



TRANSFORMACIJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA

Uredila Mojca Bernik



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Transformacija kadrovskega managementa

Urednica
Mojca Bernik

Marec 2023

Naslov <i>Title</i>	Transformacija kadrovskega managementa <i>Transformation of Human Resource Management</i>
Urednica <i>Editor</i>	Mojca Bernik (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
Recenzija <i>Review</i>	Branko Lobnikar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede) Erika Džajić Uršič (Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici)
Jezikovni pregled <i>Language editing</i>	Milena Ilić
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Table, foto: Nastuh Abootalebi, unsplash.com, CC0, 2017
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Avtorji prispevkov in Bernik, 2023

Založnik **Univerza v Mariboru**
Published by **Univerzitetna založba**
 Slomškovo trgo 15, 2000 Maribor, Slovenija
<https://press.um.si>, zalozba@um.si

Izdajatelj **Univerza v Mariboru**
Issued by **Fakulteta za organizacijske vede**
 Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija
<https://www.fov.um.si>, dekanat.fov@um.si

Izdaja
Edition Prva izdaja

Vrsta publikacije
Publication type E-knjiga

Dostopno na
Available at <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/766>

Izdano
Published at Maribor, marec 2023



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
University of Maribor, University Press

Besedilo / Text © avtorji in Bernik, 2023

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela. / *This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.*

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



ARRS

JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Sofinancirano s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.95/.96(082)(0.034.2)

TRANSFORMACIJA kadrovskega managementa [Elektronski vir] / urednica
Mojca Bernik. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru,
Univerzitetna založba, 2023

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/766>
ISBN 978-961-286-715-7 (PDF)
doi: 10.18690/um.fov.2.2023
COBISS.SI-ID 144780035

ISBN 978-961-286-715-7 (pdf)
978-961-286-716-4 (trda vezava)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2023>

Cena Brezplačni izvod
Price

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kacič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Bernik, M. (ur.). (2023). *Transformacija kadrovskega managementa*.
Attribution Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi:
10.18690/um.fov.2.2023

Kazalo

Predgovor	
Foreword	1
Mojca Bernik	
Hibridni zaposleni – hibridni potrošnik	
<i>Hybrid Employee - Hybrid Consumer</i>	5
Polona Šprajc, Martin Koželj, Iztok Podbregar	
Izzivi dolgožive družbe: staranje prebivalstva, trg dela in ravnanje s starejšimi zaposlenimi	
<i>The Challenges of a Long-Lived Society: An Aging Population, the Labour Market, and the Managing Older Employees</i>	19
Vesna Novak	
Povezanost organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji	
<i>The Connection Between the Organization and the Workplace with Key Goals</i>	45
Mojca Bernik, Jasmina Žnidaršič	
Izobraževanje v prihodnosti: pametno izobraževanje	
<i>Education in the Future: Smart Education</i>	75
Eva Jereb	
RECENZIJI	97
Recenzija I	99
Branko Lobnikar	
Recenzija II	103
Erika Džajić Uršič	

Predgovor

MOJCA BERNIK

Še ne dolgo tega smo se na področju kadrovskega managementa ukvarjali bolj kot ne z administracijo kadrovskih procesov. Sledilo je obdobje aktivnejšega vključevanja tako kadrovikov kot tudi vodij kadrovskih služb ne samo v definiranje in oblikovanje kadrovskih procesov, temveč tudi v povezovanje z ostalimi delovnimi procesi v organizaciji. Predvsem pa se je začela povečevati njihova vloga pri strateškem upravljanju organizacij, tako da je kadrovik oziroma vodja kadrovske službe postal del ožjega vodstva organizacij in je sodeloval pri sprejemanju strateških odločitev. To je pomenilo velik korak za razvoj kadrovskega področja v organizacijah, saj so kadroviki/vodje kadrovskih sektorjev čez noč pridobili pomemben položaj v organizaciji in s tem tudi večji vpliv.

V zadnjih dveh letih pa smo priča transformaciji kadrovskega managementa, saj se zaradi pomanjkanja kadrov na eni strani in bliskovitega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije na drugi strani spreminjajo ne samo temeljni kadrovski procesi, temveč nastajajo tudi novi. Tako v zadnjem času prihaja na področju kadrovskega managementa v ospredje preučevanje zavzetosti zaposlenih, vključevanje zaposlenih, enakopravnost in raznolikost zaposlenih, predvsem pa formiranje hibridnih delovnih mest, ki postajajo stalnica v delovanju organizacij. Pojav pandemije Covid-19 je povzročil izjemen preobrat tako v razmišljanju kot delovanju zaposlenih v organizaciji, saj se je delo na daljavo izkazalo ne samo za bolj

ekonomično, temveč tudi bolj produktivno. Skladno s tem so tako nekatere organizacije v celoti ohranile delo na daljavo, medtem ko so si druge organizacije izbrale hibridni model delovnih mest.

Tega področja se dotika prvo poglavje z naslovom *Hibridni zaposleni – hibridni potrošnik*, avtorjev **Polone Šprajc, Martina Koželja in Iztoka Podbregarja**. To poglavje povezuje med seboj specifične delovanja zaposlenega in potrošnika v času dela na daljavo. Oba, tako zaposleni kot tudi potrošnik, sta tekom pandemije Covid-19 izkoristila možnosti, ki jih je ponudila informacijska-komunikacijska tehnologija, in si pridobila izkušnje, ki so jima omogočale hitrejše delovanje v manj stresnem okolju. Poglavje osvetljuje dejstvo, da je hibridno delo šele začetek transformacijskega postopka in da vstopamo v čas nove ere, ko bosta tako zaposleni kot tudi potrošnik lahko delovala ne glede na kraj in čas bivanja. V prihodnje se bodo zato tako trženjske aktivnosti kot tudi kadrovske procesi osredotočili na možnost delovanja na daljavo, saj le-to odpira in povezuje države po vsem svetu. To pa odpira nove možnosti in prilležitosti za razvoj in širitev delovanja organizacij.

Na transformacijo kadrovskega managementa imajo v zadnjem času močan vpliv tudi demografska gibanja, ki se trenutno kažejo v smeri povečevanja staranja prebivalstva. Na ta vidik se osredotoča poglavje z naslovom *Izživljalni dolgožive družbe: staranje prebivalstva, trg dela in ravnanje s starejšimi zaposlenimi*, avtorice **Vesne Novak**. Analiza podatkov za Slovenijo glede delovne aktivnosti prebivalstva na trgu dela kaže, da zaostajamo za povprečjem držav EU, predvsem v starostni skupini od 55 do 64 let. Gre za kontraindiktorno situacijo, saj Slovenija spada med razvite države, kjer se življenjska doba zaradi dobrih življenjskih pogojev in zdravstvenih storitev podaljšuje. Zato je potrebno celovito pristopiti k reševanju problematike tako na nivoju posameznika kot organizacije in seveda tudi države. Na nivoju organizacije je potrebna korenita sprememba v delovanju kadrovskega managementa, ki bo moral v naslednjih letih transformirati delovna mesta in jih prilagoditi starejšim zaposlenim.

Na analizo delovnih mest v povezavi s ključnimi cilji se osredotoča poglavje z naslovom *Povezanost organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji*, avtoric **Mojce Bernik in Jasmine Žnidaršič**, ki razstira pogled na pomembnost prilagoditve ključnih ciljev spremembam v okolju, kar posledično vpliva na prilagoditev organizacijske strukture in posodobitev analize delovnih mest. V zadnjem času so dejavniki v okolju povzročili precejšnje spremembe v delovanju kadrovskega managementa, ki se je soočal z novimi metodami in tehnikami delovanja. Predstavljen je primer

organizacije x, kjer je bilo zaradi sprememb v okolju v zadnjih letih potrebno pretransformirati organizacijsko strukturo in posodobiti opise delovnih mest skladno s ključnimi cilji organizacije. Spremenjena struktura in analiza delovnih mest v organizaciji sta pokazali, da je potrebno zaradi turbulenc v okolju konstantno slediti spremembam in prilagajati delovanje kadrovskega managementa trenutni situaciji.

Hitro in uspešno transformacijo kadrovskega managementa omogoča integracija sodobnih tehnologij v tako imenovano pametno izobraževanje, kar preučuje poglavje z naslovom *Izobraževanje v prihodnosti: pametno izobraževanje*, avtorice **Eve Jereb**. Poglavje se dotika aktualnega področja oblikovanja pametnih učnih okolij, ki podpirajo individualizirano in inkluzivno učenje oziroma personalizacijo učenja. Pri tem igra pomembno vlogo pametna ali fleksibilna pedagogika, ki se ukvarja s teoretičnimi koncepti in praktičnimi izobraževalni pristopi in mora poskrbeti za ustrezne koncepte digitalne preobrazbe izobraževanja. Temu načinu se mora prilagoditi tudi delovanje kadrovskega managementa, da bo lahko z inovativnimi pristopi poskrbel za dolgoročen razvoj kadrov in s tem večjo konkurenčnost organizacije.

Znanstvena monografija, ki je pred nami, tako v ospredje postavlja vpliv sprememb v okolju na delovanje kadrovskega managementa. Pandemija Covid-19 je povzročila možnost hibridnega dela z razvojem sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, kar je velik preobrat v delovanju in razmišljanju vseh akterjev, ki delujejo na področju kadrovskega managementa. Delo na daljavo namreč odpira možnosti delovanja zaposlenih ne glede na njihov čas in kraj bivanja, hkrati pa personalizira delovno okolje, prilagojeno individuumu, ne glede na njegovo starost ali znanje, ki ga ima. Zato je to tudi ena od možnosti aktivnejšega vključevanja starejših ljudi nad 55 let v delovni proces, saj si posameznik lahko individualno organizira delo, hkrati pa se lahko samostojno in na daljavo dodatno izobražuje znotraj pametnih učnih okolij.

Kadrovski management je danes tako mogoče pred največjimi izzivi v zadnjih desetletjih, zato mora poskrbeti, da proaktivno pristopi k transformaciji dela in delovnih mest – oziroma kot je rekel Winston Churchill: »Uspeh ni nikoli dokončen.«

HIBRIDNI ZAPOSLENI – HIBRIDNI POTROŠNIK

POLONA ŠPRAJC, MARTIN KOŽELJ, IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
polona.sprajc@um.si, martin.kozelj@student.um.si, iztok.podbregar@um.si

Sinopsis Razmerje med običajnim delovanjem in življenjem posameznika ter virtualnim svetom se praktično spreminja glede na zunanje situacijske vplive organizacij in tudi glede na notranje interese posameznika. Vprašanje, ki se zastavlja v današnjem svetu, je vezano tudi na vprašanje običajnosti in na vprašanje, kaj prinaša nova realnost. Ljudje v svojem življenju zasedamo različne vloge. Večina teh je izvajana v različnih oblikah organiziranosti, z vplivi različnih organizacij. V prispevku predstavljamo vez med vlogo potrošnika in zaposlenega. Z obeh perspektiv je delovanje in življenje posameznika nasploh v veliki meri determinirano z vidiki, ki jih narekuje celovit spekter sprememb družbe in organizacij. Malo večji poudarek je namenjen odnosnemu vidiku posameznika z organizacijo v smeri razvoja organizacijskih teorij.

Ključne besede:

zaposleni,
potrošnik,
organizacije,
organiziranje,
mediji

HYBRID EMPLOYEE – HYBRID CONSUMER

POLONA ŠPRAJC, MARTIN KOŽELJ, IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
polona.sprajc@um.si, martin.kozelj@student.um.si, iztok.podbregar@um.si

Abstract The relationship between the normal functioning and life of the individual and the virtual world changes in practice according to the external situational influences of organisations and also according to the internal interests of the individual. The question that arises in today's world is also linked to the question of normality as well as what the new reality brings. People occupy different roles in their lives. Most of them are performed in different forms of organisation, with the influence of different organisations. In this paper we will present the link between the roles of consumer and employee. From both perspectives, the actions and the life of the individual in general are largely determined by aspects dictated by the overall spectrum of changes in society and organisations. A little more emphasis will be placed on the relational aspect of the individual with the organisation, towards the development of organisational theories.

Keywords:
employee,
consumer,
organization,
organising,
media

1 Uvod

Prispevek obravnava aktualno tematiko današnjega časa in prostor, ki na prvo mesto postavlja posameznika. Ljudje se v svojem življenju nahajamo v različnih vlogah, opravljamo različna dela v različnih okoliščinah. Ne glede na to, za kakšno dejavnost ali aktivnost gre, na nas vplivajo različne silnice iz okolja, ki spodbujajo naša ravnanja ter naše delovanje. Lahko bi rekli, da je spodbujanje naših aktivnosti posledica tržnega delovanja okolja. Pa vendarle smo v vsem delovanju vezani tudi na stvari, ki niso zgolj stvar marketinga.

Za nami je dveletno obdobje sprememb, ki so prišle čez noč. Pri vseh spremembah postanemo ljudje pozorni na svoje navade, rutino, na tisto, česar smo vajeni. Tudi spremembe v principu niso nekaj, česar bi se samoumevno razveselili – četudi se na daljši rok izkaže, da so bile pozitivne. V začetku smo negotovi, niti ne zadovoljni.

