobni nadpovprečno jasne in prepričljive komunikacije ter povezovanja z občinstvom. Avtor, ki dela kot svetovalec, trdi, da je tekom svoje kariere spoznal že veliko sicer nadarjenih vodij, ki pa nimajo ustreznih komunikacijskih veščin – debaterji, po njegovih besedah, teh težav nimajo. Kaj se skriva za tem nenavadnim nasvetom?

Kaj je debata?

Tekmovalna debata (tudi izobraževalna debata, običajno pa zgolj debata) je strukturirano izmenjevanje argumentov dveh nasprotujočih si strani, katerih cilj je v svoj prav prepričati sodnika (Za in proti, zavod za kulturo dialoga b. l.). Ključni element vsake debate je vnaprej določena debatna trditev, ki debato osredotoči na točno določen problem – ta je običajno povezan z aktualnimi družbenimi, političnimi ali drugimi vprašanji.

Debata ni prosto izmenjevanje mnenj, temveč sledi točno določenim pravilom, ki jih morajo učenci in dijaki poznati ter upoštevati. Obstaja več različnih formatov tekmovalne debate, v Sloveniji pa poznamo format Karl Popper, ki prevladuje predvsem v osnovnošolski debati, ter svetovni srednješolski debatni format, ki je v rabi na srednješolskih debatnih turnirjih. Po pravilih obeh formatov ekipo sestavljajo trije debaterji. Prav tako v obeh formatih poslušalci od obeh strani slišimo tri govore, ki so dolgi 4–5 minut v primeru osnovnošolske in sedem minut v primeru srednješolske debate. Na srednješolskih turnirjih debato konča zaključni govor, ki traja štiri minute, osnovnošolski format pa ga ne pozna. Prav tako oba formata omogočata neposredno komunikacijo med obema stranema: bodisi v obliki strukturiranih navzkrižnih zaslisanj v primeru osnovnošolskega formata ali pa v obliki kratkih vprašanj med govori nasprotne ekipe v primeru srednješolskega. Debata, ne glede na format, od udeležencev zahteva spoštljivo komunikacijo, tudi v primeru neposredne komunikacije med ekipama.

Na turnirjih se pojavljata dve vrsti debatnih trditvev, pripravljene in trditve »impromptu«. Prve so debaterjem sporočene že več tednov vnaprej, kar pomeni, da se nanje lahko v sodelovanju z mentorjem in s šolskim debatnim klubom dobro pripravijo. »Impromptu« teme so razglašene na turnirju, debaterji pa imajo za pripravo zgolj 60 minut. Priprave nanje potekajo brez pomoči mentorja in brez dostopa do tehnologije, deba-

terji pa si lahko pomagajo s slovarjem, z enciklopedijo ali almanahom. Srednješolski debaterji so, npr., leta 2023 na svetovnem prvenstvu v Vietnamu, kamor je svojo ekipo poslala tudi Slovenija, debatirali na naslednje trditve (Acevedo 2023):

- Ta zbor meni, da bi morala skupina Svetovna banke sprejeti sistem »ena država, en glas«.
- Ta zbor podpira uporabo okvira devetih planetarnih meja.
- Ta zbor verjame, da bi morale afriške države priznati suverenost Somalilanda.
- Ta zbor bi kmetijska podjetja zamenjal s kmetijskimi zadrugami.
- Ta zbor verjame, da bi morale države v razvoju opustiti lokalne jezike v prid svetovnega jezika kot osnovnega sredstva poučevanja v šolah.
- Ta zbor obžaluje profesionalizacijo športa.
- Ta zbor meni, da bi morale feministično gibanje spodbujati individualni razvoj in opolnočenje bolj kot solidarnost med ženskami.

Debata v Sloveniji

V Sloveniji kot krovna debatna organizacija že od leta 1998 deluje zavod Za in proti (ZIP), ki ima v svoji mreži že več kot 50 debatnih klubov po vsej Sloveniji, v katerih se pod vodstvom več kot 80 mentoric in mentorjev redno srečuje ter pripravlja na debate več kot 800 mladih. Zavod se poleg organizacije debatnih turnirjev in izobraževanja skozi organizacijo seminarjev za učitelje ukvarja tudi s promocijo prednosti rabe debatne metodologije v izobraževalnem kontekstu. Raziskave, ki dokazujejo pozitivne učinke debatne metodologije na izobraževalni proces in razvoj kompetenc, predstavljamo v nadaljevanju tega članka.

Pregled raziskav s področja

Učinke debate na kritično mišljenje in sposobnost izražanja v angleščini kot tujem jeziku so želeli izmeriti raziskovalci v Indoneziji (Nur Iman 2017). Srednješolce so razdelili v dve skupini – prvih 24 dijakov, ki so predstavljali kontrolno skupino, so testirali na začetku ter na koncu eksperimenta. Drugih 24 dijakov, eksperimentalno skupino, pa so med prvim in drugim testiranjem vključili v trening debate, ki je potekal v 21 srečanjih. Po koncu eksperimenta so ugotovili, da so dijaki iz eksperimentalne skupine opazno napredovali na področjih kritičnega mišljenja in ustnega izražanja – bolj od svojih vrstnikov iz kontrolne skupine.

Ločena raziskava iz Indonezije je prav tako potrdila tezo, da debata pripomore k znanju tujega

jezika (tudi v tem primeru je šlo za angleščino). Raziskava je pokazala, da so učenci po rednem debatnem treningu svoj povprečni rezultat iz znanja angleškega jezika dvignili s 64,20 na kar 80,33 odstotka (Sari in Supriyadi 2021).

