



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XI, številka 2, oktober 2019

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XI, številka 2, oktober 2019

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

asist. dr. Katerina Božič

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

doc. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Raziskovalni izzivi strategije dolgožive družbe

Barbara Grah, Vlado Dimovski, Sandra Penger, David Bogataj

16 Vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi

Eva Mavrič, Darija Aleksić

30 Učenje v agilnih združbah

Aleša Saša Sitar

38 Vpliv lastništva na (so)upravljanje slovenskih podjetij

Štefan Ivanko

45 Kulturna dediščina kot možna konkurenčna prednost slovenskega turizma

Danijel Drpić, Vasja Roblek, Sanja Peković, Tatjana Stanovčić, Jovana Vukčević, Maja Meško

Informacije

52 Poročilo o 16. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji

54 Vabilo na 6. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji

Osrednja tema konference: Integrating organizational research: individual, team, organizational and multilevel perspectives

56 Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

58 Povzetki - Abstracts

61 Navodila avtorjem

Uvodnik

Tokratna številka revije *Izzivi managementu* ponovno prinaša zelo zanimive in aktualne prispevke s področja managementa v našem prostoru. V pričujoči številki predstavimo izzive na področju raziskovanja dolgožive družbe, predstavimo vpliv stresa na zavzetost zaposlenih, poglobimo se v proces učenja v današnjih agilnih podjetjih in drugih združbah, analiziramo vpliv lastništva na upravljanje oz. soupravljanje slovenskih podjetij ter obravnavamo kulturno dediščino kot potencialen vir konkurenčne prednosti. V uredniškem odboru smo prepričani, da prispevki te številke ponujajo pomembne informacije in napotke v pomoč tako raziskovalcem in pedagogom kot managerjem in strokovnjakom pri njihovem vsakdanjem delu kot pri načrtovanju prihodnjih usmeritev.

Rubriko »Strokovno-raziskovalni prispevki« začinjamo s predstavitev prvega prispevka avtorjev asist. dr. Barbare Grah, prof. dr. Vlada Dimovskega, prof. dr. Sandre Penger in prof. ddr. Davida Bogataja z naslovom »Raziskovalni izzivi strategije dolgožive družbe«. Prispevek sistematično predstavi raziskovalne izzive na področju preučevanja dolgožive družbe ter nazorno prikaže, kako lahko vrednotimo učinke staranja delovne sile in vplive na motnje v proizvodnem procesu s pomočjo izbrane metode. Drugi prispevek avtoric Eve Mavrič in doc. dr. Darije Aleksić z naslovom »Vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi« obravnava razmerje med stresom in zavzetostjo ter pokaže, da se z zvišanjem ravni stresa zavzetost povečuje, pri tem pa doseže vrh pri optimalni, tj. srednji ravni stresa. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da zavzeti zaposleni visokostresne situacije jemljejo kot izziv, ki od njih zahteva, da uporabijo lastne sposobnosti in se pri tem manj opirajo na zmožnosti, ki jih nudi tehnologija. Naslednji prispevek z naslovom »Učenje v agilnih združbah« avtorice doc. dr. Aleše Saše Sitar predstavi proces in značilnosti učenja v agilnih poslovnih okoljih, za katera sta značilna hiter proces učenja ter refleksija, ki omogoča učenje iz izkušenj, napak in uspehov. Ker je delo v agilnih timih oblikovano dinamično, je prisoten tako individualni kot sodelovalni način učenja.

Četrty prispevek z naslovom »Vpliv lastništva na (so)upravljanje slovenskih podjetij« avtorja prof. dr. Štefana Ivanka obravnava vidik (ne) uspešnega upravljanja podjetij in gospodarjenja s premoženjem teh podjetij. Predlaga usmeritve v nadaljnjem procesu privatizacije in poudari vlogo, ki bi jo lahko imeli v tem procesu drugi deležniki, kot so zaposleni določenega podjetja in drugi državljani. Zadnji prispevek v rubriki »Strokovno-raziskovalni prispevki« avtorjev dr. Danijela Drpića, mag. Vasje Roblek, prof. dr. Sanje Peković, prof. dr. Tatjane Stanovčić, asist. Jovane Vukčević in prof. dr. Maje Meško z naslovom »Kulturna dediščina kot možna konkurenčna prednost slovenskega turizma« predstavi kulturno dediščino kot možno konkurenčno prednost v slovenskem turizmu. Ključni namen prispevka je ponazoriti potencial vključitve kulturne dediščine v turistično ponudbo, saj je to še vedno premalo izkoriščena tržna niša v turistični ponudbi.

V rubriki »Novosti s področja strokovne literature« predstavljamo monografijo »Management v zdravstvenih organizacijah« avtorjev prof. dr. Rudija Rozmana, prof. dr. Jureta Kovača, doc. dr. Bojane Filej in prof. dr. Andreja Robide. Gre za edinstveno in celovitejše delo o managementu v zdravstvenih organizacijah, ki je namenjeno predvsem managerjem in upravljavcem v zdravstvenih organizacijah ter vsem, ki se ukvarjajo s preučevanjem ali so delovno vpeti v to področje.

Uredniški odbor želi vsem bralcem obilo idej za prakso, ki se jim bodo utrnile ob prebiranju prispevkov, hkrati pa naj vas vse povabimo k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin revije *Izzivi managementu*. Prav je, da bi vsi, ki se ukvarjamo s področjem managementa, svoje znanje in izkušnje delili v čim večjem obsegu, s tem pa poskrbeli za ustrezen dialog med teorijo in prakso.

Lidija Breznik, glavna urednica

Raziskovalni izzivi strategije dolgožive družbe

Barbara Grah¹, Vlado Dimovski², Sandra Pengger³, David Bogataj⁴

e-pošta¹: barbara.grah@ef.uni-lj.si

e-pošta²: vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

e-pošta³: sandra.pengger@ef.uni-lj.si

e-pošta⁴: david.bogataj@gmail.com

Povzetek

Članek ponuja pregled raziskav nekdanjih in sedanjih članov akademskega zbora Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, katerih rezultati so pripomogli in še podpirajo procese reševanja izzivov dolgožive družbe. Predlagamo smernice za nadaljnje raziskovalno delo, predvsem matematično formalizacijo modelov in metode, ki prispevajo k boljšemu vrednotenju finančnih učinkov odločitev v procesu staranja industrijskih delavcev. Študija izhaja iz dejstva, da se pričakovano trajanje življenja slovenskega prebivalstva podaljšuje, s tem pa se viša tudi upokojitvena starost. Prispevek raziskave vidimo v predstavitvi razvoja modelov v prostoru kompleksnih spremenljivk, ki omogočajo enostavno vrednotenje tudi simultano pojavljajočih se časovnih zakasnitev v oskrbovalnih sistemih, ki so posledica motenj dobavnih odlogov zaradi staranja in s tem upada funkcionalnih zmožnosti delavcev. Rezultati so pokazali, da je moč vrednotiti učinke staranja delovne sile in njihov vpliv na motnje v proizvodnem procesu ter tehtanje med investicijami v robote in programi predčasnega upokojevanja na fizično posebej težkih delovnih mestih s pomočjo razširjene teorije MRP, ki jo matematično izpeljemo.

Ključne besede: dolgoživa družba, teorija MRP, strategija aktivnega staranja, funkcionalne zmožnosti industrijskih delavcev, upokojevanje;

1. Uvod

Demografska gibanja spreminjajo starostno strukturo prebivalstva v Sloveniji. Pričakovano trajanje življenja se podaljšuje, kar vpliva na povečan delež starejših od 65 let (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj [UMAR], 2017). Demografska slika Slovenije napoveduje, da bo že leta 2030 starejših od 65 let za 139 tisoč več kot danes, delovno aktivnih prebivalcev v starostni skupini od 20 do 64 let bo za 125 tisoč manj. Zato so potrebne prilagoditve, kot to podaja sprejeta Strategija dolgožive družbe Republike Slovenije (UMAR, 2017). Treba je proučiti prilagoditve trgu dela, izobraževanju in usposabljanju, urediti je treba sistem socialne zaščite, investirati v bivalno in delovno okolje, omiliti je treba izolacijo starejših ter jim zagotoviti večjo civilno in politično participacijo. Strategija dolgožive družbe podaja strateške usmeritve in cilje delovanja na štirih področjih: 1) na področju trga dela, izobraževanja in usposabljanja tudi starejših,

kakor tudi modrega tehtanja med priseljevanjem in večjo avtomatizacijo/robotizacijo delovnih procesov; 2) na področju podpore aktivnostim za zdravo in varno življenje vseh generacij, vključujoč sisteme socialne zaščite, dostopnost do zdravstvenih storitev in dolgotrajne oskrbe, skrb za zdravje; 3) na področju večje angažiranosti pri vključevanju starostnikov v družbo, s poudarkom na prostovoljstvu, medgeneracijskem sodelovanju, uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) v komunikaciji, preprečevanju diskriminacije in nasilja v družbi ter političnem udejstvovanju; 4) na področju vlaganj v okolje s povečanjem dostopnosti tudi starejših prebivalcev do storitev in izločanjem grajenih preprek.

Staranje vpliva na zaposlovanje, delovne pogoje, življenjski standard in dobro počutje prebivalstva. Strategija Evropa 2020 kot program Evropske unije (v nadaljevanju EU) poudarja pomen pametne, trajnostne in vključujoče gospodarske rasti kot načina za odpravo strukturnih pomanjkljivosti evropskega

gospodarstva, za izboljšanje njegove konkurenčnosti vključno z dvigom produktivnosti ter podporo trajnostnemu socialno-tržnemu gospodarstvu. Kot enega od ciljev postavlja EU 75-odstotno zaposlenost aktivnega prebivalstva v starosti od 20 do 64 let. To problematiko obravnava tudi nedavno objavljena študija EUROFUND (2017), ki je povzela raziskave o perspektivah življenja na delovnem mestu in o staranju delovne sile vseh članic. Slovenija ima v Evropi skoraj najnižji delež zaposlenega prebivalstva v starostni skupini od 55 do 64 let (36,6 %) in je pod evropskim povprečjem (53,3 %), kar kliče po dvigu upokojitvene starosti, hkrati pa pomeni riziko nedoseganja konkurenčnosti zaradi upadanja funkcionalnih zmožnosti starejših delavcev.

Temeljno raziskovalno vprašanje, pomembno z vidika EU, je, kako se z managementom starajoče se delovne sile (angl. *Age Management*) pravilno odzvati na izzive staranja prebivalstva v EU in s tem tudi v Sloveniji. Na osnovi navedenega opredeljujemo cilje pričujočega članka:

1. pregledati in izvesti metaanalizo dosedanjega raziskovalnega opusa na področju izzivov strategije dolgožive družbe raziskovalcev EF, gostujočih profesorjev fakultete in njihovih partnerjev v tovrstnih projektih,
2. predlagati kvantitativni, formaliziran model vrednotenja učinkov staranja delovne sile v proizvodnih procesih na podlagi razširjene teorije MRP, ki ga izpostavljamo kot osnovo za nadaljnji razvoj modelov. S podanim ogrodjem ponujamo podporo odločanju podjetjem, gospodarstvu, socialnim partnerjem in še posebej odločevalcem Vlade Republike Slovenije.

Članek je strukturiran na naslednji način: v teoretičnem ozadju podamo projekcije izzivov strategije dolgožive družbe ter pregled prvih rešitev predčasnega upokojevanja, sledi zasnova metaanalize, kjer v Tabeli 1 podamo pregled izbranih prispevkov raziskovalcev Ekonomske fakultete na področju reševanja problematike izzivov dolgožive družbe glede na vodilne akademike, raziskovalno področje, predlagano rešitev in predominantno raven analize. Sledi diseminacija o modeliranju in vrednotenju časovnih zakasnitev zaradi upada funkcionalnih zmožnosti delavcev s transformacijo v prostor kompleksnih spremenljivk. Tu predstavimo teorijo MRP kot temelj študija zakasnitev v oskrbovalnih sistemih in njihovega vrednotenja prek neto sedanje vrednosti v verigi. Nadalje v razpravi izvedemo metaanalizo pregleda prispevkov na področju

obravnave vplivov časovnih zakasnitev na dodano vrednost oskrbovanih verig (Tabela 2). Matematično izpeljemo zasnovo razširjenega modela MRP kot podporo reševanja izzivov strategije dolgožive družbe z vidika tehtanja med investicijami v robotizacijo, vplačevanje v pokojninske načrte zgodnejšega upokojevanja in selitvami proizvodnje v geografsko ugodnejše regije. Zaključek vsebuje predloge za reševanje izzivov strategije dolgožive družbe.

2. Teoretično ozadje

Projekcije kažejo, da se bo v Evropi število ljudi, starih 65 let ali več, povečalo s 85 milijonov na več kot 132 milijonov do leta 2060 (EUROSTAT, 2018). Posledično se z namenom doseganja vzdržnosti javnih financ zvišuje tudi upokojitvena starost industrijskih delavcev v nacionalnih pokojninskih načrtih. Vsako leto naj bi se v Sloveniji upokojilo 15.000 ljudi, kar neposredno vpliva na druga področja gospodarstva in socialnih programov. Projekcije kažejo, da v Sloveniji že leta 2025 ne bo dovolj delovne sile, če ne bomo intenzivirali robotizacije, kar bo vplivalo tudi na socialno varnost. Skupni izdatki za socialno zaščito so leta 2010 dosegli 18,7 % bruto domačega proizvoda (BDP), leta 2020 naj bi znašali kar 20,3 % in se čez 40 let približali 30 % (UMAR, 2017). Problematika spremenjene starostne strukture bo vplivala na usklajevanje interesov različnih generacij.

Prve rešitve predčasnega upokojevanja ponudijo Bogataj, D. & Bogataj, M. (1995) ter Bogataj (2000, 2001). Sledijo raziskave, kako uvedba ustreznega upravljanja starajoče se delovne sile ublaži tveganja, ki so jim izpostavljene dobavne verige (Žnidaršič & Dimovski, 2009a, 2009b). V Tabeli 1 izvedemo metaanalizo nabora izbranih relevantnih del raziskovalcev EF o pritisku demografskih sprememb na pokojninsko blagajno in druge socialne podsisteme. Za reševanje izzivov starajoče se delovne sile je potreben transdisciplinaren pristop za integracijo idej s področja ergonomije, mini tovarn in domače proizvodnje (Seregni, Opresnik, Zanetti, Taisch & Voorhorst, 2014) ter študij fleksibilnega upokojevanja, novih oblik dela in učenja (Dimovski et al., 2013, Škerlavaj, Dimovski & Desouza, 2010, Bogataj D. & Bogataj M., 2015), da se dolgoročno prilagodimo pojavu staranja tudi visoko usposobljenih delavcev. Za ekonomsko ovrednotenje posameznih rešitev je treba poseči po literaturi, ki obravnava vplive časovnih zakasnitev, ki jih povzročajo delavci z upadlimi funkcionalnimi zmožnostmi v proizvodnih in distribucijskih verigah, ter pretehtati škodo, ki nastaja zaradi takih zakasnitev

in nižje kakovosti proizvodnje, ki je posledica upadajočih funkcionalnih zmožnosti. Te razlike v neto sedanji vrednosti (v nadaljevanju NPV) kaže primerjati z NPV investicij v robotizacijo in druge ergonomske izboljšave ob študiju delovanja celotnih oskrbovalnih sistemov (Bogataj, Battini, Calzavara & Persona, 2017a), saj zakasnitve v enem delu verige povzročajo verižno reakcijo zakasnitev v celotnem sistemu. Odgovore na ta vprašanja nam omogočajo simulacijski modeli, ki temeljijo na razširjeni terapiji MRP, ki sta jo razvila Grubbström in L. Bogataj s sodelavci (Tabela 2).

3. Zasnova metaanalize

Problematika izzivov strategije dolgožive družbe za podjetja ob sočasnem razvoju digitalne transformacije in avtomatizacije, ki jo prinaša industrija 4.0, odpira vprašanja o delovni zmožnosti starejših industrijskih delavcev z vidika kakovosti in zmanjšanih zmožnosti hitrega odzivanja zaradi upada funkcionalnih zmožnosti, ki je rezultat staranja. Problematika podpoprečne stopnje aktivnosti starejših odraslih v starosti od 55 do 65 let v Sloveniji glede na povprečje EU je posledica zgodnjega upokojevanja

Tabela 1: Pregled doprinosov izbranih članov Akademskega zbora Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani na področju reševanja problematike izzivov dolgožive družbe – po letih

Vodilni akademiki in leto	Raziskava, tema, področje in dimenzije preučevanja dolgožive družbe	Predlagana rešitev, prispevek – model za podporo odločevalcem obravnave teme	Predominantna raven analize
Dimovski – minister za delo, družino in socialne zadeve (2000–2004)	Vloga prof. dr. Vlada Dimovskega kot ministra Vlade RS na področju zakonodaje za soočanje z dolgoživo družbo	- zakon o delovnih razmerjih - zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju - zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti - zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev - predlog zakona o dolgotrajni oskrbi	Makroraven – raven družbe
Čok (2006)	Dolgoročna vzdržnost slovenskega pokojninskega sistema	- projekcije dolgoročne vzdržnosti slovenskega pokojninskega sistema	Makroraven – raven družbe
Dimovski, Pengler (2007)	Strategija aktivnega staranja prebivalstva Slovenije s poudarkom na kakovostnem staranju in medgeneracijskem sožitju	- kakovostno staranje in medgeneracijsko sožitje - projekcije, strategija aktivnega staranja - ekonomski vidiki staranja, Slovenija	Makroraven – raven družbe
Žnidaršič (2008)	Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja	- organizacijski model managementa starosti - prispevek definicije koncepta v arhiv Inštituta Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje	Organizacijska raven
Sambt, Čok (2008)	Demografski pritiski na javne pokojninske sisteme	- model projekcij	Makroraven – raven družbe
Malačič (2008; 2015)	Prebivalstvena politika Slovenije Socialnoekonomske posledice staranja prebivalstva	- aktivno oblikovanje vzdržnega obnavljanja prebivalstva - model socialnoekonomskih posledic staranja prebivalstva	Makroraven – raven družbe
Skok, Čok, Košak, Sambt (2011)	Učinki izgube blaginje zaradi finančne nepismenosti in finančnega neznanja	- vrednost zasebnih pokojninskih prihrankov in razdelitve	Makroraven – raven družbe
Majcen, Sambt, Čok, Turk, Kump, (2013)	Staranje prebivalstva v Sloveniji v luči pokojninske projekcije	- razvoj dinamičnega mikrosimulacijskega modela zaradi staranja	Makroraven – raven družbe
Dimovski, Colnar (2017)	Staranje zaposlenih HR-izziv za slovensko gospodarstvo	- strateški in zakonodajni okvir - institucionalni okvir - instrumenti managementa starostnikov - okvir podjetniških strategij in politik	Organizacijska raven

zaradi nizke zahtevane starosti ob doseganju polne delovne dobe, nerazvitih strategij, programov in načrtov upravljanja različnih starostnih skupin v podjetjih, neustreznega in nezadostnega prilagajanja delovnih pogojev starejših odraslih delovni sili, nezadostnega spodbujanja vseživljenjskega učenja starejših ter nezadostne spodbude za ohranjanje aktivnosti starejših odraslih (UMAR, 2017). Podatki Gospodarske zbornice Slovenije (2018) kažejo, da se trgu dela v Sloveniji še ni uspelo prilagoditi sodobnim družbenim in demografskim izzivom starajoče se Evrope. Najnovejši pregled aktivnosti reševanja problematike starajoče se delovne sile v gospodarstvu Slovenije, s ciljem prispevati k večji motiviranosti starajoče se delovne sile za večjo aktivno vključenost v delovno okolje, preprečitev pojava psihosocialnih dejavnikov tveganj pri starejših zaposlenih, izboljšanja delovnih odnosov na delovnih mestih v luči medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanj ter izkušenj in aktivnih spodbud starejših za skrb za lastno zdravje, je vzpostavljen evropski projekt NAPREJ, ki vključuje 11.046 zaposlenih, zlasti starejših od 45 let, v sedmih podjetjih v Sloveniji (Gospodarska zbornica Slovenije, 2018): Elektro Celje, d. d., Gorenje Surovina, d. o. o., Komunala Brežice, d. o. o., Nova KBM, d. d., Odello Slovenija, d. o. o., Pošta Slovenije, d. o. o., in Skupina Talam.

V Tabeli 1 podajamo pregled izbranih prispevkov raziskovalcev EF na področju reševanja problematike izzivov dolgožive družbe z rešitvami za podporo odločanju socialnim partnerjem in še posebej Vladi Republike Slovenije v luči starajoče se delovne sile, ki sodijo pretežno na makroraven obravnav.

4. Diseminacija: modeliranje in vrednotenje časovnih zakasnitev zaradi upada funkcionalnih zmognosti delavcev s transformacijo v prostor kompleksnih spremenljivk

4.1 Teorija MRP kot temelj študij zakasnitev v oskrbovalnih sistemih in njihovega vrednotenja prek neto sedanje vrednosti aktivnosti v verigi

Upadanje funkcionalnih zmognosti starejših delavcev se pogosto odraža v počasnejših reakcijah in s tem dodatnih zakasnitvah v dobavnih odlogih.

Vpliv časovnih zakasnitev v sistemih proizvodnje, zalog in distribucije je v poznih osemdesetih letih prejšnjega stoletja na Ekonomski fakulteti preučeval Bogataj (1990, 1990a, 1991) z obravnavanjem pristopa h kontroli proizvodnih sistemov s časovnimi zakasnitvami z matematično formalizacijo sistemov v Sobolevem prostoru. Aplikacijo matematične teorije na konkretne sisteme proizvodnje in zalog najdemo najprej v delih Bogataj, M. in Bogataj, L. (1991). Ko je Grubbström predstavil prve pristope k obravnavi časovnih zakasnitev v sistemih proizvodnje in zalog z Laplacovo transformacijo matematičnega modela v prostor kompleksnih spremenljivk (Grubbström & Ovrin, 1992; Grubbström & Molinder, 1994, 1996), so k razvoju te teorije pristopili tudi raziskovalci Ekonomske fakultete (Bogataj & Horvat, 1995; Horvat & Bogataj, 1996a, b, c; Bogataj & Grubbström, 1998).

Prve pregledne izsledke razvoja te teorije sredi devetdesetih let je v svojih objavah predstavil Grubbström (1996, 1998) in pozneje Grubbström in Tang (2000). Hkrati sta L. Bogataj in Horvat (npr. 1996) nadaljevala model Molindra in razvila prvo aplikacijo teorije iger, ki temelji na MRP-zasnovah Grubbströma, z eksponentno porazdeljenim zunanjim povpraševanjem (Bogataj & Ferbar Tratar, 1998, Ferbar Tratar, 1998). V modelih sta upoštevala razdelitev po Poissionu ali eksponentno porazdeljeno frekvenco zunanjega povpraševanja in študij iger. Končni rezultati študije iger so bili objavljeni v *International Journal of Production Economics* (Ferbar Tratar & Bogataj, 1999), matrike v MRP-modelu (lastni vektorji, lastne vrednosti) pa v reviji *Promet* (Ferbar Tratar & Bogataj, 2001).

Objavi knjige *Input-Output Analysis and Laplace Transforms in Material Requirements Planning* (Bogataj & Grubbström, 1998) sledi objava člankov (Bogataj, M. & Bogataj, L., 1998a, 1998b) o primernosti obravnave procesov proizvodnje in zalog z zakasnitvami v dobavnih odlogih, kjer se povpraševanje porazdeljuje po sestavljeni Poissionovi porazdelitvi (angl. *Compound Poission*), kar je pri mnogih obravnavah proizvodnih tokov ustreznejše kot dotedanje predpostavke o Poissionovi porazdelitvi materialnih zahtevkov. Sami zahtevki se res porazdeljujejo v eksponentni porazdelitvi ali po Weibullovi porazdelitvi (Bogataj, 2017), vendar so količine posameznih zahtevkov porazdeljene v različnih drugih porazdelitvah, ki jih zajamemo z modelom, ki sta ga avtorja predlagala že leta 1998. Zamisel o tako opisanem povpraševanju sta objavila Grubbström in Tang (2006).

4.2 Človeški viri v oskrbovalnih sistemih in vpliv staranja na dodano vrednost oskrbovalnih verig

Vpliv upadanja funkcionalnih zmožnosti delavcev na motnje v dobavnih odlogih in druge časovne zakasnitve v oskrbovalnih verigah in s tem na dodano vrednost ter na sedanjo vrednost oskrbovalnih verig se je razvil na osnovi študij,

ki so osvetlile dve problematiki v matematični formalizaciji sistemov: 1) kako obravnavati celoten cikel od proizvodnje, prek distribucije do potrošnje s tem, da se v cikel vključi tudi strošek človeških virov v obravnavo oskrbovalnih sistemov s časovnimi zakasnitvami (Grubbström, Bogataj & Bogataj, 2007), ter 2) z vpeljavo transportne matrike v model (Bogataj L., Bogataj M. & Grubbström, 2011; Bogataj, M. & Grubbström, 2012, 2013). Ta pristop k

Tabela 2: Pregled prispevkov članov Katedre za matematiko in operacijske raziskave Ekonomske fakultete na področju obravnave vplivov časovnih zakasnitev na dodano vrednost oskrbovalnih verig* – po letih

Vodilni akademiki in leto	Raziskava, tema, področje in dimenzije preučevanja vplivov časovnih zakasnitev v sistemih proizvodnje in zalog	Predlagana rešitev, prispevek	Predominantna raven analize
Bogataj, Horvat (1995, 1996) Horvat, Bogataj, L. (1996, 1996a, 1996b, 1996c, 1999) Ferbar Tratar, Bogataj (1997, 1997a, 1997b, 1999, 2001) Bogataj, Ferbar Tratar (1995, 1997)	MRP, analiza vzhodno-izhodnih tokov in večnivojski sistemi zalog z eksponentnim povpraševanjem s poudarkom na časovnih zakasnitvah	- nadgradnja temeljnega modela odnosov med MRP- in I/O-analizo avtorjev Grobbstroma in Molindra - igre na temelju MRP-modela - stohastični procesi v MRP-modelu - rešitve s končno magnitudo - hitra metoda za računanje časnih vrednosti v matrikah MRP-modela	Organizacijska raven
Bogataj M., Bogataj, L. (1998, 1998a)	Sestavljene Poissionove porazdelitve v MRP-modelu	- proučitev momentov pri upoštevanju povpraševanja po več kot enem izdelki oz. komponenti hkrati, ob upoštevanju časovnih zakasnitev	Organizacijska raven
Kovačič, Bogataj, M. (2011, 2013, 2017), Kovačič et al. (2012),	Obravnava energetskih in okoljskih vplivov pri zaprtih zankah oskrbovalnih sistemov	- predlog izbire lokacije in drugih vplivov na posledice, predvsem na NPV, ko se upoštevajo tudi okoljske omejitve	Organizacijska raven
Bogataj, M., Bogataj, L. (2001, 2004), Grubbstrom, Bogataj, M., Bogataj, L. (2007, 2010)	Kompaktna prezentacija oskrbovalnih sistemov tudi z zaprto zanko, optimizacija naročanja v celotnih sistemih	- vrednotenje stohastične motnje v sistemih s časovnimi zakasnitvami, podsistemi proizvodnje, zalog, distribucije in razbremenilne logistike - optimizacija MRP-sistemov	Organizacijska raven
Bogataj, Usenik (2005), Kovačič et al. (2018)	Mehki pristopi v MRP-teoriji, lokacijski in okoljski vidiki	- rešitve igre v prostoru z upoštevanjem lokacije in mehkih ocen razdalj in časovnih odlogov; ocena neto sedanje vrednosti aktivnosti v verigi delno z mehкими ocenami	Organizacijska raven
Bogataj, D., Bogataj, M. (2007) Bogataj, D. et al. (2016)	Upravljalne funkcije z obravnavo motenj v časovnih zakasnitvah	- ocena rizikov pri končnih perturbacijah - vrednotenje perturbacij – velikih časovnih zakasnitev - prenos zahtev solventnosti iz bančništva in zavarovalništva v upravljanje logističnih verig	Organizacijska raven
Battini et al. (2017) Bogataj et al. (2017)	Starajoči se človeški viri in njihov vpliv na zakasnitve v verigah	- Management starajoče se delovne sile, kompromis med vlaganji v robotizacijo in vplačevanjem v pokojninske sheme zgodnjega upokojevanja	Organizacijska raven

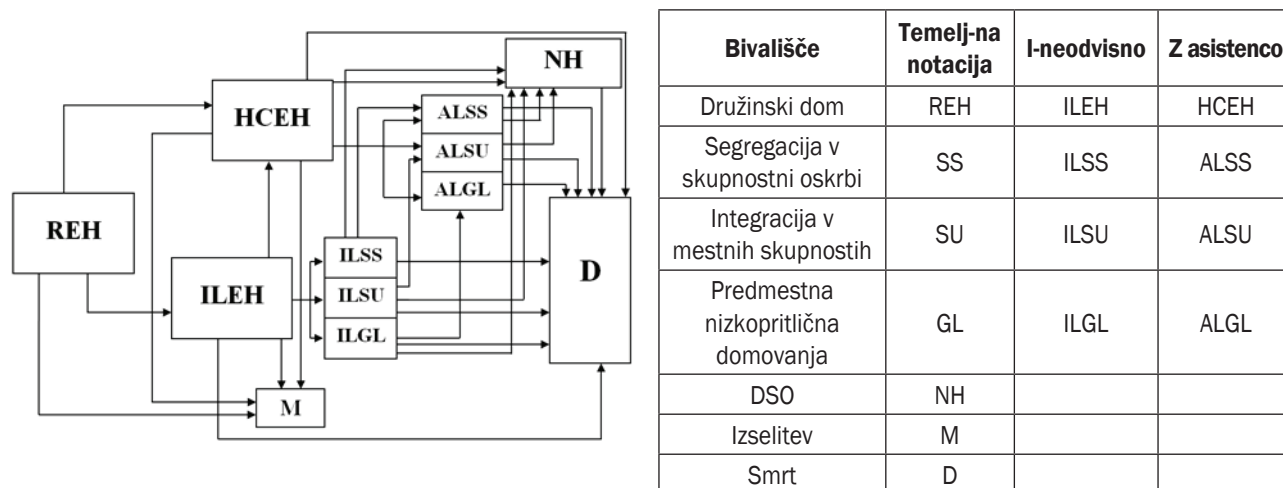
formalizaciji MRP-modelov omogoča stroškovno vrednotenje časovne zakasnitve v sistemih, torej vpliv upada funkcionalnih zmožnosti delavcev na donosnost oskrbovalnih verig, kakor tudi študij izpostavljenosti rizikom celotnih oskrbovalnih verig.