Spremembe, ki jih je povzročila epidemija Covid-19, so dodobra posegle v naš vsakdan. Praktično so se naša delovanja in aktivnosti čez noč morala prilagoditi situaciji, ki je hočeš – nočeš, postala naš vsakdan. Okoliščine, ki so jih narekovale spremembe, so bile na nek način prilagojene posamezniku, po drugi strani pa so v veliki meri odstopale od konservativnega dojemanja delovnega prostora in prostora nakupa.

Če želimo organizacijsko razjasniti pojem delovanja posameznika, ki je vpet v organizacije preko skupin, je na prvem mestu nedvomno socialna vpetost posameznika. Socialna izkušnja, ki jo nekdo ima, ko sodeluje z drugim, skupino, organizacijo, je nekaj, kar je družbeno sledljivo že tekom cele človeške zgodovine. Pomoč drug drugemu in skupno medsebojno sodelovanje, ki obrodi sadove, je izhodišče temu, kar danes razumemo kot doseganje ciljev organizacije.

Prispevek poudarja dva vidika delovanja posameznika. Gre za vidik vsakodnevnega dela, v katerega so vpeti posamezniki skozi delovna razmerja, in vidik vsakodnevne potrošnje, v katero so vpeti posamezniki skozi nakupovanje. V obeh primerih se postavlja razmerje med načinom in mestom dela oz. nakupovanja. Razmerje, ki je morda sploh pri delu veljalo kot nekaj enoznačnega – delo se opravlja na lokaciji delodajalca, je spodbudilo razvoj oz. spremembe v smislu oddaljene lokacije, prvenstveno zaradi epidemije Covid-19. Razmerje, ki ga že dlje časa zasledujemo na

področju nakupovanja, je epidemija Covid-19 spreminjala predvsem tam, kjer oddaljene nakupne izkušnje niso bile prisotne.

S prispevkom želimo predvsem odpreti področje, ki bo neizogiben člen vsakdana razvoja posameznika in družbe. V prvi vrsti se bo glede na razvoj tako značilnosti posameznika kot značilnosti tehnologije morala upoštevati ustreznost pogojev dela in nakupa za posameznika. Kje in na kakšen način bodo družba in organizacije krojile polje delovanja za posameznika, je vprašanje, za katero ne potrebujemo milijon dolarjev. Potrebujemo zgolj zavedanje, da je na prvem mestu človek, ki ga je potrebno slišati, razumeti in upoštevati.

2 Delo – hibrid – tradicionalno

Lahko pri vsakodnevnem delovanju in delovnih okoljih govorimo o hibridu? Spremembe nedavnega časa so nam termin hibrid naredile popolnoma vsakdanji, tudi v pogojih dela. Osnovna razlaga pojmovanja hibridnega dela bi omogočala razmik med fizičnim in delom na daljavo oziroma nadalje, zaposleni v pogojih hibridnega dela opravljajo dve vrsti dela – na daljavo (od doma) in na naslovu podjetja.

Hibridno delo je drastičen odmik od tradicionalnega modela dela. Hibridno delo ima veliko različic. Nekatera podjetja lahko vsakemu zaposlenemu omogočijo, da del tedna dela na delovnem mestu in na daljavo. V drugih podjetjih lahko zaposleni delajo bodisi polni delovni čas na daljavo bodisi polni delovni čas na delovnem mestu. Druga pa lahko dovolijo kombinacijo obeh (Fowell, 2022).

Predvsem kombinacije so tiste, ki spodbujajo možnosti za variacije ter odmik od tradicionalnih oblik dela k tako imenovanim sodobnim oblikam dela. Predvsem prilagajanje lahko smatramo kot del prilagoditev glede na vsakdan posameznika in glede na možnosti, ki jih delovno okolje omogoča.

V prispevku (Fowell, 2022) zasledimo prednosti hibridnega modela dela. Verjetno gre le-te izpostaviti v prispevku, saj se tako znanstvena kot strokovna literatura v veliki meri nagibata k povezovanju konservativnih oblik dela s sodobnimi.

Prva prednost se glasi – delajte takrat in tako, kot ste najbolj produktivni.

V modelu, ki temelji na pisarni, se pričakuje, da bodo ljudje vsak delovni dan med npr. 9. in 17. uro na delovnem mestu. Pri hibridnem modelu dela so zaposleni bolj prilagodljivi in lahko delo opravljajo takrat, ko so najbolj produktivni. Nekateri ljudje na primer najbolje delajo zgodaj zjutraj, drugi pa zvečer. Prav tako se lahko odločijo za delo s sodelavci na delovnem mestu ali za delo na daljavo na oddaljeni lokaciji (Fowell, 2022).

Slabost omenjene prednosti bi lahko iskali v tem, da posameznik nima več »celovitih« ur za razmejitev dela – zasebnega življenja in spanja. Fizično bi lahko problematika tudi ogrožala posameznikovo zdravje sploh, če izhajamo iz enostavnih potreb po spanju, ki ga pri razpršenosti dela lahko tudi primanjkuje.

Druga prednost se glasi – boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Nedavna študija podjetja Slack je pokazala, da je prilagodljivost ključni razlog, zakaj zaposlene privlači hibridni model dela. Iskanje ravnovesja je pri prilagodljivi ureditvi dela lažje. Ko imajo zaposleni večji nadzor nad svojim delovnim urnikom, lahko sprostijo čas za stvari, ki se pojavijo v njihovem zasebnem življenju – opravijo zasebna dela, gredo po otroke v vrtec ali dostavijo pošiljko (Fowell, 2022).

Podobno kot pri prvi prednosti je tudi pri drugi prednosti slabost pri iskanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, kjer bi lahko nastopila vrzel predvsem pri zasebnem življenju, kamor bi delo preveč posegalo. Pomembno je, da posameznik spet »celovito« dojemata zasebno življenje, ki ga je nemogoče sestavljati kot sestavljanko – po koščkih, temveč zahteva kontinuiteto in celovitost.

Tretja prednost se glasi – manjša izpostavljenost boleznim.

V raziskavi je večina (66 %) zaposlenih povedala, da jih skrbi za njihovo zdravje in varnost, ko se vrnejo na delo. Manjše število ljudi na delovnem mestu zmanjša možnost, da bi bolni zaposleni okužil druge. Podjetja lahko od zaposlenih, ki prihajajo na delovno mesto, zahtevajo tudi zdravstvene preglede ali dokazilo o cepljenju. Ker imajo ljudje v večini hibridnih modelov dela možnost delati na daljavo, lahko bolni zaposleni ostanejo doma (Fowell, 2022).

Slabost, ki smo jo na področju varstva zdravja pri delu zasledovali že pri konservativnih oblikah dela, je bila, da so zaposleni zaradi nagrajevanja prisotnosti na delu raje prišli v službo, kot da bi poskrbeli za lastno zdravje in počitek. V primeru delovanja na domu se je v času epidemije Covid-19 dejansko izkazalo, da je bila s tem izpostavljenost posameznikov bolezni manjša. Po drugi strani pa moramo tudi slediti normalni noti življenja, ko se določena stopnja prekuženosti lahko zgodi zgolj v druženju z ljudmi in ne pri popolni izolaciji.

Četrta prednost – prihranek pri izdatkih za nepremičnine.

Pri hibridnem načinu dela je na delovnem mestu v danem trenutku manj ljudi. Za nekatera podjetja to lahko pomeni, da jim ni treba obdržati vseh dragih naložb v nepremičnine. Podjetje lahko prihranjene stroške ponovno investira v zagotavljanje možnosti dela za zaposlene, kot so satelitske pisarne in manjši prostori za skupno delo.

Slabost omenjene prednosti je v »izkoriščanju« situacije za prihranke, ki neposredno niso preneseni v dobrobit zaposlenih, ampak v večanje kapitala podjetja.

Peta prednost – zaposlite talente po vsem svetu.

V hibridnem delovnem modelu lahko podjetje najame talente z vsega sveta. Dostop do širšega nabora talentov pomeni, da lahko podjetje zaposli ljudi s specializiranimi znanji in spretnostmi. To lahko organizaciji prinese konkurenčno prednost, pomaga pri prehodu na nove trge in zagotavlja neprekinjeno produktivnost.

Nedvomno relativna novost za delovanje na delovnih mestih predpostavlja kar nekaj pozitivnih izhodišč, ki pa jih morajo podjetja vpeljevati predvsem takrat in tam, kjer ni ogroženo bodisi zasebno življenje zaposlenih bodisi so okrnjene možnosti za razvoj in napredek zaposlenih kot skupine.

Za uvedbo hibridnega modela dela je potrebna celotna triada organizacije:

- kadri,
- procesi in
- informacijski sistemi.

Gre za stebre organizacije, ki ne glede na dejavnost, velikost, razvitost obstojijo in se razvijajo v organizacijah. Zaposleni so srce organizacije, procesi vezi med delom in zaposlenimi, informacijski sistemi pa podpora, ki omogoča zaposlenim lažje, hitrejšje in učinkovitejše doseganje ciljev.

Pri prehodu na hibridni model dela so na mestu naslednja izhodišča podjetij (Fowell, 2022):

- anketiranje zaposlenih – kaj potrebujejo,
- razvoj zaposlenih in
- vzpostavitev infrastrukture.

Pri oblikovanju hibridnega modela, ki bo ustrezal posameznemu podjetju, se je potrebno pogovoriti z zaposlenimi in spoznati njihove potrebe. Z vključevanjem zaposlenih se lahko ustvari delovni model, ki bo zaposlene motiviral, da bodo svoje delo opravljali po najboljših močeh. Ob tem je lahko v pomoč anketa, ki bo pomagala ugotoviti mnenje zaposlenih o hibridnem delu. Nekaj vprašanj, ki se jih lahko vključi v anketo:

- Ali ste se v zadnjem letu preselili z delovnega mesta, ki vam je bilo dodeljeno?
- Koliko dni na teden predvidevate, da boste želeli delati na delovnem mestu?
- Če bi imeli dostop do pisarniškega prostora bližje domu, bi ga raje uporabljali, namesto da se vozite v pisarno?

Po analizi rezultatov ankete bo podjetje razumelo povpraševanje po hibridnem delu v organizaciji. Lahko se tudi ugotovi, katere prilagodljive oblike dela so zaposlenim najbolj všeč, in se začne ustrezno prilagajati model dela (Fowell, 2022).

Ko si prizadevate za vzpostavitev hibridnega delovnega okolja, ki je idealno za vaše podjetje, ne pozabite zbirati povratnih informacij od zaposlenih. Poskrbite, da bodo zaposleni lahko svoja mnenja delili na več kot en način. Na primer, lahko imate "vedno aktiven" kanal Slack, namenjen povratnim informacijam zaposlenih. Poleg tega lahko zaposlenim četrtno pošiljate ankete o povratnih informacijah. Zbiranje teh povratnih informacij vam bo pomagalo pri sprotnem izboljševanju in oblikovanju hibridnega delovnega mesta, ki bo uspešno delovalo (Fowell, 2022).

Ankete med zaposlenimi so odličen način, da v realnem času spremljamo, kako se hibridna delovna sila počuti. Vendar za anketiranje zaposlenih ni vedno dovolj časa. Če želite, da bo vaša ekipa hitro delovala, razvijajte nabor osebnosti zaposlenih. Osebnosti so niz napol izmišljenih likov, ki predstavljajo zaposlene – njihove potrebe, vedenje in želje. Osebnosti vam pomagajo ostati prilagodljivi, ko se stvari spreminjajo – in nedvomno se bodo spreminjale. Podjetja vodijo pri ustvarjanju novih izkušenj in upravljanju svojega prostora, da bo ustrezal spreminjajočim se potrebam zaposlenih (Fowell, 2022).

V najboljšem primeru bo hibridno delo povezal oddaljeno okolje in okolje na delovnem mestu, tako da bodo zaposleni lahko brez težav sodelovali. Investirati je potrebno v tehnologije, ki to omogočajo, kot so komunikacijska orodja in oprema za videokonference na delovnem mestu. Lahko gre za potrebo po novih orodjih ali uporabi obstoječih na nove načine (Fowell, 2022).

Hibridni model spodbuja tudi razvoj najboljših praks komuniciranja. Vzpostavlja možnost za oblikovanje urnikov, ki bodo zaposlenim omogočali prilagodljivost. Načrtno je možno krepiti kulturo podjetja. Podjetje lahko vlaga v priložnosti, ki navdušujejo zaposlene – npr. z uvajanjem igranja iger.

Hibridni model je včasih veljal za alternativni način dela. Ker pa vse več zaposlenih zahteva prilagodljivost, bo postal še bolj običajen. Podjetja morajo zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih ali pa tvegajo, da bodo izgubila talente v korist delodajalcev, ki to počnejo.