Debata lahko pripomore tudi k boljšemu razumevanju in izražanju v maternem jeziku. Iz letnega poročila britanskega debatnega programa Debate Mate je moč razbrati, da kar 98 % debatnih mentorjev poroča o vidnem napredku na področju poslušanja in govorjenja pri 152 učencih iz 31 šol, ki so sodelovale v debatnem programu (Debate Mate Schools 2017). Poleg tega so izvedli raziskavo med bivšimi srednješolskimi debaterji, ki je pokazala, da kar 93 % alumnov debatnega programa trdi, da so skozi debato izboljšali veščine, ki jim bodo pomagale pri prijavi na izbrano univerzo in pri študiju. 89 % alumnov meni, da jim je debata pomagala pri razvijanju kompetenc, ki jim bodo koristile pri iskanju zaposlitve in razvoju kariere.

Do spoznanj o vsestranskosti debate in količini znanja ter kompetenc, ki jih lahko poglobljamo preko nje, sta prišla tudi Vaille M. Dawson in Grady Venville (2008), ko sta v avstralski srednji šoli preverjala, ali se da debato uporabiti tudi v kontekstu poučevanja naravoslovnih znanosti. Večina trditev, ki jih običajno najdemo v izobraževalni in tekmovalni debati, je namreč vezana na filozofska in sociološka vprašanja, ki v večini primerov omogočajo vsaj dva različna pogleda na določeno problematiko. Na prvi pogled je torej debato težje inkorporirati v kontekst poučevanja naravoslovnih znanosti, raziskovalca pa sta kljub temu elemente debate in argumentacije uspešno vpeljala v pouk biologije. Ugotovila sta, da so se dijaki po dveh šolskih urah intenzivnega učenja argumentacije in ob počasnem postavljanju te sposobnosti v kontekst konkretnega predmeta sčasoma naučili argumentirati svoje odgovore na učiteljeva vprašanja. S kompleksnimi vprašanji in podvprašanji je učitelj, npr., od dijakov zahteval razlago odločitve za uporabo neke metode, zaradi česar so se dijaki izurili v hitri formaciji smiselnih razlag svojih misli in idej. Hkrati pa so se med poukom, ki je vključeval elemente debatne metodologije, naučili aktivno poslušati in v tišini spremljati argumente sošolcev, saj so se morali nanje ustrezno odzvati – zanikati nasprotno ideje ter podati svoje konstruktivne argumente. Na ta način so dijaki v relativno kratkem obdobju napredovali v svojih zmožnostih poslušanja argumentov, s katerimi se ne strinjajo, in se naučili spoštljivega, konstruktivnega odziva na argumente nasprotnika.

Raziskavo o vplivu poučevanja argumentacije na sposobnosti dijakov so med letoma 1999 in 2001 izvedli tudi Osborne, Sibel Erduran in Shirley Simon (2004). Iz raziskave je razvidno, da so bili učitelji naravoslovnih predmetov do debatnega pristopa najprej skeptični, saj so se bali, da bo spodbujanje diskusije o uveljavljenih znanstvenih konceptih pri otrocih povzročilo zmedo, mogoče pa celo dvom v učitelja. Izkazalo se je, da temu ni tako, učenci pa so s to metodo tekom devetih mesecev trajanja projekta izboljšali kakovost svoje argumentacije. Ta sprememba sicer ni bila zelo velika, kar potrjuje dejstvo, da je učenje tovrstnih veščin dolgotrajen proces in da bi morali biti za opazen napredek elementi debate vključeni v več delov šolskega kurikula.

V naslednjem razdelku pojasnimo, kateri elementi tekmovalne debate pripomorejo k razvoju ključnih kompetenc.

Od debate do kompetenc

Že preko prve asociacije je debata najočitneje povezana predvsem z zmožnostjo samozavestnega javnega nastopanja in jasnega izražanja. Ker od debaterjev zahteva, da strukturirano govorijo 4–5 minut (v osnovni šoli) ali sedem minut (v srednji šoli), in ker poteka najmanj pred lastno in nasprotno ekipo ter sodnikom, včasih pa celo pred velikim občinstvom, je premoščen strah pred javnim nastopanjem predpogoj, da lahko debater v debati uspe. Poleg javnega nastopanja debata spodbuja še druge veščine s področja komunikacije. Zaradi formata debate, ki je v osnovi tekmovalje med dvema ekipama, se morajo debaterji zelo kmalu naučiti sodelovanja s svojimi sodebaterji ter v splošnem hitro pridobijo na zmožnosti dela v skupini. Dobro ekipno sodelovanje je ključno predvsem med pripravami na debatne trditve, kjer se debaterji naučijo sprejemanja drugačnih mnenj in kompromisov ter konstruktivnega sodelovanja.

Sposobnosti analitičnega in strateškega mišljenja se pri debaterjih oblikujejo v več točkah debatnega procesa. Trening teh veščin se začne že s pripravo debatnega predmeta (v angleščini ga poimenujemo *case*), ki ga bo ekipa zagovarjala v debati. Predmet običajno vključuje jasno kontekstualizacijo in opis problema, definicije nejasnih pojmov ter dva ali tri argumente. V tem koraku morajo debaterji strateško zastaviti osnovna izhodišča ekipne linije argumentacije in poiskati močne argumente, v naslednjem koraku pa morajo argumente strateško razvrstiti glede na pomembnost. Strateško razmišljanje

debaterji razvijajo tudi, ko tekom priprav razmišljajo o tem, kaj bodo k debati prinesli njihovi nasprotniki, in temu prilagodijo svoj pristop k debati ter vsebine, ki jih bodo vanjo vključili.