Predstavljena dela so odprla možnosti obravnave celotnih oskrbovalnih verig, kjer so celice aktivnosti razpršene v prostoru, tudi po različnih kontinentih. Skupaj z omenjeno študijo iz leta 2007 so raziskovalci Katedre za matematiko in operacijske raziskave EF načrtali nove smernice v obravnavi obremenitev okolja (Kovačič in Bogataj, 2013, 2017) ter človeških virov in njihovih motenj v časovnih zakasnitvah v oskrbovalnih sistemih, tudi v transportu, upoštevajoč različne lokacijske karakteristike človeških virov. Na teh temeljih so akademiki Ekonomske fakultete z raziskovalci Univerze v Padovi ponudili nov pristop k modelom v podporo odločanju v managementu starajočih se človeških virov.

4.3 Model mnogoterih pojemanj kot temelj planiranja socialne infrastrukture za starostnike

V okviru magistrskega študija Aktuarstva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani so vzporedno leta 1995 nastajali prvi pokojninski načrti v Sloveniji (Bogataj, D. & Bogataj M., 1995; Bogataj, 1999, 2000, 2001). Sledile so študije obratnih hipotek (Bogataj, 2012) in reševanja problemov upokojevanja delavcev na posebej težkih delovnih mestih (Bogataj, 2015), aplikacije teh pa so prispevale k predlogom Evropskega aktuarskega združenja (EAA) (Stavrakis et al., 2016), razvit je bil tudi model mnogoterih pojemanj s povezovanjem upadanja funkcionalnih zmožnosti in razpoložljivih stanovanjskih kapacitet za starostnike (Bogataj et al., 2015). Najprej je bil model vezan na zakonske okvire Španije, pozneje pa nadgrajen za planiranje razvoja socialne infrastrukture za starostnike v Sloveniji (Rogelj & Bogataj, 2018, 2018a).

Slika 1: Model različnih možnih poti bivanja prebivalstva z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi



Vir: Rogelj & Bogataj (2018).

Legenda:

REH – Družinski dom (vsi tipi)

ILEH – Družinski dom, kjer prebivalci z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi prebivajo neodvisno

HCEH – Družinski dom, kjer prebivalcem z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi nudijo asistenco

ILSS – Segregacija v skupnostni oskrbi, kjer prebivalci z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi prebivajo neodvisno

ALSS – Segregacija v skupnostni oskrbi, kjer prebivalcem z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi nudijo asistenco

ILSU – Integracija v mestnih skupnostih, kjer prebivalci z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi prebivajo neodvisno

ALSU – Integracija v mestnih skupnostih, kjer prebivalcem z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi nudijo asistenco

ILGL – Predmestno nizkopritlično domovanje, kjer prebivalci z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi prebivajo neodvisno

ALGL – Predmestno nizkopritlično domovanje, kjer prebivalcem z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi nudijo asistenco

NH – DSO (Dom starejših občanov)

M – Izselitev

D – Smrt

Slika 1 prikazuje model različnih možnih poti bivanja prebivalstva z upadajočimi funkcionalnimi zmožnostmi, kjer so verjetnosti prehodov določene z verjetnostmi upadanja funkcionalnih zmožnosti, preferencami starostnikov in razpoložljivo ponudbo ter finančnimi zmožnostmi. Na tej tematiki nadaljujejo delo raziskovalci Ekonomske fakultete pri projektu ARRS: Razvoj socialne infrastrukture in storitev za izvajanje dolgotrajne oskrbe v skupnosti, kar je pomemben element teoretičnih temeljev za uresničevanje strategije dolgožive družbe.

4.4 Izpeljava modela v podporo tehtanju med investicijami v robotizacijo, vplačevanjem v pokojninske načrte zgodnejšega upokojevanja in selitvami proizvodnje v demografsko in cenovno ugodnejše regije

Zgodnja upokojitvena starost, kot bi jo določili v poklicnem pokojninskem načrtu, in kompromis med vplačevanjem prispevkov poklicnih pokojnin in naložbami v ergonomijo in robotizacijo se dosežeta s povečanjem prispevkov iz bruto dohodka v dodatne poklicne pokojninske načrte $\alpha_{R,i} \cdot c_{L,i}$, kjer je $c_{L,i}$ cena dela na časovno enoto v i -ti celici aktivnosti v primerih brez zgodnejšega upokojevanja in $\alpha_{R,i}$ delež na to ceno za vplačila v pokojninski načrt zgodnejšega upokojevanja, $\alpha_{E,i}$ pa delež plače kot primerjalna mera vlaganj v ergonomijo vključno z investicijami v podporne robote, ki jih računamo relativno na stroške dela, tako da so skupni stroški dela na časovno enoto $(1 + \alpha_{R,i} + \alpha_{E,i}) \cdot c_{L,i}$. To pomeni, da je $\alpha_{E,i} \cdot c_{L,i}$ mesečno vlaganje v sklad za ergonomске izboljšave, s čimer bi ergonomijo delovnega mesta izboljšali tako, da bi delavci na tem delovnem mestu delali do višje starosti ob upokojitvi. Te odločitve zvišajo kakovost in intenziteto dela ob manjših motnjah v časovnih zakasnitvah in s tem v dobavnih odlogih oskrbovalnih sistemov. Koristi, ki jih take odločitve prinašajo celotnemu oskrbovalnemu sistemu oziroma oskrbovalni verigi, je mogoče vrednotiti prek NPV in s tem z vrednotenjem sedanje vrednosti pričakovanih donosov tudi pri zapletenih simultanih perturbacijah sistema, če te simultane perturbacije poštejemo v prostoru kompleksne spremenljivke, kar je mnogo lažje. Z vključitvijo transportne matrike v ta sistem in s tem zasnovo razširjenega MRP-modela (EMRP) je omogočena obravnava tudi globalnih oskrbovalnih verig v prostoru (Bogataj, Grubbström & Bogataj, 2011; Bogataj & Grubbström, 2012, 2013). Z vključitvijo stroškov človeških virov tako v proizvodnji kot v

transportu ob variaciji investicij v robotizacijo in druge ergonomске rešitve ter vlaganj v poklicne pokojninske načrte predčasnega upokojevanja ocenjujemo NPV in pričakovani dobiček NPV_{profit} na izbranem časovnem horizontu. Z variacijo parametrov računamo NPV ob spremembah odločitev o predčasnem upokojevanju, investicijah v podporne robote in potencialnih selitvah aktivnosti v druge regije. Za ovrednotenje aktivnosti v takih sistemih ob spreminjajočih se vrednostih odločitvenih spremenljivk in tudi za ovrednotenje rizikov (nevarnosti), ki so jim taki sistemi izpostavljeni v kriterialnih funkcijah, ki so med socialnimi partnerji različne, uporabimo NPV-pristop (Bogataj & Grubbström, 2012, 2013, Bogataj, D. et al. 2017, Bogataj, Battini, Calzavara & Persona, 2017a, Bogataj, D. & Bogataj, M., 2018, Bogataj, D. & Bogataj, M., 2018a, Battini, Calzavara, Sgarbossa & Persona, 2017) in študije ergonomije za tekočimi trakovi.

Neto sedanjo vrednost $NPV(E, R)$ stroškov dela, ki vključuje investicije v ergonomске izboljšave in vlaganja v predčasne pokojninske sheme, zato zapišemo kot:

$$NPV(E, R) = \sum_{i=1}^n c_{L,i} (1 + \alpha_{R,i} + \alpha_{E,i}) L_i P_i (\rho - \omega) \quad (1)$$

kjer je vektor stroškov dela naslednji:

$$\mathbf{L}_C = \{c_{L,1}(1 + \alpha_{R,1} + \alpha_{E,1})L_1, \dots, c_{L,n}(1 + \alpha_{R,n} + \alpha_{E,n})L_n\} \quad (2)$$

in je $P_i(\rho - \omega)$ intenziteta proizvodnje v celici aktivnosti i , obravnavana v prostoru kompleksne spremenljivke (Laplacova transformacija) ob zvezni obrestni meri ρ in rasti intenzitete tokov v verigi ω . Pri tem je neto sedanja vrednost donosov $NPV_{profit}(\rho - \omega)$ celotnih verig, dobljena potem, ko tok finančnih dogodkov iz prostora kompleksnih spremenljivk, kjer vse interakcije enostavno algebrsko seštevamo, odštevamo in množimo oziroma delimo ob izbranih vrednostih odločitvenih spremenljivk in rešitve transformiramo v realni prostor, naslednja

$$NPV_{profit}(\rho - \omega) = \mathbf{B} \left\{ (\mathbf{p} + \Delta \mathbf{p}) (\mathbf{I} - \hat{\mathbf{H}}(\rho - \omega)) - \mathbf{K} - \mathbf{L}_C \right\} \cdot \frac{1}{\rho - \omega} \cdot \left[\frac{e^{\omega t - \rho(t_1 + \sigma t_1)} \hat{p}_1}{\Gamma_1 + \Delta \Gamma_1} \dots \frac{e^{\omega t - \rho(t_n + \sigma t_n)} \hat{p}_n}{\Gamma_n + \Delta \Gamma_n} \right]^T \quad (3)$$

Pri tem je notacija naslednja:

- p** Vektor cen proizvodov ali komponent na posameznih stopnjah $i, i=1,2,\dots,n$;
- Δp** Vektor sprememb cen proizvodov ali komponent na vseh stopnjah: $i=1,2,\dots,n$ zaradi napak, ki so posledica upada funkcionalnih zmožnosti delavcev na delovnih mestih i ;
- $\left(\begin{matrix} C \\ H \end{matrix} \right)$** Generalizirana transportno-proizvodna input matrika;
- K** Matrika zagonskih stroškov in fiksnih stroškov cikla;
- t_i** Čas od začetka cikla do zagona v celici aktivnosti i ;
- σt_i** Motnja v času zagona;
- Γ_i** Nemotena dolžina cikla;
- $\Delta \Gamma_i$** Podaljšana dolžina cikla zaradi motenj.

Z variacijo zunanjih parametrov in odločitvenih spremenljivk preučujemo vplive teh variacij na NPV in donosnost celotnih verig, kar je pomembno poznati, kajti motnje pri enem udeležencu v verigi sprožijo verižni negativni učinek na celotno verigo od vozla, kjer je prišlo do motenj, do končnega vozla v verigi.

5. Zaključek

V Evropi se bo število ljudi, starih 65 let in več, povečalo s 85 milijonov na več kot 132 milijonov leta 2060. Pričakovano trajanje življenja Evropejcev se podaljšuje, zato se z namenom doseganja vzdržnosti javnih financ zvišuje tudi upokojitvena starost industrijskih delavcev v nacionalnih pokojninskih načrtih. Vendar mnogi delavci ne morejo delati do upokojitvene starosti, določene z novo zakonodajo. Na nekaterih delovnih mestih proizvajajo manj izdelkov z nižjo kakovostjo in povzročajo precejšnje zamude v dobavni verigi. Povišanje upokojitvene starosti zmanjšuje tudi njihovo socialno varnost. Motnje v dobavnih odlogih in proizvodi z nižjo kakovostjo, proizvedeni v eni celici aktivnosti v dobavni verigi, imajo verižni učinek na celoten oskrbovalni sistem. Po drugi strani pa proizvodnja specifičnih izdelkov oziroma polizdelkov pogosto zahteva visoko kvalificirano in izkušeno delovno silo, ki jo je mogoče pridobiti le z zaposlovanjem, krepitvijo in motiviranjem visoko usposobljenih starejših delavcev.

Za reševanje problemov povišanja starosti ob upokojitvi imajo evropska industrijska podjetja naslednje možnosti: 1) razviti in financirati nove sisteme dodatnega poklicnega pokojninskega zavarovanja, ki bi nadomestili zvišanje upokojitvene starosti v javnih načrtih ali 2) vlagati v ergonomsko učinkovito in pametno, se pravi s pametnimi proizvodnimi celicami in robotizacijo ter IKT bolje podpreti produktivnost proizvodnih procesov, da bi zagotovili boljše delovno okolje za starejše delavce in skrajševanje dobavnih odlogov. 3) Rešitev vidimo v izobraževanju, paralelnem usposabljanju novih, mladih delavcev pod nadzorom starejših in iskanju optimalne strukture teh dveh ali 4) selitev proizvodnje v tujino, kjer je demografska slika ugodnejša in cena dela primerna glede na višje stroške transporta.

V pričujočem članku smo izvedli metaanalizo razvoja raziskovalnega področja, ki odgovori na specifične izzive dolgožive družbe in ki so mu signifikanten doprinos posvetili tudi raziskovalci Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani ter prikazali, kako je moč vrednotiti učinke staranja delovne sile in vplive na motnje v proizvodnem procesu s pomočjo razširjene MRP-teorije, ki jo izpeljemo prek izračuna neto sedanje vrednosti. Tako razviti modeli in ocenjeni parametri modela bi lahko služili pogajanju med socialnimi partnerji za ohranjanje proizvodnje na optimalni ravni kakovosti in količine.

Literatura in viri

1. Battini D., Calzavara, M., Sgarbossa, F., & Persona, A. (2017). MRP theory in supporting trade-off between investments in collaborative robots and production in foreign countries for water pumps supply chains. *SOR ,17 proceedings* (str. 229–234). Ljubljana: SDI-SOR.
2. Bogataj, D. (2000). *Akutarsko - matematični temelji načrta Prve pokojninske družbe* (raziskovalni projekt). Ljubljana: Prva pokojninska družba,
3. Bogataj, D. (2001). *Pokojninski skladi in pokojninske družbe* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bogataj, D. (2012). *Nepremičnine v strukturi virov za zagotavljanje socialne varnosti starostnikov* (doktorska disertacija). Nova Gorica: Evropska pravna fakulteta.
5. Bogataj, D. (2015). *Model amortizacije človeških virov in kakovost življenja* (doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Bogataj, D. (2017). *Probability distributions and risk in spare parts planning and control* (zapiski predavanj magistrskega predmeta Maintenance management 2016/2017). Padova: University of Padua, Department of management and engineering.
7. Bogataj, D., Battini, D., Calzavara, M., & Persona, A. (2017a). Investments in workplace ergonomics from the supply chain approach. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*, (icpr). DOI 10.12783/dtet/icpr2017/17591, str. 101–106
8. Bogataj, D., & Bogataj, M. (1995). *Aktuarska matematika prostovoljnega zavarovanja za dodaten obseg pravic*. Ljubljana: ZPIZ.
9. Bogataj, D., & Bogataj, M. (2015). Housing equity withdrawal in the portfolio choice for deferred pension income. *International journal of social sciences and humanities invention*, 2(7), 1459–1473.
10. Bogataj, D., & Bogataj, M. (izšlo v letu 2018). Age management of transportation workers in global supply chains. *IFAC-PapersOnLine*.
11. Bogataj, D., & Bogataj, M. (izšlo v letu 2018a). NPV approach to Material Requirements Planning Theory –A 50-year review of these research achievements, *Int.J.Prod.Res.*
12. Bogataj, L. (1990). The adjoint operator of the infinitesimal generator for the linear differential-difference and in the control. *Glasnik matematički*, 24(2-3), 349–354.
13. Bogataj, L. (1990a). Sensitivity of linear-quadratic systems with delay in the state and in the control for perturbation of the systems matrices. *Glasnik matematički*, 24(2-3), 355–360.
14. Bogataj, L. (1991). The estimation of the influence of uncertain delay in the control on the objective function. *Glasnik matematički*, 25(1), 49–55.
15. Bogataj, L., & Bogataj, M. (1998b). *Input-output analysis applied to MRP models with compound distribution of total demand* (zapiski predavanj). Najdeno na <http://www.inforum.umd.edu/papers/research.html>
16. Bogataj, L., & Ferbar Tratar, L. (1998). Sensitivity analysis of Grubbström-Molinder model according to finite magnitude perturbations of systems parameters. *Input-output analysis and Laplace Transforms in material requirements planning* (str. 61–73). Portorož: Storlien ISIR& UL-FPP.
17. Bogataj, L., & Grubbström, R. W. (ur). (1998). *Input-output Analysis and Laplace Transforms in Material Requirements Planning*. Storlien, Portorož: ISIR& UL-FPP.
18. Bogataj, L., & Horvat, L. (1995). The application of game theory to MRP, input-output and multi-echelon inventory systems with exponentially distributed external demand, *SOR '95*, 25–36.
19. Bogataj, L., & Horvat, L. (1996). Stochastic considerations of Grubbström-Molinder model of MRP, input-output and multi-echelon inventory systems. *Int. J. Prod. Econ.*, 45(1-3), 329–336.
20. Bogataj, M., & Bogataj, L. (1991). Perturbed inventory systems with delays. *Int.J.Prod.Econ.*, 26(1-3), 277–281.
21. Bogataj, M., & Bogataj, L. (1998a). Compound distribution of demand in location - inventory problems. *Inventory modelling in production and supply chains*, (str. 15–46). Ioannina: ISIR & University of Ioannina.
22. Bogataj, M., Grubbström, R. W., & Bogataj, L. (2011). Efficient location of industrial activity cells in a global supply chain. *Int.J.Prod.Econ.*, 133(1), 243–250.
23. Bogataj, M., & Grubbström, R. W. (2012). On the representation of timing for different structures within MRP theory. *Int.J.Prod.Econ.*, 140(2), 749–755.
24. Bogataj, M., & Grubbström, R. W. (2013). Transportation delays in reverse logistics. *Int.J.Prod.Econ.*, 143(2), 395–402.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. EUROSTAT. (2018). *Population projections data*. Najdeno 25. 7. 2018 na <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-projections-data>

27. EUROFUND. (2017). *Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. Najdeno 8. 7. 2018 na <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/towards-age-friendly-work-in-europe-a-life-course-perspective-on-work-and-ageing-from-eu-agencies>
28. Ferbar Tratar, L. (1998). *Nadgradnja modela planiranja materialnih potreb (MRP) z vključitvijo teorije odločitev in teorije iger pri stohastičnem povpraševanju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Ferbar Tratar, L., & Bogataj, L. (1999). A market game with the characteristic function according to the MRP and input-output analysis model. *Int.J.Prod.Econ.*, 59(1-3), 281–288.
30. Ferbar Tratar, L., & Bogataj, L. (2001). Computing the eigenvalues by fast method Stochastic perturbed demand in MRP modelling with input-output analysis and Laplace Transforms. *Promet*, 13(6), 387–394.
31. Gospodarska zbornica Slovenije. (2018, 28. junij). *Uvodna konferenca »Vlaganje v ukrepe za krepitev in ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih – priložnost za večjo konkurenčnost in uspešnost podjetij«*. Najdeno 11. julija 2018 na <https://www.gzs.si/Novice/ArticleID/66382/uvodna-konferenca-vlaganje-v-ukrepe-za-krepitev-in-ohranjanje-duševnega-zdravja-zaposlenih-priloznost-za-vecjo-konkurenčnost-in-uspešnost-podjetij>
32. Grubbström, R. W. (1996). Stochastic properties of a production-inventory process with planned production using transform methodology. *Int.J.Prod.Econ*, 45, 407–419.
33. Grubbstrom, R. W. (1998). A net present value approach to safety stocks in planned production. *International Journal of Production Economics*, 56(7), 213–229.
34. Grubbström, R. W., Bogataj, M., & Bogataj, L. (2007). A compact representation of distribution and reverse logistics in the value chain, *Mathematical economics, operational reseach and logistics*, No. 5. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, KMOR.
35. Grubbström, R. W., Bogataj, M., & Bogataj, L. (2010). »Optimal lotsizing within MRP Theory«. *IFAC Annual Reviews In Control*, 34(1), 89–100.
36. Grubbström, R. W., & Molinder, A. (1994). Further Theoretical Considerations on the Relationship Between MRP, Input-Output Analysis and Multi-Echelon Inventory Systems. *Int.J.Prod.Econ.*, 35(1-3), 299–311.
37. Grubbstrom, R. W., & Molinder, A. (1996). Safety production plans in MRP-systems using transform methodology. *Int.J.Prod.Econ.*, 46, 297–309.
38. Grubbström, R. W., & Ovrin, P. (1992). Intertemporal generalization of the relationship between material requirements planning and input-output analysis. *Int.J.Prod.Econ.*, 26(1-3), 311–318.
39. Grubbström, R. W., & Tang, O. (2000). An overview of input-output analysis applied to production-inventory systems. *Econ. Syst. Res.*, 12(1), 3–25.
40. Grubbström, R. W., & Tang, O. (2006). The moments and central moments of a compound distribution. *European Journal of Operation Research*, 170(1), 106–119.
41. Horvat, L., & Bogataj, L. (1996a). Multiattribute decision making: upgrading of Grobbstrom-Molinder model of the relationship between MRP and input-output analysis. *Decision making, market development, information and technology: Managing international business in the twenty first century* (str. 1091–1104). Macau: Faculty of business administration University of Macau.
42. Horvat, L., & Bogataj, L. (1996b). MRP, input-output analysis and multi-echelon inventory systems with exponentially distributed external demand. *Proceedings of GLOCOSM Conference* (str.149–154). Bangalore.
43. Horvat, L., & Bogataj, L. (1996c). Game theory aspects of MRP, input-output and multi-echelon inventory systems, *Pre-prints, Vol. 3, Ninth International Working Seminar on Production Economics* (str. 1–12), Igls/Innsbruck.
44. Kovačić, D., & Bogataj, M. (2013). Reverse logistics facility location using cyclical model of extended MRP theory. *Central European Journal of Operations Research*, 21(1), 41–57.
45. Kovačić, D., & Bogataj, M. (2017). Net present value evaluation of energy production and consumption in repeated reverse logistics. *Technological and economic development of economy*, 23(6), 877–894.
46. Rogelj, V., & Bogataj, D. (izšlo v letu 2018). Planning and financing the home and facility-based care using the multiple decrement approach. *Journal of Decision Systems*, 27.
47. Seregni, M., Opresnik, D., Zanetti, C., Taisch, M., & Voorhorst, F. (2014). Mini factory: a successful model for European furniture industry?. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (str. 571–578). Berlin, Heidelberg: Springer.

48. Stavrakis, C., Bogataj, D., Daykin, C. et al. (2016) *The ageing of the EU – implications for pensions* [a discussion paper]. Brussels: Actuarial Association of Europe.
49. Škerlavaj M., Dimovski V., & Desouza, K. C. (2010). Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *JIT – Journal of information technology*, 25(2), 189–204.
50. UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2017, 20. julija). *Strategija dolgožive družbe*. Najdeno 10. julija 2018 na http://www.vlada.si/teme_in_projekti/strategija_dolgozive_druzbe/
51. Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009a). Age management: a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, 25(3), 111–124.
52. Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009b). Retaining older workers: fields of action – constituting a comprehensive age management model. *The Journal of Applied Business Research*, 25(4): 85–98.

Asist. dr. Barbara Grah je habilitirana asistentka za področje managementa in organizacije, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pa je zaposlena kot raziskovalka. Svoje znanje prenaša na študente v okviru različnih dodiplomskih in podiplomskih predmetov s področja organizacije in managementa. Redno se udeležuje domačih in tujih znanstvenih konferenc ter objavlja izsledke raziskav v domačih in mednarodnih znanstvenih revijah.

Prof. dr. Vlado Dimovski je redni profesor za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo ter pridružen član Katedre za mednarodno ekonomijo in poslovanje. Leta 1990 je začel doktorski študij iz managementa in poslovnih financ na Cleveland State University ter ga leta 1994 končal. Njegova primarna področja ekspertize so organizacijsko učenje, management znanja in vodenje, tako v domačem kot tudi mednarodnem okolju. Prof. dr. Dimovski je poučeval in raziskoval na številnih mednarodnih univerzah in inštitutih. Objavil je članke v priznanih revijah (več kot 80 objavljenih znanstvenih člankov), poleg tega je tudi avtor številnih knjig (8 znanstvenih monografij) in številnih drugih del, saj njegova bibliografija vsebuje več kot 1.300 enot, objavljenih tako v domačem kot mednarodnem okolju. V letih od 2000 do 2004 je prof. dr. Dimovski opravljal položaj ministra za delo, družino in socialne zadeve v Vladi Republike Slovenije, v letih 2005 in 2006 je deloval tudi kot svetovalec predsedniku vlade Republike Makedonije. Prof. dr. Dimovski je za svoje družbeno, strokovno in znanstveno delo prejel več priznanj in nagrad, izpostaviti gre Beta Gamma Sigma (1992), Harvard Directory of Scholars (1993), Kdo je kdo (1999), Priznanje Plavalne zveze Slovenije (2001), nagrado Zlata knjiga najuspešnejših podjetnikov (2001) ter Who is Who Statesmen (2004). Prof. dr. Dimovski je tudi vodja programske raziskovalne skupine »Vpliv upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije«, Vodja ekonomskega in poslovnega oddelka pri IFIMES (Mednarodni inštitut za bližnjevzhodne in balkanske študije) ter član Evropske akademije znanosti in umetnosti (angl. European Academy of Sciences and Arts).

Prof. dr. Sandra Penger je redna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 600 diplomskih in magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 15 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 42 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCi. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.

Izred. prof. ddr. David Bogataj je izredni profesor in raziskovalec na Evropski pravni fakulteti Nove univerze ter Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, od leta 2016 pa deluje tudi na Univerzi v Padovi, kjer predava o zanesljivosti delovanja sistemov, hkrati pa se udeležuje tudi kot gostujoči predavatelj na tujih univerzah – Tehnični univerzi v Cartageni, Španija ter University of South Florida, School of Aging Studies. Leta 2011 je pridobil licenco za opravljanje aktuarskih poslov, ki jo izdaja Agencija za zavarovalni nadzor – evropsko reguliranega poklica s področja aktuarske matematike: Qualified Actuary, hkrati pa deluje tudi kot polnopravni član Slovenskega aktuarskega društva od leta 2011. Doktoriral je na Evropski pravni fakulteti v Novi Gorici, kjer je bila osrednja tema adekvatnost virov financiranja starostnikov z vključevanjem nepremičnin v portfelj in spremljajoča zakonodaja, in sicer leta 2012. Leta 2015 je uspešno zagovarjal drugo doktorsko disertacijo iz organizacijskih ved. Kot aktuar je David deloval pri številnih projektih razvoja pokojninskih načrtov in zdravstvenih zavarovanj, med drugim za Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, kot avtor prvega dodatnega zavarovanja v Sloveniji, Zavarovalnici Mercator, d. d., Prva pokojninska družba, VZAJEMNA zdravstvena zavarovalnica in druge. Je slovenski predstavnik v pokojninskem komiteju Evropskega aktuarskega združenja, kjer je chairperson delovne skupine za smrtnost. Je tudi slovenski predstavnik v Zdravstvenem komiteju Mednarodnega aktuarskega združenja in član delovne skupine za smrtnost, ki deluje v okviru znanstvenega komiteja Mednarodnega aktuarskega združenja.

Vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi

Eva Mavrič¹, Darija Aleksić²

e-pošta¹: eva.mavric22@gmail.com

e-pošta²: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zaposleni danes večji del delovnih obveznosti opravijo s pomočjo tehnologije, ki je prisotna praktično na vseh delovnih mestih. Čeprav nam digitalna tehnologija prinaša mnogo možnosti za izboljšanje delovnih razmer, prinaša tudi izzive, ki so potencialni sprožitelj novih oblik stresa. Z raziskavo smo potrdili, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Z anketnim vprašalnikom smo merili tudi zaznano uporabno vrednost tehnologije in potrdili, da moderira razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu. Ugotovitve raziskave prispevajo k literaturi o stresu in zavzetosti zaposlenih, na podlagi rezultatov raziskave smo izoblikovali tudi predloge za vodstvene kadre podjetij, saj je ohranjanje zavzetosti zaposlenih velik izziv za sodobne organizacije.

Ključne besede: zavzetost, stres, digitalna tehnologija, zaposleni

1. Uvod

Pomen tehnologije v naših življenjih narašča. Danes ima dostop do spleta več kot 4 milijarde ljudi (Internet World Stats, 2019), kar pomeni okoli 56 % celotne svetovne populacije. Z naraščajočo uporabo tehnologije se je izrazito spremenil tudi način življenja. Številne raziskave kažejo, da tehnologija spreminja kulturo, komunikacijo in poslovanje (Sagarmay, 2014; Brey, 2017; Wilburn & Wilburn, 2018). S tehnologijo je povezanih vse več procesov, začeni s prvim stikom organizacije in kandidata (Jones & Dages, 2003). V delovnem okolju osebno komunikacijo zamenjuje neosebna; tehnologija, ki omogoča, da so delavci ves čas dosegljivi, hkrati briše meje med delom in prostim časom (Ramajaran & Reid, 2013).

Digitalizacija delovnih mest, medosebni konflikti, ki izvirajo iz neosebne komunikacije, in povečanje delovnih obremenitev so dejavniki, ki zvišujejo stopnjo stresa na delovnem mestu (Korn Ferry, 2018). Rezultati raziskave Korn Ferry (2018) namreč potrjujejo, da se je v treh desetletjih raven stresa med zaposlenimi zvišala za skoraj 20 %. Dve tretjini anketiranih zaposlenih trdita, da je njihova stopnja stresa pri delu višja kot pred petimi leti.

Stres naj bi povzročalo že samo prizadevanje, da moramo slediti hitremu razvoju tehnologije. Garland in Noyes (2008) trdita, da poleg tega stres povzroča tudi strah, da bodo nove informacijsko-komunikacijske tehnologije postopoma nadomestile ljudi in namesto njih opravljale delo. Tudi Ittermann in Niehaus (2015) menita, da dejstvo, da je sodobna tehnologija že sposobna neodvisno sprejemati določene odločitve, spodbuja občutek negotovosti in posledično vpliva tudi na doživljanje stresa med zaposlenimi.