Nedvomno so organizacije in podjetja pred preizkušnjami – kam naprej? Odgovor tiči v običajnem razmišljanju o organizacijah, in sicer, da optimalnega oziroma idealnega modela, ki bi zadostil vsem organizacijam, ni. Podjetje mora samo, glede na lastne značilnosti, cilje, predvsem pa glede na potrebe, interese in želje zaposlenih ugotoviti, kje se končajo meje tradicionalnega in kje se začne mesto hibrida. Le na tak način si lahko zamišljamo model zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ki pa je nedvomno eden izmed pomembnejših virov učinkovitega ter uspešnega doseganja ciljev na delovnih mestih.

3 Potrošnja – hibrid – tradicionalno

Brez dvoma so nas nove tehnologije in spremembe v okolju popeljale tudi k spremembam v našem običajnem dnevnem vedenju, ki se navezuje na potrošnjo oz. nakupovanje. Če je še pred nekaj desetletji veljal nakup kot fizično doživetje na mestu podjetja, organizacije, trgovine, pa se danes doživetje vse bolj seli v spletno okolje. Razmerje med tradicionalnim in hibridnim oz. spletnim je vse bolj zaznано tudi po času epidemije Covid-19, ko so bili k spletnim nakupom primorani tudi tisti, ki si tega sami sicer ne bi izbrali.

Podobno kot v delovnem okolju smo tudi v primeru hibridnega potrošništva prikrajšani za socialno izkušnjo. Po drugi strani pa nam omogoča neskončne možnosti tako v času kot v prostoru, ki nam svet trgovin prinese na dom. Tu pa nastopijo predvsem določene slabosti, ki se jih v pričujočem prispevku ne bomo dotaknili, nanašajo pa se tudi na pomembno področje današnjega časa, finančno pismenost.

Nov pojav v vedenju potrošnikov ima lahko pomembne posledice za trženje potrošniškega blaga in storitev. Natančneje, obravnavamo pojav hibridnega potrošnika, vrsto potrošnika, ki se ne uvršča v noben tržni segment, opredeljen v tradicionalni literaturi o trženju. Hibridni potrošnik včasih kupuje cenejše generične izdelke in blagovne znamke nižjega cenovnega razreda, včasih pa preide na vrhunske blagovne znamke in jih z veseljem plača. Nobeno od vedenj teh potrošnikov ne ustreza vnaprej določeni segmentaciji potrošnikov. Ciljno usmerjanje teh hibridnih potrošnikov predstavlja zanimivo dilemo: če isti potrošnik kupuje v diskontni prodajalni, modne dodatke pa pri Chanelu, ali če isti potrošnik leti z nizkocenovno letalsko družbo, biva pa v vrhunskem hotelu, kako lahko in kako naj tržniki upoštevajo različne oblike potrošniškega vedenja? Kaj je gonilna sila teh potrošniških vedenj? In kako pomemben je trend hibridne potrošnje (Ehrnrooth, & Grönroos, 2013)? Gre za en vidik hibridnega potrošnika, ki je ravno tako pomemben kot razmerje med spletom in fizično trgovino. Mi se bomo v nadaljevanju dotaknili tega področja.

Že pred pandemijo so se organizacije spopadale z vprašanjem, kako upravljati vse bolj hibridne izkušnje strank na fizičnih in digitalnih stičnih točkah. Vendar je pandemija leta 2020 prisilila organizacije, da so se prilagodile potrošnikom in da so povsem na novo premislile, kako uporabljajo svoje fizične prostore – in zaposlene v

njih – skupaj z digitalnimi stičnimi točkami. V različnih panogah so organizacije prilagodile poti strank in raziskovale načine za posnemanje tradicionalno osebnih in spletnih izkušenj strank v trgovinah, kar je povzročilo porast hibridnih izkušenj, vključno z video "klepetom" med zaposlenimi v trgovinah/podružnicah in digitalnimi strankami (Beeson, 2021).

Ker so kupci bolje spoznali e-trgovanje in vse načine nakupovanja, ki so jim na voljo – v trgovini, s prevzemom, dostavo in odpremo, se je zaradi sovpadanja skrbi za varnost, želje po zalogah in omejitvah dobave na vrhuncu pandemije močno povečala uporaba več načinov s strani potrošnikov. Analiza po meri podjetja 84.51° v drugem četrtletju leta 2020 je razkrila 97-odstotno povečanje števila gospodinjstev, ki uporabljajo dva načina nakupovanja, 62-odstotno povečanje števila gospodinjstev, ki uporabljajo tri načine, in skoraj 500-odstotno povečanje števila gospodinjstev, ki uporabljajo vse štiri načine (Connors, 2021).

Ko se je število cepljenj povečalo in je zaskrbljenost zaradi Covid-19 leta 2021 upadla, so se kupci začeli vračati v fizične trgovine. April je predstavljal prelomnico v obnašanju kupcev, od takrat pa se obiski v trgovinah nenehno povečujejo. Primerjava prvih 16 tednov leta 2021 z drugimi glede na analizo 84,51° kaže, da obiski v trgovinah predstavljajo večji delež vseh potovanj. Vendar pa, kot dokazuje dejstvo, da skupni obiski še vedno naraščajo, hibridni kupec tu ostaja (Connors, 2021).

Udobje se je v zadnjih tednih pokazalo kot vse večja prednostna naloga za kupce, ki doživljajo stres zaradi bolj natrpanih urnikov. Čeprav so se številni ob začetku Covid-19 le zaradi varnostnih pomislekov zatekli k e-trgovinam, bodo mnogi še naprej nakupovali v e-trgovinah zaradi udobja (Connors, 2021).

Ker so stranke manj omejene s kanali, morajo temu slediti tudi organizacije. Podpiranje vse bolj fluidnih in hibridnih izkušenj strank bo zahtevalo več prožnosti pri upravljanju tehnologije in človeških virov. Organizacije se bodo preusmerile od osredotočanja na izkušnje strank na različnih kanalih k učinkovitemu zadovoljevanju potreb strank v treh načinih interakcije: samopostrežni, avtomatizirani in osebni (Beeson, 2021).

Velika stiska, ki jo je Covid-19 leta 2020 povzročil številnim družinam, še vedno vpliva na prednostne naloge kupcev, vključno s ponovno osredotočenostjo na zdravje in skupnost, ter na to, kako kupujejo danes (Connors, 2021):

- Proračuni so še vedno omejeni. Finančne stiske, povezane s pandemijo, so do poletja 2020 vplivale na skoraj polovico kupcev, občutljivost na cene pa je bila največja od konca aprila do konca junija 2020. Med taktikami, ki so jih kupci uporabljali za varčevanje, so bili – unovčevanje kuponov, manj nebitvenih nakupov in strožji proračuni. Občutljivost na cene se nadaljuje tudi v letu 2021, saj skoraj trije od štirih kupcev poročajo, da so se jim živila julija 2021 zdela dražja v primerjavi z junijem. Zaradi tega jih skoraj polovica strožje preučuje svoj proračun za nakup živil. Kadar se odločijo za razkošje, porabijo več za meso in morske sadeže, sveže sadje in zelenjavo ter prigrizke.
- Trajnost je pomembna. Embalaža in zavržena hrana skrbita velik del kupcev. Vsak četrti kupec se bolj zaveda odpadne embalaže, več kot vsak tretji pa se bolj zaveda odpadne hrane. Njihovo mnenje je podprto z dejanji: dve tretjini se proti zavrženi hrani borita tako, da shranjujeta ostanke hrane. Prodaja izdelkov s trajnostno embalažo se je leta 2020 v primerjavi z letom 2019 povečala za 14 %, poraba gospodinjstev za trajnostno pakirane izdelke pa se je povečala z 52,72 USD leta 2016 na 67,40 USD leta 2020.
- Podobno velja tudi za zdravje. Večina kupcev si prizadeva za bolj zdrave navade – 60 % želi več telovaditi, 57 % namerava uživati več zdrave hrane, 43 % želi manj prigrizkov, 55 % pa manj nezdravih živil. Kljub temu le eden od štirih poroča, da trenutno uživa zdravo hrano pogosteje kot pred Covid-19.
- Kupci podpirajo lokalne proizvajalce. Vpliv pandemije na skupnosti po vsej državi je privedel do tega, da je eden od treh kupcev dal prednost nakupu lokalno proizvedenih izdelkov. Od teh kupcev nameravajo skoraj vsi (97 %) tudi v prihodnje podpirati lokalne proizvajalce.

V letu 2021 so motnje, tesnoba in negotovost zaznamovale prve dni pandemije, zaradi česar so kupci sprejeli nove rutine in navade. Čeprav so se v primerjavi z začetkom pandemije zmanjšale, je več prehrabnih trendov v letu 2021 še vedno na višji ravni kot pred pandemijo (Connors, 2021):

- Več pijejo. Kupci so med spomladanskimi zaporami leta 2020 rekordno pogosto kupovali alkohol, ob koncu leta 2020 pa jih je vse več svoje nakupe alkohola kombiniralo z dobrimi siri. Ta zagon se bo v letu 2021 še naprej povečeval.
- Prednost dajejo zdravju, vrednosti in varnosti. Kupci morda kupujejo manj dragih in impulzivnih izdelkov kot pred pandemijo, vendar dajejo prednost visokokakovostnim izdelkom in več svežim živilom. Še več, skoraj vsi anketiranci raziskave 84.51° iz januarja 2021 načrtujejo, da bodo po Covid-19 še naprej kupovali bolj zdrava živila in blagovne znamke z lastno blagovno znamko ter uporabljali samopostrežne blagajne.

Primer koronavirusa Covid-19 je vplival na vsakdanje življenje ljudi ter njihove potrošniške navade in vedenje. Ljudje so morali živeti izolirano življenje na svojem domu. Zaradi teh razmer se je spremenil tradicionalni koncept trga, ki je opredeljen kot okolje, v katerem se srečujejo kupci in prodajalci. Kupci in prodajalci, ki se na trgu niso mogli soočiti, so rešitev iskali na digitalni platformi. Zlasti razvoj mobilnega interneta in tehnologij je povzročil nadaljnjo digitalizacijo trga in potrošnika s pandemičnim procesom. Očitno je, da se bodo potrošniki po koncu pandemije brez težav vrnili v tradicionalno tržno okolje, ki ga pogrešajo, in se mu prilagodili. Vendar bi bila napačna napoved, če bi omenili, da bodo potrošniki, ki so izkusili digitalno okolje in se zavedajo njegove priročnosti in prednosti, popolnoma zapustili digitalni trg. Na koncu procesa pandemije potrošnike in tržne strokovnjake čaka sistem, ki vključuje dinamiko tako tradicionalnega kot digitalnega trženja. Ime tega sistema in novega reda se lahko imenuje hibridno trženje. V tej smeri se kot cilj študije razkriva hibridni 4P, ki nas čaka po pandemiji, in sicer se 4P trženja digitalizira med procesom pandemije. 4P so osnovni elementi trženjskega spleta: izdelek – cena – lokacija – promocija (Öztürk, & Temizkan, 2021).

Prilagajanje osnovnih komponent trženja hibridnemu potrošniku je pot, ki sledi. Tako kot se bodo podjetja prilagajala hibridnemu zaposlenemu s poznavanjem interesov in želja, se bodo podjetja prilagajala hibridnemu potrošniku s poznavanjem njegove izkušnje nakupa. V obeh primerih – čeravno delujejo aktivnosti diametralno nasprotno – pa gre za vsakdanje delovanje, ki ga loči navidezno enostavna razmejitev – na eni strani gre za zaslužek, na drugi strani za potrošnjo. V obeh primerih pa se je v sklopu družbeno odgovornih podjetij, družbeno odgovornega trženja in trajnostno naravnega okolja potrebno zavedati enostavnega principa, da je tisti, ki dela, tisti, ki izvaja, tisti, okrog katerega naj se vrtili »sonce« in ne obratno.

4 Zaključek

Moramo poudariti, da smo zadnji dve leti pridobili prve bolj obsežne dragocene izkušnje v različnih oblikah in kombinacijah dela, ki jih lahko z eno besedo poimenujemo hibridno delo. Menimo, da veliko navdušenje, ki so ga nekateri pokazali ob teh izkušnjah, ne sme presegati dovoljene ravni emocionalnih pogledov na delo. Takšno delo v vseh oblikah in vsebinah še nikakor ni raziskano in osvetljeno, zato tako raziskovalce kot praktike v naslednjem obdobju čaka še veliko sistematičnega raziskovanja in preizkušanja. Vpliv hibridnega dela na razvoj podjetja, razvoj zaposlenih, razvoj dejavnosti ter odnos zaposlenega sodelavca do njegove družine so področja, kamor bo treba usmeriti poglobljene poglede in študije. Posebno pozornost bo potrebno usmeriti tudi v komunikacijo tekom hibridnega dela med vsemi deležniki, ki je glede na oddaljenost zelo zahtevna oziroma zahteva večkrat tudi multikulturno raven komuniciranja. Občutek, da bi podjetja lahko z zmanjšanjem potrebe po prostorih nižala stroške, je zavajajoč, ker se odlično hibridno delo lahko organizira le z brezhibno digitalizacijo, ki ne pomeni samo dodatnih finančnih stroškov v opremo, temveč tudi nove in dodatne oblike izobraževanja, usposabljanja in urjenja zaposlenih.