Tretja ključna stvar, ki se je debaterji naučijo skozi aktivno udeležbo v izobraževalno-tekmovalni debati, je pozorno poslušanje in razumevanje drugih – tudi, ko se z njimi ne strinjajo. Pomemben del vsakega govora je namreč tudi zanikanje (pogosto poimenovano tudi negacija) nasprotnikovih argumentov, pri čemer gre za jasen in argumentiran izraz nestrinjanja z argumenti nasprotne strani. Pri predstavitvi negacije je ključnega pomena celovito razumevanje lastnih in nasprotnih argumentov, hkrati pa je oblikovanje negacije izjemen trening strateškega mišljenja, saj mora biti negacija v skladu s stališčem, ki ga predstavlja stran, ki negacijo predstavlja. V debati je namreč izjemno pomembno, da znotraj posameznih govorov kot tudi znotraj ekipe ne pride do kontradiktornih misli ali argumentov. Če na eni strani pride do kontradiktornih izjav, je naloga nasprotne strani, da to izpostavi sodniku.

Napredek na področju zmožnosti izražanja v tujem jeziku (najpogosteje v angleščini) je vezan predvsem na dejstvo, da mednarodni debatni turnirji praviloma potekajo v angleščini. Zaradi dodatnih priložnosti in izkušenj, ki jih omogoča udeležba na mednarodnih turnirjih, se za sodelovanje na njih odloča velik delež srednješolskih dijakov, osnovnošolci pa večinoma debatirajo v slovenskem jeziku.

Zaključek

Tekmovalna debata predstavlja učinkovito metodo za pridobivanje ključnih kompetenc, ki bodo v prihodnosti izjemnega pomena za udeležence na trgu dela, predvsem kompetenc kritičnega mišljenja, komunikacije ter strateškega mišljenja. Glede na rezultate raziskav, ki kažejo na pozitiven vpliv debate na razvoj prav teh kompetenc, bi bilo smiselno razmisliti o razširitvi uporabe debatne metodologije, mogoče pa celo o njeni vpeljavi v formalno izobraževanje, kot to že počnejo nekatere druge države. Izobraževalna oz. tekmovalna debata ima namreč potencial, da učence, dijake in študente oblikuje v uspešne ter samozavestne posameznike, ki se bodo uspešneje znašli na trgu dela.

Literatura

Acevedo, H. 2023. »Debate Format: WSDC; World Schools Debating Championship.« Schools Debate, 27. december. <https://schoolsdebate.com/debate-format/wsdc/>.

- Chikeleze, M., I. Johnson in T. Gibson. 2018. »Let's Argue: Using Debate to Teach Critical Thinking and Communication Skills to Future Leaders.« *Journal of Leadership Education* 17 (2): 123–137.
- Dawson, V. M., in G. Venville. 2008. »Teaching Strategies for Developing Students' Argumentation Skills about Socioscientific Issues in High School Genetics.« *Research in Science Education* 40 (2): 133–148.
- Debate Mate Schools. 2017. *Debate Mate Social Impact Report 2016–2017*. London: Debate Mate Schools.
- Dondi, M., J. Klier, F. Panier in J. Schubert. 2021. »Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work.« McKinsey & Company, 25. junij. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>.
- Nur Iman, J. 2017. »Debate Instruction in EFL Classroom: Impacts on the Critical Thinking and Speaking Skill.« *International Journal of Instruction* 10 (4): 87.
- Osborne, J., S. Erduran in S. Simon. 2004. »Enhancing the Quality of Argumentation in School Science.« *Journal of Research in Science Teaching* 41 (10): 994–1020.
- Sari, F. W., in A. Supriyadi. 2021. »Enhancing Students' Speaking Skill through Debate Competition Technique.« *Jurnal Scientia* 10 (1): 92–98.
- Sher, R. 2014. »How to Find the Millennials Who Will Lead Your Company.« *Forbes*, 2. marec. <https://www.forbes.com/sites/robertsher/2014/03/02/how-to-find-the-millennials-who-will-lead-your-company/?sh=1a10f4237178>.
- World Economic Forum. 2023. *The Future of Jobs Report 2023*. Ženeva: World Economic Forum.
- Za in proti, zavod za kulturo dialoga. B. l. »Debata in debatna metodologija.« <https://zainproti.si/debata-in-debatna-metodologija/>

Mateja Trunk Hrvatin

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management

mateja.trunkhrvatin@fm-kp.si

Rast in inovacije: UP Fakulteta za management v središču dogajanj v drugi polovici leta 2023

Vse od začetka študijskega leta 2023/2024 je na naši fakulteti zaznati izjemno dinamiko in inovacije. UP Fakulteta za management nadaljuje svojo zavezanost izjemnosti v izobraževanju, raziskovanju in vzpostavljanju vrhunskih standardov, ki oblikujejo prihodnost vodenja in upravljanja.

V tem obdobju smo pričali številnim aktivnostim, ki so obogatile naše študijsko okolje ter prispevale k širjenju znanja in veščin naših študentov, raziskovalcev ter predavateljev. V nadaljevanju bomo osvetlili nekaj ključnih dogodkov in dosežkov, ki so zaznamovali to obdobje, ter predstavili, kako se naša fakulteta aktivno prilagaja sodobnim trendom in izzivom v upravljanju.