Tims et al. (2012) so ugotovili, da lahko tehnologija zmanjšuje pojavnost stresa, če jo posamezniki zaznavajo kot vir (angl. *resource*). V tem primeru tehnologija pomeni pomemben vir, ki posameznikom v vsakem trenutku omogoča dostop do informacij, kar pozitivno vpliva na njihovo produktivnost, zadovoljstvo in zavzetost pri delu (Tims et al., 2012). Tehnologija pomaga tudi pri obvladovanju zahtevnejših delovnih opravil, ki zaposlene motivirajo in jim pomenijo izziv.

Venkateswara (2017) je hkrati ugotovil, da obstaja negativna povezava med zavzetostjo zaposlenih in stresom na delovnem mestu, zato ohranjanje in povečevanje zavzetosti zaposlenih ostaja velik izziv za sodobne organizacije. Gallup (2012) je

izvedel raziskavo, v kateri so ugotovili, da zavzetost zaposlenih vpliva na donosnost, produktivnost, prisotnost zaposlenih, kakovost in ocene strank, kar potrjuje dejstvo, da zavzeti zaposleni pomembno vplivajo na uspešnost podjetja in posledično pomenijo nepogrešljiv vir konkurenčnosti.

Namen prispevka je prispevati k razumevanju povezave med zavzetostjo zaposlenih in stresom v digitalni dobi. Cilj prispevka je preučiti in empirično preveriti, ali obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo, ter preučiti vpliv zaznane uporabne vrednosti tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu najprej opredelimo stres na delovnem mestu in predstavimo posledice stresa, nato opredelimo zavzetost pri delu ter povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu. Sledi empirični del, ki temelji na analizi spletnega vprašalnika, v katerem sta najprej predstavljena vprašalnik in vzorec, v nadaljevanju so predstavljeni rezultati empirične preverbe. Sledijo diskusija, vrednotenje prispevka, omejitve in predlogi za prihodnje raziskave.

2. Teoretična izhodišča

2.1 Stres na delovnem mestu

Stres izvira še iz časa, ko so se naši predniki bojevali za življenje. Zaradi prilagoditvenega odgovora na dražljaje v okolju je v mišice rok in nog pritekla kri, ki je odtekla iz organov, v katerih kri ni bila nujno potrebna. Tako so ljudje pridobili več moči za boj ali beg (Teržan, 2002). Sodobni ritem življenja, ki zahteva hitre prilagoditve na nenehno spreminjajoče se okolje, je povzročil, da je fizično sprožen stres v veliki meri zamenjal psihološko sprožen stres, ki je predmet preučevanja pričujočega članka (Starc, 2007).

Poznamo več opredelitev stresa. Najpogosteje uporabljena stres opredeljuje kot telesno in psihološko obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju (Tyrer, 1987). Stres pojmuje tudi kot odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek (stresor), ki nanj vpliva. Se pa ljudje pri zaznavanju stresorjev in tudi odzivu nanje razlikujemo, saj ima vsak posameznik svojo osebnost, nanj vplivajo različne izkušnje in tudi okoliščine, v katerih posameznik živi. Stritih in Možina (2000) poudarjata, da je pri odzivanju na stresorje pomembna tudi kakovost

medosebnih odnosov, ki obdajajo posameznika. Ker vemo, da noben dogodek ni stresen sam po sebi, temveč je odvisen od tega, kako ga posameznik doživlja, ločimo eustres ali pozitivni stres in distres ali negativni stres.

Eustres je pozitiven učinek stresnega dogajanja, ki posameznika spodbuja, krepi in posledično pripomore k osebni rasti (Božič, 2003). Eustres doživljamo, ko menimo, da naše sposobnosti presegajo zahteve, ko smo v delu motivirani, cenjeni in spoštovani (Kompore et al., 2009). Eustres se odraža v živahnosti, motiviranosti, prijaznosti, ustvarjalnosti ipd. (Božič, 2003).

Distres je škodljiv stres, ki ga doživljamo, ko menimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti, in predstavlja tisto, kar v vsakdanji rabi razumemo pod pojmom »stres« (Kompore et al., 2009). Posledice škodljivega stresa so sicer odvisne od časa izpostavljenosti stresnim okoliščinam (ločimo kratkotrajni in dolgotrajni stres), najpogosteje se odražajo kot glavobol, bolečine v želodcu, omotičnost, pritisk v prsih in druge vrste bolečin.

Odrasla oseba v povprečju na delovnem mestu preživi tretjino življenja, zato je jasno, da je stres na delovnem mestu pomembna tematika, ki jo je treba preučevati ne le zato, da jo bolje razumemo, temveč tudi obvladujemo. Rollinson (2005, str. 270) opredeljuje stres na delovnem mestu kot pogoje, ki izhajajo iz interakcije zaposlenega in njegovega delovnega mesta in ki zaposlene prisilijo, da odstopajo od svojega normalnega delovanja. Na delovnem mestu se stres pojavi, ko zahteve delovnega okolja presegajo zmožnosti zaposlenega. Zaposleni so na delovnem mestu izpostavljeni vse višjim zahtevam (Pienaar & Rothman, 2003).

Dejavnike stresa na delovnem mestu imenujemo stresorji. Rollinson (2005) jih razvršča v naslednje skupine: nejasnost delovne vloge, delovni odnosi, viri in preostali pripomočki za delo, možnost kariernega napredovanja, varnost zaposlitve, pomanjkanje avtonomije, razmerje med delom in prostim časom, delovna obremenitev, kompenzacija in druge ugodnosti, pomanjkanje podpore vodje in drugi vidiki delovnega mesta. Nejasna delovna vloga lahko postane vir stresa, ko zaposleni nima jasno opredeljenih delovnih zahtev, prav tako so prisotne tudi nenehne spremembe dolžnosti in odgovornosti posameznika. Hkrati so pomembni medsebojni odnosi, saj so temelj vsake organizacije. Evans in Russel (1992) trdita, da je poslovne odnose treba gojiti in zanje skrbeti, saj neposredno vplivajo na kakovost dela. Za učinkovito opravljanje dela in zmanjševanje možnosti pojava stresa so pomembni tudi preostali dejavniki, kot je razpoložljivost ustreznih

virov in opreme. Posamezniku lahko stres sproži tudi občutek pomanjkanja priložnosti za razvoj poklicnih zmožnosti znotraj organizacije. Stres povzroča tudi prožen in vse večji trg dela, ki zmanjšuje varnost delovnih mest (Rollinson, 2005). Tudi količina dela je pogost dejavnik stresa. Če posamezniku zaradi preobremenjenosti ne uspe opraviti vsega, se pogosto počuti premalo sposobnega za delo. Problem nastane tudi pri premajhni količini dela, saj v delovno okolje prinaša monotonost, zaposlenim pa ne ponuja izziva in motivacije (Žunec, 2003).

Povezavo med vzburjenjem živčnega sistema, ki je prisotno pri nastanku stresa, in delovno uspešnostjo razlaga tudi Yerkes-Dodsonov zakon, ki s krivuljo ponazori, da je človekova učinkovitost, tako pri nizkem kot tudi pri visokem vzburjenju živčnega sistema, nizka (glej Sliko 1). Delovna uspešnost se torej povečuje s fiziološkim ali duševnim vzburjenjem (stresom), vendar le do neke mere. Največjo učinkovitost zaposleni doseže pri optimalni ravni stresa (Gina, 2016).

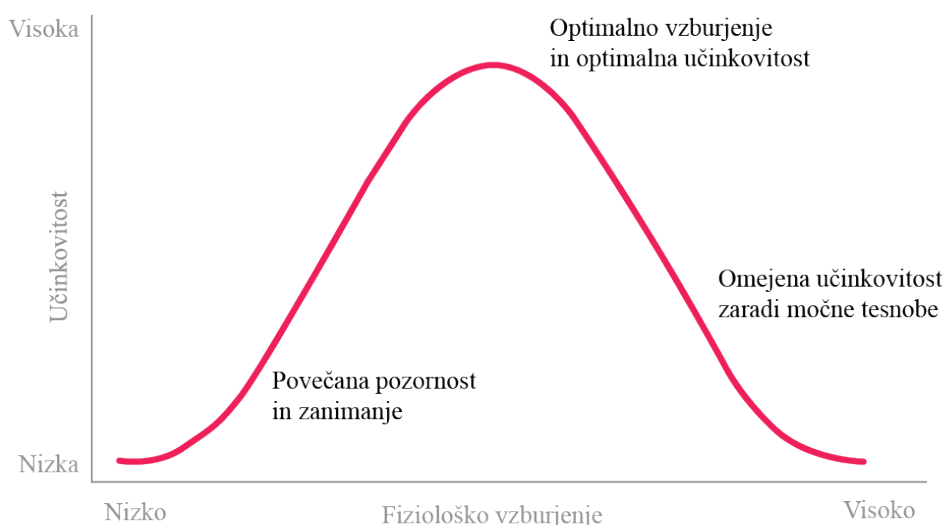
Raziskave Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu kažejo, da je v povprečju 22 % vprašanih že doživelo stres na delovnem mestu. O najvišji stopnji stresa so poročali v Grčiji (55 %), sledita Slovenija in Švedska (38 %), najnižja pa je v Združenem kraljestvu (12 %) (European Agency for Safety and Health at Work, 2005). Tudi raziskava Korn Ferry (2018) kaže, da se je raven stresa v treh desetletjih zvišala za skoraj 20 %, več kot 60 % anketiranih trdi, da je njihova raven stresa višja kot pred petimi leti.

2.1.1 Posledice stresa na delovnem mestu

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2002) poroča, da stres na delovnem mestu vpliva na zaposlenega in posledično tudi na organizacijo. Simon in Amarakoon (2015) povezujeta stres z anksioznostjo, utrujenostjo in zmanjšano zavzetostjo pri delu. Ameriški inštitut za stres (b. l.) kot posledico stresa omenja tudi odsotnost z dela. Raziskave kažejo, da so dejavniki stresa na delovnem mestu, kot so visoke zahteve dela, nizka podpora pri delu in fizično zahtevno delo, povezani tudi z motnjami spanja (Akerstedt et al., 2002). Pri zaposlenih, ki so nenehno izpostavljeni stresu, se lahko pojavijo tudi druge psihološke posledice – upad koncentracije, razdražljivost, zmanjšana vztrajnost in prilagodljivost.

Stres zaposlenih se odraža tudi v slabšem sodelovanju, manjši uspešnosti zaposlenih in povišanih stroških poslovanja podjetja (Vakola & Nikolaou, 2005; McHugh, 1993; Liukkonen et al., 2012). V organizacijah, v katerih zaposleni pogosteje doživljajo stres, se povečajo izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, agresivno komuniciranje in preostale disciplinske težave. Stres neposredno vpliva na kakovost izdelka ali storitev – bodisi zaradi slabšega odločanja, manjše natančnosti bodisi napak. Po mnenju Ameriškega inštituta za stres je stres, posledično zaspanost in zmanjšana pozornost, razlog za približno 60 do 80 odstotkov vseh nesreč na delovnem mestu. Posledica so višji stroški poslovanja in povečano število zaradi bolniške odsotnosti »izgubljenih« delovnih dni (Meško, 2011).

Slika 1: Vpliv fiziološkega vzburjenja na učinkovitost



Vir: R. Yerkes & J. Dodson

2.2 Zavzetost na delovnem mestu

Harter in drugi (2002) so ugotovili, da sta zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih neposredno povezana s poslovnimi rezultati. Njihova raziskava je vključevala 36 organizacij tako iz javnega kot zasebnega sektorja ter iskala povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in rezultati poslovnih enot – zadovoljstvom strank, produktivnostjo, dobičkom, fluktuacijo zaposlenih in neugodami na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov so avtorji ugotovili, da zadovoljni zaposleni pomembno vplivajo na zadovoljstvo strank, zvestobo kupcev in finančne rezultate podjetja.

Različni avtorji različno opredeljujejo zavzetost. Harter et al. (2002) so opredelili zavzetost kot posameznikovo vključenost in zadovoljstvo ter navdušenje nad delom. Salanova in drugi (2002) trdijo, da je zavzetost pozitivno, izpolnjujoče, motivacijsko stanje na delovnem mestu. Tudi Schaufelija (2004) opredeli zavzetost na delovnem mestu kot »pozitivno, izpolnjujoče, delovno stanje duha, za katerega so značilne moč, predanost in absorpcija« (str. 294). Dernovšek (2008) meni, da so zavzeti zaposleni tisti, ki so aktivno vpeti v svoje delo, navdušeni nad delom, pri čemer je prisotna tudi pozitivna čustvena predanost. Bakker (2009) ugotavlja, da se zavzetost zaposlenih kaže v pozitivnih čustvih, boljšem fizičnem zdravju, samoiniciativnosti, zavzeti zaposleni svojo pozitivno energijo prenašajo tudi na sodelavce, kar se odraža v večji skupinski učinkovitosti. Nezavzeti zaposleni pa postanejo »odklopljeni«, v delovnem procesu ne kažejo svoje prave identitete, misli in čustev (Olivier & Rothmann, 2007). Številne študije so pokazale, da so zavzeti zaposleni pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja (Lockwood, 2007; Noe et al., 2017; Albrecht et al., 2015; Kumar & Pansari, 2016; Sorenson, 2013).

Na zavzetost zaposlenih vplivajo naslednji dejavniki: jasnost delovne vloge zaposlenega, materialni viri, možnosti za razvoj spretnosti, socialna podpora, pozitivne povratne informacije, podpora nadrejenega, mentorstvo nadrejenega, možnost izražanja mnenja, smiselnost zadanih nalog, organizacijska kultura in priložnosti za učenje (Gallup, 2010). V okviru raziskave Trends in Global Employee Engagement (Hewitt, 2011) avtor preučuje povezavo med različnimi dejavniki delovnega okolja in zavzetostjo pri delu. Raziskuje glavne dejavnike glede na različne regije in za vsako izpostavlja tri najpomembnejše. Globalno gledano, so karijerne priložnosti, skladnost z blagovno znamko in

priznavanje trije najpomembnejši dejavniki zavzetosti zaposlenih.

Robinson in drugi (2004) opredelijo naslednje značilnosti, ki so skupne vsem zavzetim zaposlenim:

- verjamejo v organizacijo,
- stvari želijo delati bolje,
- razumejo poslovni kontekst in »širšo sliko« podjetja,
- so spoštljivi in pomagajo sodelavcem,
- so pripravljeni iti »korak dlje«,
- so na tekočem v povezavi z razvojem svojega delovnega področja.

2.3 Povezava med stresom na delovnem mestu in zavzetostjo

Raziskave kažejo, da je razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu zelo kompleksno, saj določeni dejavniki stresa (npr. preobremenjenost pri delu, neravnotežje med delom in prostim časom) nimajo enakih učinkov na vse zaposlene (Schaufeli & Bakker, 2004). Herzberg (1987) je ugotovil, da lahko zaposleni stresorje doživljajo kot izziv, ki je pomemben vir motivacije pri delu. Odgovorno delo je na primer lahko tako motivator kot tudi dejavnik stresa (Herzberg, 1987).

Gina (2016) pravi, da lahko zaposleni na delovnem mestu doživijo tri ravni stresa: nizko, optimalno in visoko. Nizko raven stresa zaposleni navadno občutijo takrat, kadar so izzivi pri delu, glede na posameznikove sposobnosti, prenizki. Tovrstni izzivi pri delu posameznike na začetku sproščajo, nato dolgočasijo (Csikszentmihalyi, 1997). Tudi Sutherland in Cooper (2000) sta ugotovila, da prenizke zahteve pri delu zaposlenega privedejo do dolgočasje, občutka nezadovoljstva in nemotiviranosti. Nezahtevno delo je hkrati povezano tudi z nizko ravnijo stresa. Odsotnost stresa hkrati pomeni tudi odsotnost pozitivnih učinkov stresa oziroma eustresa, ki zagotavlja, da zaposleni delo doživljajo kot izziv, in je pomemben vir motivacije za delo (Žunec, 2003). Kadar delamo pomembne stvari, pogosto občutimo določeno raven stresa, pri reševanju izziva je pogosto prisotna predanost delu, ki se kaže v učinkovitosti, navdušenju, navdihu in motiviranosti. Zaposleni, ki pri delu ne občutijo stresa, lahko svoje delo zaznavajo kot manj pomembno, posledično so pri opravljanju tovrstnega dela manj zavzeti (Coetzer & Rothmann 2007). Iz tega lahko sklepamo, da je odsotnost stresa povezana z nizko stopnjo zavzetosti pri delu.

Na drugi strani raziskave kažejo, da visoka raven stresa izzove negativen psihološki odziv oz. negativna čustva. Visoko raven stresa zaposleni občutijo takrat, kadar zahteve presegajo njihove sposobnosti, zato ob reševanju delovnih nalog doživljajo negativni stres ali distres (Božič, 2003). Posamezniki se različno odzivamo na iste stresorje, vendar so preobremenjenost pri delu, nenadne, nepričakovane zahteve in časovni pritiski pogosto povezani z visoko stopnjo negativnega stresa (Looker & Gregson, 1999; Murta, 2004). Zaposleni, ki pogosto doživljajo visoke stopnje stresa, so nezadovoljni in izkazujejo nizko stopnjo zavzetosti pri delu (Visser et al., 2003).

Številne raziskave so potrdile negativno korelacijo med visoko zavzetostjo in izgorelostjo (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Rezultati raziskave, ki so jo izvedli na univerzi Yale (2018), pa so pokazali, da vsak peti zaposleni hkrati doživlja visoko raven zavzetosti in stresa, katerega posledica je tudi izgorelost. Zavzeti zaposleni, ki sočasno doživljajo stres, doživljajo visoke ravni pozitivnih in negativnih čustev in pogosteje razmišljajo o zamenjavi službe kot nezavzeti zaposleni. Seppälä in Moeller (2018) dodajata, da je zato pomembno, da si tako podjetja kot tudi zaposleni prizadevajo ustvariti optimalne delovne razmere, pri katerih dosežemo visoko raven motivacije in produktivnosti – brez izgorelosti. Tovrstne delovne razmere lahko dosežemo z zagotovitvijo ustreznih virov, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih in zaposlenim omogočajo, da si hitreje opomorejo od stresa in posledično bolje opravijo svoje delovne naloge.

Kot smo že omenili, je lahko stres na delovnem mestu pozitiven ali negativen. Pozitiven stres, ki ga doživljamo kot spodbudo, je nujno potreben za doseganje lastnih ciljev, zahtev delovnega mesta in pričakovanj drugih ljudi. Učinek negativnega stresa je obraten in posameznika zavira pri razvoju in delu, zato je pomembno, da vzdržujemo optimalno raven stresa – spodbujamo pozitiven stres in omejujemo negativen stres (Cunningham, 1997). Crawford et al. (2010) so ugotovili, da negativni stres poveča izgorelost in ima negativen učinek na zavzetost zaposlenih, medtem ko pozitiven stres lahko prav tako povečuje izgorelost, vendar ima pozitiven učinek na zavzetost zaposlenih. Glede na raven stresa zaposleni svoje okolje in delo ocenjujejo kot grožnje ali izzive. Stresorji ustvarjajo mešanico pozitivnih in negativnih čustev, ki lahko povzročijo anksioznost

ali pa jih posamezniki doživljajo kot izziv. Izzivi ugodno vplivajo na zavzetost in uspešnost pri delu, lahko pa imajo tudi neželene posledice (Podsakoff et al., 2007).

V situaciji, ko si zaposleni postavi (pre)lahko dosegljive cilje, pomanjkanje resnih zahtev privede do občutka nezadovoljstva, ki je eden izmed povzročiteljev stresa. Podobna situacija je tudi v primeru, ko posameznik zaradi nezmožnosti izpolnitve zahtev doživlja negativen stres. Ta kratkoročno vodi v utrujenost, dolgoročneje v izčrpanost, navsezadnje pa v izgorelost. Zaposleni, pri katerih je prisotna optimalna raven stresa, so zavzeti, motivirani, visoko učinkoviti in nasploh delo opravijo bolje (Cunningham, 1997). Iz zgoraj opisanega izhaja prva hipoteza:

H1: Obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo.

2.3.1 Vpliv digitalne tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu

Digitalizacija in pojav novih tehnologij na delovnem mestu pozitivno vplivata na produktivnost zaposlenih, izboljšujeta kakovost delovnih mest, omogočata hitrejšo komunikacijo in prinašata številne druge pozitivne posledice (Ilsøe, 2017). Razvoj in vpeljava tehnologije na delovna mesta pa še ne zagotavljata uspeha. Tehnologija lahko prinaša številne pozitivne posledice za združbo in posameznike takrat, kadar jo zaposleni sprejmejo in pravilno uporabljajo. Najbolj razširjen model, ki preučuje sprejetje in uporabo tehnologije, je tako imenovani model sprejetja tehnologije (angl. *Technology Acceptance Model*; v nadaljevanju TAM), ki predpostavlja, da je odnos uporabnika do tehnologije odvisen od zaznane enostavnosti uporabe in zaznane uporabne vrednosti tehnologije. Uporabna vrednost tehnologije je opredeljena kot stopnja osebnega prepričanja, da bo uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije izboljšala uspešnost posameznika pri delu (Venkatesh & Davis, 2000).

Moderen pojav stresa, ki ga med drugim povzroča tudi hiter razvoj tehnologije, ali t. i. tehnostres je nova oblika stresa, ki je povezana z digitalno transformacijo (Thorpe & Brosnan, 2007). Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija je v naša življenja integrirana do mere, da briše meje med delom in prostim časom (Brough & Kalliath, 2009). Zaradi hitrega razvoja tehnologije se povečuje potreba po tem, da zaposleni sledijo hitremu razvoju,

hkrati se pri svojem delu soočajo z ogromno količino podatkov (Shu et al., 2011). Informacijska tehnologija nam omogoča enostaven in nenehen dostop do informacij, vendar po drugi strani omogoča, da so zaposleni nenehno dosegljivi in tako ali drugače vpeti v delovne obveznosti. Pomembno je torej, da se na delovnem mestu vzpostavi ravnotežje med negativnimi in pozitivnimi učinki tehnologije (Pantano & Naccarato, 2010).

Informacijska tehnologija ponuja potencial za bistveno izboljšanje zmogljivosti zaposlenih. Toda povečanje uspešnosti je pogosto ovirano zaradi nepripravljenosti uporabnikov na sprejemanje in uporabo razpoložljivih tehnoloških rešitev (Son et al., 2012; Navimipour & Soltani, 2016). Davis (1989) navaja, da je posameznikova uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pogostejša, če jo posameznik zaznava kot orodje za izboljšanje svoje uspešnosti. Če zaposleni ne prepoznajo dodane vrednosti tehnologije, bo ta zviševala stopnjo stresa na delovnem mestu (Van Yperen et al., 2016). Van Yperen in drugi (2016) hkrati ugotavljajo, da lahko tehnologija, kadar zaposleni prepoznajo in izkoriščajo njene prednosti, blaži stres na delovnem mestu. Na podlagi zgoraj opisanega sklepamo, da zaznana uporabna vrednost tehnologije vpliva na razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu.

H2: Zaznana uporabna vrednost tehnologije moderira razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu, in sicer na način, da je vpliv stresa na zavzetost močnejši, ko so ravni zaznane uporabne vrednosti nižje.

3. Metodologija in potek raziskave

3.1 Opis vzorca

Anketni vprašalnik je bil poslan na 53 elektronskih naslovov, hkrati smo anketo objavili tudi na družbenih omrežjih – Facebook in LinkedIn. Na vprašalnik je odgovorilo 111 respondentov, vendar smo morali 20 nepopolnih vprašalnikov izključiti iz analize. Od 91 anketiranih je 76 % respondentov moških in 24 % žensk. Povprečna starost vprašanih je 33 let, sicer se starost giblje med 22 in 60 leti. Največji del vzorca, 36,7 % anketiranih, ima končano univerzitetno izobrazbo, sledi približno enak delež anketiranih z magisterijem (22,2 %) in srednješolsko izobrazbo (okoli 24,4 %), preostalih 16,7 % vprašanih ima končano višjo ali visoko šolo.

Iz odgovorov je razvidno, da je med vprašanimi 76,7 % zaposlenih, 1,1 % brezposelnih in 22,2 % študentov. Večina zaposlenih (85,5 %) ima redno zaposlitev za polni delovni čas. Nadalje, največji delež zaposlenih anketirancev (21 %) delo opravlja v srednje velikih podjetjih, 18 % zaposlenih anketirancev v velikih in enak delež v majhnih podjetjih, 12 % v mikro podjetjih. 58 % vseh anketiranih zaposlenih opravlja vodstvene naloge.

3.2 Vprašalnik

Zavzetost zaposlenih. Za merjenje koncepta zavzetosti zaposlenih smo uporabili vprašalnik UWES-9, ki sta ga razvila Schaufeli in Baker (2003). Sestavljen je iz devetih trditev, ki merijo tri dimenzije zavzetosti pri delu, in sicer vitalnost (angl. *Vigor*), predanost (angl. *Dedication*) in vpetost (angl. *Absorption*). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, kako pogosto so bili zavzeti pri delu (0 pomeni nikoli, 6 vsak dan). Primera uporabljenih trditev: »Pri svojem delu prekipavam od energije« in »Moje delo je zame vir navdih« ($\alpha = .95$).

Stres pri delu. Koncept stresa pri delu smo merili z vprašalnikom BJSQ (angl. *Brief job stress questionnaire*). Sestavljen je iz 15 vprašanj. Respondenti so odgovarjali na 15 trditev, ki se nanašajo na povpraševanje po delu, nadzor dela, podporo in stopnjo zadovoljstva pri delu. Skladno s priporočilom Kawad in Otsuka (2011) smo povpraševanje po delu merili s trditvami, ki so bile vsebinsko postavljene v nasprotno smer (angl. *Reverse-coded*). Tudi v tem primeru so respondenti odgovarjali na podlagi 4-stopenjske Likertove lestvice, pri kateri 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 4 »popolnoma se strinjam«. Primera uporabljenih trditev: »Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času« in »Pri delu moram biti zelo osredotočen« ($\alpha = .79$).

Uporabna vrednost tehnologije. Za merjenje koncepta smo uporabili t. i. vprašalnik Technology Acceptance Model (TAM2), ki sta ga razvila Davis in Venkatesh (2000). Vprašani so odgovarjali na štiri trditve na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 7 »popolnoma se strinjam«. Primera uporabljenih trditev: »Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno izboljšujejo mojo uspešnost pri delu« in »Na splošno menim, da so nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, koristne pri mojem delu« ($\alpha = .95$).

4. Preverjanje hipotez

H1: Obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo.

Da bi preverili hipotezo 1 (H1), v kateri smo predpostavili, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo, smo najprej centriralni vrednost neodvisne spremenljivke (tj. stresa). S tem smo zmanjšali nepotrebno multikolinearnost med linearnimi izrazi in njihovimi kvadratnimi dvojniki (Aiken & West, 1991). Nato smo v regresijsko enačbo dodali kvadrirane vrednosti za spremenljivko stres. Koeficient, povezan s

kvadrirano vrednostjo stresa, je bil negativen in mejno statistično značilen ($\beta = -1,052$, $p = 0,096$; $p < 0,1$). Narobe obrnjeno U-krivuljo med stresom in zavzetostjo pri delu smo tudi grafično prikazali (Slika 2). Na podlagi rezultatov lahko prvo hipotezo potrdimo.

H2: Tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo.

V drugi hipotezi (H2) smo predpostavili moderacijski učinek zaznave uporabne vrednosti tehnologije na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu. Postavljeno hipotezo smo preverili z uporabo

Slika 2: Narobe obrnjeno U-razmerje med stresom in zavzetostjo pri delu

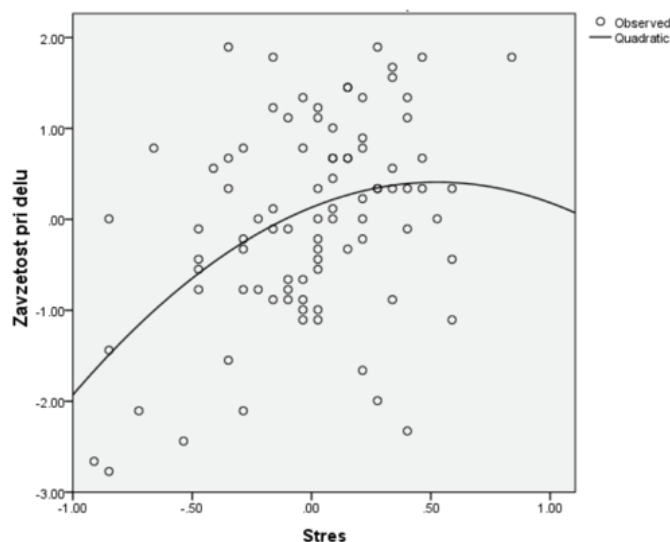


Tabela 1: Rezultati hierarhične večkratne regresijske analize za zaznano uporabno vrednost informacijsko-komunikacijske tehnologije kot moderatorja na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu

Koraki		Koeficienti ^a				
		Nestandardizirani koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	SE ^c	Beta		
1	Konstanta	1,045	0,906		1,153	0,252
	Stres	1,265	0,316	0,399	4,008	0,000
	IKT ^b	0,155	0,104	0,148	1,485	0,141
	R ²	0,439				
2	Konstanta	1,284	0,898		1,430	0,157
	Stres	1,181	0,313	0,373	3,776	0,000
	IKT ^b	0,156	0,102	0,149	1,523	0,132
	Stres x IKT	-0,541	0,271	-0,197	-1,999	0,049
	R ²	0,480				

a) Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu
b) IKT = zaznana uporabna vrednost informacijsko-komunikacijske tehnologije
c) SE = ocena standardne napake

hierarhične večkratne regresijske analize. V prvem koraku smo vnesli obe neodvisni spremenljivki, v drugem koraku smo v regresijski model vnesli interakcijo med stresom in uporabno vrednostjo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Kot je razvidno iz Tabele 1, predstavlja interakcija stresa in IKT pomemben prediktor zavzetosti pri delu ($B = -0,541$; $p = 0,049$).