Omeniti moramo tudi povsem novo ocenjevanje delovne uspešnosti in vrednotenje dela, kar bo tudi nov izziv za delodajalce. Družbeni vpliv na okolje pa je tudi neznanka, ker se v hibridnem delu prepletata raven globalnega in lokalnega okolja.

Vpliv Covid-19 je pospešil uporabo virtualnega dela in sodelovanja. Ker se še naprej prilagajamo temu novemu načinu dela, vodje na vseh ravneh poudarjajo razvoj visoko učinkovitih hibridnih skupin. Kaj so pomembni koraki za podjetja (Deloitte, 2021):

- Kako upravljati hibridni način z vidika izkušenj zaposlenih: vprašanja, ki jih mora vaša organizacija preučiti pri prehodu na hibridni način.
- Pristop na visoki ravni: Pristop po korakih, ki upošteva vaše delo, delovno silo in delovno mesto ter ga je mogoče prilagoditi potrebam vaše organizacije.
- Potreba po medfunkcijskem prizadevanju: Potreba po usklajevanju in določanju prednostnih ukrepov in skupnih ciljev za uspešno delo na daljavo s strani različnih zainteresiranih strani iz različnih funkcij.

Pandemija je v zadnjem letu bistveno spremenila naš način dela. Ko se delavci vračajo v pisarne, imamo priložnost, da se učimo iz izkušenj in preoblikujemo prihodnost dela.

Drug vidik se nanaša potrošnjo, ki obsega tako izkušnje v trgovini kot izkušnje na daljavo. Tu ne predstavljamo nič novega. Za določene posameznike je nakupovanje preko spleta nekaj popolnoma običajnega. Za druge je to v veliki meri postalo tudi med epidemijo. Vsekakor pa velja namenjati pozornost oblikovanju trženjskih aktivnosti podjetij ob upoštevanju sprememb, ki se jih tudi dotika nedavna epidemija. Nakupna izkušnja naj bi bila v očeh podjetij pozitivna, spletna ali fizična. Pripeljati pozitivno ozadje nakupovanju pa je področje, ki mnogokje dosega dvom v smiselnost, predvsem, ko imamo opravka z impulzivnimi nakupi. Tam je splet še bližje. Gre torej za razmerja, ki krojijo in bodo krojila naš vsakdan. Pri tem nam je v »izdatno« pomoč tudi trženjsko delovanje podjetij.

Prispevek naj bo odskočna deska tam, kjer mora biti. Tam, kamor se bodo gibale silnice razvoja človeštva. Seveda za konec – z upoštevanjem spoštovanja in odgovornosti do slehernega posameznika.

Literatura

- Beeson, M. (2021). *Serving Customer Needs Across A Hybrid Customer Experience*. Pridobljeno 18. 4. 2022 na <https://www.forrester.com/blogs/serving-customer-needs-across-a-hybrid-customer-experience-eu/>
- Connors, B. (2021). *The Rise of the Hybrid Shopper: How COVID-19 Shaped 2021 Grocery Trends*. Pridobljeno 18. 4. 2022 na <https://www.foodlogistics.com/warehousing/grocery-retail/article/21578338/8451-the-rise-of-the-hybrid-shopper-how-covid19-shaped-2021-grocery-trends>
- Deloitte. (2022). *Approaching a New Hybrid World*. Pridobljeno 18. 4. 2022 na <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/approaching-a-new-hybrid-world.html>
- Ehrnrooth, H., & Grönroos, C. (2013). The hybrid consumer: Exploring hybrid consumption behaviour. *Management Decision* 51(9), 1793–1820.
- Fowell, T. (2022). *Hybrid work: what is hybrid work and why do employees want it?* Pridobljeno 18. 4. 2022 na <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>
- Öztürk, A., & Temizkan, V. (2021). Legacy of the COVID-19 pandemic: The increasing importance of hybrid marketing. *New Normal and New Rules in International Trade, Economics and Marketing*. 209–220.

IZZIVI DOLGOŽIVE DRUŽBE: STARANJE PREBIVALSTVA, TRG DELA IN RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vesna.novak@um.si

Sinopsis V prispevku obravnavamo problematiko staranja prebivalstva in izzive, s katerimi se dolgoživa družba sooča na trgu dela in v delovnem okolju. Najprej opredelimo osnovne pojme glede staranja, nato pa proučujemo demografsko strukturo prebivalstva. V nadaljevanju predstavimo stanje prebivalstva na trgu dela v starostni skupini od 55 do 64 let. Rezultati kažejo, da Slovenija močno zaostaja za povprečjem držav EU, še posebej glede delovne aktivnosti starostne skupine od 60 do 64 let, saj ima manjši delež delovno aktivnih le Luksemburg. To vodi v razmišljanje o nujnosti sprememb glede delovne aktivnosti prebivalcev v starosti do 64 let. V zadnjem delu prispevka razpravljamo o ravnanju s starejšimi delavci ter o njihovih prednostih in slabostih. Prispevek zaključimo z izzivi, ki jih prinaša staranje prebivalstva, od nas pa je odvisno, če bomo izzive sprejeli in jih uspešno izkoristili.

Ključne besede:

staranje,
dolgoživa družba,
trg dela,
zaposlovanje,
ravljanje s
starejšimi
zaposlenimi

THE CHALLENGES OF A LONG-LIVED SOCIETY: AN AGING POPULATION, THE LABOUR MARKET, AND THE MANAGING OLDER EMPLOYEES

VESNA NOVAK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vesna.novak@um.si

Abstract In this paper, we discuss the aging of the population and the challenges that long-lived society faces in the labour market and in the work environment. We first define the basic concepts of aging and study the demographic structure of the population. In the following, we present the state of the population in the labor market in the age group from 55 to 64 years. The results show Slovenia lags far behind the EU average, especially in terms of employment in the 60-64 age group, as only Luxembourg has a smaller share of people in employment. This leads to thinking about the need for changes in the work activity of the population under the age of 64. In the last part of the paper, we discuss how to manage older employees and their strengths and weaknesses. We conclude the paper with the challenges posed by an aging population.

Keywords:
aging,
long-lived society,
labour market,
employment,
managing older
employees

1 Uvod

V razvitem svetu se soočamo s staranjem prebivalstva, kar nas vodi k razmišljanju, kako izkoristiti potencial, ki ga predstavlja podaljšano življenje delovno sposobnega prebivalstva, in hkrati zagotavljati kakovost njihovega poklicnega in zasebnega življenja. Iz podatkov demografske bilance in kazalnikov Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2020) je namreč razvidno, da bo v Sloveniji leta 2030 kar 24,3 % prebivalstva starega 65 let in več, leta 2050 pa že več kot 30 %. Če stanje primerjamo z letom 2019, ko je bilo med prebivalstvom 19,8 % starejših nad 65 let, je razumljivo, da je potrebno k problematiki staranja prebivalstva pristopiti resno in iskati izzive dolgožive družbe na strani podjetij, posameznikov in družbe kot celote.

Staranje prebivalstva je značilnost razvitih družb in je posledica daljšega obdobja nizke rodnosti in daljše pričakovane življenjske dobe, predvsem zaradi dobrih zdravstvenih in higienskih razmer ter višje kakovosti življenja. Glede na omenjeno bi pričakovali, da bodo kadri dlje časa delovno aktivni, po podatkih Eurostata (2022a) pa je Slovenija med državami EU z najnižjo delovno aktivnostjo, še posebej v starostni skupini med 60 in 64 let. Glavni razlog je obstoječa zakonodaja, ki omogoča upokojevanje že pri starosti 60 let in sočasem pogoju 40 let pokojninske dobe.

V preteklosti so se za zgodnje upokojevanje odločali večinoma zaposleni, ki so opravljali manj zahtevna in pretežno fizična dela. Zaskrbljujoče je, da danes splošno povečana intenziteta dela in večopravnost, ki je za starejše zaposlene še dodatno obremenjujoča, narekuje drugačen trend zgodnjega upokojevanja, ki ni več samo značilnost nižje zahtevnih delovnih mest. Mnogi ob hitrem tempu na delovnem mestu ne zdržijo niti do izpolnjevanja obstoječih pogojev upokojitve, zato je vprašljiva tudi socialna varnost posameznika, kar družbi predstavlja nov izziv, kako obdržati starejše dlje časa delovno aktivne in jim zagotoviti socialno varnost.

Dejstvo je, da obstoječ pokojninski sistem javno finančno ni vzdržen. Zato je o prenovi pokojninskega sistema potrebno razmišljati transparentno in hkrati reševati probleme v delovnem okolju, upoštevati zmožnosti starejšega posameznika in se pripraviti na nove, starejšim bolj prilagojene in primerne oblike dela. Za organizacije so še posebej pomembni spremenjeni pogledi na ravnanje s starejšimi. Čeprav se v povprečju starejši na hitre spremembe odzovejo počasneje, pa rezultati njihovega

dela tega ne kažejo, saj je po Bilbanu (2008) njihova storilnost enaka ali celo boljša kot pri mlajših zaposlenih. Pri tem ima pomembno vlogo delovno okolje, v katerem delavec dela, kar organizacijam nalaga tehten razmislek o ustreznem prilagajanju delovnega okolja in pogojev dela.

Ko govorimo o dolgoživi družbi, mislimo predvsem na izziv, kako izkoristiti prednost daljšega življenja in osredotočenost na bistvene spremembe, ki so potrebne za zdravo dolgoživost in drugačne družbene norme z odpravljanjem globoko zakoreninjenih pojmov o starosti in staranju. Glede na omenjene probleme, v nadaljevanju najprej predstavimo demografske trende, nato pa prikažemo stanje na trgu dela in razpravljamo o ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Prispevek zaključimo z izzivi staranja prebivalstva, s katerimi se bomo spopadli vsi, kako in na kakšen način, pa bomo v veliki meri odločali sami.

2 Demografski trendi

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Enoznačnega odgovora na vprašanje, kdaj smo stari, ne bomo našli. Čeprav starost lahko označimo kot statičen pojem, je pojem staranje dinamičen proces, ki se s časom spreminja. Staranje posameznika je v slovarju gerontologije (Staranje, 2022) opredeljeno kot »fiziološki proces, ki se začne z oploditvijo in ga ne moremo preprečiti«. Poznamo kronološko staranje, biološko in doživljajsko staranje. Na prvega ne moremo vplivati, saj je vezano na datum rojstva. Na biološko in doživljajsko staranje pa lahko vplivamo s kakovostnim življenjem, ki zajema zdrav način življenja, dovolj gibanja in duševno stabilnost. Cilj je, da človek z doživljajskega vidika ostane mladosten v vseh starostnih obdobjih ter svoje izkušnje in spoznanja predaja drugim.

Na leta starosti, pri katerih osebo opredelimo kot starejšo, lahko gledamo z različnih vidikov. Najprej bomo podali pogled na uporabo izraza »starejši« z vidika celotnega prebivalstva, čeprav posamezne institucije in narodi izraz starejši uporabljajo za različna starostna obdobja. Združeni narodi za starejše opredeljujejo vse, ki so stari 60 ali 65 let ali več, Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) pa tiste, ki so stari 65 let in več (Eurostat, 2020a). WHO uporablja tudi alternativno definicijo, po kateri je za starejšo osebo opredeljena tista, ki je dosegla povprečno pričakovano življenjsko

dobo ob rojstvu. Le-ta se namreč močno razlikuje glede na razvitost in kakovost življenja posamezne države. Zato med državami ni povsem enotnega mnenja, pri kateri starosti opredelimo osebo kot starejšo, najpogosteje pa je to 65 let.

Tudi v Sloveniji na splošno velja, da izraz »starejše prebivalstvo« uporabljamo za osebe nad 65. letom. V slovarju gerontologije (Starost, 2022) to življenjsko obdobje poimenujejo tretje življenjsko obdobje in ga razdelijo na tri podobdobja:

- zgodnje starostno obdobje (med 65. in 75. letom starosti), v katerem je posameznik v povprečju dokaj zdrav in običajno živi zelo aktivno,
- srednje starostno obdobje (med 75. in 85. letom starosti), v katerem se posameznik privaja na upadanje moči ter pripadajoče zdravstvene težave in
- visoko starostno obdobje (po 85. letu starosti), v katerem se posameznik sooča z vidnim pešanjem moči, večji del prebivalstva pa v tem starostnem obdobju postaja povsem odvisen od pomoči bližnjih.

Podoben pogled na starejše podaja Vertotova (2010), ki pravi, da začnemo ljudi obravnavati kot starejše oz. stare, ko se v njihovi aktivnosti zgodijo spremembe oz. se spremeni njihova družbena vloga, lahko pa tudi takrat, ko dosežejo določeno starost. Na to pojmovanje kaže tudi prehod posameznika iz aktivnega obdobja v upokojitev, ki v Sloveniji večinoma poteka med 60. in 65. letom starosti. Ko pa govorimo o starejših zaposlenih, je starostno obdobje, v katerega jih uvrščamo, nižje. V Sloveniji po 197. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013) med starejše delavce štejemo osebe nad 55. letom, ki imajo skladno z zakonom posebne pravice in varstvo, npr. pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta (159. člen), delodajalec brez pisnega soglasja starejšemu delavcu ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela (199. člen) idr.