Bili smo pričali vznemirljivemu začetku študijskega leta 2023/2024, ko smo sprejeli bruce in bruce, ter pozdravili že vpisane študentke in študente, ki so se vrnili na hodnike fakultete. Univerza na Primorskem je priredila tradicionalni sprejem bruck in brucev, tokrat na UP Fakulteti za management. Srečanje je združilo župane lokalnih občin, predstavnike Študentske organizacije Univerze na Primorskem (ŠOUP) in medije. *Rektorica UP, prof. dr. Klavdija Kutnar*, je nagovorila študentke in študente ter izrazila željo, da bi s svojimi inovativnimi zamislimi neprestano predstavljali nove izzive za UP; nato je študentkam in študentom dobrodošlico izrazil tudi *župan Mestne občine Koper, Aleš Bržan*. Prisotne je ob koncu pozdravila in nagovorila tudi *dekanja UP FM, izr. prof. dr. Tatjana Horvat*, ki je povedala: »Z vašo prisotnostjo prinašate svežino v univerzitetni prostor. Vsak od vas je edinstven. Izkoristite vsako priložnost za rast in razvoj.«

V veliko veselje nam je, da smo na fakulteti lahko pozdravili kar 753 študentov na dodiplomskem in podiplomskem študiju. S ponosom opazujemo, kako številni diplomanti po zaključku dodiplomskega študija nadaljujejo svojo izobraževalno pot na naših podiplomskih študijskih programih. Hrepenenje po pridobivanju znanja ter nenehno izobraževanje predstavljata dolgoročno naložbo vase in to dejstvo na fakulteti cenimo ter se ga zavedamo. Ostajamo odlični vir rasti kariernega razvoja študentov, ki prihajajo z vseh koncev sveta. Medtem ko urno postopajo po

hodnikih in študirajo v predavalnicah fakultete, kujejo nova prijateljstva ter med seboj prepletajo znanja in izkušnje.

Kot leta poprej smo ob vstopu v novo študijsko leto organizirali *orientacijske dneve* za vse mednarodne študente ter športni dogodek *ŠtartUP*, ki je namenjen vsem vpisanim študentom Univerze na Primorskem, kjer smo jim ponudili obilo zabave, druženja ob športnih aktivnostih in odkrivanja lepote regije, v kateri živimo.

V sklopu *rektoričnega dne*, ki združuje študente in zaposlene v prijetnem športnem, družabnem in izobraževalnem vzdušju, smo imeli na ta dan na voljo bogat program delavnic, pohodov, izletov in drugih srečanj, kjer smo se zaposleni fakultete skupaj s študenti lahko udeležili več dogodkov hkrati.

Študente in zaposlene na fakulteti je ob pričetku študijskega leta presunila žalostna novica, da je preminil naš kolega, profesor, sodelavec *prof. dr. Borut Likar*. Ključna osebnost našega akademskega okolja je svoje znanje, predanost ter strast do raziskovanja, poučevanja in inovacij delil z nami vrsto let. Njegov izjemen prispevek fakulteti, univerzi in širši akademski skupnosti je bil neprecenljiv. Dr. Borut Likar bo ostal v naših srcih kot izjemna osebnost, ki je s svojim delom in strastjo obogatila našo fakulteto in akademsko skupnost. Njegova zapuščina bo živela naprej v nas in nas navdihovala, da nadaljujemo s svojim delom in raziskovanjem ter si prizadevamo za visoke standarde, ki jih je postavil.

Gostje na UP FM

V jesenskem semestru so študijski proces na UP FM našim študentom popestrili številni gosti iz prakse, kar študentom omogoča neposreden stik s strokovnjaki iz gospodarstva, javnih institucij, agencij, nevladnih organizacij itd. in obogati njihovo izobraževanje z dejanskimi primeri, aktualnimi trendi ter s praktičnimi izkušnjami, hkrati pa spodbuja povezovanje med teorijo in delovnim okoljem.

V sklopu predavanj smo gostili kar deset strokovnjakov, ki so našim študentom na vseh stop-

njih predajali znanje iz prakse, ki jim je usvojene vsebine nedvomno prikazalo v drugi luči:

- [Vloga Zavoda RS za zaposlovanje v kariernem razvoju](#) | prof. dr. Simona Kustec | gost Vladimir Popovič
- [Obveznosti posloводства in nadzornega sveta pred začetkom stečajnega postopka, pravice delavcev](#) | izr. prof. dr. Elizabeti Zirnstein, viš. pred. Martina Kovačič Kuzmič | gostja Mag. Špela Kocjančič
- [Upravna enota Koper: odkrivanje poklicnih poti in kariernih priložnosti](#) | prof. dr. Simona Kustec | gostja mag. Nataša Likar
- [Uvedba inovacij na koprski tržnici: Metaverse, XR in Ai](#) | prof. dr. Mitja Ruzzier | gost Aleš Pevc
- [Podjetništvo skozi oči mlade podjetnice](#) | izr. prof. dr. Tina Bratkovič Kregar | gostja Urška Orel Bernetič, mag.
- [Predstavitev RRC Koper kot podpornega okolja za spodbujanje podjetniškega in gospodarskega razvoja naše regije](#) | izr. prof. dr. Tina Bratkovič Kregar | gostja Vlasta Starc
- [Predstavitev delovanja Javnega zavoda za spodbujanje podjetništva in razvojne projekte Občine Izola – JZP Izola](#) | izr. prof. dr. Tina Bratkovič Kregar | gost mag. Iztok Škerlič
- [POPRI – nacionalno tekmovanje za najboljšo podjetniško idejo mladih](#) | izr. prof. dr. Tina Bratkovič Kregar | gostja Regina Bajc
- [Introduction to the European Investment Bank – EIB and Employment Opportunities](#) | izr. prof. dr. Ana Grdović Gnip | gost dr. Simon Savšek
- [Metode in trendi ocenjevanja pri selekciji in razvoju kadrov](#) | izr. prof. dr. Ana Arzenšek | gost mag. Andrej Juričko