Da bi lažje razumeli preučevani moderacijski učinek, smo ga prikazali tudi grafično (glej Sliko 3). Kot je razvidno s Slike 3, je zavzetost pri delu najmanjša v primeru nizkega stresa in nizke uporabne vrednosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, najvišja pa takrat, kadar je stopnja stresa visoka, zaznana stopnja uporabne vrednosti informacijsko-komunikacijske tehnologije pa nizka.

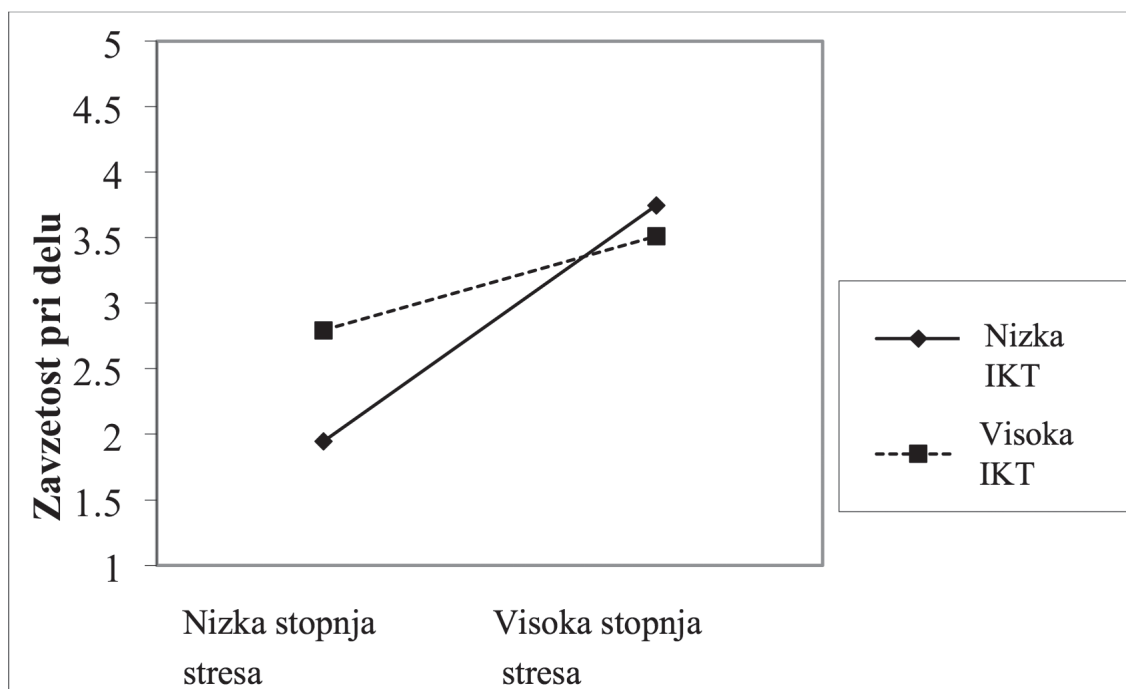
5. Diskusija

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Rezultati raziskave potrjujejo predvidevano povezavo med preučevanima konstruktoma. Na podlagi rezultatov lahko torej sklepamo, da je zavzetost zaposlenih nizka, kadar zaposleni doživljajo visoko ali nizko raven stresa. Ugotovitev je skladna z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da visoka in nizka raven stresa zmanjšujeta

zavzetost zaposlenih (Sawang, 2012; Božič, 2003; Coetzer & Rothmann, 2007). Visoko raven stresa zaposleni doživljajo takrat, kadar delovne zahteve presegajo njihove sposobnosti (Božič, 2003). Visoka raven stresa posledično vodi v fizično in psihično izčrpanost, ki sta negativno povezani z zavzetostjo pri delu (Sawang, 2012). Na drugi strani se zaposleni, ki doživljajo nizko raven stresa, pri delu pogosto dolgočasijo (Sawang, 2012) in svoje delo doživljajo kot manj pomembno (Coetzer & Rothmann, 2007), kar ravno tako negativno vpliva na zavzetost pri delu. Schaufeli in Bakker (2004) pravita, da stres pri delu ni vedno negativno povezan z zavzetostjo zaposlenih. S povečanjem prisotnosti stresa se do neke mere povečuje tudi zavzetost in doseže vrh pri optimalnem fiziološkem vzburjenju. Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepamo, da bodo najbolj zavzeti tisti zaposleni, ki bodo doživljali optimalno raven stresa.

Hipoteza 2 predpostavlja, da tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Moderacijski učinek, prikazan na Sliki 3, kaže, da je pri visoki ravni stresa zavzetost pri delu največja takrat, kadar zaposleni ocenjujejo, da je uporabna vrednost tehnologije nizka. Kot že omenjeno, zaposleni, ki doživljajo visoko raven stresa, pogosto svoje delo doživljajo kot zelo pomembno. Raziskave hkrati kažejo, da so zavzeti zaposleni zelo osredotočeni na svoje delo in so mu predani

Slika 3: Moderacijski učinek uporabne vrednosti IKT na povezavo med stresom in zavzetostjo pri delu



^aIKT = uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije

(Bakker, Arnold, Albrecht, & Leiter, 2008), in kar je zelo pomembno, imajo radi nadzor nad svojim delom. Posledično lahko predvidevamo, da najvišjo raven zavzetosti posamezniki dosegajo, kadar se soočajo s stresnimi situacijami, ki od njih zahtevajo, da uporabijo svoje znanje in kompetence. Tokrat ni tehnologija tista, ki jim omogoča uspešno opravljanje nalog, temveč njihove lastne sposobnosti. Zavzeti zaposleni stres tako štejejo kot izziv, za rešitev katerega morajo uporabiti lastna sredstva in se posledično ne želijo zanašati na uporabno vrednost tehnologije. Zaposleni imajo posledično občutek, da imajo popoln nadzor nad stresno situacijo, kar pozitivno vpliva na zavzetost pri delu. Nadalje, menimo, da zaposleni doživljajo visoko raven stresa pri opravljanju dela, ki zahteva iskanje novih in uporabnih rešitev (tj. ustvarjalnost). Pri iskanju ustvarjalnih rešitev je uporabna vrednost tehnologije pogosto zelo nizka, saj so ustrezna znanja, ustvarjalne in druge spretnosti ter motivacija zaposlenih nujno potrebne in zadostne sestavine, ki vplivajo na ustvarjalnost posameznika (Amabile, 1983).

Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da je v primeru nizkega stresa zavzetost največja takrat, ko je uporabna vrednost tehnologije največja. Ko posameznik ni pod stresom ali pa je njegova raven stresa nizka, mu tehnologija omogoča, da delo opravi hitreje, natančneje in nasploh bolje. Ugotovitev potrjuje, da lahko tehnologija blaži stres na delovnem mestu, in sicer takrat, ko zaposleni izkoriščajo njene prednosti (Van Yperen et al., 2016). Posledično bodo zaposleni, ki doživljajo nizko raven stresa in hkrati zaznavajo visoko uporabno vrednost tehnologije, bolj zavzeti za delo. Hkrati menimo, da je nizka raven stresa pogosto povezana s posameznikovo percepcijo, da se pri delu sooča z obvladljivimi izzivi, ki ne presegaajo njegovih sposobnosti. Izzivi, ki so glede na posameznikove sposobnosti prenizki, posameznika na začetku sproščajo, nato pa dolgočasijo. Visoka raven zaznane uporabne vrednosti tehnologije pa lahko prepreči dolgočasenje in posledično poveča zavzetost zaposlenih tudi pri nizki ravni stresa. Raziskave namreč kažejo, da zaznana uporabna vrednost tehnologije pozitivno vpliva na pogostost uporabe tehnologije in opravljanje s tehnologijo povezanega dela, kar posledično povečuje zavzetost zaposlenih (Kim & Gatling, 2018; Latib et al., 2014).

Rezultati naše raziskave prispevajo k razvoju teorije o vplivu digitalne tehnologije in stresa na zavzetost pri delu. Prvi teoretični prispevek pričujočega članka je potrditev, da obstaja obrnjena U-krivulja, ki prikaže razmerje med stresom

in zavzetostjo. V teoriji sicer najdemo študije, ki omenjeno razmerje teoretično preučujejo in ugotavljajo, da so ekstremne ravni stresa (visok in nizek) povezane z nizko stopnjo zavzetosti pri delu, vendar glede na naše vedenje nobena raziskava doslej ni empirično preverjala narobe obrnjene U-krivulje. S člankom torej prispevamo k teoriji o stresu, saj na podlagi raziskave ugotovimo, da je zavzetost pri delu največja, ko zaposleni doživljajo optimalno raven stresa. Ugotovitve raziskave so uporabne tudi za vodstvene kadre podjetij, saj raziskava kaže, da stres na zavzetost ne vpliva nujno negativno. Menimo, da bi morala podjetja ustvariti delovne razmere in zaposlenim dajati naloge, ki bi jim omogočale, da bi doživljali optimalno raven stresa. Dejstvo pa je, da vsak zaposleni stres doživlja drugače, zato je težko o ravni stresa sklepati splošno (Fontana & Abouserie, 1993; Meško et al., 2010). Vodjam bi zato svetovali, da z zaposlenimi čim več komunicirajo in preverjanje ravni stresa jemljejo kot neprekinjen proces.

Drugi teoretični prispevek je preučevanje vpliva zaznane vrednosti tehnologije na razmerje med stresom in zavzetostjo. Raziskave kažejo, da informacijsko-komunikacijska tehnologija pozitivno vpliva na operativno uspešnost zaposlenih (Tarute & Gatautis, 2013). Dodana vrednost pričujočega članka je ugotovitev, da ima tehnologija poleg omenjenih pozitivnih učinkov tudi negativne, saj smo posamezniki naravnani tako, da zasluge za uspeh raje pripisujemo lastnim sposobnostim, in ne uporabni vrednosti tehnologije. Glede na naše ugotovitve bi podjetju priporočali fleksibilnost glede uvedbe in uporabe tehnologije pri zahtevnejših opravilih. Pričujoča raziskava kaže, da zaznana uporabna vrednost tehnologije pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v primeru manj pomembnih (manj stresnih) opravil in negativno v primeru bolj pomembnih (bolj stresnih) opravil. Na podlagi ugotovljenega sklepamo, da bi bilo smiselno, da ima vsak posameznik do neke mere prosto izbiro glede uporabe sredstev za rešitev problema. Zavedamo pa se, da fleksibilna uporaba tehnologije ni izvedljiva na vsakem delovnem mestu in v vseh panogah.

Omejitev raziskave izhajajo predvsem iz majhnega vzorca anketiranih, zato za nadaljnje raziskovanje predlagamo preučitev povezav na večjem vzorcu. Omejitev je tudi v tem, da so respondenti sami ocenjevali preučevane konstrukte, stres, zavzetost pri delu in zaznana uporabnost tehnologije, zato so odgovori morda nekoliko pristranski. V prihodnje bi lahko preučevane povezave preverjali tudi z raziskavo, v kateri bi

omenjene konstrukte posameznikov ocenjevali njihovi sodelavci ali vodje, pri čemer bi lahko rezultate primerjali in ugotovili odstopanja. Z izvedbo kvalitativne študije, s katero bi s pomočjo intervjuja dobili poglobljen uvid v to, zakaj visoka raven stresa in nizka uporabna vrednost tehnologije vodita v veliko zavzetost, bi ugotovitve še nadgradili in pridobili natančnejše ugotovitve.

6. Zaključek

V prispevku preučujemo vpliv stresa na zavzetost zaposlenih v digitalni dobi. Z rezultati raziskave potrjujemo, da obstaja narobe obrnjena U-krivulja, ki pokaže razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih. Z zvišanjem ravni stresa se zavzetost povečuje in doseže vrh pri optimalni, srednji ravni stresa. Rezultati raziskave kažejo, da tehnologija moderira razmerje med stresom in zavzetostjo zaposlenih, kar pomeni, da zavzeti zaposleni visoko stresne situacije jemljejo kot izziv, ki od njih zahteva, da uporabijo lastne spretnosti, in ne tehnologije. V primeru nizke ravni stresa pa tehnologija pomaga pri hitrejšem in natančnejšem opravljanju nalog.

7. Priloga – anketni vprašalnik

1. Pogostost uporabe informacijsko-komunikacije tehnologije (IKT). Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – sploh se ne strinjam, 2 – pretežno se strinjam, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – pretežno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).
 - a. Vsak dan prek IKT komuniciram s sodelavci z drugih lokacij (zunaj moje pisarne).
 - b. Komunikacija s sodelavci v več kot 50 % poteka prek IKT.
 - c. S sodelavci o delu komuniciram predvsem prek IKT.
2. Spodnje trditve se nanašajo na zavzetost pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (0 – nikoli, 1 – skoraj nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto, 6 – vedno).
 - a. Pri svojem delu prekipevam od energije.
 - b. Pri delu se počutim močnega in dejavnega.
 - c. Nad svojim delom sem navdušen.
 - d. Moje delo je zame vir navdiha.
3. Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – pretežno se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam).
 - e. Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
 - f. Srečen sem, kadar intenzivno delam.
 - g. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
 - h. Zatopljen sem v delo, ki ga opravljam.
 - i. Kadar delam, sem prevzet nad delom.
4. Spodnje trditve se nanašajo na uporabno vrednost tehnologije. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – nekoliko se ne strinjam, 4 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 5 – nekoliko se strinjam, 6 – pretežno se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam).
 - a. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno izboljšujejo mojo uspešnost pri delu.
 - b. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno povečujejo mojo produktivnost.
5. Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – pretežno se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam).
 - a. V službi moram opraviti ogromno dela.
 - b. Svojega dela ne morem dokončati v dodeljenem času.
 - c. V službi moram trdo delati.
 - d. Pri delu moram biti zelo osredotočen.
 - e. Opravljam zahtevno delo, ki zahteva visoko raven znanja in spretnosti.
 - f. Med delovnim časom moram nenehno razmišljati o svojem delu.
 - g. Sam si narekujem tempo dela.
 - h. Samostojno lahko določam vrstni red opravljanja delovnih nalog in način izvedbe nalog.
 - i. Lahko podam svoje mnenje glede strategije dela.
 - j. Pogosto lahko komuniciram z nadrejenim.
 - k. Pogosto lahko komuniciram s sodelavci.
 - l. V primeru težav se lahko zanesem na svojega nadrejenega.
 - m. V primeru težav se lahko zanesem na svoje sodelavce.
 - n. Nadrejeni si prijazno vzame čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.
 - o. Sodelavci si prijazno vzamejo čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.
 - p. Zadovoljen sem s svojim delom.

- c. Nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, na splošno povečujejo mojo učinkovitost pri delu.
 - d. Na splošno menim, da so nove tehnologije, uvedene na delovnem mestu, koristne pri mojem delu.
5. Spodnje trditve se nanašajo na odvisnost od tehnologije. Vse trditve se nanašajo na vaše delo. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – nekoliko se ne strinjam, 4 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 5 – nekoliko se strinjam, 6 – pretežno se strinjam, 7 – popolnoma se strinjam).
- a. Računalniška tehnologija je postala del moje vsakodnevne rutine.
 - b. Računalnik je nadomestil papir, kalkulator, faks, telefon in je postal glavna komunikacijska naprava.
 - c. Težko bi si predstavljal delo brez računalnika.
 - d. Več kot 80 % mojega dela je opravljenega na računalniku.
 - e. V podjetju, kjer delam, poteka izmenjava znanja in prenos informacij prek interneta ali intraneta.
 - f. Že se je zgodilo, da zaradi tehnološke napake, na primer težav s strojno opremo, programsko opremo ali napake v omrežju, nisem mogel opraviti svojega dela.
 - g. Podatke in informacije, povezane z delom, je pri mojem delu treba pridobiti iz računalnika.
4. Aon Hewitt. (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Najdeno 23. 7. 2019 na spletnem naslovu https://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf.
 5. Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. P. (2008). *Work engagement: Further reflections on the state of play*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
 6. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
 7. Brey, P. (2017). *The strategic role of technology in a good society*. *Technology in Society* 52, 39–45.
 8. Brough, P., & Kalliath, T. (2009). *Work-family balance: Theoretical and empirical advancements*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 581–585.
 9. Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). *Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation*. *Southern African Business Review*, 11(1), 17–32.
 10. Crawford, E. R., LePine, J., & Rich, B. L. (2010). *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test*. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
 11. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publishers.
 12. Cunningham, B. (1997). *The Stress Management Sourcebook*. Los Angeles: Lowell House.
 13. Davis, F. (1989) *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. *MIS Quarterly*, 13, 319–340.
 14. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279–286.
 15. Dernovsek, D. (2008.) *Creating highly engaged and committed employees starts at the top and ends at the bottom line*. *Credit Union Magazine*, May 2008: 42–46.
 16. European Agency for Safety and Health at Work. (2005). *OSH in figures: stress at work – facts and figures*. Najdeno 23. 6. 2019 na spletnem naslovu https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
 17. Evans, R., & Russel, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

Literatura in viri

1. Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L., Kecklund, G. (2002). *Sleep disturbances, work stress and work hours: A cross-sectional study*. *Journal of Psychosomatic Research* 53, 741–748.
2. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
3. Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357–376.

18. Fontana, D., & Abouserie, R. (1993). *Stress levels, gender and personality factors in teachers*. *British Journal of Educational Psychology*, 63(2), 261–270.
19. Gallup. (2012). *Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times*. Najdeno 24. 6. 2019 na spletnem naslovu <https://www.gallup.com/services/176657/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx>.
20. Gina, F. (2016). *Are you too stressed to be productive? Or not stressed enough?*. HBR. Najdeno 1. 6. 2019 na spletni strani <https://hbr.org/2016/04/are-you-too-stressed-to-be-productive-or-not-stressed-enough>.
21. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?* *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
22. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). *Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies*. Washington D.C.: American Psychological Association.
23. Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
24. Ilsøe, A. (2017). *The digitalisation of service work–social partner responses in Denmark, Sweden and Germany*. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 333–348.
25. Internet World Stats. (b. 1.). *Internet usage statistics*. Najdeno 23. 6. 2019 na spletni strani <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
26. Ittermann, P., & Niehaus, J. (2015). *Industrie 4.0 und Wandel von Industriearbeit*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
27. Jones, J. W., & Dages, K. D. (2003). *Technology trends in staffing and assessment: A practice note*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 247–252.
28. Kim, J., & Gatling, A. (2018). *The impact of using a virtual employee engagement platform (VEEP) on employee engagement and intention to stay*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 242–259.
29. Kompare et al. (2009). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
30. Korn Ferry Institute. (2018). *Workplace Stress Continues to Mount*. Najdeno 15. 7. 2019 na spletni strani <https://www.kornferry.com/institute/workplace-stress-motivation>.
31. Kumar, V., & Pansari, A. (2016). *Competitive advantage through engagement*. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
32. Latib, L. A., Bolong, J., & Ghazali, A. H. A. (2014). *Facebook usage and functionality as the predictive factors in contributing towards employee engagement*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 289–294.
33. Liukkonen, P., Cartwright, S., & Cooper, C. (2012). *Costs and benefits of stress prevention in organisations: review and new methodology*. Loughlinstown, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
34. Lockwood, N. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage*. Najdeno 1. 6. 2019 na spletni strani <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf>
35. Looker, T., & Gregson, O. 1999. *Ovladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
36. McHugh, M. (1993). *Stress at work: do managers really count the costs?* *Employee Relations*, 15(1), 18–32.
37. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu: Visokošolski učbenik z recenzijo*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
38. Meško, M., Videmšek, M., Štihec, J., Meško Štok, Z., & Karpļuk, D. (2010). *Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov*. *Management*, 5(2), 149–161.
39. Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). *Highly Engaged but Burned Out: Intra-individual Profiles in the US workforce*. OSF Preprints. Najdeno 27. 9. 2019 na spletnem naslovu <https://osf.io/h6qnf/>.
40. Murta, S., & Tróccoli, B. T. (2004). *Avaliação de intervenção em estresse ocupacional*. *Rev Psicol: Teoria e Pesq*, 20(1), 39–47.
41. Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). *The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems*. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052–1066.
42. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
43. Noyes, J. M., & Garland, K. J. (2008). *Computer- vs. Paper-Based Tasks: Are They Equivalent?* *Ergonomics*, 51, 1352–1375

44. Olivier, A., & Rothmann, S. (2007). *Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company*. SA Journal of Industrial Psychology, 2007, 33 (3), 49–56.
45. Pantano, E., & Naccarato, G. (2010). *Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies*. Journal of Retailing and Consumer Services 17(3), 200–204.
46. Pienaar, J., & Rothmann, S. (2003). *Job stress in the South African Police Services*. SA Journal of Industrial Psychology 32(3).
47. Podsakoff N. P., LePine, J., & LePine, M. (2007). *Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology 92(2):438–54.
48. Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). *Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work*. Academy of Management Review, 38: 621–644.
49. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, 408.
50. Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. London: Prentice-Hall.
51. Sagarmay, D. (2014). *Information Technology, Its Impact on Society and Its Future*. Advances in Computing 2014, 4(1): 25–29.
52. Sawang, S. (2012). *Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support?* International Journal of Manpower, 33(2), 178–186.
53. Schaufeli W. B., & Bakker A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behaviour 25: 293–314.
54. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?* Applied Psychology, 57(2), 173–203.
55. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.
56. Seppälä, E., & Moeller, J. (2018). *1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout*. Harvard Business Review. Najdeno 27. 9. 2019 na <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>.
57. Shu, Q., Tu, Q., & Wang, K. (2011). *The Impact of Computer Self-Efficacy and Technology Dependence on Computer-Related Technostress: A Social Cognitive Theory Perspective*, International Journal of Human-Computer Interaction, 27(10), 923–939.
58. Simon, N., & Amarakoon, U. (2015). *Impact of occupational stress on employee engagement*. Proceedings of 12th International Conference on Business Management (ICBM). Colombo, Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.
59. Son, H., Park, Y., Kim, C., & Chou, J. S. (2012). *Toward an understanding of construction professionals' acceptance of mobile computing devices in South Korea: An extension of the technology acceptance model*. Automation in construction, 28, 82–90.
60. Sorenson, S. (2013). *How employee engagement drives growth*. Gallup business journal, 4, 1–4.
61. Starc, R. (2007). *Stres in boleznih: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius.
62. Stritih, B., & Možina, M. (2000). *Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
63. Sutherland, V., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management: an organizational approach*. Basingstoke, UK: Macmillan Business.
64. Tarutėa, A., & Gatautis, R. (2013). *ICT impact on SMEs performance*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 110, 1218–1225.
65. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
66. Thorpe, S. J., & Brosnan, M. J. (2007). *Does computer anxiety reach levels which conform to DSM IV criteria for specificphobia?* Computers in Human Behavior, 23(3), 1258–1272.
67. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. Journal of Vocational Behaviour, 80(1), 173–186.
68. Tyrer, P. (1987). *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
69. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?*. Employee relations, 27(2), 160–174.
70. Van Yperen, N. W., Wortler, B., & De Jonge, K. M. M. (2016). *Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working*. Computers in Human Behavior, 60, 179–184.

71. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *Perceived usefulness of technologies*. *Management Science*, 46(2), 187.
72. Venkateswara, S. (2017). *Employee Engagement and Job Stress – An Overview*. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 4(1), 188.
73. Visser, M. R. M., Smets, E. M. A., Oort, F. J., & DeHaes, C. J. M. (2003). *Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists*. *Canadian Medical Association Journal*, 168, 271– 276.
74. Wilburn, K. M., & Wilburn, H. R. (2018). *The Impact Of Technology On Business And Society*. *Global Journal of Business Research*, 12(1), 23–39.

Eva Mavrič je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani iz smeri Računovodstvo in revizija. Izobraževanje nadaljuje na Ekonomski fakulteti, in sicer na podiplomskem študiju Poslovne informatike. Skozi celotno obdobje dodiplomskega študija si je izkušnje nabirala s študentskim delom – sprva v računovodstvu podjetja Mueller drogerija, d. o. o., danes pa ob študiju opravlja delo v financah oglaševalske agencije Luna\TBWA, ki je del mednarodne skupine TBWA.

Doc. dr. Darija Aleksić je članica Katedre za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja predvsem s preučevanjem etičnega vedenja, digitalizacije, organizacijskega vedenja in ustvarjalnosti v poslovnem svetu. Darija se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc (znanstvenih in strokovnih) s področja managementa ter poslovne etike. Svoje prispevke objavlja v domačih in mednarodnih revijah. Je tudi soustanoviteljica Društva za poslovno etiko in etično voditeljstvo ter članica strokovnega sveta društva, katerega poslanstvo je ozaveščanje javnosti in širjenje koncepta poslovne etike, etičnega voditeljstva in etike v širšem smislu, v gospodarstvu, javnih ustanovah in civilni družbi.

Učenje v agilnih združbah

Aleša Saša Sitar

e-pošta: alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si

Povzetek

Namen prispevka je povezati literaturo s področja učenja v združbah in agilnih združb in tako osvetliti proces učenja, ki se odvija v agilnih združbah. Raziskovalno vprašanje je, kako poteka proces učenja v agilnih združbah. Temeljna teza prispevka je, da je v agilnih združbah prisotno individualno in sodelovalno/timsko učenje, zunanje in notranje učenje ter učenje, usmerjeno v izkoriščanje obstoječih in raziskovanje novih znanj. Cilj prispevka je predstaviti značilnosti učenja v agilnih združbah. V prispevku bo uporabljena metoda študija poslovnega primera na primeru uspešnega slovenskega podjetja, ki se z agilnim pristopom ukvarja 13 let. Prispevek raziskave je v obravnavanju procesa učenja v agilnih združbah, predstavitvi povezanosti učenja in agilnosti ter utemeljitvi nujnosti učenja za doseganje agilnosti v sodobnih združbah.

Ključne besede: agilnost, agilna združba, učenje v agilnih združbah

1. Uvod

Agilnost se v zadnjem času v literaturi omenja kot najbolj zaželena značilnost sodobnih združb, ki se soočajo s hitrimi in nenehnimi spremembami (Denning, 2018; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). Izraz agilnost ni novost. Sinonima, ki se pogosto uporabljata, sta prilagodljivost in fleksibilnost. Pomeni spremenljivost, zmožnost hitrega prilagajanja, hitrega, učinkovitega odzivanja na okoliščine (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2018). Zato podjetjem omogoča povečati učinkovitost in uspešnost. Spreminjanje združbe je neposredno povezano s sposobnostjo učenja posameznikov. Ko zaposleni pridobijo novo znanje, ga lahko uporabijo pri delu in spremenijo svoje vedenje. Sprememba v vedenju pa naj bi vodila v večjo delovno uspešnost (Lipičnik, 2001). Kljub tesni povezavi zelo malo raziskav preučuje, kako v agilnih združbah poteka učenje posameznikov, timov in združbe.

Posamezniki v agilnih združbah sodelujejo v agilnih timih. Agilni timi z redno refleksijo na preteklo opravljeno delo, ki sestavlja agilne metode dela (Sutherland, 2016), omogočajo prenos znanja in učenje iz izkušenj vsem članom tima, kar so značilnosti timskega učenja. Poleg tega zaposleni del nalog opravijo samostojno. Zato morajo biti zaposleni v agilnih združbah sposobni hitro prehajati iz sodelovalnega načina dela v individualno delo in

nazaj (Repenning, Kieffer, & Repenning, 2018). Temu mora slediti tudi učenje posameznikov, ki posledično spreminjajo stil učenja iz sodelovalnega učenja v individualno učenje, in obratno.

Zaposleni v agilnih timih za delo potrebujejo dobro poznavanje potreb strank, znanje o novih tehnologijah na trgu, gradijo pa tudi na lastnih izkušnjah znotraj podjetja (Babb, Hoda, & Nørbjerg, 2013), zato mora biti v agilnih timih prisotno tako učenje iz zunanjih virov kot tudi iz notranjih virov znanja. Agilne združbe spreminjajo svoje zmožnosti. Izkoriščajo zmožnosti, ki jim koristijo danes, in razvijajo zmožnosti za prihodnost. Usklajevanje učenja z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978) oz. uravnoteženje izkoriščanja obstoječega znanja in raziskovanja novega znanja (March, 1991) je tako bistvo učenja agilnih združb.

Namen prispevka je povezati literaturo s področja učenja v združbah in agilnih združb in tako osvetliti proces učenja, ki se odvija v agilnih združbah. Raziskovalno vprašanje je, kako poteka proces učenja v agilnih združbah. Temeljna teza prispevka je, da je v agilnih združbah prisotno individualno in sodelovalno učenje, zunanje in notranje učenje ter učenje, usmerjeno v izkoriščanje in raziskovanje. Cilj prispevka je predstaviti značilnosti učenja v agilnih združbah. V prispevku bo uporabljena metoda študija poslovnega primera na primeru uspešnega slovenskega podjetja, ki se

z agilnim pristopom ukvarja že 13 let. Prispevek raziskave je v obravnavanju procesa učenja v agilnih združbah, predstavitvi povezanosti učenja in agilnosti ter utemeljitvi nujnosti učenja za doseganje agilnosti v sodobnih združbah.

2. Agilne združbe

Agilnost je najbolj zaželena značilnost sodobnih združb, ki se soočajo s hitrimi in nenehnimi spremembami (Denning, 2017; Kovač & Gajšek, 2019; Rigby, et al., 2018). Izraz agilnost ni novost. Pomeni spremenljivost, zmožnost hitrega prilagajanja na spremenjene razmere (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2018). Agilnost avtorji opredelijo kot zmožnost združbe vpeljati spremembe, ko se spremenijo razmere, v katerih posluje (Denning, 2017; Worley, Williams, & Lawler III, 2014). Agilnost združbe temelji na učinkovitem učenju članov združbe, zato avtorji ugotavljajo, da so se agilne združbe sposobne hitro učiti. Učenje v agilnih združbah je stalen proces, ko se člani združbe učijo v agilnih timih (Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017).