Na splošno velja, da stroka starostno mejo aktivnih starejših ne definira enako. Pogosto za starejše aktivne osebe smatrajo že osebe, stare 50 let in več. Kot primer lahko navedemo Zavod RS za zaposlovanje, ki npr. za starostni pogoj v okviru ukrepov Aktivne politike zaposlovanja (MDDSM, 2021) določa starostno mejo 50 let. Tudi različni projekti, raziskave in platforme (npr. SHARE, 2013; ZDS, 2010;

AGE-Platform Europe, b. d.) se v sklopu raziskav starejših omejuje na starostno skupino od 50 do 64 let. Nadalje tudi kolektivne pogodbe za posamezne dejavnosti delavcem že pri starosti 50 let zagotovijo nekatere dodatne pravice oz. večji obseg pravic kot ZDR-1, npr. pravico do dodatnih dni letnega dopusta.

Čeprav je pri obravnavi starejših zaposlenih in z vidika razvoja zaposlenih smiselno gledati na zaposlene v starosti, preden po ZDR-1 (2013) sodijo med starejše zaposlene, se nam ne zdi primerno, da bi zaposlene že v starosti 46 let poimenovali »starejši zaposleni«, kar je na žalost močno razširjeno v samih podjetjih. Celo v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (Planko et al., 2021) opredelijo za starejše zaposlene tiste, ki so »starejši od 45 let, zlasti pa starejši od 50 let«. Pozdravljamo vse ukrepe, ki jih publikacija predlaga in so smiselni za vse zaposlene, kar avtorji tudi omenjajo. Ukrepi so namreč zastavljeni glede na razvoj zaposlenega in ga vodijo do zdravega in kakovostnega življenja v obdobju starosti. Kljub temu pa menimo, da bi bilo potrebno poimenovanje skupine »starejši zaposleni« uporabljati v smislu ZDR-1, izraz »starejši od 45 let« pa obdržati v nespremenjeni obliki. Smatramo namreč, da poimenovanje starejših zaposlenih že po 45. letu starosti dodatno negativno vpliva na dojetje starosti v sklopu zaposlovanja kadrov. Dejstvo, da mladi pozno vstopajo na trg dela in so za delodajalce v prvih letih zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj »nezanimivi«, skupaj s poimenovanjem starejših že po 45. letu vodi do zaključka, da je delodajalec zainteresiran za zaposlitev v zelo kratkem obdobju aktivnega prebivalstva. Zato navajanje, da je starejši že 46-letnik, posebej negativno vpliva na odnos, ki ga imajo podjetja do kandidatov v procesu zaposlovanja. V širši družbi pa zagotovo ne pripomore k jasnemu razumevanju problematike staranja prebivalstva.

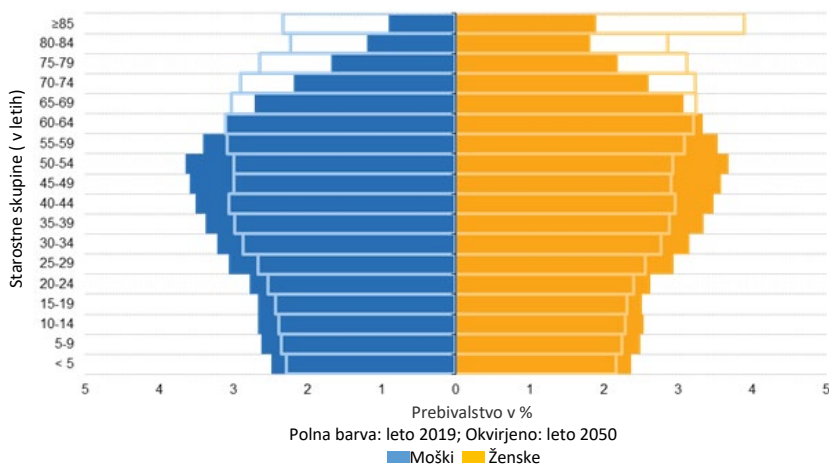
Omenimo še pojem starizem, ki ga Lukičeva (2019) opredeli kot »odraz neenakosti, s katero se starejše osebe lahko spopadajo skozi življenje, ko jih ne spoštujejo, kot bi jih morali, jih nepravilno obravnavajo v primerjavi z drugimi družbenimi skupinami, ko so manj pomembne ali se počutijo nevidne«. Starizem se lahko pojavlja v obliki stereotipov, predsodkov do starejših ljudi, diskriminacije. Slednja je pogosta na delovnem mestu, npr. glede zaposlovanja, možnosti napredovanja, izobraževanja. Zato je potrebno spremeniti miselnost v družbi in pristopiti k aktivnemu informiranju glede naravnega procesa staranja, ki doleti vsakega izmed nas. V strokovni literaturi sta se sicer uveljavila dva termina, in sicer poleg starizma tudi staromrzništvo. Po mnenju terminološke svetovalnice na Inštitutu za slovenski

jezik Frana Ramovša (Starizem, 2017) je s stališča natančnosti bolj ustrezen termin starizem, zato svetujejo, da se v strokovnih besedilih uporablja izraz starizem.

2.2 Demografske projekcije

Pojav, ko se v družbi večja delež starega prebivalstva, imenujemo staranje prebivalstva. Nastopi predvsem kot posledica daljšega obdobja nizke rodnosti in daljše pričakovane življenjske dobe. Tako družbo označujemo kot dolgoživo in je značilnost razvitih civilizacij, dobrih zdravstvenih in higijenskih razmer ter višje kakovosti življenja.

Demografske projekcije na staranje prebivalstva opozarjajo že nekaj časa. S slike 1 je razvidno, da se bo delež starejših še povečeval predvsem zaradi daljše življenjske dobe, po drugi strani pa k staranju prebivalstva prispeva tudi nizko število rojenih otrok. Posledice daljše pričakovane življenjske dobe in manjše rodnosti bodo kritične že čez dobro desetletje, ko se bo dokončno upokojila številna »baby-boom« generacija, rojena med 1946 in 1965.



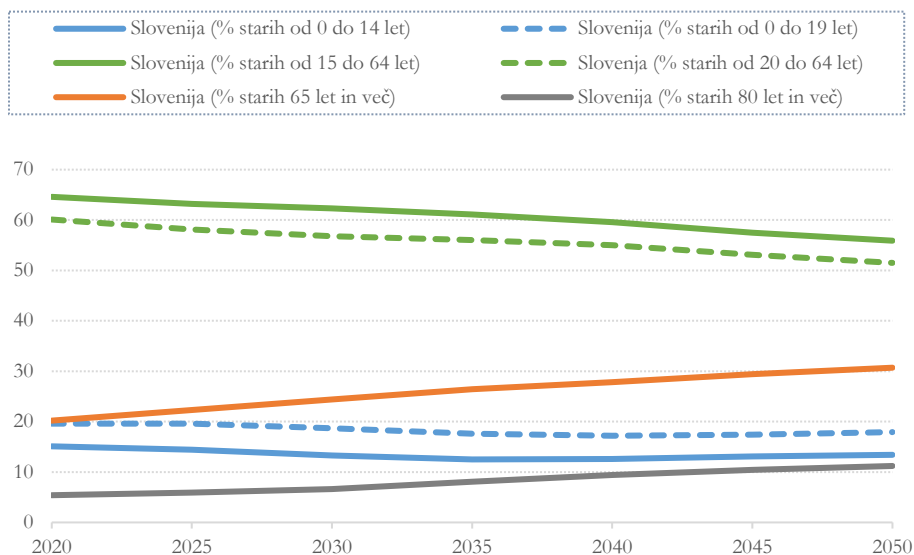
Slika 1: Starostna struktura prebivalstva EU-27 za leto 2019 in 2050

Vir: Eurostat, 2020b

Leta 2019 je bilo med celotnim prebivalstvom v EU 33,6 % prebivalstva starega 55 let ali več, do leta 2050 pa naj bi se delež omenjene starostne skupine povečal na 40,6 %. Poseben izziv predstavlja večanje deleža prebivalstva nad 65 let, še posebej

tistih nad 85 let, ki narašča zelo hitro. Projekcije za leto 2050 namreč napovedujejo več kot 100-% povečanje deleža prebivalstva v starostni skupini nad 85 let. Eurostat (2020b) navaja, da bo imel tak razvoj verjetno globoke posledice ne le za posameznike, ampak tudi za vlade, podjetja in civilno družbo, ki bodo vplivale na sisteme zdravstvenega in socialnega varstva, trga dela, javne finance in pokojninske pravice.

V Sloveniji se tako kot mnoge države srečujemo z negativnim naravnim prirastom, ki je predvsem posledica upadanja števila rojstev in rasti pričakovane življenjske dobe. S slike 2 je razvidno, da je bil v Sloveniji v letu 2020 delež prebivalstva nad 65 let 20,2 % in se bo do leta 2050 povečal na 30,7 %, delež starih nad 85 let pa s 5,4 % v letu 2020 na 11,2 % v letu 2050. Sočasno se bo zmanjševal delež mladih do 14 let (oz. delež mladih do 19 let) in delež prebivalstva med 15 in 64 let (oz. med 20 in 64 let). Slednji, ki trenutno predstavljajo najbolj aktivno populacijo, so v letu 2020 predstavljali 64,6 % populacije (oz. 60,1 % v starostni skupini od 20 do 64 let). Do leta 2050 pa se bo delež starih med 15 in 64 let v celotni populaciji zmanjšal na 55,9 % (oz. med starimi od 20 do 64 let na 51,5 %).



Slika 2: Projekcija deleža prebivalstva v Sloveniji po posameznih starostnih skupinah

Vir: Eurostat, 2021

Ko govorimo o trgu dela, nas torej ne preseneča dejstvo, da je izredna skrb namenjena oblikovanju politike spodbujanja starejših, da ostanejo čim dlje delovno aktivni. Projekcije namreč kažejo, da se bo delež delovno aktivnega prebivalstva v EU zmanjševal, močno pa naraščal delež starejših neaktivnih. Tudi Slovenija se zaradi zmanjševanja deleža delovno aktivnih v celotnem prebivalstvu sooča s težavami, saj se ob tem izrazito povečuje delež upokojujencev. V prihodnosti bo tako stanje močno vplivalo tako na gospodarstvo, javne finance in celotno družbo. Pričakujemo lahko večje izdatke, ne le za pokojnine, temveč tudi za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo. Ob tem se poraja pereče vprašanje, kako zagotavljati dovolj kakovostno življenje upokojujencev in s tem zagotavljati dostojno življenje prebivalstva v starosti. Še posebej zaskrbljujoč je obstoječ pokojninski sistem, saj Slovenija sodi med države EU, ki imajo ob upokojitvi najnižjo starost.

Za dolgoročno vzdržljivost pokojninskega sistema je zato potrebno pravočasno sprejeti določene ukrepe. Ob tem seveda ni dovolj podaljševanje minimalne upokojitvene starosti, ampak je treba problematiko obravnavati kompleksno. Npr. Flynn (2014) je opozoril na slabo zdravstveno stanje ljudi v Veliki Britaniji v starostni skupini od 50 do 59 let, in sicer je kar 44 % takih, ki so neaktivni zaradi dolgotrajne bolezni ali invalidnosti. Avtor med glavnimi razlogi omenja čedalje večjo intenziteto dela in s tem povezano višjo stopnjo stresa na delovnem mestu, še posebej izrazito v posameznih dejavnostih, npr. zdravstvu, poučevanju, klicnih centrih in maloprodaji. Veliko jih opravlja nadure, mnogi pa delovne naloge opravljajo izven delovnega časa, da lahko sledijo večji obremenitvi na delovnem mestu. Pri dejavnosti poučevanja avtor omenja dodaten pritisk na učitelje glede dviga standardov v povezavi z dosežki učencev. S tem so učitelji prisiljeni povečati neposredno delo z učenci, posledično pa veliko neposrednih pedagoških obveznosti opravljajo kot neplačano delo izven delovnega časa.

Različni avtorji (npr. Vestad, 2013; Boeri, Garibaldi in Moen, 2016) posledice podaljševanja minimalne upokojitvene starosti vidijo v težavah pri zaposlovanju mladih, saj se jim glede na daljšo delovno aktivnost starejših zmanjšajo možnosti za zasedbo delovnih mest. Manj je avtorjev, ki so nasprotnega mnenja. Tako Gruber, Milligan in Wise (2010) opozarjajo na zmotno prepričanje, da je na razpolago določeno število delovnih mest, kar vodi v preprosto razlago, da starejši »odžirajo« delovna mesta mladim. Dejstvo je, da število delovnih mest v sodobnem gospodarstvu ni dano. Avtorji tako niso mogli dokazati, da bi povečanje delovne

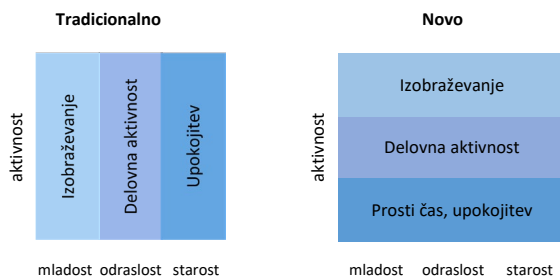
aktivnosti starejših zmanjšalo zaposlitvene možnosti mladih. Prav tako ni dokazov, da bi povečanje delovne aktivnosti starejših povečalo brezposelnost mladih. Nasprotno, avtorji so dokazali, da je večja delovna aktivnost starejših povezana z večjo zaposlenostjo mladih in zmanjšano brezposelnostjo mladih.