Na UP FM smo bili gostitelji Marila Mete, ki je med 26. septembrom in 24. novembrom 2023 opravljala prakso v sklopu mobilnosti [Jadransko-jonske mreže univerz, regij, gospodarskih zbornic in občin – UniAdrion](#). Glavni namen UniAdriona je sodelovanje med univerzami in raziskovalnimi središči z namenom krepitev mednarodnega sodelovanja ter spodbujanja napredka kulture, znanosti, usposabljanja in raziskav. Praksa se je osredotočila na makroregionalne strategije EUSAIR (EU Strategy for the Adriatic and Ionian Region), pri čemer je bil poudarek na [trajnostnem razvoju in raziskavah](#) ter [inovacijah](#).

Mentorirala sta [prof. dr. Roberto Biloslavo](#) in [doc. dr. Andreja Pegan](#). Skupaj prispevamo k razvoju trajnostnih strategij in inovativnih rešitev za jadransko-jonsko regijo ter krepimo povezave med univerzami, regijami, gospodarstvom in občinami na tem območju.

Med 15. in 17. novembrom 2023 je na UP in na UP FM gostoval [dr. Maxime Forest](#) iz [Yellow Window v Bruslju](#) v okviru projekta Obzorja AGRIGEP – Ocenjevanje in izvajanje prvih načrtov o enakosti spolov na univerzah za kmetijstvo in življenjske znanosti v širitvenih državah. Posebno srečanje in razgovor ter izmenjava mnenj so bili organizirani s [prof. dr. Klavdijo Kutnar](#), rektorico UP, in [izr. prof. dr. Tatjano Horvat](#), dekanjo UP FM, predstavljeni pa so bili projekt Obzorja AGRIGEP ter izzivi glede enakih možnosti in uravnotežene zastopanosti po spolu ter večje vidljivosti pri izvajanju projekta AGRIGEP in načrta spolne enakosti na UP.

V okviru izmenjav [Erasmus+ in CEEPUS](#) pa smo na fakulteti gostili tudi štiri predavatelje, in sicer:

- [Dr. Monika Mynarzová](#) | VŠB Technical University of Ostrava, Češka republika | izr. prof. dr. Aleksander Janeš | Erasmus +
- [Dr. Michal Kobierecki](#) | University of Lodz, Poljska | prof. dr. Simona Kustec, doc. dr. Andeja Pegan | Erasmus +
- [Dr. Maria Urbanova](#) | Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovaška | prof. dr. Žiga Čepar | Ceepus
- [Dr. Veljko Mijušković](#) | Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Srbija | izr. prof. dr. Aleksander Janeš | Ceepus

Dogodki

Univerza na Primorskem, Center za razvoj in prenos znanja (CRPZ UP FM) ter Mestna občina Koper (MOK) sta na [svetovni dan znanosti, v petek, 10. novembra 2023](#), organizirala dogodek »[Inovacije in pika](#)« z namenom predstavljanja pomena inovacij za raziskovanje ter razvoj in izpostavljanja vprašanj, na kakšen način inovativno ter primerno predstavljati področje inoviranja. Dogodek je združil raziskovalke in raziskovalce najrazličnejših področij UP, lokalno skupnost z občinskim pogledom ter goste iz gospodarstva. Tako je bilo ponujenih veliko priložnosti za povezovanje pri razvijanju novih, skupnih, inovativnih idej v lokalnem, regijskem ter širšem prostoru.

V petek, 1. decembra 2023, je na UP FM potekala [okrogla miza](#) z naslovom »[Ovire in izzivi](#)«

delovanja podeželskih žena«, ki jo je moderiral predavatelj prof. dr. Štefan Bojnec. Okrogla miza je bila izvedena v okviru projekta Wegreen. Med ključnimi sklepi in priporočili za programe usposabljanja so njihova usmerjenost v razvoj lokalnih, osebnih, družinskih pobud, ki združujejo elemente socialnega podjetništva, zelenega podjetništva, razvoj poslovnega načrta, obvladovanje tveganj in poslovno vodenje v lokalnem kontekstu ter v resničnem življenju. Poudarjena je pomembnost znanja in informacij, specifičnih vidikov opolnomočenja, izražanja ter pozicioniranja. Poudarjene pa so bile tudi težave, ki so povezane s splošnimi in specifičnimi ukrepi na področjih kmetijske, okoljske ter ekonomske politike, ki so pogosto *ad hoc* in ne nujno razvojno ter trajnostno usmerjeni.

V sredo, 6. decembra 2023, je na UP FM potekal dogodek v okviru projekta ThinkXR z naslovom »XR tehnologije v slovenskem šolstvu – vzpostavitev nacionalnega XR in Web 4.0 partnerstva za razvoj digitalnih kompetenc«, ki je združil strokovnjake, izobraževalne ustanove, podjetja in vodilne mislece v tehnološkem sektorju. Dogodek je bil osredotočen na vzpostavitev strateškega XR-partnerstva, ki naj bi delovalo kot katalizator za razvoj digitalnih kompetenc ne le v Sloveniji, temveč tudi širše v Evropski uniji. Skupni cilji razvoja novih izobraževalnih programov, trajnih povezav znotraj izobraževalnega ekosistema ter spodbujanja sodelovanja z gospodarstvom ne le krepijo nacionalne, temveč tudi evropske dejavnosti na področju digitalnih kompetenc. V prihodnosti bosta ključna ohranjanje agilnosti ter prilagajanje izobraževalnih sistemov hitrim tehnološkim spremembam, da bi posameznikom omogočili, da uspevajo v digitalnem okolju.