Avtorji med glavnimi značilnostmi, po katerih se agilne združbe razlikujejo od preostalih, navajajo kulturo, strukturo, vodenje, strategijo, tehnologijo (Appelbaum, et al., 2017). Te specifične značilnosti naj bi jim omogočile, da so hkrati stabilne in dinamične. Svetovalna združba McKinsey (2017) med njimi navaja omrežje večfunkcijskih timov, kulturo, usmerjeno v ljudi, pospešeno učenje in hitre cikle odločanja s pomočjo tehnologije, skupen namen, ki ustvarja vrednost za vse deležnike. Denning (2018) govori o agilni miselnosti, agilni kulturi, iterativnih agilnih metodah, avtonomiji timov, služabniškem vodenju, popolni transparentnosti informacij in aktivni interakciji s kupcem.

V agilnih združbah so zlasti pomembni večfunkcijski timi, ki jih družijo skupno poslanstvo (Denning, 2017). Večfunkcijski timi imajo avtonomijo sprejemanja odločitev in izvedbe naloge od začetka do konca, člani tima pripadajo določeni poslovni funkciji, ki skrbi za strokovni razvoj, prenos znanja določenega funkcijskega področja med različnimi timi. Vsako funkcijsko področje ima svojega vodjo, ki krepi razvoj področja in spremlja delovno uspešnost. Timi pa svojo mrežo sodelujočih širijo tudi zunaj meja podjetja, sodelujejo s kupci, raziskovalnimi institucijami, dobavitelji itd.

3. Učenje v agilnih združbah

Učenje združb je proces, v katerem se v združbah oblikuje novo znanje (March, 1991). Novo znanje ustvarijo člani združbe, pretvori pa se v znanje združbe, ko se shrani v postopkih, rutinah, pravilih. Novo znanje omogoča spremembo aktivnosti in usmerja delovanje članov združbe v izboljšave in inovacije za doseganje večje uspešnosti podjetja. Učenje združb avtorji opredelijo kot učenje z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978), izkoriščanje obstoječega znanja in raziskovanje novega (March, 1991), učenje iz zunanjih in notranjih virov (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013), proces pridobivanja znanja, ohranjanje znanja, prenos znanja (Argote & Miron-Spektor, 2011), ki se odvija na ravni posameznikov, timov in združbe (Crossan, Lane, & White, 1999).

Avtorji s področja agilnosti združb so učenje najprej povezovali z vpeljavo agilnih metod. Pri njihovi vpeljavi namreč zaposleni pridobijo nove veščine, ustvari se novo znanje, spremeni se vedenje (McAvoy & Butler, 2007). Vpeljavo agilnih metod v združbe prepoznajo kot učno izkušnjo in ugotavljajo, da ko zaposleni začnejo uporabljati agilne metode, učenje z enojno zanko zamenja učenje z dvojno zanko (McAvoy & Butler, 2007). Proces transformacije v agilno združbo je torej proces učenja združbe (Denning, 2018). Takrat so pomembni neprestano preverjanje, prilagajanje in refleksija, učenje iz napak, ustvarjanje uspešnih praks, učenje od drugih in globoko poslušanje (Denning, 2018). Avtorji so pri vpeljavi agilnih metod prepoznali pomen pridobivanja, ohranjanja in prenosa znanja (Chan & Thong, 2009).

Poznejše raziskave na področju uporabe agilnih metod prepoznajo, da uporaba agilnih metod spodbuja neprestano učenje, in izpostavijo pomen znanja v agilnih timih, ko člani timov ustvarjajo znanje, ga delijo med seboj in uporabijo pri delu (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). Agilne metode gradijo na procesu učenja, rednem preverjanju napredka in razmisleku, kaj bi lahko izboljšali (Sutherland, 2016). Povečujejo učinkovitost in produktivnost timov. Hkrati omogočajo tudi kompleksno in ustvarjalno delo.

3.1 Značilnosti učenja v agilnih združbah

Agilna združba se neprestano uči, prilagaja, raziskuje nove možnosti, kako ustreči kupcu. Hitro in neprestano ustvarja inovacije (Denning, 2018). V agilnih združbah se učijo vsi zaposleni, učijo se

hitro, za inovacije, za zadovoljne kupce in za večjo uspešnost. Neprestano učenje je ena od ključnih značilnosti agilnosti (Manifest agilnega razvoja programske opreme, 2001). Timi v rednih intervalih pregledajo svoj način dela, razmislijo, kako bi bili še bolj uspešni, in spremenijo svoje vedenje. Tako načrtno namenijo čas za iskanje izboljšav v procesih in načinih dela (McKinsey, 2017). Komunikacija in prenos znanja v agilnih timih zagotovita, da lahko člani tima pri delu uporabijo tudi znanje preostalih članov (Chauhan, Probst, & Babar, 2019).

Vodje v agilnih združbah so vzor neprestanega učenja, ker se znanje neprestano spreminja. Zato so cenjeni kot osebe, ki se hitro učijo in prilagajajo (Clark & Gottfredson, 2009). Skozi svoje vedenje odražajo vrednote agilne združbe. Neformalna organizacijska struktura z malo hierarhije in organizacijska kultura odprtosti in zaupanja v agilnih združbah omogočata prost pretok informacij, ustvarita okolje, v katerem zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje, odkrito govorijo o problemih ter delijo znanje v timih in med timi (Babb et al., 2013). Tako avtorji izpostavljajo podobne značilnosti agilnih združb, kot veljajo za učee se združbe. Agilnost zahteva neprestan prenos znanja, učenje in refleksijo, zato avtorji ugotavljajo (Babb, Hoda, & Nørbjerg, 2014), da agilnost zahteva učee se združbo. Navade, kot sta refleksija med samim delom in refleksija na narejeno, bodo najbolj uspevale v učee se združbi.

Čeprav so avtorji učenje z enojno in dvojno zanko v agilnih združbah preučevali predvsem med procesom uvajanja agilnih metod v razvoj programske opreme, ko korenito spremenijo obstoječe načine dela (McAvoy & Butler, 2007), vidik dinamičnih sposobnosti izpostavlja, da ima agilna združba dinamično strategijo, strukturo, prvine, procese in rutine, ki ji omogočajo zaznavanje in prilagajanje grožnjam in priložnostim iz okolja ter načrtno izvajanje strateških sprememb (Appelbaum et al., 2017). Ker imajo združbe dinamične zmožnosti in zmožnosti učenja, lahko opustijo stare rutine in oblikujejo nove ter tako delujejo uspešneje od konkurentov. Ključne rutine so dinamično oblikovanje strategije, pravilno zaznavanje okolja, eksperimentiranje in vpeljevanje sprememb v proizvodih, tehnologijah, procesih, strukturah in sistemih. Agilne združbe torej spreminjajo svoje zmožnosti, izkoriščajo obstoječe zmožnosti in razvijajo nove zmožnosti za prihodnost, uravnotežijo učenje v enojni in dvojni zanki.

3.2 Individualno in timsko učenje v agilnih združbah

Ena glavnih značilnosti agilnih združb je, da delo poteka v večfunkcijskih timih. Zato je poudarek na timskem učenju, ki je vključeno v agilne načine dela (Babb et al., 2013) in poteka z diskusijo in dialogom, kar je kot eno od temeljnih značilnosti učenja v združbah opredelil Senge (1990). V učenje usmerjeni agilni principi in prakse so skupno lastništvo nad produktom, stoječi sestanki in retrospektiva. Ti poudarjajo timsko učenje in prenos znanja med člani tima. Poleg tega zaposleni del nalog opravijo samostojno. Zato morajo biti zaposleni v agilnih združbah sposobni hitro prehajati iz sodelovalnega, timskega načina dela v individualno delo in nazaj (Repenning et al., 2018).

Posamezniki se učijo z izkustvenim učenjem, ki je sestavljeno iz konkretne izkušnje, opazovanja in refleksije na izkušnjo, oblikovanja abstraktnih konceptov na podlagi refleksije in preverjanja novih konceptov v praksi (Kolb, Boyatzis, & Mainemelis, 2001). Enako velja za člane agilnih timov. Refleksija poteka na opravljene naloge in na samo sodelovanje članov, na potek dela v timu. S pomočjo refleksij agilni tim neprestano izboljšuje svoje rutine opravljanja nalog (Denning, 2018). Delo v agilnih timih pomeni priložnost za neprestano učenje med člani tima v več smereh (Babb et al., 2013; Hoda, Noble, & Marshall, 2012): neprestano učenje agilnih načinov dela, učenje novih, kompleksnih tehničnih znanj, učenje veščin z različnih funkcijskih področij, učenje iz izkušenj ob delu v timu. Učenje agilnih timov je neprestano, ker se tehnologije in potrebe uporabnikov hitro spreminjajo.

3.3 Vrste in viri znanja v agilnih združbah

Učenje v agilnih timih je osredotočeno na tri vrste znanja (Babb et al., 2013): znanje o konkretnem problemu in rešitvi, funkcijsko znanje oz. strokovno znanje vsakega posameznika, znanje o agilnem pristopu k reševanju problema. Za spodbujanje učenja teh treh vrst znanj so zadolženi različni vodje. Razvoj znanja o konkretnem problemu in rešitvi spodbuja član agilnega tima, ki je lastnik produkta. Usklajuje aktivnosti in postavlja prioritete. Razvoj funkcijskega/strokovnega znanja posameznika usmerja vodja funkcijskega področja. K izboljševanju znanja in veščin agilnega načina dela pa prispeva trener za agilnost.

Ključno zunanje znanje, ki ga agilni timi potrebujejo, je poznavanje potreb uporabnikov. V ta namen oblikujejo zgodbe uporabnikov kot kratke trditve, ki se uporabljajo za opis posameznih potreb uporabnikov. Te zgodbe uporabnikov običajno oblikuje lastnik produkta in so osnova za planiranje prihodnjih iteracij. Zaradi medsebojne povezanosti posameznih zgodb oblikujejo shematične diagrame, specifikacije, zemljevide, omrežja, ki eksplicitno prikazujejo vsebinsko in časovno medsebojno odvisnost zgodb. Zato je za agilne time pomembno učenje iz zunanjih virov znanja, ki vključuje učenje od zunanjih udeležencev, spremljanje kupcev in njihovih potreb, učenje od dobaviteljev, konkurentov, udeležbo na konferencah, pridobivanje znanja iz digitalnih medijev, s forumov, platform, družbenih omrežij, iz zunanjega usposabljanja, z e-izobraževanja itd. Za agilne time je prav tako pomembno učenje iz notranjih virov znanja. Agilni timi morajo zagotoviti hiter prenos znanja in izkušenj iz preteklih iteracij in projektov znotraj tima in med različnimi timi, da se delo ne podvaja in da se napake ne ponavljajo.

3.4 Ovire za učenje v agilnih združbah

V literaturi avtorji ugotavljajo (Babb et al., 2013), da čeprav je cikel učenja vgrajen v agilne metode, agilni timi pogosto izpustijo fazo refleksije in druge prakse, ki spodbujajo učenje. Razlogi so različni, lahko izvirajo iz tima, njegovih članov ali iz združbe. Razlog je lahko organizacijska kultura, ki preprečuje učenje z dvojno zanko in ohranja obstoječe prakse. Člani tima tako dajo prednost hitremu razvoju produktov, kar ima kratkoročne finančne koristi, in ne namenijo časa refleksiji in spreminjanju praks, kar prinese rezultate na daljši rok. Cenjeno in spodbujano je učenje, ki je povezano s povečanjem sposobnosti tima za hitro reševanje kompleksnega problema, sposobnost razumeti zahteve projekta in sposobnost hitrega prilagajanja spremenjenim zahtevam projekta, ne pa učenje, ki povečuje večšine in strokovnost članov tima.

Preostale ovire za učenje v agilnih timih, prepoznane v literaturi, so še (Babb et al., 2013): 1) delo pri več projektih (v več agilnih timih) sočasno omeji učenje ob timskem delu zaradi pomanjkanja časa; 2) pritisk za doseganje cilja tima vsako iteracijo, zaradi pretirano kratkih iteracij, prepreči učenje po vsaki iteraciji, ker ni časa za refleksijo, za izboljšavo praks in rezultatov, za razlago sodelavcem; 3) omejeno razumevanje potreb strank, ko te niso

vključenje neposredno v delo tima, ali se z njimi sporazumeva le en član agilnega tima, s čimer se omeji učenje preostalih članov in 4) organizacijska struktura, ki spodbuja enosmeren prenos znanja od vodij ali strokovnjakov k sodelavcem in prepreči bolj odprto sodelovanje in refleksijo.

4. Metoda

Za praktično preverjanje teoretičnih spoznanj o značilnostih učenja v agilnih združbah je bil izbran kvalitativni pristop na osnovi analize poslovnega primera uspešnega slovenskega podjetja, ki agilni pristop k razvoju programske opreme uporablja že 13 let. Kvalitativna analiza študije poslovnega primera je primerna zlasti za raziskovalna vprašanja »kako« in »zakaj«, ko preučujemo manj obravnavane poslovne situacije, ki so odvisne od specifičnih okoliščin in značilnosti posameznikov, ki v njih delujejo (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Preučevano podjetje je na trgu prisotno več kot 25 let. Podjetje ima predstavništva v tujini. Doma in v tujini zaposluje 145 strokovnjakov. Glavni trgi so zahodna Evropa, ZDA in Azija. Podjetje je med tremi najuspešnejšimi podjetji v svoji panogi. S tremi predstavniki podjetja, ki so bili izbrani glede na poznavanje tematike (izvršni direktor, direktor razvoja in projektni manager), so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji, ki so trajali v povprečju 45 minut. Vprašanja za intervju so bila odprtega tipa in razdeljena v dva sklopa. Prvi sklop je vključeval splošna vprašanja o podjetju, o razširjenosti uporabe agilnih metod in o značilnostih agilnih timov. Drugi sklop vprašanj pa se je nanašal na učenje v agilnih timih. Intervjuji so bili zapisani, narejena je bila transkripcija, kar je omogočilo poznejšo analizo podatkov. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti so intervjuvanci zapise intervjujev prebrali in potrdili ustreznost zapisov. Podatki, pridobljeni iz intervjujev, so bili glede na teorijo razvrščeni v posamezne teme in kategorije.

5. Rezultati in diskusija

Podjetje uporablja agilne metode že 13 let. Od skupno 145 zaposlenih po agilnih principih dela 40 zaposlenih, in sicer v razvoju. V podjetju sočasno deluje od 5 do 6 agilnih razvojnih timov, ki imajo od 4 do 12 članov. Agilni timi so razdeljeni na tri področja: razvoj programa, razvoj gonilnika in

projekti za stranke. Agilno programiranje se v podjetju začne s seznamom želja, idej o prihodnem razvoju produkta. Agilni timi delajo v dvotedenskih ciklih, ki se začnejo s planiranjem nalog in končajo s predstavitvijo narejenega preostalim timom in širši skupini zaposlenih za pridobitev čimprejšnje povratne informacije. Člani agilnega tima imajo vsakodnevne jutranje sestanke, na katerih pogledajo napredek in izzive.

Kot izhaja iz literature, tudi vsi intervjuvanci v odgovorih izpostavijo, da je učenje sestavni del agilnega načina dela: »Agilne metode pomagajo, ker je veliko več deljenja znanja, veliko več pogovarjanja ... V agilnih timih je prisotno to stalno učenje, mogoče predvsem zaradi tega, ker v agilnih timih je velik poudarek na komunikaciji in sodelovanju.« Nadalje pojasnijo, da učenje v agilnih timih poteka prek refleksije, ki se odvije sistematično vsakih 14 dni, ko se po predstavitvi narejenega dela ekipa sestane in pogovori o štirih vprašanih: 1) kaj smo dobro naredili, 2) kaj moramo spremeniti, 3) kaj smo se naučili in 4) česa še vedno ne vemo/ne znamo. Direktor razvoja poudari: »To je vgrajeno v proces, da si res na vsako iteracijo vzamemo 5 minut ali pa eno uro ... damo tista 4 vprašanja gor in se potem nekaj sekund gledamo, potem eden reče to, pa se razvije debata.« Refleksija poteka tudi, ko končajo večji projekt: »Refleksija se izvaja tudi po končanju večjega projekta, kjer naredimo *Lessons learned report* – da izločimo stvari, ki jih lahko v prihodnje izboljšamo ali spremenimo.« Poteka pa tudi na vsakodnevni jutranjih sestankih. Sam proces razvoja produkta torej stalno preverjajo in glede na ugotovitve refleksij popravljajo. Po teoriji Kolbovega cikla učenja (Kolb, 1976) je ta faza učenja zlasti pomembna, pogosto pa je v praksi izpuščena. Agilni timi v podjetju jo integrirajo v sam proces dela kot redni sestavni del.

Iz intervjujev lahko ugotovimo, da v agilnih timih potekajo vse faze procesa učenja v združbah, omenjene v literaturi. Agilni timi znanje pridobivajo na različne načine. Ključna znanja članov agilnih timov so tehnična znanja za razvoj programa, poznavanje potreb strank, veščine komuniciranja in projektnega vodenja. Tehnično znanje pridobijo člani timov prek spleta, prek dokumentov, forumov, z obiskovanjem konferenc. Projektni manager pove: »Zunanje znanje je potrebno ... tehnologije se razvijajo oz. nastajajo nove in je treba spremljati te zunanje dejavnike.« Znanje o strankah, njihovih izkušnjah in potrebah pridobijo produkti vodje, ki imajo veliko stika s trgom, obiskujejo stranke, izvajajo intervjuje. Prav tako s trgom veliko komunicirajo

člani ekipe za uporabniško izkušnjo. Del znanja torej pride iz zunanjih virov. Znanje pa tudi razvijajo znotraj agilnih timov pri razvoju samega programa in ko povezujejo nove tehnologije na trgu s svojim produktom. Projektni manager tako poudari: »Notranje znanje je pomembno, ker imamo svoje produkte, svoje tehnologije, veliko je *nekih stvari, ki so razvite tukaj*.« To kaže prisotnost tako učenja iz zunanjih virov kot tudi notranjega učenja (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Direktor razvoja pravi: »Praktično vse, kar delamo, je nekaj novega, so neke nove splošne tehnologije ... mi pa poskušamo aplicirati na naše področje ... in lahko ponudimo dodano vrednost potem uporabnikom.« Pri tem preizkušajo tudi čisto nove možnosti, za katere ni nujno, da bodo vključene v produkt. Poudari: »Tudi če je čisto raziskovalen projekt ... se je bomo lotili na agilni način, po iteracijah.« V podjetju torej agilni način uporabijo tako za postopne izboljšave kot tudi za inovacije izven obstoječih postopkov, kar kaže na izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih priložnosti (March, 1991), torej prisotnost učenja z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978). Prisotnost teh značilnosti učenja v agilnih timih kaže na značilnosti obojeročne (ambidekstrozne) organizacije, ki stremi hkrati k večji učinkovitosti kot tudi inovativnosti (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016).

Kodiranje in shranjevanje znanja v agilnih timih delno poteka, ko zapisujejo znanje v različno dokumentacijo. Novosti na produktu, pomembne spremembe za uporabnika se zapišejo v projektno dokumentacijo. To je del formaliziranega procesa: »Znanje o produktih, kaj naredimo, kaj je novega, to je vse zapisano ... vsaka sprememba je dokumentirana.« Oblikujejo projektno dokumentacijo, ki vključuje vse podrobnosti o razvoju in testiranju produkta, celotni proces je popisan, da zagotovijo skladnost s standardom ISO 9001. Bolj interno znanje, kako so rešili kakšen konkreten problem, pa prenašajo člani tima ustno, ko delajo skupaj in v pogovorih na sestankih. Direktor razvoja pove: »Zato so jutranji sestanki, da nekdo pove *jaz se ukvarjam s tem problemom* in če to nekdo drug sliši, *ja, saj jaz sem se pa dva meseca nazaj točno s podobnim problemom, dajva pogledati, ali je to to*.« V podjetju tudi začnejo graditi enotno bazo znanja, kjer bodo povezali zapisana znanja vseh oddelkov, za enostavnejši dostop in prenos. Oblikovali bodo enotno platformo za celotno podjetje, delno pa bo namenjena tudi strankam. Potreba po enotni bazi je povezana z rastjo podjetja in povečevanjem števila zaposlenih ter geografsko razpršenostjo.

Prenos znanja delno poteka s pomočjo dostopne dokumentacije, predvsem pa ga omogočajo sam način dela, vsakodnevni jutranji sestanki agilnih timov, sestanki ob planiranju sprinta in predstavitvi rezultatov, ko izvedejo refleksijo, takrat se veliko znanja prenaša skozi pogovor. Znanje med sabo delijo tudi na občasnih petkovih sestankih, na katerih predstavijo novosti s konferenc širši ekipi zaposlenih: »Skozi *'Friday talks'*, da se kakšna zanimivost, kakšna stvar obdela pred celo firmo. To tudi posnamemo in je potem na voljo za kasnejši ogled vsem.« To je zlasti pomembno zaradi geografske razpršenosti enot. Znanje pa prenašajo tudi neformalno. Projektni manager pove: »Imamo *team buildinge*, tudi vsak petek popoldne se dobimo na pivu ... Meni se osebno zdi, da je tam veliko prenosa znanja, pri teh neformalnih pogovorih, pa tudi na hodniku, če nekoga srečaš, pa se malo pogovarjaš.« Uporaba znanja poteka ob razvoju programske opreme, ko znanje integrirajo v program, znanje integrirajo tudi v sam proces razvoja programa, tako direktor izpostavi: »To je *'knowledge work'*.« Določena nova znanja vključijo v način dela agilnih timov, sicer v manjši meri, ker so z leti proces izpopolnili. So pa še vedno kakšne manjše izboljšave. Rezultati raziskave nadalje kažejo, da zaposleni v agilnih timih redno prehajajo med sodelovalnim načinom dela (planiranje sprintov vsakih 14 dni, dnevni jutranji sestanki, programiranje v paru, predstavitev produkta vsakih 14 dni) in individualnim načinom dela (razvoja programa). Projektni manager pojasni: »Če se dela na nekih novih stvareh, kjer je še veliko nejasnega in se je veliko treba naučiti kot tim, potem je več sodelovanja, da se je treba naučiti skupaj, se dela v parih ali cel tim raziskuje nekaj. Ko so stvari že bolj zrele, takrat ljudje lahko delajo bolj samostojno in je manj timskega učenja. Po drugi strani na začetku, ko stvari še niso dorečene, člani dobijo raziskovalne naloge, tudi individualno raziskujejo določeno področje. Je nek tak miks.« Avtorji v takem primeru govorijo o dinamičnem oblikovanju dela (Repenning et al., 2018). Zato predpostavljamo, da je v agilnih timih prisotno tako individualno kot tudi sodelovalno/timsko učenje. Zaposleni morajo obvladati oboje in prilagajati učenje trenutni obliki dela.

V literaturi omenjene ovire za učenje v agilnih timih v podjetju ne beležijo. Z dobrim usklajevanjem in deljenjem informacij preprečujejo, da bi prišlo do preobremenitve posameznikov, ki so vključeni v več agilnih timov hkrati. Hitre iteracije po njihovem mnenju dajo celo več priložnosti za refleksijo, ker je ta vgrajena v sam proces dela. Zaposleni jo pričakujejo in se pripravijo, da diskusija steče. To podpira

kultura in vodenje, ki kaže, da so vsi zaposleni pomembni. Tako direktor razvoja poudari: »Ljudje svoje napake delijo in tu se mi zdi pomembno, da ni v podjetju *'blame culture'*, da bi iskali napake in da bi bili ljudje kaznovani ali da bi se kazalo s prstom. Zavedanje, da smo vsi na istem čolnu in da je to timsko delo, to je pomembno.« Zato zaposleni izmenjajo dobre in slabe izkušnje. Projektni manager dodaja: »Sodelovanje med člani je sproščeno vzdušje, odprta komunikacija in timski duh, da ti vedno veš, da če je to potrebno, vedno greš lahko k drugim članom ekipe in lahko skupaj nekaj naredite.« Omenjeno kaže pomen občutka psihološke varnosti za učenje (Edmondson, 2018) tudi v agilnih timih in agilnih združbah. Reden kontakt s stranko je vzpostavljen, prek članov tima z oddelka za uporabniške izkušnje in produkti management, ki so v rednih stikih s strankami, prihajajo v stik tudi preostali člani tima, ko se rešujejo konkretni problemi strank. Projektni manager pojasni koristi takega načina: »Timi so postali bolj *'empowered'*, da so bolj vključeni v to, da bolj razumejo, kaj je cilj nekega sklopa, ki ga razvijamo.« V rednih stikih so tudi agilni timi, ki delajo pri posameznih projektih za stranko. Enakovredno sodelovanje vseh članov tima pa zagotovijo tako, da jih naučijo, da morajo delati skupaj, poročati o delu, prenašati znanje med seboj, deliti izkušnje. V agilnih timih je tim bolj pomemben kot posameznik, zato že pri izboru novih zaposlenih te za nekaj ur ali dni vključijo v tim, da se prepozna ujemanje s preostalimi člani in kulturo podjetja. Direktor razvoja pove: »Dejansko že pri izboru ljudi ... ga povabimo sem, pogovor s celotno ekipo, da lahko on sprašuje, da lahko ljudje njega sprašujejo, da se malo začuti.«

V podjetju vidijo koristi agilnih timov v večji transparentnosti dela in rezultatov, hitrejšem reševanju težav, hitrejšem učenju in prenašanju znanja, večji učinkovitosti in optimiziranju procesov. Izpostavijo pa težave s komunikacijo med člani tima, ki so bolj individualno naravnani strokovnjaki, in v sodelovanju s preostalimi oddelki, ki ne delujejo po agilnih metodah. Zato podjetje širi agilni način dela in razmišljanja na vse zaposlene. Spreminjanje celotne združbe v agilno vidijo kot postopen proces, ki se nikoli ne konča, ker podjetje ves čas uvaja manjše spremembe, ki se na daljše obdobje pokažejo kot velike. Izpostavijo še, da je agilni način dela primeren zlasti za situacije, ko so spremembe ves čas prisotne, ko ni jasno, kaj je cilj in kakšna je pot do cilja. Takrat agilni način omogoča prilagodljivost, da spremembe postanejo sestavni del procesa in jih zaposleni sprejmejo kot koristne.

6. Zaključek

Agilne združbe so se sposobne hitro učiti. V njih so prisotne vse faze procesa učenja združbe, zlasti so poudarjeni pridobivanje, prenos in uporaba znanja, ki se odvijajo v agilnih timih. Pomembno vlogo v učenju agilnih timov ima refleksija, ki omogoča učenje iz izkušenj, napak in uspehov. Ker je delo v agilnih timih oblikovano dinamično in prehaja med individualnim opravljanjem zaporednih nalog in timskim reševanjem problemov, je prisotno individualno in sodelovalno učenje. Prav tako se agilni timi učijo iz zunanjih in notranjih virov, saj sta poudarjena tako učenje od strank kot tudi notranji prenos znanja med člani tima. Agilni timi so primerni, ko je prisotnih veliko sprememb, ko so spremembe pogoste in nepredvidljive. Primerni so za večje inovacije kot tudi za postopne izboljšave v produktih. Ko pa so cilji in naloge jasno določeni in se ne spreminjajo ter ko je pot do ciljev znana vnaprej, agilni timi niso primerni. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno ugotovitve preveriti v več podjetjih in s pomočjo kvantitativne raziskave.

Literatura in viri

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley Publishing Company.
- Babb, J. S., Hoda, R., & Nørbjerg, J. (2013). *Barriers to learning in agile software development projects*. Paper presented at the International Conference on Agile Software Development, Berlin, Heidelberg.
- Babb, J. S., Hoda, R., & Nørbjerg, J. (2014). Embedding reflection and learning into agile software development. *IEEE Software*, 31(4), 51–57. doi: 10.1109/ms.2014.54
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? [Case Study]. *California Management Review*, 58, 36–58. doi: 10.1525/cm.2016.58.4.36
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, 24(4), 1120–1139. doi: 10.1287/orsc.1120.0783
- Chan, F. K. Y., & Thong, J. Y. L. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46(4), 803–814. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.11.009>
- Chauhan, M. A., Probst, C. W., & Babar, M. A. (2019). Agile approaches for teaching and learning software architecture design processes and methods. In D. Parsons & K. MacCallum (Eds.), *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning* (pp. 325–351). Singapore: Springer.
- Clark, T. R., & Gottfredson, C. A. (2009). Agile learning: Thriving in the new normal. *Chief learning officer*, 5(12), 18–21.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Denning, S. (2017). The age of Agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3–10.
- Denning, S. (2018). How major corporations are making sense of Agile. *Strategy & Leadership*, 46(1), 3–9.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Baliyepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. [journal article]. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609–639. doi: 10.1007/s10664-011-9161-0
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21–31.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. J. Sternberg & L. F. Zhang (Eds.), *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles* (pp. 227–247). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kovač, J., & Gajšek, B. (2019, 14. junij 2019). *Opredelitev in razsežnosti agilne združbe*. Paper presented at the 16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji: Agilna organizacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Lipičnik, B. (2001, 12. april). *Učenje hitreje od izobraževanja*. Paper presented at the 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management), Brdo pri Kranju, Slovenia.
- Manifest agilnega razvoja programske opreme. (2001)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McAvoy, J., & Butler, T. (2007). The impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team. *Information and Software Technology*, 49(6), 552–563. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.02.012>
- McKinsey & Company. (2017). The Five Trademarks of Agile Organizations (pp. 22).
- Repenning, N. P., Kieffer, D., & Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 29–38.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*(3), 88–96.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (1st ed.). New York: Currency Doubleday.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2018). Ljubljana: Založba ZRC.
- Sutherland, J. (2016). *V gruču do uspeha: umetnost vodenja projektov z metodo SCRUM* (Š. Črnič, Trans.). Ljubljana: Pasadena.
- Worley, C. G., Williams, T. D., & Lawler III, E. E. (2014). *The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance*: Jossey-Bass.