Bertoni in Brunello (2017) pa opozarjata, da je potrebno pri obravnavi problematike podaljševanja minimalne upokojitvene starosti upoštevati kompleksnost povezav in vplive makroekonomskih vidikov. Njuna raziskava je bila omejena na lokalno prebivalstvo, ugotovitve pa kažejo, da je v primeru daljše delovne aktivnosti starejših v obdobju upadanja realnega BDP zaznati manjšo zaposlenost mladih. V primeru gospodarske rasti oz. obdobja rasti BDP pa je negativen učinek na zaposlitvene možnosti mladih manjši.

Večina držav se zaveda kompleksnosti problematike staranja prebivalstva, zato pristopa k posameznim problemom aktivno in v sodelovanju z različnimi deležniki. Tudi Slovenija je pristopila k iskanju rešitev, saj se zaveda, da bo lahko reševala probleme le z medsebojnim dogovorom vseh akterjev in racionalnimi odločitvami v prihodnosti in tako omogočala dostojno življenje prebivalcev v vseh starostnih obdobjih.

2.3 Spremenjena miselnost

Zadnji dve desetletji smo poleg staranja prebivalstva soočeni tudi z drugimi spremembami, s hitrim tehnološkim razvojem, ki ga v veliki meri narekuje informacijska tehnologija, ter z ekonomskimi in družbenimi spremembami. Vse naštetost vodi v spremenjeno razumevanje posameznikove aktivnosti v življenjskem ciklu, ki je prikazano na sliki 3. Tradicionalno smo lahko življenjsko obdobje delovno sposobnega posameznika razdelili v vertikalno ločena obdobja, in sicer obdobje izobraževanja v mladosti, obdobje delovne aktivnosti v odraslosti in obdobje upokojitve v starosti. Ilmarinen (2006) tradicionalni cikel imenuje »model giljotine«. Avtor poimenovanje utemelji z dejstvom, da se v življenjskem ciklu delovno sposoben posameznik nenadoma sreča s povsem novo aktivnostjo oz. fazo, po drugi strani pa preneha z obstoječo aktivnostjo, kar še posebej velja za upokožitev – kot rez na giljotini.



Slika 3: Vzporednost aktivnosti, glede na starostna obdobja v življenjskem ciklu delovno sposobnega prebivalstva

Vir: Reday-Mulvey, 2005, v Ilmarinen, 2006: 392

Danes se zaradi hitrih sprememb in zahtev sodobne družbe zaporedna obdobja tradicionalno pojmovanega življenjskega cikla zamenjuje z novim vzorcem, kjer so aktivnosti delovno sposobnega prebivalstva razporejene horizontalno. Istočasno opravljamo različne aktivnosti, in sicer:

- se izobražujemo ali usposablamo, kar temelji na modelu vseživljenjskega učenja,
- smo delovno aktivni, kar omogočajo nove, fleksibilne oblike dela, še posebej razširjene z možnostjo uporabe informacijske tehnologije,
- imamo različne možnosti postopne upokožitve in priložnosti, da drugače izkoristimo prosti čas.

Spremenjena miselnost in zahteve okolja so povečale zanimanje starejših za pridobivanje novih znanj in tudi vključenost v različne oblike dela. Med novimi znanji prevladuje zanimanje za uporabo novih tehnologij, predvsem mislimo na digitalne tehnologije, ki so se v času pandemije izkazale za del našega vsakdana. Tudi starejši so spoznali, da jim uporaba nove tehnologije lahko izboljša kakovost življenja. Zato ne preseneča, da se starejši navdušujejo nad novimi tehnologijami in vsemi storitvami, ki jih nova tehnologija omogoča in jim olajša delo in prihrani čas, ki bi ga sicer porabili zanj. Zanimanje starejših za usposabljanje in pridobivanje znanj na področju novih tehnologij narašča, omeniti pa je potrebno tudi dejstvo, da je Slovenija intenzivno pristopila k digitalizaciji in v letu 2022 omogočila vsem prebivalcem v starosti 55 let in več vključenost v izobraževalne programe za pridobivanje digitalnih veščin in s tem možnost koriščenja bona za nakup računalniške opreme.

Glede na dolgoživo družbo, hitre tehnološke spremembe in potrebe po novih oz. spremenjenih kompetencah lahko pričakujemo, da se bo nov način razumevanja aktivnosti delovno sposobnega prebivalstva v njihovem življenjskem ciklu samo še krepil. Nenazadnje se kaže to tudi v povečanem zanimanju že formalno upokojenega prebivalstva za različne oblike delovne aktivnosti, od začasnega in občasnega dela in prostovoljstva do drugih možnih oblik dela. To se je pokazalo tudi v času pandemije Covid-19, ko so se upokojenci aktivno vključili v delovne procese, ki so bili zaradi bolezni in karanten številčno močno okrnjeni. Po Portalu GOV.SI (2022) je državni zbor zaradi reševanja posledic bolniške odsotnosti zaposlenih februarja 2022 sprejel ukrep, ki povečuje obseg občasnega in začasnega dela upokojencev s 60 na 90 ur v koledarskem mesecu oz. največ 120 ur v koledarskem mesecu, vendar največ trikrat v koledarskem letu. Skupni seštevek opravljenih ur v koledarskem letu pa ne sme presežati 1080 ur. Ukrep je zaenkrat v veljavi do konca leta 2022.

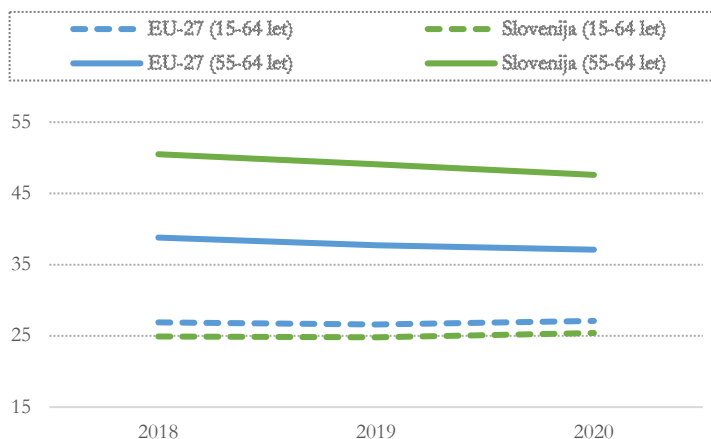
3 Spremembe na trgu dela

Stanje na trgu dela oz. problematika zaposlovanja se močno prepleta z vzdržnostjo pokojninskega sistema, zato v tem poglavju navajamo ključne podatke o delovni aktivnosti starejših. Na trgu dela starejšo populacijo navadno obravnavamo v starosti 55 let in več (v nadaljevanju starejši zaposleni oz. starejši delavci). V kombinaciji s starostjo upokojevanja pa v nadaljevanju obravnavamo starejše delavce oz. starejše delovno aktivne v starostni skupini od 55 do 64 let. Dodatno smo upoštevali tudi starostno skupino 65 let in več povsod, kjer so bili podatki na voljo.

Na sliki 4 je predstavljena primerjava deležev neaktivnega prebivalstva v starostni skupini med 15 in 64 let in med 55 in 60 let v Sloveniji in v EU-27 za obdobje zadnjih treh let. Če je Slovenija po neaktivnosti v starostni skupini od 15 do 64 let malo pod povprečjem EU-27, pa je v starostni skupini od 55 do 64 let ta razkorak velik. Pozitivno je, da se neaktivnost te starostne skupine zmanjšuje, vendar je za leto 2020 v Sloveniji še vedno visoka (47,6 %), kar pomeni skoraj polovico neaktivnih v tej starostni skupini.

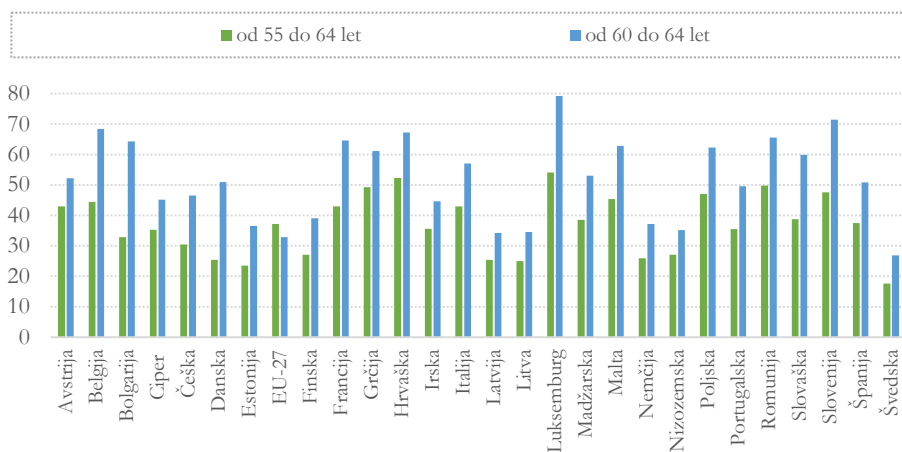
V primerjavi z drugimi članicami EU-27 je Slovenija po deležu neaktivnih med najbolj kritičnimi državami, in sicer je delež neaktivnih v starostni skupini 55 do 64 večji samo v Luksemburgu, Hrvaški, Romuniji in Grčiji. Še slabše se Slovenija izkaže v deležu neaktivnih v starostni skupini od 60 do 64 let, in sicer je delež 71,4

(povprečje EU-27 je 32,8) . Prav ti rezultati pa kažejo, da bi morala Slovenija resno razmisliti o pospešeni aktivaciji starejšega prebivalstva v različne oblike dela in tako prispevati k večji vzdržnosti pokojninskega sistema, še posebej, ker se je vitalnost ljudi z modernizacijo podaljšala. Po Standingu (2018) je namreč danes 70-letnik v kondiciji, kot je bil nekoč 50-letnik. Večji delež neaktivnega prebivalstva v tej starostni skupini beleži samo Luksemburg (79,2 %). Rezultati so prikazani na sliki 5.



Slika 4: Delež neaktivnega prebivalstva v starostni skupini med 15 in 64 let in med 55 in 64 let v Sloveniji in v EU-27 za obdobje zadnjih treh let

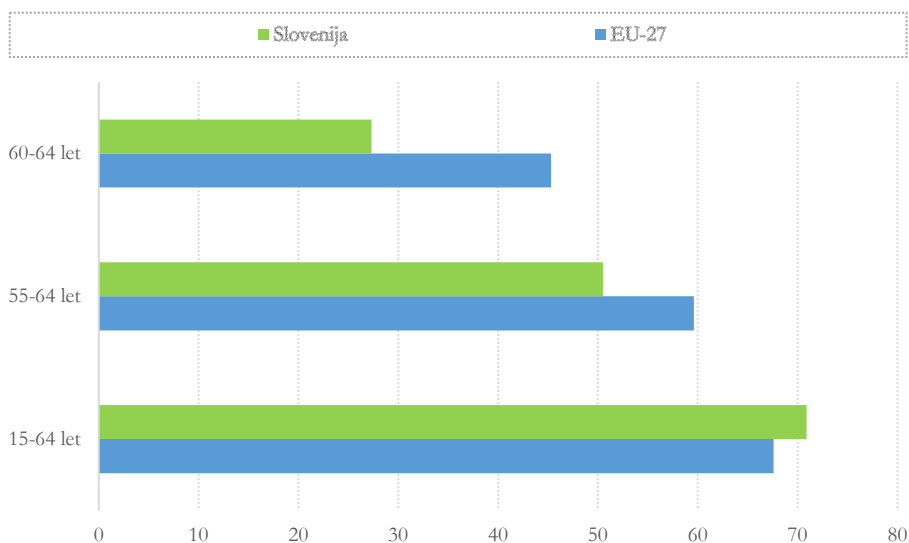
Vir: Eurostat, 2022b; Lastni izračuni



Slika 5: Delež neaktivnega prebivalstva za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med 55 in 64 let in med 60 in 64 let