Mednarodne izmenjave študentov so vedno zelo priljubljene in zaželene. Tudi letos je nekaj naših študentov na izmenjavi v tujini in prav tako nekaj študentov gostimo pri nas. V okviru programa Erasmus+ imamo v prvem semestru 11 tujih študentov, ki prihajajo iz različnih držav EU, prav tako sta se dva študenta fakultete odločila za opravljanje svojih študijskih obveznosti na tujih izobraževalnih ustanovah ter dva za opravljanje strokovne prakse. V ta namen smo meseca decembra na fakulteti organizirali dogodek o mednarodni mobilnosti »GREM NA IZMENJAVO: predstavitev Erasmus+ programov ter opravljanje strokovne prakse«, ki je bil namenjen tako dodiplomskim kot podiplomskim študentom.

Decembrsko obdobje tradicionalno predstavlja odlično priložnost za klepet in druženje s

starimi ter z novimi kolegi, bivšimi in zdajšnjimi sošolci, s profesorji, navezovanje novih stikov, mreženje, izmenjavo idej, izkušenj, nasvetov in ustvarjanje novih priložnosti, ki jih odpira leto 2024. Zato so se v petek, 8. decembra, ponovno združili člani Alumni kluba Univerze na Primorskem ter skupaj nazdravili uspešnemu zaključku leta 2023. Uspešno leto 2024 sta s svojimi vzpodbudnimi besedami zaželela tudi rektorica UP, prof. dr. Klavdija Kutnar, ter predsednik Alumni UP, izr. prof. dr. Mirko Prosen. Dogodek je prav tako predstavljal odlično priložnost za predstavitev novosti, in sicer značke Alumni UP, simbola članstva in pripadnosti skupnosti Univerze na Primorskem. Dogodka se je udeležila tudi dekanja UP FM izr. prof. dr. Tatjana Horvat skupaj s pedagoškimi in strokovnimi sodelavci.

Študijsko leto 2023/2024 smo pričeli s pospešenimi promocijskimi aktivnostmi za dodiplomski in podiplomski študij, ki so pripeljale do novega mejnika. Vse standardne aktivnosti – predstavitve po srednjih šolah, sejmih, na 15. Informativi (19. in 20. januar 2024) in informativni dnevi za prvo ter drugo stopnjo – bodo podkrepljene še z dogajanjem v okviru Tednov odprtih predavalnic na ravni UP, v sklopu katerega bo UP FM ponudila številne aktivnosti, ki bodo v prvi vrsti namenjene dijakom zaključnih letnikov srednjih šol.

Aktivni smo tudi v tujini, saj smo razširili promocijo na največjem regijskem sejmu »Na koji češ fax?« ter bili aktivni na različnih družbenih omrežjih, ki so ponovno privabila veliko zanimanja.

Dejavnosti, ki se bodo zagotovo nadaljevale tudi v naslednjih mesecih, bodo nedvomno dobrodošle tako za študente kot zaposlene. V pripravi imamo dogodke in vsebine za Alumni klub UP FM ter mednarodno konferenco MIC 2024, ki jo bomo s soorganizatorji priredili med 5. in 8. junijem 2024 v Trentu (Italija). Prav tako se veselimo Wehia konference, ki bo potekala v mesecu juniju v soorganizaciji s Katoliškim inštitutom, Fakulteto za pravo in poslovne vede (FPPV).

Sodelovali bomo tudi v Tednu Alumni UP (točen datum še ni določen) ter Tednu UP (13. 3.–17. 3. 2024), kjer bo UP na slavnostni akademiji, ob nagradah zaposlenim in študentom UP, podelila tudi častni doktorat – letos bo prejemnica Mariya Gabriel, ki je ob njeni lanski 20. obletnici UP obiskala kot evropska komisarka.

Aktivni smo tudi s pripovedovanjem kariernih zgodb naših alumni članov, ki so uspešni na svojem področju dela. Z alumni ambasadorji re-

Dogodki v okviru Zelene, digitalne in vključujoče Univerze na Primorskem (GDI UP)

Zelena, digitalna in vključujoča Univerza na Primorskem (GDI UP) so trije pilotni projekti, osredotočeni na kurikularno prenovu visokošolskih strokovnih študijskih programov na UP z namenom podlage širše nacionalne reforme za zelen in odporen prehod v Družbo 5.0.