Doc. dr. Aleša Saša Sitar je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu pokriva predvsem področje organizacije, učenje v združbah in ravnanje z znanjem. V preteklih letih je z različnimi prispevki sodelovala na številnih domačih in mednarodnih konferencah s področja organizacije in managementa. Prispevke je objavila v revijah *Creativity Research Journal*, *The Learning Organization*, *Dynamic Relationship Management Journal* in drugih. Od leta 2012 v Društvu slovenska akademija za management sodeluje pri organizaciji domačih in mednarodnih konferenc.

Vpliv lastništva na (so)upravljanje slovenskih podjetij

Štefan Ivanko

e-pošta: stefan.ivanko@cubus.si

Povzetek

Uspešnost podjetij in drugih organizacij je odvisna predvsem od upravljanja in managementa. Slovenska država doslej niti ni uspešno upravljala svojega premoženja niti ni izoblikovala ustrezne strategije. Izhod za uspešno gospodarjenje je iskala predvsem v privatizaciji podjetij. Za to pa je treba najti prave, kompetentne lastnike in upravljavce. Izkušnje iskanja domačih lastnikov so slabe, kar je vplivalo na prepričanje, da Slovenija nima ustreznih lastnikov in upravljavcev. Številnim tujim lastnikom pa je pomembno le gospodarjenje v njihovo korist, ne pa v korist zaposlenih. Vrednost podjetij v državni lasti je močno razvrednotena. Zato imajo tujci velik interes za nakup podjetij. Komisije EU in različne institucije izvajajo pritisk na slovensko vlado, da je treba privatizacijo nadaljevati ne glede na ceno. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Po ustrezni ceni bi slovenski državljanji kupovali delnice, namesto da imajo depozite pri različnih bankah. S prodajo delnic deležev države v podjetjih bi država pridobila potrebni denar, slovenski državljanji pa bi si zagotovili večjo socialno varnost in bi preprečili (raz)prodajo državnega premoženja tujcem. Prispevek ima namen odgovoriti na vprašanje, kako kaže privatizacijo nadaljevati, in poudariti vlogo, ki jo ima pri tem vlaganje s strani zaposlenih in drugih slovenskih varčevalcev ter z ustreznim upravljanjem notranjih lastnikov. *Ključne besede:* lastništvo, upravljanje, soupravljanje, kooperative, zadruga, kapitalske družbe, delnice

1. Uvod

Solastništvo zaposlenih postaja v razvitih tržnih ekonomijah velik izziv managementu v iskanju povečanja učinkovitosti, uspešnosti in tekmovalnosti poslovanja. Pomembna vprašanja, ki jih postavljajo številni raziskovalci in politiki, so, ali je solastništvo zaposlenih nastalo iz nekega humanističnega prepričanja, ali je notranje lastništvo zaposlenih primerno le za določene panoge, predvsem delovno intenzivne, ali je primerno le za manjša podjetja, ali se notranje lastništvo lahko reproducira, ali je notranje lastništvo enako, manj ali bolj uspešno v primerjavi z drugimi oblikami lastništva in kakšne so neizrabljene možnosti naših podjetij z notranjim lastništvom v primerjavi z razvitim tržnim gospodarstvom. Predvsem pa se postavlja vprašanje, ali ne bi bila pri nas smiselna privatizacija s pretežnim ali vsaj z delnim (so)lastništvom zaposlenih.

Namen prispevka je vplivati na odločitve o usodi državnih podjetij in drugih združb tako, da bi ostali v večji meri v rokah slovenskih lastnikov, predvsem pa tudi zaposlencev v njih. Obenem je namen doseči, da bi podjetja in druge organizacije delovali predvsem v interesu Slovenije in njenih prebivalcev.

Temeljni cilj je tako prikazati dve dopolnjujoči se strategiji privatizacije podjetij, pri čemer ne izključujemo, da ta, po temeljiti presoji, ostanejo tudi v državnih rokah. Prva strategija je povezana prav s presojou umestnosti privatizacije določenih podjetij, druga pa s solastništvom in soupravljanjem zaposlenih v podjetjih.

Analizirali bomo dosedanji potek privatizacije in ugotovili njene pomanjkljivosti. S primerjalno analizo tujih izkušenj bomo poskušali potrditi tezo, da je vpliv notranjega lastništva pozitiven, če so za to izpolnjeni potrebni pogoji. Prav tako bomo poskušali dokazati umestnost privatizacije v določenih pomembnih poslovnih sistemih in podjetjih.

2. Solastništvo zaposlenih in razlogi za njegov nastanek

Solastništvo zaposlenih v razvitih tržnih ekonomijah temelji na predpostavki, da bodo zaposleni (in managerji), kot solastniki podjetja, delovali kot aktivni lastniki ter kot podjetniki delili poslovni uspeh in prevzemali tveganja. Kot zaposleni in kot podjetniki so s podjetjem v dvojnem odnosu. Kot zaposleni imajo delo in plačo, kot lastniki pa upravljajo podjetje in vplivajo na njihov lastniški delež. Če podjetje ni uspešno, izgubijo zaposlitev in svojo naložbo.

Solastništvo zaposlenih, ki so danes v veliki meri strokovnjaki, je sicer potreben, vendar ne zadosten pogoj za uspešno delovanje podjetja. Solastništvo je le temelj, ki potrebuje svojo nadgradnjo. Ta mora odsevati v ustrezni organizaciji: organizacijski kulturi, decentralizirani organiziranosti, informiranosti, komunikacijah in usposabljanju zaposlenih. Šele ustrezne spremembe v organizacijski nadgradnji lahko sprostito ustvarjalne potenciale in sodelovanje zaposlenih. To je osnova za inovativna in hitro odzivna podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočem se okolju. Zaposleni v takšnem podjetju niso le mezdni delavci in hitro nadomestljivi izvajalci navodil, pač pa se preoblikujejo v ustvarjalce idej in odločitev v okviru svojih znanj in sposobnosti ter so usmerjeni v uspeh celotnega podjetja. V takšnih podjetjih nastaja nova organizacijska kultura, v kateri se zaposleni vedejo kot lastniki in delavci obenem, ki uživajo koristi skupnega uspeha in nosijo posledice svojih odločitev.

2.1 Možne oblike lastništva zaposlenih - kooperative

V razvoju gospodarjenja v veliki meri prevladuje lastništvo in upravljanje kapitala. Vendar so se pojavljale in tudi obstajajo oblike (so)upravljanja dela, med katerimi omenimo le zadruga ali kooperative. Te so nastale konec devetnajstega stoletja na podlagi krščanskih delavskih usmeritev. S svojim dolgim obstojem so dokazale, da je takšna lastniška in upravljavka ureditev gospodarskega subjekta možna in uspešna. Izkušnje kažejo, da (so) lastništvo zaposlenih, če je povezano z ustreznim upravljanjem, pozitivno vpliva na uspešnost podjetij.

Pomembna skupina podjetij z notranjim lastništvom so **kapitalske družbe**. Začetek solastništva v kapitalskih družbah je v Angliji, ki tudi izhaja iz krščansko-socialističnega prepričanja, da so poleg lastnikov, ki so ustvarili določeno podjetje, za nastanek in poslovanje podjetja zaslužni tudi delavci.

Začetki notranjega lastništva so povezani z imenom Louis Lewis Partnership; lastnik je menil, da kapitalu pripada določen dobiček, vendar le toliko, kolikor je pošteno, za drugo pa so zaslužni tudi zaposleni.

Kooperative kot oblike lastništva zaposlenih so v posameznih državah zakonsko različno urejene. Ne glede na posebnosti pa imajo določene skupne značilnosti. **Skupne posebnosti se nanašajo predvsem na članstvo, upravljanje, delitev dobička in nedeljivost kapitala v obliki rezerv.**

Članstvo nastopi praviloma po uspešno opravljenem preizkusnem obdobju, ki traja od pol do pet let. V preizkusnem obdobju na novo sprejeti člani dokažejo svoje strokovno znanje in moralno vedenje ter vplačajo članski delež. Članski prispevek se knjiži na posebnem računu vsakega člana. Na tem računu se evidentirajo tudi dividende, ki so praviloma zmerne in del zadržanega dobička, vendar ne razdeljenega na račune posameznikov. Ko članstvo preneha, ima član kooperative pravico na izplačilo sredstev s svojega računa. Ne more pa biti udeležen na oblikovanih **rezervah kooperative, ki se v nobenem primeru ne delijo**. Osnovni članski vložek ne narašča z rastjo vrednosti kooperative in se ne more prodati. Takšne omejitve uporabljajo zato, da se kooperative ne bi polastila ožja skupina članov.

Upravljanje kooperative je urejeno tako, da skupščina voli svet kooperative, svet kooperative pa imenuje upravo (management) kooperative. Vsakemu članu kooperative pripada en glas ne glede na višino sredstev na njegovem računu.

Dobiček kooperative se običajno deli na del za obvezne rezerve, na del za dividende in na del za delitev med člane, ki se delno izplača v gotovini in delno zadrži in evidentira na individualnih računih članov kooperative. V posameznih državah so določene olajšave za dobiček, ki se vlaga v rezerve, s čimer se krepi materialna osnova kooperative. Dobiček, ki se pripisuje na račune posameznikov, pa se obdavči, ko preneha članstvo v kooperativi.

Podatki za **kooperative v EU** za leto 2005 kažejo (Cooperatives, 2005-2006. 19), da je v EU 27 več kot 245.000 kooperativ s 4,7 milijona zaposlenih. Ti podatki kažejo, da so kooperative pomembne oblike moderne tržne ekonomije. Tržni delež kooperativ je višji v razvitih tržnih ekonomijah. Kooperative prispevajo tudi k hitrejšemu gospodarskemu razvoju. V ZDA npr. deluje 47.000 kooperativ z več kot 100 milijonov članov. Skupni prihodek več kot 20 kooperativ v ZDA pa presega milijardo dolarjev (Hansman v EK, 2001: 6). Največ kooperativ imajo razvite evropske države, kot so Francija, Italija, Španija in Finska.

Kooperative v Italiji imajo pomembno socialno funkcijo. Socialno funkcijo kooperativ na vzajemni in nešpekulativni bazi priznava tudi italijanska ustava in obvezuje državo k spodbujanju in razvijanju kooperacije (Ustava, čl. 45). Največ kooperativ je nastalo v času hujših gospodarskih kriz. Italijanska zakonodaja opredeljuje kooperativo kot družbo, katere cilj je vzajemnost; kooperative so družbe z variabilnim kapitalom z namenom vzajemne pomoči (Civilni zakonik, čl. 251). V Italiji so poznani različni tipi oziroma vrste kooperativ (Bandel, 2007:46–47).

Kooperative v Furlaniji - Julijski krajini so že od svojega nastanka posledica močno uveljavljenega kooperativnega in vzajemnega gibanja. Po 50 letih delovanja predstavlja danes Liga kooperativ Furlanije - Julijske krajine 257 kooperativ z 12.266 zaposlenimi, 324.552 člani in skoraj 800 milijoni evrov prometa (Legacoop, 2006).

Kooperative v Španiji imajo dolgo tradicijo (Shaffer, 1999). **Mondragonska kooperativa** vključuje 264 družb, ki so organizirane v tri sektorje: finančni, industrijski in distribucijski. Je vodilna družba v Baskiji in sedma največja družba v Španiji z več kot 13 milijardami skupnega letnega prihodka in z 81.880 zaposlenimi ob koncu leta 2006 (ibid.). Uspešno konkurira na svetovnih trgih in pri svojem poslovanju uporablja demokratične metode (Shaffer, 1999).

2.2 Lastništvo zaposlenih v kapitalskih družbah

Lastništvo zaposlenih se v sodobnih tržnih gospodarstvih uresničuje, podobno kot lastništvo nasploh, v delniških družbah in v družbah z omejeno odgovornostjo. Uveljavljanje lastništva zaposlenih ima v sodobnih podjetjih določene prednosti v primerjavi s kooperativami. Sama velikost sodobnih podjetij in njihova dostopnost do finančnih trgov daje prednost kapitalskim družbam.

V nekaterih gospodarstvih poznajo institut fiduciarne družbe (Trust, Treuhandgesellschaft). Bistvo fiduciarne družbe je v tem, da je nanjo preneseno in ji zaupano določeno premoženje, ki ga fiducionar upravlja po navodilih izročevalca premoženja in v skladu z zakonom. To obliko zlasti uporablja anglosaška praksa kot pravno obliko lastništva zaposlenih.

Pri preučevanju lastništva zaposlenih je pomembno vprašanje meja, ko smatramo, da je družba v pomembni lasti zaposlenih. Za ameriške razmere se šteje, da imajo zaposleni pomemben delež, če je ta večji od 4 odstotkov. Nekateri menijo, da naj bi bil ta delež večji

od 15 odstotkov (Oakeshott, 1995). Da se družba smatra v večinski lasti zaposlenih, morajo imeti zaposleni 51-odstotni delež.

Raziskave o vplivu lastništva na uspešnost podjetij kažejo, da **ni pomembnih razlik med uspešnostjo podjetij v (delni) lasti zaposlenih in med podjetji, ki to niso**. Razlike v uspešnosti so le, če se upoštevajo tiste družbe, v katerih je lastništvo povezano z razvito participacijo zaposlenih. Na tej podlagi je možno zaključiti, da lastništvo zaposlenih samo po sebi ne vpliva na uspešnost in da daje boljše rezultate šele v kombinaciji s participativnim managementom.

Lastništvo zaposlenih je zlasti razvito v ZDA, kjer se je začelo pospešeno uveljavljati po letu 1974, ko je ameriški kongres sprejel zakon ERISA (Employee Retirement Income Security Act), s katerim je bil uzakonjen in statusno opredeljen t. i. ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Kmalu je bilo po tem zakonu v ZDA ustanovljenih več kot 10.000 ESOP, ki so zaposlovali več kot 11 milijonov zaposlenih. Ta podatek očitno kaže, da so ZDA država z največjim odstotkom lastništva zaposlenih.

Anglija je lastništvo zaposlenih začela uvajati po letu 1978, ko je bil sprejet Finančni zakon (Finance Act). Tovrstno zakonodajo so pozneje dopolnjevali in leta 1989 sprejeli t. i. QUEST (Qualified Employee Share Trust) in EBT (Employee Benefit Trust). Omenjena zakona sta močno pospešila uvajanje lastništva zaposlenih v Angliji.

ZDA in Anglija nudijo največ izkušenj in raziskav in so najbolj vplivale na širitev lastništva zaposlenih v svetu. Po podatkih Svetovne banke pomeni široko zasnovano lastništvo zaposlenih pomembno sestavino privatizacije in ekonomskega razvoja v več kot 100 državah.

3. Problematika privatizacije v Sloveniji

3.1 Kratek opis dosedanjega dogajanja

Privatizacija podjetij v državni lasti poteka v Sloveniji že od sprejetja Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij leta 1992. Ta zakon in drugi podzakonski akti so omogočili določenim skupinam in posameznikom, da so si prilastili precejšen del državne lastnine v uglednih slovenskih podjetjih. Žal pa ti novi lastniki večinoma niso bili niti odgovorni upravljavci niti usposobljeni managerji, temveč so težili le k uresničevanju svojih interesov. Posledica takšnega načina privatizacije je bila, da so številna prevzeta

podjetja postajala vse manj uspešna in vse bolj zadolžena. Neuspešnost tako privatiziranih podjetij je povzročila nastanek splošnega prepričanja, zlasti pri politikih in visokih državnih uradnikih, da Slovenija nima ustreznih upravljavcev in usposobljenih managerjev. Zato je treba iskati le tuje lastnike, ki bodo sposobni zagotavljati uspešnost prevzetih podjetij, predvsem pa zagotoviti delovna mesta slovenskim delavcem. Takšno strategijo lastninjenja so doslej uresničevale vse slovenske vlade.

Za doseganje privatizacije je značilno, da se niso odvijale v skladu z nacionalnimi interesi, temveč so sledile dejanski ali izmišljeni nuji po prodaji. Nobeni slovenski vladi doslej ni uspelo oblikovati racionalne strategije lastninskega in organizacijskega preoblikovanja družbenega in pozneje državnega premoženja oziroma podjetij. Ne glede na dejstvo, da je velik del državnih podjetij že dobil nove tuje lastnike in gospodarje, je nujno, da še razpoložljivi del državnega premoženja privatiziramo v korist slovenskih državljanov in državljanek.

V prejšnjih delih tega prispevka smo prikazali možne oblike lastninske soudeležbe zaposlenih, kot so kooperative in kapitalske družbe z (delnim) lastništvom zaposlenih. V dosedanji privatizaciji ni bilo veliko govora o solastništvu in soupravljanju zaposlenih, mogoče tudi zaradi slabih izkušenj s samoupravljanjem. V upravljanju, zlasti v enotirnem modelu, je vloga zaposlenih majhna.

Teorija in praksa nas učita, da so cilji izhodišče za smotrno usmerjanje vsake zavestne človekove dejavnosti. Če nimamo ciljev, je vsaka pot prava. Za doslej izvedene privatizacije omenjeno načelo v celoti velja. Privatizacija se je izvajala stihijsko in v skladu z delnimi interesi političnih strank in/ali drugih družbenih skupin. Ta ugotovitev zlasti velja za izvedene privatizacije v zadnjih letih, ko smo pričali brezglavi (raz)prodaji državnega premoženja. Svoje delne interese so politične stranke uresničevale predvsem s kadrovske politiko. Na vodilna in odgovorna mesta so predlagale (imenovale) svoje privržence ne glede na njihove strokovne kompetence. Tudi nadzorni organi v državnih podjetjih in drugih organizacijah so bili imenovani s strani vladajoče koalicije. Posledice takšnega kadrovanja so se kazale v neustreznosti upravljanja državnih podjetij in drugih organizacij ter posledično v nizki uspešnosti teh podjetij in drugih organizacij.

V novejšem času je slovenska politika le ugotovila, da je glavni problem državnih podjetij in drugih organizacij v slabem upravljanju in managementu. Lahko rečemo, da je prišlo v slovenski politiki do spoznanja tudi o (posledicah) neučinkovitosti

gospodarjenja z državnim premoženjem. Odpravo posledic neučinkovitega upravljanja vidi večina slovenskih politikov in drugih družbenih akterjev v zagotovitvi sposobnih in odgovornih upravljavcev kot lastnikov ne glede na to, od kod prihajajo, kakšne so njihove kompetence, kakšni so njihovi nameni in cilji.

3.2 Dosedanji opciji privatizacije v Sloveniji

Posamezne politične stranke kot tudi druge družbene skupine imajo do privatizacije različna stališča. Bolj desno usmerjene zagovarjajo **vesplošno privatizacijo** – prodajo državnega premoženja. Kot razloge za to navajajo, da Slovenija nima za uspešno upravljanje in management sposobnih kadrov, da upravljanje in management v državnem sektorju nista bila uspešna in da je kapitalistični način gospodarjenja, četudi liberalni, edina smiselna rešitev. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da so bili na čelo državnih podjetij in drugih organizacij z državnim premoženjem imenovani ljudje po strankarski in podobni pripadnosti z neustreznimi kompetencami. Od njih se je predvsem pričakovalo uresničevanje interesov lastnikov oziroma oblastnikov. Zagovorniki vesplošne privatizacije pozabljajo, da vseeno kar precejšnje število tako državnih kot zasebnih podjetij s slovenskimi upravljavci in managerji zagotavlja konkurenčno proizvodnjo in izvoz. To pomeni, da imamo ustrezne upravljavce in managerje in da je problem bolj v njihovi izbiri in zahtevanem doseganju ciljev. Kljub temu vidijo rešitev predvsem v prodaji podjetij tujim lastnikom, ki naj bi Slovincem zagotavljali predvsem delovna mesta. Ta opcija ponuja strategijo hlapčevskega odnosa (dajte nam delo) in odvisnost Slovencev od tujih gospodarjev.

Druga, bolj levo usmerjena opcija vidi rešitev v boljšem upravljanju in managementu državne lastnine in je v bistvu proti privatizaciji državnega premoženja. Rešitve vidi v ohranjanju državne lastnine; žal pa ne ponudi predlogov za izboljšanje upravljanja in managementa, razen z iskanjem novih, sposobnih kadrov, ki pa v bistvu pomeni le zamenjavo sedanjih kadrov z novimi – »našimi«. To pa je zamisel, ki se je že velikokrat pokazala za neustrezno. Zato smatramo tudi to rešitev za neprimerno in zgodovinsko preseženo.

Vladajoča koalicija nadaljuje začete procese privatizacije prejšnje vlade. Sicer dvomi o ustreznosti seznamov podjetij, namenjenih (in obljubljenih) za prodajo, a jih namerava izpolniti zaradi obljub evropski komisiji, da bi s tem zadržala kredibilnost in verodostojnost. Deluje torej dopadljivo do evropske komisije, njenih institucij in tujih investitorjev, ki

pričakujejo poceni podjetja. Pri tem pa pozablja, da je osnovna naloga vsake vlade, da deluje v korist blaginje svojega naroda. Čeprav namerava izvesti določene popravke in ublažiti posledice prodaje, sledi neustrezni usmeritvi in neodgovorno do vseh tistih, ki so to premoženje ustvarjali.

Morda kot primer škodljive privatizacije analiziramo primer Mercatorja, v katerem so bile storjene nepopravljive napake. **Prodaja Mercatorja** tujcem, ki jo je izvedla prejšnja vlada, je katastrofalna napaka z nepopravljivimi posledicami. S to prodajo je Slovenija prepustila strategijo razvoja agroživilstva in celotne slovenske prehranske industrije tujcem. Poslovni sistem Mercator je povezoval najpomembnejše proizvajalce in predelovalce slovenskega agroživilstva. Po nepreverjenih podatkih je Mercator zagotavljal več kot 100.000 delovnih mest. S kupo-prodajno pogodbo se je tuji kupec sicer obvezal, da ne bo krčil obsega poslovanja in števila zaposlenih. Takšne obveze in obljube so sicer pomembne s kratkoročnega vidika. Dolgoročno pa so brezpredmetne, saj lahko lastnik sprejema odločitve o delu in poslovanju svojega zasebnega podjetja, ki mu zagotavljajo optimizacijo poslovanja. To se v konkretnem primeru že kaže v izvajanju pritiska na slovenske dobavitelje prehranskih izdelkov, težnji po nadaljnjem prevzemu še preostalih slovenskih trgovskih podjetij (Era Velenje in druga) in v dezinvestiranju Mercatorja. Na prodajnih policah Mercatorja je čedalje več izdelkov tujega izvora, kar je sicer v redu za popestritev ponudbe, a to pomeni manjšo prodajo slovenskih izdelkov. Podobno se dogaja tudi v Fructalu, kar dolgoročno pomeni uničenje proizvodnje sadja celotne Vipavske doline. Dosedanja dogajanja pri prodaji omenjenih podjetij tujcem opozarjajo, da je bila prodaja teh podjetij škodljiva za državo Slovenijo. Slovenska vlada in drugi akterji prodaje omenjenih podjetij niso upoštevali dejstva, da sta proizvodnja in distribucija hrane strateškega pomena za vsako državo.

3.3 Zamisel (nove) strategije privatizacije

Upoštovati je treba dejstvo, da je vlada pod številnimi pritiski zaradi preteklih obljub in dogovorov. Številna omrežja, lobiji, različne interesne skupine, vplivni posamezniki, tudi svetovalne organizacije in kupci tega premoženja imajo svoje interese in pričakujejo od nadaljevanja privatizacije svoje koristi. **Vlada bi morala narediti temeljito revizijo dosedanje privatizacije in prodaje podjetij ter se na podlagi temeljite analize odločiti, katera podjetja je res smotrno prodati in komu.** Pri tem pa bi morala razmisliti o novi strategiji »privatizacije«

podjetij z vključitvijo zaposlenih, ki bi ustrezno (so)upravljali podjetja v svojem interesu.

Ne glede na številne pritiske po nadaljevanju privatizacije obljubljenih podjetij mislimo, da bi sedanja vlada morala upoštevati dejstvo, da je Slovenija, kljub veliki zadolženosti, še vedno suverena država, ki sprejema odločitve v interesu slovenske države, državljanov in državljanek Slovenije, ne v interesu tujih držav, tujih interesnih skupin in tujih podjetij, ki pogosto iščejo le svoje zasluzke.

Slovenija potrebuje strategijo svojega nadaljnjega razvoja. Ta strategija mora dati odgovore, kaj so naše naravne danosti, kako bomo z njimi gospodarili, kako bomo izrabili svoj geostrateški položaj v tem delu Evrope, katere nove dejavnosti bomo razvijali in kako se namerava Slovenija umestiti v skupini držav EU. Brez skupno dogovorjene strategije, sprejete po poti splošnega nacionalnega konsenza, si je težko predstavljati nadaljnji razvoj in ustvarjanje blaginje za vse ljudi naše države. Dokler Slovenija ne bo imela strategije svojega nadaljnjega razvoja, bodo odločitve in poti nadaljnjega razvoja in delovanja »prave« ali pa povsem »napačne«. Odsotnost strategije nudi tudi prostor za uresničevanje delnih interesov vplivnih posameznikov in določenih družbenih skupin ter tudi njihovo neetično delovanje. Pomemben del te skupne strategije je tudi strategija privatizacije. Za nadaljnjo privatizacijo državnega premoženja Slovenija potrebuje skupno s konsenzom dogovorjeno strategijo vseh odgovornih nosilcev političnih in strokovnih funkcij.

Zamisel nove strategije privatizacije vidimo predvsem v dveh dopolnjujočih se smereh. Prva je podobna sedanjemu procesu, le z veliko večjim poudarkom na resnem analiziranju utemeljenosti privatizacije ter izključnem vidiku razvoja in uspešnosti slovenskega gospodarstva in družbe. Izhaja iz predpostavke, da ima Slovenija usposobljene managerje in upravljavce. Treba je le ustvariti pogoje za njihovo uspešno delovanje brez vmešavanja politike in politikov v upravljanje in poslovanje teh podjetij. Strategija privatizacije ne pomeni, da morajo biti vsa podjetja privatizirana. Določena podjetja bi zaradi velikega nacionalnega pomena ostala v državni lasti; pri tem bi si bilo treba prizadevati, da bi njihovo upravljanje teklo zares v interesu Slovenije.

Druga pa je v tem, da v privatizaciji kot »kupci« podjetij nastopajo tudi in predvsem zaposleni. Pri tem vemo, da zaradi nezaupanja ne bodo najbolj pripravljeni tvegati z vlaganjem svojih sredstev. Obenem pa vemo, da imajo veliko privarčevanih sredstev, ki jim pretežno v obliki depozitov ne nosijo nikakršnega donosa.

3.4 Nekaj izhodišč za oblikovanje nove strategije privatizacije

Privatizacijo državnega premoženja mora država nadaljevati ter najti odgovorne lastnike in upravljavce državnega premoženja, ki bi upravljali in poslovali po načelih »dobrega« gospodarja, zagotavljali razvoj in ustvarjali nova delovna mesta z visoko dodano vrednostjo. Povedano velja tudi za podjetja, ki bi ostala v državni lasti. S (so)lastništvom zaposlenih, o oblikah katerega je treba razmisliti, pa bi po eni strani omogočili nakup podjetij in povečali interes zaposlenih za čim boljše gospodarjenje z njimi.

V nadaljevanju bo prikazanih nekaj izhodiščnih razmišljanj avtorja za oblikovanje takšne strategije. **Elektroenergetski sistem** je kompleksen poslovni sistem. Sestavlja ga več zaključenih podsistemov: proizvodnja električne energije, distribucija električne energije in prenos električne energije. Pri takšnem poslovnem sistemu, kot je elektrogospodarstvo, se vprašamo, kateri podsistem je z nacionalnega vidika najpomembnejši ter zagotavlja uspešno delovanje in poslovanje vseh drugih podsistemov tega sistema. To je verjetno **podsystem prenosa električne energije**. Skrb za normalno delovanje sistema prenosa električne energije ni le problem ene države, temveč več držav, ki so vključene v širši prenosni sistem električne energije. Organiziranje in upravljanje sistema prenosa električne energije je skrb države. Država mora imeti vpliv na organiziranje in upravljanje tega podsistema. Rečemo lahko, da je to njen nacionalni interes. Zato ga praviloma ne more prepustiti zasebni iniciativi in ga privatizirati. Država naj postane in ostane njegova lastnica.

Podsistemi elektroenergetskega sistema, kot sta proizvodnja električne energije in distribucija, pa se lahko privatizirajo. Njihova izgradnja in delovanje se lahko prepustita zasebni iniciativi, seveda v mejah skupne (državne) strategije oskrbe z električno energijo oziroma elektroenergetske bilance države. Proizvodnjo električne energije država praviloma prepusti zasebnemu kapitalu, domačemu ali tujemu. Ustvariti mora le pogoje za investiranje zasebnega kapitala v izgradnjo elektroenergetskih zmogljivosti. Dodajmo, da se v svetu uveljavlja koncept izgradnje majhnih elektroenergetskih proizvodnih enot (IPP – independent power producers) za oskrbo mesta, vasi ali večjega ali manjšega okoliša. Izgradnja takšnih manjših enot je nadomestilo za velike ekološko oporečne zmogljivosti. Distribucija električne energije se prav tako lahko prepusti zasebnemu kapitalu.

Železniško gospodarstvo je sestavljen poslovni sistem. Sestavljen je predvsem iz dveh podsistemov,

to je železniške infrastrukture in transportne dejavnosti. Železniška infrastruktura je pomembna za vsako državo. Omogoča, zlasti je to omogočala v preteklosti, hitrejši razvoj gospodarstva in celotne družbe. Za Slovenijo so železnice še toliko pomembnejše, ker je tranzitna država. Železniška infrastruktura predstavlja proge, nadgradnjo prog ter vse potrebne objekte in druge potrebne naprave. Skrb za razvitost in operabilnost železniške infrastrukture je praviloma nacionalni interes vsake države. Država mora skrbeti, da je njena železniška infrastruktura, to je gradnja in nadgradnja prog vse do »podvozja«, čim bolj sodobna, varna in prepustna. Sodobna železniška infrastruktura mora biti nacionalni interes pametne države. Ostati mora v državni lasti.