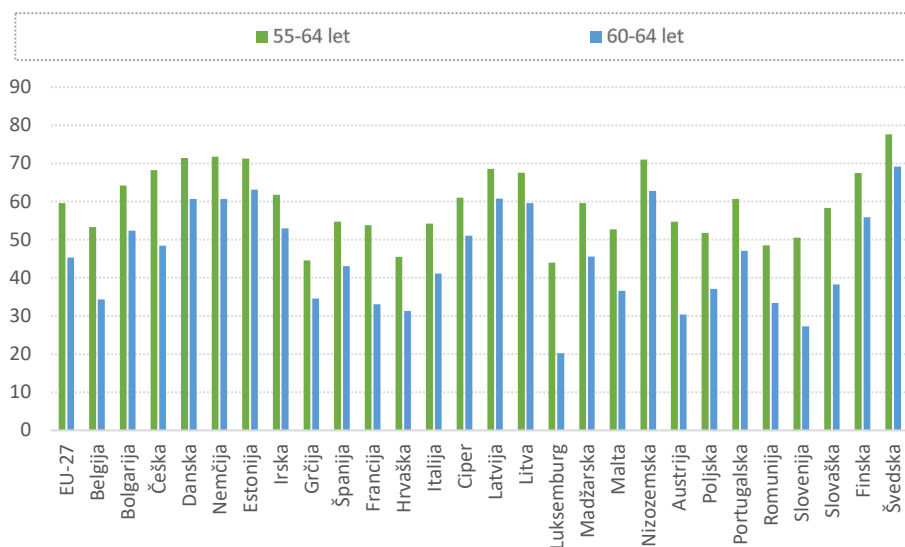
Vir: Eurostat, 2022b; Lastni izračuni

Čeprav ima Slovenija višjo stopnjo delovne aktivnosti kot EU-27, pa je stopnja delovne aktivnosti obeh skupin starejših v Sloveniji nižja kot v povprečju EU-27 (slika 6). Na sliki 7 prikažemo stopnjo delovne aktivnosti za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med starejšimi, in sicer v starostni skupini od 55 do 64 let in od 60 do 64 let. Slovenija je glede delovne aktivnosti med državami EU-27 v starostni populaciji od 15 do 64 let med državami z ugodnejšo sliko. Stopnja delovne aktivnosti v Sloveniji je 70,9 % in je nad povprečjem EU-27 (67,6 %). Pri starejših pa se stanje obrne. V starostni skupini od 55 do 64 let imajo manjšo delovno aktivnost kot Slovenija (50,5 %) samo štiri države, in sicer Luksemburg (44 %), Grčija (44,6 %), Hrvaška (45,5 %) in Romunija (48,5 %). Najvišja delovna aktivnost v tej starostni skupini je na Švedskem (67,6 %), povprečje EU-27 pa znaša 59,6 %. Najslabše se Slovenija izkaže v delovni aktivnosti populacije v starostni skupini od 60 do 64 let, in sicer ta znaša 27,3 %. Manjšo delovno aktivnost ima le Luksemburg (20,2 %). Za primerjavo naj navedemo, da je največja delovna aktivnost v starostni skupini na Švedskem (69,2 %), povprečje EU-27 pa znaša 45,3 %. Razvidno je, da Sloveniji največ težav glede delovne aktivnosti in s tem vzdržnosti pokojninskega sistema povzroča izredno nizka delovna aktivnost prebivalstva v starosti od 60 do 64 let.



Slika 6: Stopnja delovno aktivnega prebivalstva za leto 2020 v Sloveniji in EU-27 v starostih skupinah od 15 do 64 let, od 55 do 64 let in od 60 in 64 let

Vir: Eurostat, 2022a



Slika 7: Stopnja delovno aktivnega prebivalstva za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med 55 in 64 let in med 60 in 64 let

Vir: Eurostat, 2022a

Menimo, da je v Sloveniji potrebno razmisliti o novi enotni minimalni upokojitveni starosti, saj se je po trenutni zakonodaji mogoče upokojiti že pri starosti 60 let in pokojninski dobi 40 let oz. pri starosti 65 let in pokojninski dobi 15 let. Sindikati starost 60 let (in 40 let pokojninske dobe) utemeljujejo z dejstvom, da so delavci po 40-tih letih dela ali celo več povsem izčrpani. Pri tem pa ne upoštevajo dejstva, da bi lahko to trdili tudi za tiste, ki so bili namesto v delovno okolje vključeni v izobraževalni proces, saj so bili v povprečju vsaj 5 let aktivni po več kot 8 ur na dan s samim študijem in pri tem dodatno obremenjeni s stresnimi situacijami. Nekateri pa so bili hkrati celo vključeni v delovno okolje z oblikami dela, za katere jim takratna zakonodaja ni omogočala plačevanja prispevkov in s tem upoštevanja pokojninske dobe. To so večinoma visoko izobraženi kadri, ki so s svojim znanjem in trudom poskrbeli, da je razvoj Slovenije uspešen in je prepoznavna po izvrstnih strokovnjakih na različnih področjih. Raziskave in razvoj so namreč bistvene za razvoj vsake družbe. Nadalje imamo skupino ljudi, ki je pozno vstopala na trg dela zaradi materinstva ali nege družinskih članov, ter skupino ljudi, ki je delo opravljala preko različnih oblik dela, ki v tistem času niso omogočale plačevanja prispevkov.

Poraja se vprašanje, ali so te skupine ljudi pri isti starosti res manj izčrpane. Ali lahko torej upravičeno trdimo, da so bila dela, ki so jih opravljali, manj vredna, oz. da so bili ti delavci manj obremenjeni, da je njihov pogoj za upokožitev višja starost, to je 65 let, kot jo narekuje trenutna zakonodaja? Menimo, da ne. Zato smatramo, da razlik pri obravnavanju minimalne starosti upokojevanja ne bi smelo biti in bi se morala upoštevati enaka minimalna upokojitvena starost ne glede na dolžino pokojninske dobe. Seveda bi se morali vsi tisti, ki so bili vključeni v izobraževalni proces oz. vsi, ki so se kasneje vključili v delovno okolje oz. imajo manj pokojninske dobe, zavedati, da bo njihova pokojnina temu primerno nižja, saj v tem času niso vplačevali prispevkov.

Glede na demografsko sliko je seveda smiselno spodbujanje starejšega prebivalstva, da ostane čim dlje aktivno. Ker pa se soočamo s povečano intenziteto dela in dejstvom, da se s starostjo posamezne funkcije človeka slabšajo, je potrebno posebno pozornost usmeriti prilagajanju delovnega okolja in delovnih situacij starejšim. Upad določenih funkcij bolj vpliva na zmožnost opravljanja določenega poklica, zato je potrebno pravočasno razmišljati od primera do primera in ustrezno prilagoditi delovno okolje, kadre pa ne glede na starost stalno usposablјati oz. jih po potrebi dovolj zgodaj prekvalificirati. Pri tem ima kadrovski management pomembno vlogo, zato v naslednjem poglavju razpravljamo o ravnanju s starejšimi v delovnem okolju in problemih tako s strani delodajalca kot starejših.

4 Starejši in delovno okolje

Staranje prebivalstva vpliva tudi na delovanje in razmišljanje managementa, ki se mora zavedati, da je potrebno pravočasno razmišljati o razvojnih rešitvah, npr. kako bodo starejši zaposleni v naslednjih letih vključeni v delovni proces, katera dodatna znanja bodo le-ti potrebovali, kakšne spremembe bodo uvedli glede obstoječih sistemizacij delovnih mest ipd. Predvsem pa podjetja ne smejo pozabiti na ohranjanje motiviranosti starejših delavcev in vprašanje, kakšne koristi ima lahko podjetje od dela starejših zaposlenih.

Različni avtorji (npr. Diamond 2016; Vajgl, 2015; Van Dalen, Henkens, in Schippers, 2010; Pajnkihar, 2009) so raziskovali prednosti in slabosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi. Med prednosti največkrat uvrščajo:

- izkušnje in strokovnost na posameznem področju, saj so v delovni proces vključeni že dolgo,
- prizadevnost in večjo predanost k delu, kar se kaže v njihovi odgovornosti,
- zvestobo podjetju, ki je za podjetje pomembna predvsem pri vrhunskih strokovnjakih in ključnih kadrih,
- sposobnost interdisciplinarnega razmišljanja pri reševanju kompleksnih problemov,
- manjšo raztresenost, saj je običajno v družini manj problemov (problemi z otroki, urejen bivanjski prostor, finančno stanje ...),
- razumevanje ljudi in medosebnih odnosov,
- pomoč drugim brez oviranja lastne sebičnosti,
- voditeljske sposobnosti, ki so še posebej pomembne za mentorstvo mlajšim.

Med slabosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi pa avtorji največkrat uvrščajo:

- manjšo ambicioznost in tekmovalnost,
- manjšo telesno moč,
- manjšo sposobnost vzdržne umske koncentracije in zmožnost izvirnih pogledov na nekaterih zahtevnih področjih (npr. matematični problemi) ter razvijanje novih znanj,
- slabše znanje tujih jezikov in slabše poznavanje novih tehnologij,
- bolj jih ovira delo pod pritiskom,
- manjšo mobilnost in fleksibilnost,
- manjšo pripravljenost na izobraževanje in na delo v teamu,
- višji absentizem in manjšo produktivnost.

Veliko starejših se posledično raje posveti nadziranju, urejanju, svetovanju, učenju, iskanju strategij in sintetiziranju. Zato je smiselno, da družba in podjetja starejše usmerja, da bi delali tisto, kjer so dobri in kar radi delajo. Prevečkrat se namreč pričakuje, da starejši zaposleni delajo celo 50 ur na teden kot ambiciozni mladi uslužbenci. Menimo, da bi se moral vsak posameznik zamisliti in svoje sposobnosti, po katerih se odlikuje, tudi kar najbolje izkoristiti. Tako kot sta to po Diamondu (2016) izkoristila Richard Strauss pri 84. letih s skladbo Vier letzte Lieder, ki velja za eno izmed njegovih najboljših del. Podobno je tudi Giuseppe Verdi pri 74. letih končal opero Otello in pri 80. letih Fausta. Nekateri smatrajo, da sta prav zadnji operi Verdijeva najboljša dosežka.

Številna podjetja imajo na starejše zastarel pogled in prevečkrat vidijo le negativne vidike kot posledico samega procesa staranja, ki povzroča neustavljive spremenjene sposobnosti posameznika, ki jih Bilban (2008: str. 25) opredeli kot »upočasnitev propriocepcije, poslabša se čut za ravnotežje, sluznice postanejo bolj suhe, hrustanci zakostenijo, pljučna kapaciteta se zmanjša. Očem se zoži akomodacijska širina, zaradi motnje v prozornih očesnih medijih potrebuje več svetlobe. Težje se nauči novih stvari, težje se spominja bližnjih dogodkov, vedno bolj je počasen in neokreten. Zmanjša se srčnožilna zmogljivost, z njo tudi energijska kapaciteta, termoregulacijska sposobnost in sposobnost premagovanja stresa. Poslabša se mišična moč, hitrost mišične kontrakcije in gibljivost sklepov.«

Posledice procesa staranja so nezaustavljive in bodo doletele vsakega, zato bi moralo biti to le vodilo za delodajalce, da ustrezno preoblikujejo okolje in prilagodijo delo posamezniku tako z ustreznimi ergonomskimi ukrepi kot z razumevanjem kompleksnega procesa staranja in njenih posledic ter nenazadnje z ustvarjanjem stimulatívne delovnega okolja. Prednosti, ki jih starejši delavci prinesejo podjetju, so namreč velike. Nenadomestljive so njihove dragocene izkušnje, odgovornost in točnost ter vodstvene veščine, ki bi jih lahko na vseh področjih izkoristili za mentoriranje mladim, kar se je na Nizozemskem izkazalo kot izvrstna praksa reševanja zaposlovanja mladih in ohranjanja daljše delovne aktivnosti starejših.

Podjetja se pogosto izogibajo zaposlovanju starejših tudi zaradi slabše produktivnosti in večjega absentizma. Bilban (2008) navaja, da večina raziskav o storilnosti ne pokaže upadanja z naraščajočo starostjo. Npr. primerjava storilnosti delavcev pri izdelavi izdelkov oz. kosov je bila v skupini 40 do 45 let enaka kot v skupini 60 do 65 let. Slabše se starejši odrežejo le pri delih, ki zahtevajo veliko hitrost in dolgotrajno zbranost ter izjemne telesne napore in hitro prilagajanje. Zato pa je storilnost starejših boljša v poklicih, ki zahtevajo znanje, natančnost in premišljenost. Omenjeno je, da je zelo pomembno delovno okolje (npr. hrup, vročina), v katerem delavec dela. Glede absentizma pa Bilban (2008) in podobno Žnidaršičeva, Colnar, Dimovski, Grahova, Zupanova in Tekavčičeva (2019) navajajo, da je zdravstveni absentizem starejših od 55 let v povprečju res višji v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami, vendar predvsem na račun daljše bolniške odsotnosti. V bolj podrobni analizi namreč avtorji ugotavljajo, da so mlajši odsotni večkrat, vendar za krajši čas.

Tudi Majcen in Srakar (2016), ki sta v raziskavi SHARE proučevala zaposlene v starosti nad 50 let, sta prišla do podobnih zaključkov. Ugotovila sta, da delež tistih, ki so v bolniškem staležu, po starostni skupini pada, narašča pa po številu dni v bolniškem staležu. V veliki meri sta potrdila tudi hipotezo, da zadovoljstvo z delom močno vpliva na bolniški stalež. Še posebej visoko povezavo bolniškega staleža in zadovoljstva z delom sta zasledila pri vprašanih glede fizične zahtevnosti dela, slabe možnosti napredovanja in stalnega časovnega pritiska. Torej igra prav management v podjetjih ključno vlogo, saj lahko s prilagoditvijo delovnih pogojev in delovnega okolja močno prispeva k zadovoljstvu delavcev, njihovi kondiciji in boljšemu zdravstvenemu stanju in tako vpliva na zmanjšanje absentizma.