V novembru 2023 je na **Območni obrtno-podjetniški zbornici Ajdovščina (OOZ Ajdovščina)** potekal uradni zaključek **usposabljanja za vodenje podjetij**, ki je trajalo od 17. februarja do 23. junija 2023 v okviru projekta GDI UP. Udeleženci, ki so uspešno opravili usposabljanje, so prejeli uradne listine, ki jih je podelila **dekanja UP FM izr. prof. dr. Tatjana Horvat**, nekaj vzpodbudnih besed jim je prav tako namenil **prof. dr. Rok Strašek, prorektor za ekonomiko in finance UP**, prisluhnili pa so tudi predavanju **prof. dr. Simone Kustec**, naslovljenem »Vloga znanja in veščin pri podjetniški ideji in inovacijah«. Usposabljanje za vodenje podjetij na OOZ Ajdovščina je sestavljalo šest vsebinskih področij, in sicer management, vodenje, pogajanja in komunikacija, finance, računovodstvo in revizija ter trženje in pravo. Za udeležence je bilo skupno izvedeno kar 18 srečanj. Namen usposabljanja je opolnomočiti podjetnike in obrtnike z vedenjem o najsodobnejših trendih in znanji s področja vodenja podjetij – tako se je pričelo že novo usposabljanje za vodenje podjetij na OOZ Ajdovščina, na katerem bodo tokrat obravnavali tematike, kot so npr. digitalizacija in trajnostni razvoj, megatrendi in redefiniranje podjetniških priložnosti, vpliv kulture na medkulturno komuniciranje v poslovnem okolju, obdavčitve dohodkov iz zaposlitve, razumevanje nakupnega vedenja strank ter pravice intelektualne lastnine in varstvo osebnih podatkov. Usposabljanje se zaključi v mesecu marcu 2024.

Prav tako **usposabljanje za vodenje podjetij** vzporedno poteka tudi na **Območni obrtno-podjetniški zbornici Logatec (OOZ Logatec)**. Sestavljeno je iz 17 srečanj s področij managementa, podjetništva, vodenja, pogajanj in komunikacije, financ, računovodstva in revizije, trženja ter prava. Namen usposabljanja je opolnomočiti podjetnike in obrtnike z vedenjem o najsodobnejših trendih in znanji s področja vodenja podjetij. Usposabljanje se zaključi v mesecu februarju 2024.

V okviru projekta GDI UP pa so v drugi polovici leta 2023 potekale tudi številne ostale izobraževalne dejavnosti, ki vključujejo različne delavnice in predavanja, izvedena s strani naših izjemnih predavateljev, ki jih navajamo v nadaljevanju:

- okrogla miza »**Marketing prihodnosti: izzivi in kompetence**« | prof. dr. Anita Trnavčević in doc. dr. Danijel Bratina | gostijo ga. Branka Bizjak Zabukovec (direktorica kreativnih storitev, Futura DDB), g. Matjaž Butara (direktor za upravljanje potenciala, Big Bang) ter g. Primož Oberč (ustanovitelj in direktor agencije WeAreTikTok)
- delavnica »**Osnove podjetništva**« | prof. dr. Mitja Ruzzier
- »**Srečanje s podjetniškim navdihom**« v soorganizaciji s Središčem Rotunda in UP FM | gosta g. Aljoša Domijan in izr. prof. dr. Tatjana Horvat

dno izvajamo intervjuje in v drugi polovici leta 2023 smo izvedli kar dva, in sicer z diplomantom magistrskega študijskega programa druge stopnje Pravo za management Maticem Pečnikom ter doktorantom Martinom Bizjakom. *Matic Pečnik, mag.*, je svojo študijsko pot začel na visokošolskem strokovnem študijskem programu prve stopnje Management in se po zaključku odločil nadaljevati na magistrskem študijskem programu druge stopnje Pravo za management. Da je Matic resnično zgleden diplomant, pričča tudi dejstvo, da je na 25. slavnostni podelitvi diplom in priznanj UP FM prejel priznanje za najboljšo magistrsko nalogo. Svojo karierno pot si

trenutno tlakuje v smeri kriminalističnega preiskovanja kaznivih dejanj zoper gospodarstvo kot kriminalistični inšpektor, kar si seveda želi razvijati tudi v prihodnje. *Dr. Martin Bizjak* je svojo kariero začel kot uspešen projektni manager, vendar je v iskanju dodatnega izziva našel navdih na doktorskem študiju UP FM. S svojo bogato izkušnjo pri delu na projektih in predanostjo akademskemu raziskovanju je postal zgled alumni skupnosti in navdih za študente UP FM.

Projekt Fortissimo se je s posredovanjem *Centra za razvoj in prenos znanja UP FM* preko mreže EEN pri evropski agenciji EISMEA – European Innova-

ŠTUDIJSKI PROGRAMI na UP FM v letu 2023/2024

Na prvi stopnji študija izvajamo naslednje študijske programe:

- Visokošolski strokovni študijski program Management – redni študij;
- Visokošolski strokovni študijski program Management – izredni študij;
- Univerzitetni študijski program Management;
- Univerzitetni študijski program Management v angleškem jeziku.

Na drugi in tretji stopnji študija izvajamo naslednje študijske programe:

- Management;
- Ekonomija in finance;
- Politologija;
- Pravo za management;
- Management trajnostnega razvoja;
- Doktorski študijski program Management.

tion Council and SMEs Executive Agency uvrstil na izjemno drugo mesto Enterprise Europe Network Awards 2023, kar je nagrada za najboljšo zgodbo o uspehu mreže EEN. Prvo mesto je zasedlo Stabilplastik s.t.o. & Nortech Solutions, tretje pa Batoryasan Enerji. Fortissimo je s pomočjo in posredovanjem CRPZ UP FM preko mreže EEN pridobil nepovratna sredstva v višini skoraj 1,7 milijona evrov. Tako je podjetje Invida skupaj s 23 partnerji uresničilo ta inovativni projekt, ki je postal del pobude oz. prizadevanja za povečanje intelektualne sposobnosti otrok na sproščen in prijeten način.