Organiziranje in delovanje železniškega transporta ne predstavlja nacionalnega interesa države. Železniški transport lahko država prepusti interesom zasebnega kapitala. Zainteresirani zasebni investitorji lahko organizirajo več transportnih podjetij za tovorni ali potniški promet. Transportna podjetja v zasebni lastnini se lahko organizirajo ali po vrsti transporta ali po posameznih koridorjih. Po vrstah transporta se lahko ustanovijo zasebna podjetja za npr. transport avtomobilov iz Luke Koper, transport razsutega tovora, transport kontejnerjev idr. Tudi za potniški promet se lahko ustanovi več podjetij za posamezne relacije, npr. Ljubljana–Kamnik, Ljubljana–Novo mesto idr. Privatizacija železniškega gospodarstva je torej možna, vendar mora biti premissljena. V državni lasti morajo ostati železniška infrastruktura, dispečiranje in uravnavanje železniškega prometa. Transport tovornega in potniškega prometa pa se lahko prepusti interesom zasebnega kapitala.

Telekom je na seznamu petnajstih podjetij, za katera se je država obvezala, da jih bo privatizirala. Tudi Telekom je sestavljen poslovni sistem. Za državo je zlasti pomemben njegov infrastrukturni del. To so centrale, omrežja, kabli idr. Glavni operaterji, uporabniki infrastrukture Telekoma, kot npr. Mobitel, Siol itd., so samostojna storitvena podjetja, ki so lahko predmet privatizacije.

O **privatizaciji Luke Koper** je v Sloveniji veliko razprav in stališč. Luka Koper je kompleksen večstoritveni poslovni sistem. Z nacionalnega vidika je pomemben njen infrastrukturni del. Infrastrukturo Luke bi morala država obdržati v svojem lastništvu. Za dejavnosti transporta pa se lahko ustanovijo številna podjetja v zasebni lasti. Takšna podjetja so lahko npr. transport, manipulacija in uskladiščenje kontejnerjev, transport, manipulacija in kladiščenje osebnih avtomobilov, transport, manipulacija in kladiščenje južnega sadja, vzdrževanje luške mehanizacije itn.

4. Zaključek

Dosedanje izkušnje kažejo, da so podjetja in druge organizacije v državni lasti slabo upravljani in v večini primerov namesto dobička proizvajajo izgubo. Vzroki za neučinkovitost in poslovno neuspešnost so v neustreznih upravljaljskih in managerskih kadrih, ki delujejo preveč v interesu političnih strank. Vendar privatizacija praviloma uspešnih podjetij večinoma ni bila uspešna. Tuji lastniki bolj ali manj uspešno upravljajo in uravnavajo podjetja v svojem interesu. Domači lastniki, ki so kupovali podjetja tudi z izposojenimi sredstvi, so zlasti v kriznem obdobju preveč izčrpali podjetja in jih prodali naprej. **Rešitve ne vidimo niti v zadržanju vseh državnih podjetij kljub prizadevanjem za nevtralnno izbiro kakovostnih upravljaljskih in managerskih kadrov niti v prodaji podjetij tujim lastnikom, ki jim ni mar za slovenske interese.** Vrednost podjetij v državni lasti je zdaj močno razvrednotena. Te vrednosti so nekajkrat manjše, kot so bile v predkriznem obdobju. Zato ni čudno, da imajo tujci velik interes za nakup tako razvrednotenih podjetij. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Omenjeni rešitvi sta smiselni le ob temeljiti analizi in ustreznem organiziranju teh podjetij.

Vidimo jih v večji povezanosti z zaposlenimi v teh podjetjih, pa tudi drugimi varčevalci. Slovenski varčevalci imajo, po sicer nepreverjenih podatkih, več kot 19 milijard prihrankov v obliki depozitov pri različnih bankah. Ne glede na slabe dosedanje izkušnje malih delničarjev bi gotovo veliko število slovenskih varčevalcev kupilo delnice, če bi se jim ponudile. Postali bi solastniki in bi si s prihodnjimi donosi zagotovili večjo socialno varnost, kar je običajna praksa držav z razvitim tržnim gospodarstvom. Takšnih podjetij pa je tudi že nekaj v Sloveniji in bi kazalo upoštevati njihove izkušnje.

Eden od virov za nakup delnic privatiziranih državnih podjetij bi lahko bil tudi denar Slovencev, ki je bil prenesen v različne finančne oaze. O višini skritega denarja v različnih oazah krožijo različne govornice. Država bi morala imeti interes, da bi se tega denarja čim več vrnilo nazaj v Slovenijo. To bi lahko

naredila s posebno amnestijo imetnikov tega denarja. Posameznikom ne bi zaradi možnosti prevzema smeli dovoliti nakupa delnic prek ene četrte celotne vrednosti privatiziranih državnih podjetij.

Za uresničitev omenjene strategije privatizacije državnih podjetij naj bi slovenska vlada pripravila seznam podjetij za prodajo svojim državljanom. Na seznam naj bi vključila že zdaj donosna in perspektivna podjetja. Seveda bi morala urediti tudi ustrezno pravno, upravljaljsko in managersko podlago. Prav zato smo uvodoma nekaj povedali o eni od možnosti, kooperativah.

Zaključimo. S privatizacijo skrbno izbranih podjetij ali njihovih delov se strinjamo. Obenem pa je treba upoštevati in s prodajo delnic slovenskim državljanom zagotoviti, da bi čim več Slovencev postalo (so)lastnikov teh podjetij, s tem pa bi ostali gospodarji na svoji zemlji.

Literatura in viri

1. Bandelj, Z. (2007) Kooperative v sodobnem gospodarstvu: QAAA Primerjava med Španijo in Italijo Ljubljana: UL, Fakulteta za družbene vede.
2. Cooperatives Europe (2005-2006): Activity Report. Dostopno na http://www.coopseurope.coop/IMG/pdf/RAPPORT_ACTIVITE_FINAL_EN-3.pdf (15. junij 2007)
3. Hansmann, Henry (2006) La proprietà dell'impresa cooperativa. Dostopno na <http://www.cslegacoop.coop/allegati/Documenti/Cooperative/Henry%20Hansmann.pdf> (15. junij 2007).
4. Ivanko, Š. (2015) Zakaj ne bi podjetij prodali državljanom? Manager 1: 14.
5. Shafer, Thilo (2001): Mondragon reaps the dividends of a co-operative approach: The Basque group revels in not being tied to shareholders. Financial Time 26/6/2001, 31. Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=278&did=74627566&SearchMode=3&sid=3&Fmt=3&VInst=PRO&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175098348&clientId=16601&aid=4#fulltext#fulltext> (15. junij 2007).

Prof. dr. Štefan Ivanko je rojen 16. januarja 1935 v Vonarju, Šmarje pri Jelšah. Diplomiral je leta 1960 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistriral. Doktoriral je na Fakulteti ekonomskih nauka v Zagrebu (dr. sc. ekon.). V akademskem letu 1970/71 je bil kot Fordov štipendist na enoletni specializaciji na Institute for Social research pri michiganski univerzi v ZDA. Je redni profesor za organizacijo in management. Leta 2016 je bil izvoljen v naziv zaslužni profesor na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu je objavil več kot 200 del s področja organizacije in managementa; od tega je 30 učbenikov in samostojnih knjig. S svetovalnim in raziskovalnim delom se ukvarja že od leta 1962. V več podjetjih je bil svetovalec za organizacijo in management po več let. Sam ali v sodelovanju je izdelal več kot 100 študij za organizacijske preosnove podjetij.

Kulturna dediščina kot možna konkurenčna prednost slovenskega turizma

Danijel Drpic¹, Vasja Roblek², Sanja Peković³, Tatjana Stanovčić⁴, Jovana Vukčević⁵, Maja Meško⁶

e-pošta¹: ddrpic@veleri.hr

e-pošta²: vasja.roblek@gmx.com

e-pošta³: psanja@ac.me

e-pošta⁴: stanja@ac.me

e-pošta⁵: jo.vukcevic@gmail.com

e-pošta⁶: maja.mesko@gmail.com

Povzetek

Sodobni turist je vse bolj zahteven in želi biti v čim večji meri vključen v življenje, ki ga ponuja izbrana destinacija. Med počitnicami si želi pridobiti nove življenjske izkušnje in nadgraditi svoje znanje. Kulturna dediščina je sestavni del družbe, ki ustvarja edinstveno identiteto destinacije. Združuje dediščino na področju umetnosti (glasba, slikarstvo, kiparstvo, ples itd.), načina življenja (spreminjanje skozi zgodovinska obdobja – kostumi, gastronomija, enologija), gospodarske dejavnosti (od kmetijstva do sodobne informacijske tehnologije) itd. Avtorji v prispevku preučujejo kulturno dediščino kot možno konkurenčno prednost v slovenskem turizmu. Namen prispevka je pokazati, da se z vključitvijo kulturne dediščine v turistično ponudbo razvijejo edinstvene in inovativne ponudbe, ki bodo povečale zanimanje turistov za destinacijo in tudi njihovo dejansko bivanje na destinaciji.

Ključne besede: management v turizmu, kultura, kulturna dediščina, trajnostni razvoj.

1. Uvod

Sodobni turist je vse bolj zahteven, svoje počitnice želi preživeti na destinacijah z različnimi ponodbami, ki temeljijo na dodani vrednosti za turiste. V zadnjih desetletjih so bili turisti motivirani predvsem za bivanje v letoviščih, uživanje na soncu in v morju, sodobni turist pa za bivanje na destinaciji daje prednost tudi drugim motivom. Eden izmed njih je na primer ponudba kulturne dediščine, ki pomeni eno izmed konkurenčnih prednosti turizma in ki, kljub izjemnemu razvojnemu potencialu v turizmu, ni dovolj cenjena oziroma ne izkorišča dane priložnosti. Ponudba kulturne dediščine je premalo izkoriščena tržna niša za razvoj turistične ponudbe. Turizem in kulturna dediščina sta medsebojno povezana, saj turizem temelji na finančnih sredstvih in kulturna dediščina, zahvaljujoč razvoju

turizma, zagotavlja dodatna sredstva, potrebna za njeno oživljanje in ohranjanje v prvotni obliki.

Kultura v celovitem pomenu in v njenem ožjem delu kulturna dediščina sta pomembna vira turističnega razvoja. Iz tega razloga je predmet preučevanja pričujočega prispevka turizem z vidika upoštevanja kulturne dediščine. Namen prispevka je najprej organizacijski: odločitve ključnih akterjev na področju turizma bodo z vključitvijo kulturne dediščine v turistično ponudbo povečale možnost konkurenčne prednosti slovenskega turizma. Drugi namen prispevka je pregled vidika ekonomskih koristi: turizem bo z vključitvijo kulturne dediščine v turistično ponudbo najverjetneje bolj uspešen. Tretji namen je uporabniški: uporabniki, ki jim je preučevanje, povzeto v prispevku, namenjeno, so uporabniki, ki oblikujejo vizijo in cilje ter politiko, tudi strategije celote kulturnega turizma in v okviru tega turizma kulturne dediščine.

2. Kulturni turizem in kulturna dediščina

Zaradi vse večje mobilnosti in dostopnosti potovanj se povečuje radovednost ljudi o drugih krajih, zaradi česar velika večina mest, vasi in poseljenih pokrajin doživlja različne oblike turizma (Brooks, 2011). Motivi za turizem so različni, od športnih, verskih, rekreativnih, užitkarskih, izobraževalnih, kulturnih ... (Timothy, 2011). Za sam razvoj turizma, predvsem trajnostnega turizma, pa je izrednega pomena spodbujanje k nenehnemu ustvarjanju novih in inovativnih produktov, ki bodo prinesli nove motive turističnih prihodov z namenom ohranjanja in izboljševanja konkurenčnega položaja na turističnem trgu. Po podatkih Svetovne turistične organizacije kulturna dediščina, ne pa tudi sama kultura, kot glavni motiv prihoda na destinacijo ni bistveno zastopana. Vendar pa je mogoče sklepati, da se število turistov, predvsem tistih, ki potujejo z namenom poznavanja kulturne dediščine, nenehno povečuje, kar zahteva nenehno prilagajanje destinacij sodobnemu času turističnega povpraševanja. Naredili smo pregled nekaterih raziskav, ki ugotavljajo, koliko kultura, okolje in kulturna dediščina prispevajo k odločitvi za prihod na destinacijo. Kultura je res širši pojem od kulturne dediščine, vendar nam razlogi za prihod na destinacijo le zaradi kulturne dediščine niso bili dostopni. Raziskava Svetovne turistične organizacije kaže, da je zanimanje za okolje, kulturo in kulturno dediščino glavna motivacija za več kot 50 % potovanj (Brooks, 2012). Prav tako po raziskavi Rudana (2011) kultura kot primarni in sekundarni motiv potovanja pomeni 60 % vseh turističnih motivov. Po navedbah Nemškega ekonomskega inštituta za turizem (Rudan, 2011) turisti, ki za prihod na destinacijo navajajo motiv kultura, na destinaciji porabijo za 40 % več sredstev kot turisti, ki jih motivirajo drugi motivi.

Iz tega je razvidno, da sta za kar precejšnji delež potovanj dejansko motiv kultura in obisk zgodovinskih znamenitosti. Na podlagi navedenega je treba ustvariti nove in inovativne turistične ponudbe, ki vsebujejo ogled zgodovinskih, kulturnih in verskih objektov.

V prispevku najprej predstavimo definiciji kulturnega turizma in turizma zaradi kulturne dediščine, saj sta ta dva pojma med seboj povezana, pogosto pa se tudi zamenjujeta oziroma se štejeta kot sopomenki.

Kulturni turizem ni ozko opredeljen, je široko razumljen in vključuje številne vidike življenja in človekove dejavnosti (Jelinčić, 2008). Obstajajo različne

definicije kulturnega turizma. Nekatere izmed njih se v veliki meri ali popolnoma prekrivajo z definicijo turizma zaradi kulturne dediščine, spet druge definicije razlikujejo med obema pojmom. Kot prvi primer definicije navajamo definicijo Brooksa (2000), ki pravi, da je kulturni turizem turizem, ki se ukvarja z zanimivimi kraji, z naravnimi, zgodovinskimi in kulturnimi znamenitostmi, z učenjem o preteklosti in razlago, kako so lokalna in regionalna umetnost, naravno okolje in kultura povezani s sedanostjo. Ta oblika turizma pripelje obiskovalce do avtentičnih krajev, do prepoznavanja zgodovine, lokalne kulture in življenjskega sloga lokalne skupnosti danes in v preteklosti (Brooks, 2000). V okviru kulturnega turizma tako promoviramo opredmetene elemente (kulturne znamenitosti, kot so muzeji, galerije, gradovi, vojaške utrdbe ipd., naravni viri, kot so obala, morje in gore) in neopredmetene elemente (gastronomija, kulturni dogodki, festivali in prodaja »vzdušja«). Kot primer druge definicije pa navajamo definicijo Timothyja (2011), ki pravi, da je kulturni turizem turizem, ki pomaga ljudem zadovoljiti t. i. potrebo po kulturi oziroma kulturnem udejstvovanju s tem, da obiskujejo različne kulturne prireditve, različne kraje z namenom spoznavanja drugih kultur.

Kulturna dediščina je dediščina preteklosti. Obstajajo številne definicije kulturne dediščine, skoraj vse vključujejo materialno dediščino, kot so zgradbe, spomeniki, artefakti, arheološka najdišča itd., ter nematerialno dediščino – tradicije, običaje, ideje, jezike, prepričanja. Kulturna dediščina se nanaša na kraj, naravno krajino, naselje, arhitekturni kompleks, arheološko najdišče ali samostojne zgradbe, ki so prepoznane in pogosto zaščitene kot kraj zgodovinskega in kulturnega pomena (ICIP, 2016). Materialna kulturna dediščina je priča človekovega preživetja na določenem območju. Gre za fizični dokaz človekovega obstoja na območju. Vsebuje muzejsko dediščino, arhivsko gradivo, knjižnično gradivo, spomenike, zgodovinske zgradbe, arheološka najdišča. V skladu z definicijo UNESCO (UNWTO, 2012) nematerialna dediščina vsebuje prakso, izjave, znanja, veščine, pa tudi orodja, predmete, artefakte in kulturni prostor, ki ga lokalna skupnost, skupina in posameznik prepoznajo kot del njihove dediščine.

Kulturna dediščina je tudi temelj identitete lokalne skupnosti. Iz tega razloga pretok informacij med lokalno skupnostjo in turistom lahko povzroči tako pozitivne kot negativne učinke. Pozitivni so pri širjenju obzorij lokalnega prebivalstva v obliki novih znanj in spretnosti, pri ustvarjanju novih gospodarskih koristi za vse deležnike na destinaciji

in pri ustvarjanju dodatnih finančnih virov, ki omogočajo izgradnjo podporne infrastrukture in ustvarjanje novih vsebin ter ohranjanje kulturne dediščine kot temelja za oblikovanje turistične ponudbe dediščine. Toda razvoj turizma ima lahko tudi na kulturno dediščino številne negativne vplive. Nekatere od teh povzročata sama narava turizma kot pojav. Navidezna želja po lahkem dohodku in splošna komercializacija turističnega produkta lahko privedeta do izgube identitete lokalne skupnosti in ustvarjanja nestrpnosti med člani lokalne skupnosti, kot so tisti, ki želijo ohraniti tradicionalne vrednote, in tisti, ki želijo za vsako ceno doseči lastno gospodarsko rast in zvišati kakovost življenja. Turizem lahko negativno vpliva na elemente kulturne dediščine in identitete tudi z uničevanjem dediščine. Nuryanati in Jelinčić (v Jelinčić, 2008) poudarjata, da turizem, povezan s kulturo in kulturno dediščino, omogoča opis preteklosti v sedanjosti. Kulturna dediščina v turizmu se kaže v obliki obiskov krajev s kulturno dediščino, kulturnih ustanov in zagotavljanja dodatnih dobrin in storitev, tj. ustvarjanje dodane vrednosti turističnega produkta same destinacije. Kulturna dediščina je pomembna osnova za ustvarjanje inovativne turistične ponudbe za domače in tuje turiste v obliki turističnih dogodkov, ki zaradi same narave kulturne dediščine predstavljajo posebne produkte na turističnem trgu. Turistične dejavnosti bodo krajem s kulturno dediščino vnesle novo gospodarsko moč in prispevale k trajnostnemu razvoju dediščine na način, da jo v prvotni obliki ohranja za prihodnje generacije (Frempong & Deichmann, 2015; Ryberg-Webster & Kinahan, 2014).

V naslednjem poglavju je poudarek dan PSPN-analizi »kulturnega turizma« v Sloveniji, saj je prispevek prvenstveno namenjen tistim, ki oblikujejo vizijo in cilje, politiko ter strategije kulturnega turizma.

3. Analiza stanja kulturnega turizma in kulturne dediščine Republike Slovenije

Po podatkih Svetovne turistične organizacije okoli 37 % vseh mednarodnih potovanj vključuje elemente kulture in pričakujemo, da se bo do leta 2020 povpraševanje letno še povečalo za 15 %. V letu 2011 je bilo, po podatkih Eurostata, v državah članicah Evropske unije 14 % vseh turističnih potovanj, ki

so trajala dlje kot štiri dni, motiviranih s kulturo ali vero. Najvišjo motivacijo za obisk destinacije zaradi kulture in/ali vere je imela Avstrija, kjer je 26 % vseh prebivalcev motivirano z obiskom kulturnih in verskih znamenitosti. Če pogledamo strukturo obiskovalcev turističnih znamenitosti kulturne dediščine in vere, je razbrati, da 13 % moških in 15 % žensk obišče destinacijo zaradi enega ali obeh motivov. Glede na starostno strukturo je največ teh turistov starih nad 55 let (vir: Eurostat, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_334_en.pdf, 25. junij 2013). Iz tega lahko sklepamo, da ima turizem kulture in dediščine precejšen razvojni potencial, ki še ni bil dovolj izkoriščen, saj ponuja številne razvojne možnosti za management destinacij, ki bodo uspešno uporabile sodobno znanje in veščine za ustvarjanje konkurenčnega in inovativnega turističnega produkta. Kultura in kulturna dediščina morata postati sestavni del vseh razvojnih strategij na turističnih destinacijah.

Na izboljšanje konkurenčnega položaja ponudbe kulturne dediščine v turističnem produktu Republike Slovenije bosta vplivali upoštevanje vseh prednosti in slabosti turistične ponudbe kulturne dediščine ter prepoznavanje priložnosti in nevarnosti, ki jih ima takšna turistična ponudba za kulturno dediščino.

Omenjeno dosežemo s PSPN-analizo turistične ponudbe kulturnega turizma in kulturne dediščine na primeru Republike Slovenije.

Rezultati PSPN-analize kulturnega turizma in kulturne dediščine Republike Slovenije navajajo številne razvojne priložnosti, ki jih RS ima kot osnovni pogoj za razvoj turizma kulturne dediščine.

Treba je sprejeti odločbe o ohranjanju kulturne dediščine z določitvijo standardov za vrednotenje kulturne dediščine. Oblikovati je treba ponudbo, ki bo temeljila na izkušnjah turista v zvezi s kulturno dediščino, s poudarkom na njenih posebnostih. Cilj razvoja turizma RS mora temeljiti na zagotavljanju trajnostnega razvoja, ohranjanja kulturne dediščine in njenih posebnosti ter zagotoviti trajno inovativnost in prepoznavnost ponudbe v primerjavi s konkurenčnimi turističnimi destinacijami, ki so dediščino že vključile v turistični produkt. Vključitev kulturne dediščine v turistični produkt mora temeljiti na njegovem ohranjanju, tako materialnega kot tudi nematerialnega.

Na podlagi predhodne analize je treba oblikovati nov turistični produkt, ki bo omogočil odstranitev šibkih točk turistične ponudbe Republike Slovenije in ki bo poudaril njegove prednosti.

Tablata 1: PSPN-matrika kulturnega turizma in kulturne dediščine v Republiki Sloveniji (povzeto po OPERATIVNI NAČRT TRŽENJA KULTURNEGA TURIZMA SLOVENIJE 2018–2020 ter lastno delo avtorjev)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<p>čistost okolja, avtentičnost, geografski položaj, edinstvenost in raznolikost (na majhnem geografskem prostoru), prometna dostopnost in povezave z bližnjimi trgi (Trst, Gradec, Zagreb), kakovostna ponudba in količina kulturne ponudbe, pripravljenost kulture in turizma na sodelovanje in oblikovanje privlačne ponudbe, tradicija ter ohranjanje in obujanje dediščine, Slovenija je bogata s kulturno dediščino, ki je tudi na seznamu UNESCO, Slovenija kot stičišče različnih kulturnih vplivov skozi zgodovino, obstoj razvojnih strategij za upravljanje kulturne dediščine</p>	<p>pomanjkanje jasnih in javno dostopnih statističnih pokazateljev in pomanjkanje internih modelov za merjenje kapacitet dediščine, nepovezanost ponudbe, nepovezanost turističnega gospodarstva in kulture, slaba prepoznavnost Slovenije kot destinacije kulturnega turizma (ni večjih mednarodnih dogodkov, razstav), premajhna uporaba IT za predstavitev kulturne dediščine, pomanjkanje izobraževalnih programov za osebje, ki dela na področju turizma kulturne dediščine, vprašanje lastništva objektov kulturne dediščine, pomanjkanje jasnih standardov za ohranitev kulturne dediščine</p>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<p>veliko zanimanje (določenih segmentov) turistov za ogled kulturne dediščine, spodbujanje naložb v kulturno dediščino, ozaveščanje državljanov o potrebi ohranjanja kulturne dediščine (delavnice, seminarji, okrogle mize), ustvarjanje skupin zainteresiranih strani za ohranjanje kulturne dediščine</p>	<p>izguba identitete, globalizacija, onesnaženje, naravne nesreče, izginjanje nematerialne dediščine (npr. narečja), brez razvoja kulturno-turističnih produktov, ki ni predmet pričujočega dokumenta, ne bo zares uspešnega trženja kulturnega turizma, pomanjkanje finančnih sredstev za razvoj in ohranjanje kakovosti festivalov in dogodkov (nacionalna in lokalna raven), neustrezen način predstavitve/interpretacije kulture za vključevanje v turistične storitve in nizek delež sredstev za promocijo, bolj obiskane znamenitosti in destinacije lahko več sredstev namenjajo promociji v primerjavi z manj razvitimi, povečuje se razkorak med bolj in manj obiskanimi, ni še razvitih modelov upravljanja</p>

4. Turistični produkt na podlagi kulturne dediščine

Oblikovanje privlačnega turističnega produkta je izredno kompleksen proces. Njegova zasnova mora vključevati vso zainteresirano javnost, saj bo le tako uspešna in prepoznavna turistična ponudba prinesla dodano vrednost celotni skupnosti. Oblikovanje turističnih produktov na način, ki vključuje kulturno dediščino, je še posebej občutljivo, saj je kulturna dediščina (materialna in nematerialna) zelo občutljiv element kulture, ki se lahko hitro uniči ali pozabi. Tudi pri načrtovanju turističnega produkta je treba posebno pozornost nameniti nosilnosti neke kulturne dediščine, ne da bi pri tem zmanjšali njeno vrednost za skupnost.

Da bi bili uspešni pri načrtovanju, izvajanju in spremljanju pravočasnih korektivnih ukrepov, je treba zagotoviti tesno sinergijo med turizmom in managementom kulture. To je mogoče z ustanovitvijo programa/slужbe za oblikovanje turističnih programov kulturne dediščine.

Sodelovanje med managementom kulture in destinacijskim managementom (v tem primeru turistična destinacijska skupnost turizma kulturne dediščine) je trajno. Naloga managementa turizma in kulture na destinaciji je uporaba sodobnih znanj, veščin in tehnologij za ustvarjanje novega, privlačnega in prepoznavnega turističnega produkta z razvojem skupne razvojne in tržne strategije kulturne dediščine kot sestavnega dela turističnega

produkta. Posebno pozornost je treba nameniti izbiri ustreznega modela financiranja revitalizacije kulturne dediščine in turistične ponudbe. Primeri modelov javno-zasebnih partnerstev (kot je uporaba modelov za povečanje uporabnosti javnega in zasebnega partnerja brez ogrožanja javnega interesa za kulturno dediščino) so kohezijski skladi EU, finančni programi Ministrstva za kulturo, sponzorstva in donacije ter drugi. Ohranjanje in varovanje kulturne dediščine (materialne in nematerialne) pri oblikovanju turistične ponudbe je izjemnega pomena in v tem delu je vloga skupnega ustvarjalnega oddelka ključnega pomena. Posebno pozornost je treba nameniti trajnostnemu managementu kulturne dediščine. Takšen razvoj, začeni s temeljno definicijo trajnostnega razvoja, omogoča uresničevanje čim večje izkoriščenosti uporabe kulturne dediščine (materialne in nematerialne) za lokalno skupnost ob hkratnem zmanjševanju negativnih vplivov turizma na ohranjanje kulturne dediščine (Svetovna komisija OZN za okolje in razvoj – Naša skupna prihodnost, 1987).

Poudariti je treba, da moramo pri načrtovanju turističnih prireditev in programov kulturne dediščine upoštevati največje breme turizma, zlasti materialne dediščine. To je mogoče doseči z uporabo obstoječih metod določanja sprejemne zmogljivosti, kot so metoda meja sprejemljive spremembe, metoda izkušenj obiskovalcev in zaščite virov, metoda določanja spektra rekreativnih priložnosti. Priložnostni spekter, upravljanje vplivov obiskovalcev, proces upravljanja dejavnosti obiskovalcev, metoda upravljanja vplivov na obiskovalce zavarovanega območja in metoda upravljanja Model upravljanja turizma (Antolović, 1998). Zato mora biti cilj zagotoviti vključitev revitalizirane kulturne dediščine v turistični produkt na način, ki zagotavlja dodatne ekonomske učinke tako za destinacijo kot tudi za kulturno dediščino na destinaciji. Dodatna turistična poraba (nakup vstopnic, sodelovanje v programih na območjih kulturne dediščine, vodenje ogleda drugih) bo omogočila ustvarjanje novih prostih virov, ki bodo vnovič vloženi v ohranjanje in obnovo kulturne dediščine.

5. Zaključek

Kulturna dediščina je premalo izkoriščena tržna niša v turistični ponudbi Republike Slovenije. V delu omenjene analize značilnosti turistične ponudbe na podlagi kulturne dediščine kažejo na vse razvojne možnosti, ki jih ima ta turistični

produkt. Pri načrtovanju turističnega produkta na območjih kulturne dediščine je treba posebno pozornost nameniti sposobnosti samega območja ter zagotavljanju trajnostnega razvoja turizma in kulturne dediščine.

Pri oblikovanju turističnega produkta destinacij, ki temeljijo na kulturni dediščini, je treba posebno pozornost nameniti pravilni interpretaciji elementov dediščine in konceptu pripovedovanja zgodb (Timothy in Boyd, 2003). Koncept pripovedovanja zgodb je zelo star fenomen. Sprva so ga razvijali trgovci, filozofi v antični Grčiji, lovci, ribiči in drugi. Kot predhodnika prvih turističnih zgodb lahko izpostavimo tako imenovane Grand Tour, ki so služili kot izobraževalni izleti bogatim evropskim plemičem (Jelinčič, 2010). Potovanje s konceptom pripovedovanja zgodb ni nujno v celoti povezano z dejanskimi zgodovinskimi dogodki na lokaciji, lahko pa se prilagodi povpraševanju, in sicer željam sodobnega turista, ki bo prebudil zanimanje za potrošnje izdelkov (obisk krajev, nakupovanje spominkov, uživanje hrane in pijače itd.), kar bo imelo za posledico povečanje turistične porabe, destinacija pa bo zagotovila dodatno vrednost ponudbe, ki bo omogočila ustvarjanje blagovne znamke na podlagi kulturne dediščine. Kot navaja Košuta (2011), se blagovne znamke destinacij opirajo na njihovo bazo virov (krajina, ljudje, zgodovina in kultura) in v bistvu težko »izumijo« novo topografijo ali kulturo. Strokovnjaki za trženje in visoko usposobljeni managerji morajo odkriti dragoceno vrednost v kulturi in kulturni dediščini, ki se razlikuje od konkurence na trgu (Messina, Gega in Pulido-Fernández, 2019). Ta dosledno načrtovana blagovna znamka pomembno prispeva k oblikovanju popolne »zgodbe« o destinaciji. Poleg tega je vključevanje turizma in kulture v destinacijo priložnost za povišanje splošnega življenjskega standarda lokalne skupnosti, na primer z večjo zaposlenostjo. Pri ustvarjanju novega turizma, ki temelji na kulturni dediščini, je treba posebno pozornost nameniti ohranjanju visoke ravni izvora kraja. Sodobni marketinški pristop mora temeljiti na uporabi sodobnih informacijskih tehnologij, spletnih orodij in aplikativnih rešitev, ki bodo pomagale ustvariti zaželeno podobo destinacije, kjer se spomeniško območje nahaja na turističnem trgu, pri čemer je treba prepoznati potrebe in želje sodobnih turistov ter ustvariti pozitivno zavest.