Jesen je prinesla tudi študentski svež zrak v Študentski svet UP FM, ki je že aktiven na različnih področjih in pripravlja dogodke ter aktivnosti za naše študente vseh stopenj.

V četrtek, 21. decembra 2023, je potekala druga redna seja Akademskega zbora UP FM, ki je prinesla pomembne odločitve in prijetne umejniške trenutke, izvoljena je bila namreč nova predsednica Akademskega zbora, prof. dr. Anita Trnavčević, z mandatom od 21. decembra 2023 do 4. decembra 2026.

V želji po aktivnem sodelovanju študentov pri komunikaciji in dejavnostih z vodstvom UP FM smo uvedli nov informacijski kanal, in sicer elektronsko poštno skrinjico z naslovom predlogi@fm-kp.si, namenjeno izključno študentskim predlogom in mnenjem. S tem korakom želimo

študentom omogočiti neposredno sodelovanje pri oblikovanju dejavnosti fakultete ter povečati odzivnost vodstva na potrebe študentov. Gre za iniciativo, ki omogoča širjenje komunikacije in vzpostavljanje neposrednega stika z vodstvom fakultete.

Podelitev diplom bo v mesecu aprilu razveselila kar 124 diplomantov, ki bodo v prijetnem okolju fakultete lahko prevzeli svoje listine ter nagrade in svoj uspeh tako delili z najbližjimi.

Naši raziskovalci so na različnih srečanjih v okviru projektov predstavljali izsledke svojih raziskav. Sodelovanje v projektih že kaže rezultate, saj nova znanja nenehno vpeljujemo v študijski proces ter ozaveščamo širšo javnost. Uspešno smo pridobili bilateralni projekt SLO–BIH *Net4UM – Socialni kapital kot dejavnik modernizacije in internacionalizacije univerze*. Vodja projekta na UP FM je prof. dr. Štefan Bojnec. V okviru Javnega razpisa za izbiro raziskovalnih projektov Ciljnega raziskovalnega programa »CRP 2023« je bil v letu 2023 sprejet v (so)financiranje ciljni raziskovalni projekt z naslovom *Delovanje Slovenije v makroregionalnih strategijah Evropske Unije*. Nosilka projekta je doc. dr. Andreja Pegan, v raziskovalno skupino projekta pa je vključena tudi izr. prof. dr. Ana Grdović Gnip.

Na UP FM je prva polovica študijskega leta 2023/2024 zaznamovana z dinamiko in inovacijami, ki kažejo zavezanost fakultete k izjemnosti v izobraževanju, raziskovanju in vzpostavljanju visokih standardov. Številni dogodki so obogatili študijsko okolje, poudarjajoč zavezanost k prihodnosti vodenja in upravljanja. Vse to kaže na bogato in aktivno študijsko okolje, kjer se združujejo inovacije, mednarodno sodelovanje ter skrb za študente in diplomante ter njihovo uspešno kariero. Skozi vse te dejavnosti UP FM ostaja gonilo rasti kariernega razvoja študentov, raziskovalcev in predavateljev, oblikuje sodobne trende ter se prilagaja izzivom sodobnega upravljanja.

Povabilo k oddaji člankov s področja managementa

Management organizacij se danes, v času intenzivnih novih tehnoloških inovacij, hkrati sooča s krizami v mednarodnem okolju, s spremenjenimi razmerji moči v dobavnih verigah in v mnogih primerih izdelkov/storitev z zadnjimi fazami S-krivulj (upadanje). S tem so povezana različna področja in izzivi managementa.

Avtorje vabimo k oddaji prispevkov, ki raziskujejo naslednje aktualne managerske teme:

- Management in odpornost dobavnih verig: metode, pristopi, načini merjenja odpornosti, prakse uspešnih na tem področju v različnih panogah (storitvene organizacije, proizvodne organizacije).
- Management vitkega poslovanja: način doseganja višje prilagodljivosti in produktivnosti organizacij s poudarkom na vitkih poslovnih procesih, načrtovanje, uvajanje vitkosti v organizacije, vloga zaposlenih pri uvajanju vitkosti, prakse uspešnih na tem področju v različnih panogah (storitvene organizacije, proizvodne organizacije).
- Management zaposlenih s poudarkom na zavzetosti sodelavcev: kljub porastu uporabe sodobnih tehnologij (UI, digitalizacija, robotizacija) vir kreativnih idej ostajamo ljudje, sodelavci v organizacijah, skrb za sodelavce kot vir kreativnosti, prakse uspešnih na tem področju v različnih panogah (storitvene organizacije, proizvodne organizacije).
- Management dobrega počutja zaposlenih: metode, pristopi, najboljše prakse, primeri uspešnih organizacij na tem področju v različnih panogah (storitvene organizacije, proizvodne organizacije).
- Management sprememb v času Družbe 5.0: izzivi managementa, dobre prakse na področju uvajanja sodobnih tehnologij, uvajanje digitalnih rešitev v organizacije, prakse uspešnih na tem področju v različnih panogah (storitvene organizacije, proizvodne organizacije).
- Ostali aktualni izzivi managementa v času digitalnih, trajnih, na krožnem gospodarstvu in znanju sodelavcev temelječih rešitev za družbeno odgovorno nadaljnjo rast ter obstoj organizacij.

To je le nekaj primerov aktualnih managerskih področij, ki zahtevajo nadaljnje raziskovanje.

Avtorje spodbujamo, da pošljejo prispevke, ki obravnavajo navedena področja ali katero koli drugo aktualno managersko temo, ki prispeva k razvoju in napredku stroke managementa.