Promocija in oblikovanje ciljne podobe kulturne destinacije veljata za neprekinjen, kompleksen in dinamičen proces. Za kulturne turistične destinacije je pomembno, da v svoje prihodnje strategije

zajamejo različne konstrukte, na podlagi katerih bodo lahko oblikovali strategijo upravljanja in privlačno blagovno znamko, namenjeno ciljnim trgom. Zato bo treba pripraviti sistem, ki bo nenehno omogočal analiziranje motivov obiskovalcev, njihove vedenjske navade na potovanjih, želje po določenih kulturnih dogodkih in znamenitostih ter vire informacij, iz katerih posamezen obiskovalec črpa informacije o sami destinaciji in kulturnih znamenitostih ter dogodkih.

Literatura in viri

- Antolović, J., Barac, V., Mayer, N., & Bukatko, I. (1998). *Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine*. Zagreb: Mikrorad.
- Brooks, G. (2000). Kulturno-povijesna baština hrvatskih mjesta u funkciji turizma: izazovi, mogućnosti i potencijali. *Turizam*, 48(4), 408.
- Brooks, G. (2011). *Communicating heritage: a handbook for the tourism sector*. World Tourism Organization (WTO).
- Brooks, G. (2012). Heritage as a driver for development: Its contribution to sustainable tourism in contemporary society.
- Frempong, F., & Deichmann, J. I. (2017). Ghanaian hospitality professionals' perceptions of international tourism impacts. *GeoJournal*, 82(2), 273–291.
- ICIP (2016). The ICOMOS Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites, Retrieved from: [http://icip.icomos.org/downloads/ICOMOS Interpretation Charter ENG 04 10 08.pdf](http://icip.icomos.org/downloads/ICOMOS%20Interpretation%20Charter%20ENG%2004%2010%2008.pdf) Interpretation Australia (2016). Interpretation. Retrieved from: <https://interpretationaustralia.asn.au/>
- Jelinčić, D. A. (2008). *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia.
- Jelinčić, D. A. (2010) *Kultura u izlogu*. Zagreb: Meandarmedia.
- Messina, S. G. M., Gega, B. K., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). Policies and Skills for Creative Tourism in Emerging Destinations of the Adriatic: Istria, Apulia, and Albania. In *Sustainable Tourism: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 410–436). IGI Global.
- OPERATIVNI NAČRT TRŽENJA KULTURNEGA TURIZMA SLOVENIJE 2018–2020 (ONKULT). Dostopno na: https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/turisticni-produkti/onkult_2018-2020_web.pdf
- Rudan, E. (2011). *Menadžment u funkciji razvoja kulturnog turizma destinacije, doktorska disertacija*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Ryberg-Webster, S., & Kinahan, K. L. (2014). Historic preservation and urban revitalization in the twenty-first century. *Journal of Planning Literature*, 29(2), 119–139.
- Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage tourism*. Essex: Pearson Education.
- Timothy, D. J. (2011). *Cultural heritage and tourism: An introduction* (Vol. 4). Channel View Publications.
- UNWTO (2011). *Tourism Highlights 2011 Edition*. Retrieved from [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights | | enhr.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights%20|%20enhr.pdf).

Dr. Danijel Drpić je doktoriral na Fakulteti za management v turizmu in gostinstvu v Opatiji. Dela kot analitik na Privredni banki Zagreb, d. d., ter kot asistent na Politehniko v Reki. Njegovi raziskovalni interesi segajo na področje turizma.

Mag. Vasja Roblek je doktorski študent na Fakulteti za organizacijske študije. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani leta 2000 in si pridobil naziv diplomirani ekonomist. Leta 2005 je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem končal študij specializacije ter leta 2011 pridobil naziv magistra znanosti (področje Management). Znanstvenoraziskovalno aktiven je na področju poslovnega povezovanja, Industrije 4.0, strateškega managementa in socialnih medijev.

Izr. prof. dr. Sanja Peković ima doktorat s področja ekonomije z Univerze Paris-EST. Je izredna profesorica na črnogorski univerzi in izredna raziskovalka na Univerzi Pariz-Dauphine. Med letoma 2006 in 2011 je bila raziskovalka na Centru za delovne študije (Center d'Eudes de l'Emploi) in predavateljica na univerzi Paris-EST. Njeni raziskovalni interesi so s področja kakovosti in okoljske ekonomije, ekonomije inovacij, uporabne ekonometrije, na to temo pa objavlja tudi članke in prispevke na domačih in mednarodnih konferencah.

Red. prof. dr. Tatjana Stanovčić je doktorirala na Univerzi v Beogradu s področja ekonomije. Je redna profesorica na črnogorski univerzi, Fakulteti za turizem in hotelski management, kjer opravlja tudi dela dekanje. Objavila je več kot 40 publikacij v znanstvenih časopisih in zbornikih konferenc.

Asist. Jovana Vukčević je doktorska študentka na skupnem doktoratu urbanHIST na temo »Institucionalizirani spomin in mesto«. Zaposlena je na črnogorski univerzi, Fakulteti za turizem in hotelski management, kjer opravlja dela asistentke.

Red. prof. dr. Maja Meško je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot redna profesorica za področje managementa vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: management, zdravstveni management, psihologija v managementu. Objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.



DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Poročilo o 16. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji

Društvo slovenska akademija za management je v petek, 14. junija 2019, skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru organiziralo **16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji na temo »AGILNA ORGANIZACIJA«**. Posvetovanja, ki je potekalo v Lila dvorani na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, se je udeležilo 40 udeležencev z različnih fakultet, šol, iz podjetij in drugih združb. Na vabilo za sodelovanje na posvetu so se odzvali avtorji 13 znanstvenih in 3 praktičnih prispevkov. Posvetovanje je bilo organizirano ob podpori Založbe Pasadena, ki je vse udeležence posvetovanja obdarila z izvodom knjige Jeffa Sutherlanda *V gruču do uspeha*.

Posvetovanje je otvorila *doc. dr. Aleša Saša Sitar*, predsednica programsko-organizacijskega odbora posvetovanja, ki je udeležencem izrekla dobrodošlico. Posvetovanje se je nadaljevalo z uvodnim nagovorom predstavnikov vseh treh organizatorjev posvetovanja, *prof. dr. Metke Tekavčič*, dekanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, *izr. prof. dr. Polone Šprajc*, prodekanje s Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, ter *prof. dr. Tomaža Čatra*, predsednika Slovenske akademije za management. Sledile so predstavitve prispevkov, ki so bile razvrščene v tri skupine. V prvi skupini, ki jo je povezovala *doc. dr. Aleša Saša Sitar*, sta imela uvodno predstavitev na temo stanja v Sloveniji in svojih izkušenj *g. Matej Golob* iz podjetja CorpoHub, ki podjetjem že vrsto let svetuje pri vpeljavi agilnih pristopov v managementu in organizaciji v Sloveniji, in *ga. Laura Klančnik* iz podjetja BSH, svetovalka za agilni projektni management, ki je v podjetju

zadolžena za transformacijo v agilno združbo. Nato so prispevke predstavili *doc. dr. Brigita Gajšek* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Juretom Kovačem*), *dr. Goran Čelesnik* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Damijanom Mumelom*, *izr. prof. Igorjem Vrečkom*), *izr. prof. Polona Šprajc* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Iztokom Podbregarjem*) in *Simon Colnar, mag. posl. ved* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Vladom Dimovskim*, *prof. dr. Sandro Penger*, *izr. prof. Jano Žnidaršič*, *dr. Barbaro Grah*). Spregovorili so o organizacijskih vidikih agilnih združb, zlasti o razsežnostih agilnih združb, agilnem projektnem managementu v poslovni krizi, negativnih vidikih izgorelosti in izzivih staranja zaposlenih. Sledil je krajši odmor s pogostitvijo.

Po odmoru je sledila druga skupina znanstvenih in praktičnih predstavitev, ki jo je moderirala *doc. dr. Nina Tomažević*, prispevke pa so predstavili *prof. dr. Borut Bratina* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *Dušanom Jovanovičem*), *dr. Laura Fink* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *Tatjano Fink*), *Zdenka Sušec*, *Alen Stanišič*, *Gašper Prevodnik* in *doc. dr. Aleša Saša Sitar*. Spregovorili so o digitalizaciji v pravi družbi, o povezavi med poslovno odličnostjo in agilnostjo, o učenju v agilnih združbah ter o ravni razvitosti agilnih metod v slovenskih podjetjih in drugih združbah. Predstavljeni so bili tudi praktični primeri. Nato je sledilo kosilo v prostorih restavracije, kjer se je diskusija nadaljevala v prijetnem vzdušju in ob dobri hrani.

Po kosilu se je posvetovanje nadaljevalo s tretjo skupino predstavitev, ki jo je povezoval *doc. dr. Blaž Zupan*, prispevke pa so predstavili *Janja Zupančič*, *doc. dr. Melita Balas Rant* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Brigito Gramc*, *Lauro Trost* in *Majo Urankar*), *Anže Preša*, *Karolina Rakovec*, *Petra Rozman* in *Miha Murn* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Nušo Rešetič*), *Ajda Kovač* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Anito Rangus*, *Niko Drobnič* in *Lukom Markovičem*), *Gašper Grad*, *Katja Šajna* in *Florijan Ropert* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Ulo Kočever* in *Karmen Krovina*) ter *dr. Laura Fink*. Predstavljene so bile značilnosti agilne šole, organizacijske preference agilnih posameznikov, pregled objav s področja agilnih združb, značilnosti agilnih posameznikov, timov in združb, karijerne preference študentov ter učna agilnost kot ključna kompetenca prihodnosti.

Posvetovanje je s sklepnim govorom sklenila *doc. dr. Aleša Saša Sitar* in strnila nekatere zaključne misli posvetovanja. Na koncu se je udeležencem prisrčno zahvalila za sodelovanje ter jih povabila k udeležbi na 6. mednarodni konferenci društva SAM, ki bo potekala junija 2020. Povzetki predstavljenih prispevkov so dostopni na spletnih straneh Društva SAM, v celoti pa so objavljeni v zborniku posvetovanja. Nekateri izbrani prispevki bodo objavljeni v revijah Društva slovenska akademija za management Izzivi managementu ter Dynamic Relationship Management Journal.

doc. dr. Aleša Saša Sitar
Predsednica programsko-organizacijskega odbora
posvetovanja



DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Vabilo na 6. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji

V Društvu slovenska akademija za management prirejamo šesto mednarodno konferenco o managementu in organizaciji, ki bo potekala 11. in 12. junija 2020 na Bledu, Slovenija. Konferenco organiziramo skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in Ekonomsko fakulteto Univerze v Zagrebu.

Osrednja tema konference je: INTEGRATING ORGANIZATIONAL RESEARCH: INDIVIDUAL, TEAM, ORGANIZATIONAL AND MULTILEVEL PERSPECTIVES

Na konferenci se bomo dotaknili tem s področja organizacije in managementa na različnih ravneh preučevanja, in sicer na ravni posameznikov, timov in združb. Večina raziskav znotraj različnih disciplin še vedno poteka na posamezni ravni: na ravni posameznikov (organizacijsko vedenje, organizacijska psihologija), na ravni timov (socialna psihologija, management poslovnih procesov, projektni management), na ravni združbe (strateški management, teorija organizacije), vendar pa se zaradi kompleksnosti pojavov v združbah kaže potreba po večnivojskem preučevanju. Čedalje več raziskovalcev tako v svojih analizah povezuje različne ravni, zlasti na področjih ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, vodenja, organizacijskega vedenja, managementa inovacij, učenja združb itd.

Na konferenci želimo povezati raziskovalce z različnih področij in jih spodbuditi k povezovanju pojavov v združbah na mikro in makro ravni, saj se pojavi na ravni posameznikov odvijajo v širšem kontekstu združbe, prav tako pa pojavi na ravni združbe izhajajo iz dinamične interakcije med elementi na ravni posameznikov. Namen konference

je razširiti razpravo o izzivih večnivojskega preučevanja pojavov v teoriji in praksi ter tako prispevati k boljšemu razumevanju združb, njihovega delovanja in vedenja ter tako prispevati k njihovi večji uspešnosti.

Veseli smo, da so sodelovanje na posvetovanju potrdili svetovno uveljavljeni raziskovalci, ki veljajo za ena najbolj znanih imen s področij managementa, organizacije in organizacijske psihologije.

Kot **plenarna govornica** bosta udeležence nagovorila:

- **Arnold B. Bakker**, Professor of Work and Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam
- **James M. LeBreton**, Professor of Psychology, Penn State University

Ključni govornici na konferenci pa bodo še:

- **Oliver Baumann**, Professor of Strategic Organization Design, University of Southern Denmark
- **Kim van Oorschot**, Professor of Project Management & System Dynamics, BI Norwegian Business School
- **Kristina Potočnik**, Senior Lecturer in Human Resource Management, University of Edinburgh Business School

Na konferenci bodo predstavitve potekale v **štirih sekcijah**:

- 1) **Strategija in organizacijske oblike (vodja sekcije: Ana Aleksić Mirić)**
- 2) **Management poslovnih procesov in projektni management (vodja sekcije: Amy van Looy)**

- 3) **Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in organizacijsko vedenje (vodja sekcije: Sabina Bogilović)**
- 4) **Izzivi preučevanja na različnih ravneh itd. (vodja sekcije: Robert Kaše)**

K sodelovanju vabimo avtorje tako s področja organizacije, managementa, psihologije, sociologije, prava, ekonomije, financ, informacijskih sistemov kot tudi drugih področij, saj konferenca spodbuja interdisciplinarni pristop. Vabljeni so teoretični in empirični prispevki s kvalitativnimi ali kvantitativnimi raziskavami, prispevki s praktičnimi primeri, prispevki doktorskih in magistrskih študentov itd. Avtorji so **vabljeni k oddaji razširjenih povzetkov** (do 500 besed, brez naslova, podatkov o avtorjih in referenc). Prva stran naj vključuje naslov, podatke o avtorjih in naslov sekcije. Prispevki naj vključujejo naslednje: predstavitev teoretičnega ozadja, namen raziskave, metode, ugotovitve, teoretične prispevke, uporabnost za prakso in ključne besede.

Zbiranje povzetkov prispevkov v angleškem jeziku poteka prek spletne strani SAM http://sam-d.si/en/postavka_konference/registration-and-submission-of-papers-2/. Rok za oddajo razširjenih povzetkov (do 500 besed) je 15. februar 2020. Povzetki bodo pregledani in izbrani do 31. marca 2020, ko bodo avtorji prejeli sporočilo o sprejetju povzetka in priporočila recenzentov. Povzetki prispevkov bodo objavljeni v zborniku povzetkov.

Kotizacija konference, ki vključuje zbornik povzetkov konference, sprejem, prigrizke in pijačo med odmori, kosilo ter gala večerjo, znaša:

	Kotizacija za zgodnje prijave (plačilo do 30. aprila 2020)	Polna kotizacija (plačilo do 5. junija 2020)
Člani SAM	190 EUR	230 EUR
Nečlani SAM	250 EUR	290 EUR
Doktorski študenti*	175 EUR	200 EUR
Magistrski študenti*	100 EUR	115 EUR

Konferenca bo potekala v **hotelu Astoria**, Prešernova 44, 4260 Bled, <https://www.hotelastoria-bleed.com/welcome>

Več informacij o konferenci je na voljo na spletni strani konference <http://sam-d.si/en/konferenca/6th-international-conference-on-management-and-organization/>

Programski odbor konference sestavljajo: Saša Batistič, Tilburg University, the Netherlands; Sabina Bogilović, University of Ljubljana, Faculty of Administration, Slovenia; Marjolein Cäniels, Open University, Faculty of Management, Science and Technology, the Netherlands; Xavier Castaner, HEC Lausanne, Switzerland; Matej Černe, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia; Zvonimir Galić, University of Zagreb, Faculty of Social Sciences, Croatia; Ante Glavaš, University of Vermont, USA; Luca Justiniano, LUISS Guido Carli University, Italy; Dietfried Globocnik, Alps-Adria-University Klagenfurt, Austria; Tomislav Hernaus, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia; Robert Kaše, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia; Rūta Kazlauskaitė, ISM University of Management and Economics, Lithuania; Maja Klindžić, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia; Amy van Looy, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Belgium; Ivan Matić, University of Split, Faculty of Economics, Croatia; Jan Mendling, Vienna University of Economics and Business, Austria; Katarina Katja Mihelič, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia; Ana Aleksić Mirić, University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia; Jose F. Molina-Azorin, University of Alicante, Spain; Kristina Potočnik, University of Edinburgh Business School, Scotland; Aleša Saša Sitar, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia; Thomas Steger, University of Regensburg, Germany; Karoline Strauss, ESSEC Business School, France; Miha Škerlavaj, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia & BI Norwegian Business School, Norway; Peter Trkman, University of Ljubljana, School of Economics and Business, Slovenia; Jordi Trullen, Ramon Llull University, ESADE Business School, Spain; Sut I Wong, BI Norwegian Business School, Norway.

Za vprašanja nas lahko kontaktirate na:

- Aleša Saša Sitar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (predsednica organizacijskega odbora), alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si
- Tomislav Hernaus, Univerza v Zagrebu, Ekonomska fakulteta (predsednik programskega odbora), thernaus@efzg.hr

Prijazno vas vabimo k sodelovanju!

Organizacijski odbor konference SAM 2020

Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

e-pošta: info@sam.si

Management v zdravstvenih organizacijah

Avtorji: dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač, dr. Bojana Filej, dr. Andrej Robida

Vsebina monografije:

Management na sploh, prav tako pa tudi upravljanje združb sta pogosto deležna kritike kot pomembna vzroka za nizko uspešnost združb. Uspešnost določenega pojava, npr. združbe, je povezana z okoljem, v katerem deluje in kjer posebej omenimo

širši sistem in njegovo vplivanje na združbe ter od združb samih. V njih pa od zaposlenih – specialistov in od upravljanja ter managementa, ki te usklajuje. Management je pomemben, saj je od njega odvisno tudi delo specialistov, in prav ta je pogost predmet kritik. Avtorji opozarjajo na pomembnost managementa nasploh. Poudarijo, da sta management in njegova teorija veljavna za vse združbe. Seveda pa imajo lahko določene združbe specifičnosti, ki jih ločijo od drugih. Tako za te združbe, npr. zdravstvene, velja teorija managementa v celoti, poleg tega pa še določene značilnosti, ki veljajo le za te združbe. Avtorji knjige o managementu v zdravstvenih organizacijah pravijo, da gre za model managementa zdravstvenih organizacij.

Knjiga je sestavljena iz treh delov oziroma devetih poglavij in z nekaj dodatki (predgovor, kazalo, stvarno kazalo in ocene dela) obsega 543 strani. Prvi del, ki obsega dve poglavji oziroma 60 strani, prikaže zdravstveni sistem v Sloveniji,



Naslov:	Management v zdravstvenih organizacijah
Avtor:	dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač, dr. Bojana Filej, dr. Andrej Robida
Založba:	Ljubljana: Lexpera, GV založba
Št. strani:	544
Leto izdaje:	2019
ISBN:	978-961-247-422-5
COBISS.SI-ID:	301363200
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	88,01 EUR

zlasti njegovo organiziranost in financiranje. Drugi, osrednji del, ki obsega 6 poglavij in blizu 350 strani, prikaže management v zdravstvenih organizacijah. Tretji del obravnava zagotavljanje kakovosti in varnosti pacientov.

Kot omenjajo avtorji v predgovoru, so bili vzroki za nastanek prvega celovitejšega dela o managementu pri nas pogoste kritike managementa na sploh in posebej v zdravstvu, prepričanje, da lahko z delom prispevajo h kakovosti managementa v zdravstvenih organizacijah, s tem pa k njihovi uspešnosti in uspešnosti zdravstva, ter potreba po celovitejšem univerzitetnem učbeniku managementa v zdravstvenih organizacijah na šolah in fakultetah. Pobudnik za delo in njegov usklajevalec je bil prof. dr. Jure Kovač, prof. managementa in organizacije na kranjski fakulteti za organizacijske vede. Knjiga je bila že v glavnem napisana, ko je povsem nepričakovano umrl. Ob usklajevanju prof. dr. Rudija Rozmana z Ekonomske fakultete v Ljubljani je bilo delo zaključeno. Kot avtorja v njem sodelujeta upokojeni prof. pediatrije in javnega zdravja dr. Andrej Robida in docentka za področje organizacije in managementa v zdravstveni negi in zdravstvu ter za področje zdravstvene nege dr. Bojana Filej. Poleg avtorjev sodelujejo s krajšimi raziskavami in primeri iz prakse zdravstvenih organizacij še sodelavke in sodelavci iz prakse. Sestava avtorjev ter sodelavk in sodelavcev je omogočila ustrezen preplet managementa in zdravstva ter teorije in prakse.

Prvo poglavje prikaže glavne značilnosti zdravstvenega sistema v Sloveniji v financiranju in organiziranosti. Poudarjene so zdravstvene organizacije, zlasti zavodi in njihove značilnosti, ki vplivajo na management. Drugo poglavje s kratko raziskavo in mnenji samih managerjev v medicini in zdravstveni negi potrdi, da imajo premalo znanja in časa za managersko delo, pa še struktura tega dela pogosto ni ustrezna.

Naslednjih šest poglavij sledi členitvi na managerske funkcije: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, vodenje zaposlenih in kontrola organizacije ter poslovanja. Navedena struktura poglavij, ki se v manjši meri razlikuje od sicer običajne, kaže, da avtorji, ki opredelijo management kot uporabno znanost, temelječo na razumevanju organizacije kot sistema dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih razmerij med člani zdravstvenih združb, razumejo proces managementa na sodoben način. V tretjem poglavju prikažejo bistvo managementa pa tudi upravljanja. Management opredelijo kot prepletanje treh procesov:

zagotavljanja smotrnosti, usklajevanja in odločanja, v družbenem smislu pa kot izvajanje upravljanja. Na sploh so njihove opredelitve celovite, konsistentne, jasne in utemeljene. V četrtem poglavju o planiranju poslovanja obravnavajo zlasti proces planiranja, strateškega in taktičnega, v manjših in večjih združbah. V naslednjem poglavju je poudarek na organiziranju: strukturah, procesih in kulturi. V poglavje o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih vključijo tudi organizacijsko učenje in ravnanje z znanjem ter ustvarjanje, inoviranje in ravnanje z njima. V sedmem poglavju sledita uveljavljanje zamišljenega poslovanja in organizacije ter sprožitve izvedbe s procesi vodenja, motiviranja in komuniciranja. Poudarek je še na delegiranju, timskem delu v zdravstvu in ravnanju s konflikti. Osrednji del knjige se zaključuje s poglavjem o kontroli organizacije in kontroli poslovanja.

Vsa omenjena poglavja, v katerih so že vključene njihove značilnosti v zdravstvu, so spremljana s primeri in raziskavami v praksi. Sledi pa še zadnje, obširno poglavje o kakovosti dela v zdravstvenih organizacijah in varnosti pacientov v njih.

Omenimo še nekaj značilnosti dela. Poudarek je predvsem na razumevanju, manj na navodilih. Brez razumevanja navodila bolj škodijo kot koristijo, menijo avtorji; obenem je lažje razumeti specifičnosti v različnih situacijah. Avtorji uporabljajo ustrezno, pretežno slovensko izražje. Kjer tega zaradi že uveljavljene napačne uporabe v naši praksi ne morejo, pojasnijo ustrezne slovenske izraze. Knjiga je namenjena predvsem managerjem in upravljavcem v zdravstvenih organizacijah, organizacijah, ki z njimi sodelujejo, oblikovalcem in usmerjevalcem zdravstva, študentom na medicinskih fakultetah in šolah zdravstvene nege, raziskovalcem, svetovalcem in učiteljem managementa in posebej managementa v zdravstvenih organizacijah ipd. Želeti je podobna dela tudi z drugih področij, npr. managementa v športnih, kulturnih in drugih združbah.

Povzetki - Abstracts

Research challenges of the longevity society

Barbara Grah, Vlado Dimovski, Sandra Penger, David Bogataj

The article provides an overview of the research of former and active members of the Academic Assembly of the Faculty of Economics, University of Ljubljana whose results has contributed to and support the processes of solving the challenges of an aging society. We propose guidelines for further research work, predominantly the mathematical formalization of models and methods, which contribute to a better evaluation of the financial effects of decisions in the process of aging of industrial workers. The study is based on the assumption that the life expectancy of the Slovene population is prolonged, as well as the retirement age. The contribution of this study can be seen in the presentation of the development of mathematical models of complex variables, which enable the simple evaluation of simultaneously occurring time delays in the supply systems as a result of disruptions in supply deferrals due to aging of population and thus a decline in the functional capabilities of older workers. The results showed that it is possible to evaluate the effects of the aging of the workforce and their impact on manufacturing process disturbances and the weighing between robot investments and early retirement schemes in particularly physically advanced working positions through the expanded MRP theory, which we mathematically employed in this study.

Key words: longevity, MRP theory, active aging strategy, functional capabilities of industrial workers, retirement, investments in robotics

The Impact of Stress on Employee Engagement in the Digital Age

Eva Mavrič, Darija Aleksić

Nowadays, employees complete most of their work tasks with the help of technology, that is present basically in every workplace. Even though digital technology brings us many opportunities to improve working conditions, it also brings new challenges, that are potential triggers for the new forms of stress. Results of the study demonstrated an inverted U-curve relationship between stress and employee engagement. We also measured perceived usefulness of technology and confirmed its moderation effect on the relationship between stress and employee engagement. Our research findings contribute to the literature of stress and engagement. We also formulated practical suggestions for companies, since maintaining employee engagement is a great challenge for modern organizations.

Key words: engagement, stress, digital technology, employee

Learning in agile organizations

Aleša Saša Sitar

In this paper, author is bringing together two streams of research in organization theory: organizational learning and organizational agility in order to shade some light on learning processes taking place in agile organizations (i.e. social units). Research question is how is organizational learning process evolving in agile organizations. Author is claiming that in agile organizations employees experience individual and collaborative/team learning, search for knowledge externally and internally and involve in exploitation and exploration activities. The goal of the paper is to present characteristics of learning in agile organizations. Case study method was used

to develop propositions on the case of successful Slovenian company using agile approach for 13 years. This study contributes to better understanding of the learning process in agile organizations, how learning and agility are interconnected and justifies importance of learning in contemporary agile organizations.

Key words: agility, agile organization, learning in agile organizations

Findings on use of process approach in the certified firms

Štefan Ivanko

The effectiveness of companies and other organizations depends primarily on successful governance and management. The Sloveniaa government has neither successfully governed nor designed an appropriate strategy. The solution was looked in privatization of state enterprises. For this purposes it is necessary to find the right, competent owners and managers. The experience with domestic owners is bad, which has led to the belief that Slovenia does not have competent owners and managers, so foreign owners and managers need to be found. For foreign owners and managers good governance and management are; unfortunately more for the owners themselves and not in benefit of employees.

The value of state-owned enterprises is now severely depreciated. It is therefore no wonder that foreigners have a great interest in the purchase of such depreciated companies. Through the EU Commission and the various institutions they put pressure on the Slovenian government to continue the privatization process regardless of price. It would be much better that the state would offer the shares to its citizens. At an appropriate price, Slovenian citizens would be willing to buy shares of having deposits with different banks. By selling shares of state-owned companies, the state would obtain the necessary money, while Slovene citizens would provide greater social security and prevent the (re)sale of state property.

The purpose of the article is to answer the question of the privatization, above all whether the interior ownership is a suitable one. Is the internal ownership of employees a good solution or not and how the process of privatization should be improved. it

Key words: ownership, co-ownership, management, co-management, cooperatives, capital companies, shares

Cultural heritage as possible competitive advantage of slovenian tourism

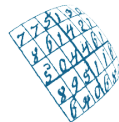
Danijel Drpić, Vasja Roblek, Sanja Peković, Tatjana Stanovčić, Jovana Vukčević, Maja Meško

The modern tourist is increasingly demanding and wants to be as involved as possible in the life that is offered by the chosen destination. During the holidays, he or she wants to gain new life experiences and upgrade his or her knowledge. Cultural heritage is an integral part of society, which creates a unique identity for the destination. It combines heritage in the fields of art (music, painting, sculpture, dance, etc.), lifestyle (changing through historical periods - costumes, gastronomy, enology), economic activities (from agriculture to modern information technology), etc. The authors examine cultural heritage as a possible competitive advantage in Slovenian tourism. The purpose of the paper is to show that by incorporating cultural heritage into the tourist offer, unique and innovative offers will be developed that will increase tourists' interest in the destination and also their actual stay at the destination.

Key words: tourism management, culture, cultural heritage, sustainable development

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izviren prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame pogloblitve rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** – ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmika med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/ tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...
Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

Knjiga: Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.

Poglavje v knjigi: Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

Referat, objavljen v zborniku konference: Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

Prispevki s spleta (URL-naslov):

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatisManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