Standing (2018) npr. omenja, da sta prav visoka intenziteta dela in stresno delovno okolje pogost razlog, da starejši sprejmejo delovna mesta pod svojimi sposobnostmi in izkušnjami, saj lahko tako brez posebnih stresnih situacij umirijo svoje misli in se izven dela osredotočijo na zasebno življenje, kar prej ni bilo možno, saj so bile njihove sinapse tako obremenjene, da niso bili sposobni razmišljati o drugem kot o problemih v službi. Menimo, da na tak način podjetja izgubijo kadre z dragocenimi izkušnjami in sposobnostmi. Zaradi čedalje večje intenzitete dela, ki je pogosto zelo stresno, bi podjetja lahko pravočasno razmislila o razbremenitvi starejših zaposlenih, npr. v obliki krajšega delovnega časa. Tako bi tudi delovno aktivnost starejših obdržali dlje.

V Sloveniji se velika podjetja problematike staranja prebivalstva dobro zavedajo, kar je razvidno tudi iz raziskave Vidmarjeve (2020), ki je proučevala izvajanje ukrepov pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih in stanje primerjala s tistim pred šestimi leti. Ugotovila je pozitivne premike pri izvajanju posameznih ukrepov in statistično dokazala pogostejše izvajanje ukrepov pri treh vidikih, in sicer upravljanju z zdravjem na delovnem mestu, izobraževanju in usposabljanju v podjetju ter kulturi in odnosu v podjetju. Zato lahko optimistično gledamo na prihodnost dolgožive družbe.

6 Izzivi staranja prebivalstva

Staranje prebivalstva je proces, ki poteka dalj časa, posledice staranja pa so zaradi hitrih sprememb v okolju težko predvidljive. Kljub temu pa se je potrebno zavedati realnega stanja in se na prihodnost pripraviti. Če na starost s kronološkega vidika ne

moremo vplivati, velik izziv za posameznika predstavlja funkcionalna starost, ki kaže, v kakšni meri je posameznik sposoben samostojno opravljati osnovna opravila. Na slednjo pa poleg posameznika in njegove skrbi za zdravo in aktivno življenje močno vpliva tudi družba in njene vrednote.

Zgodovinsko gledano so civilizirane družbe starejše ljudi spoštovale predvsem zaradi bogatih življenjskih izkušenj in modrosti. Danes so starejši velikokrat odrinjeni na rob, saj jih družba smatra kot šibke, počasne in nemočne, kar pogosto vodi do diskriminacije na delovnem mestu, med starejšimi pa se ustvarja negativna samopodoba. Dodatno jo povzročajo še podjetja z oglaševanjem, saj nagovarjajo predvsem mlade oz. povečujejo mladost. Svet se s staranjem prebivalstva spreminja, zato je potrebno povsem opustiti obravnavo starejših kot izolirane skupine in se zavedati možnosti in priložnosti, ki jih posamezniku, podjetjem in družbi prinašajo zrela leta.

O vplivu staranja na gospodarstvo si analitiki niso povsem enotni. Večina avtorjev staranje prebivalstva povezuje z nižanjem gospodarske rasti, zmanjševanjem ponudbe delovne sile in naraščanjem stroškov, s tem pa opozarja na vzdržnost državnih financ. Podobno argumentira staranje prebivalstva Kraigher (2008), in sicer z neugodnimi ekonomskimi posledicami, saj povečuje stroške. Naraščanje deleža prebivalstva nad 65 let namreč vpliva na povečanje izdatkov za pokojnine, zdravstvo, dolgotrajno oskrbo, socialno varstvo in tudi druge izdatke, ki so s staranjem povezani, npr. spremembe v urbanistični politiki, stanovanjski politiki, regionalni politiki idr.

Torej staranje prebivalstva za gospodarstvo ni nujno zavirajoče, ampak lahko celo spodbudi rast, saj ustvarja potrebe po razvoju novih izdelkov, dobrin in storitev, ki v družbi odpirajo nove priložnosti za razmah dejavnosti. Zato se vedno bolj omenjajo priložnosti v t. i. srebrni ekonomiji. Mayerjeva in Leickova (2018) omenjata, da se je pojem srebrna ekonomija oblikoval na podlagi opazovanj japonskega gospodarstva, kjer so demografske spremembe z naraščajočim številom starejših potrošnikov pripeljale do novih priložnosti in razvoja trgov. Avtorici omenjata visoko kupno moč premožnih starejših ljudi v zahodnih državah in s tem večji interes in potrošnjo na različnih področjih, npr. v zdravstvu, turizmu, kulturi in rekreaciji, za stanovanja ipd. European Commission (2018) srebrno gospodarstvo opredeli kot del splošnega gospodarstva, ki ustreza potrebam in zahtevam starejših

odraslih. Bolj natančno pa v samem izrazu vidi »vsoto vseh gospodarskih dejavnosti, ki služijo potrebam ljudi, starih 50 let in več, vključno z izdelki in storitvami, ki jih neposredno kupujejo, in nadaljnjo gospodarsko dejavnostjo, ki jo ta poraba ustvari«.

Staranje prebivalstva vsekakor predstavlja velik izziv, saj so za družbo pomembni vsi starejši, tako aktivni kot tisti, ki so neaktivni. Ob tem pa ne smemo zanemariti pogleda na druge generacije. Kavaš, Koman Kump, Majcen, Sambt in Stropnik (2015) omenjajo vpliv staranja tudi na odnose med generacijami, in sicer mlajšimi do 30 let, srednjo generacijo (od 30 do 55 let) in starejšo (od 55 let naprej). Avtorji po tujem vzoru srednjo generacijo imenujejo tudi »sendvič generacija« (sandwich generation). Le-ta je pogosto najbolj obremenjena, saj skrbi tako za svoje otroke kot za starše. Torej, ko obravnavamo problematiko staranja, je pomembno, da se izzivov lotimo celostno, saj samo z enostranskimi ukrepi v prid starejšim močno vplivamo na poslabšanje razmer oz. kvalitete življenja drugih generacij.

7 Zaključek

Po projekcijah prebivalstva se bo v prihodnjih desetletjih staranje prebivalstva še pospešilo, zato je skrb za obvladovanje finančne vzdržnosti sistema povsem upravičena. Analiza trga dela pokaže, da je Slovenija med članicami EU po delovni aktivnosti starejših zaposlenih v spodnjem delu lestvice, še posebej izrazita pa je delovna aktivnost v starostni skupini od 60 do 64 let, kjer je Slovenija na predzadnjem mestu. Tudi podatki o neaktivnosti te starostne skupine so zaskrbljujoči, saj ima večjo neaktivnost le Luksemburg. Poraja se vprašanje, kako izboljšati rezultate.

Seveda so na voljo različne možnosti ukrepanja. Najhitrejšo vidimo v spremembi obstoječe zakonodaje, predvsem v spremembi možnosti upokojevanja že pri starosti 60 let. Smiselna se nam zdi določitev enotne starosti upokojevanja, ne glede na dolžino pokojninske dobe. Ta bi bila ključna le pri odmeri pokojnine. Navedeno zagovarjamo z dejstvom, da staranje povzroča neustavljive spremenjene sposobnosti pri vseh, in ne samo pri tistih, ki imajo 40 let pokojninske dobe. Zato predlagamo enotno upokojitveno starost 65 let, z dejstvom, da bi se vsem z več kot 40 let pokojninske dobe to upoštevalo pri odmeri pokojnine, ki bi se za vsako dodatno leto pokojninske dobe zvišala za določen odmerni odstotek. Vsem starim 65 let, ki bi

imeli manj kot 40 let pokojninske dobe, pa bi se to poznalo pri nižji odmeri pokojnine, saj bi bila le-ta vezana na vsako leto pokojninske dobe.

V prihodnosti nas čaka tudi pospešeno uvajanje novih tehnologij, predvsem digitalizacije in robotizacije, kar predstavlja kadrovskemu managementu izziv, kako starejše zaposlene dovolj hitro in uspešno usposobiti za delo z novo tehnologijo. Menimo, da je potrebno ustvariti spodbudno okolje za stalno izobraževanje in usposabljanje in upoštevati, da se starejši počasneje vključujejo v novitete tehnologij pri delovnem procesu. Pri tem se lahko za zelo pomembno izkaže dobro medgeneracijsko sodelovanje. To pomeni, da mladi prenašajo sodobna znanja s področja novih tehnologij na starejše zaposlene, le-ti pa so nenadomestljivi glede praktičnih izkušenj in interdisciplinarnega razmišljanja pri reševanju problemov.

Ne smemo pozabiti tudi na prednosti novih tehnologij, ki lahko razbremenijo ali celo odpravijo težko fizično delo starejših, zmanjšajo intenziteto dela in tako omogočijo posamezniku osredotočenost na posamezno nalogo. Na začetku bi uvedba novih tehnologij za podjetja predstavljala večji finančni zalogaj, vendar bi se v nadaljevanju to obrestovalo. Absentizem starejših zaposlenih je namreč povezan z intenziteto dela, s stalnim časovnim pritiskom in fizično zahtevnim delom, zato bi lahko z intenzivnim uvajanjem novih tehnologij absentizem zmanjšali, v določenih primerih pa celo odpravili.

Vsak posameznik se v svojem življenju srečuje s pozitivnimi in negativnimi situacijami. Prednost je, da se tega zavedamo in skušamo vsako obdobje čim bolj obvladovati na vseh ravneh: na ravni posameznika, organizacije in družbe. Menimo, da bi morale organizacije poskrbeti predvsem:

- da managerji ne bi imeli predsodkov glede zaposlovanja različnih starostnih skupin,
- da bi zagotavljali ustrezno delovno okolje in ga prilagodili na način, ki bi starejšim zaposlenim nudil zadovoljstvo, priložnost za razvijanje svojih zmožnosti in kakovostno življenje,
- da bi bilo zagotavljanje usposabljanja in razvoja sestavni del organizacijske kulture in bi bili vsi zaposleni vključeni v ugotavljanje lastnih razvojnih potreb,
- da bi spremljali in izvajali usposabljanje ter jih pri tem ustrezno motivirali (po potrebi bi ločili usposabljanja po generacijah).

Starejši zaposleni bi se morali zavedati, da so pomemben gradnik uspešnosti podjetja in družbe kot celote, zato bi morali tudi sami pristopiti k novim zahtevam po vseživljenjskemu učenju in biti čim dlje aktivni. Ker je zdravje posameznika tesno povezano z zmožnostjo dela, bi morali svoje zdravje spoštovati in ga negovati že od rojstva naprej. Tako bi ostali dlje časa vitalni in delovno aktivni. In nenazadnje bi morala vsaka razvita družba negovati pozitiven pogled na staranje, ovreči vse stereotipe, povezane s starostjo, in poskrbeti, da se bo vsak izmed nas lahko postaral dostojno.

Literatura

- AGE Platform Europe (b. d.), pridobljeno 20. 2. 2022 na <https://www.age-platform.eu/about-age>
- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158-164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Bertoni, M. in Brunell, G. (2017). Does Delayed Retirement Affect Youth Employment? Evidence from Italian Local Labour Markets. Discussion Paper Series IZA DP No. 10733. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://docs.iza.org/dp10733.pdf>
- Bilban, M. (2008). Delovna aktivnost starostnika in upokojevanje. Delo in varnost, 53(5), 15–26. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo pri delu.
- Boeri, T., Garibaldi, P., in Moen, E. R. (2016). A Clash of Generations? Increase in Retirement Age and Labour Demand for Youth, CEPR Discussion Paper 11422. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://repec.cepr.org/repec/cpr/ceprdp/DP11422.pdf>
- Diamond, J. M. (2016). Dovčerajšnji svet: kaj se lahko naučimo od tradicionalnih družb. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- European Commission (2018). The Silver Economy – Executive Summary Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2759/640936. Pridobljeno 22. 2. 2022 na http://publications.europa.eu/resource/cellar/2dca9276-3ec5-11e8-b5fe-01aa75ed71a1.0002.01/DOC_1
- Eurostat (2022a). Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_ergan]. Pridobljeno 5. 3. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergan&lang=en
- Eurostat (2022b). Population by sex, age, citizenship and labour status (1 000) [lfsa_pganws]. Pridobljeno 4. 3. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_pganws&lang=en
- Eurostat (2021). Demographic balances and indicators by type of projection[proj_19ndbi]. Pridobljeno 25. 2. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_19ndbi&lang=en
- Eurostat (2020a). Ageing Europe: looking at the lives of older people in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union dostopno 3. 2. 2022 na <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>
- Eurostat (2020b). Ageing Europe - statistics on population development. Pridobljeno 14. 2. 2022 na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments
- Flynn, M. (2014). Representing an ageing workforce: Challenges and opportunities for trade unions, dostopno 27. 1. 2022 na

- <https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2019/03/RepresentingAnAgeingWorkforce.pdf>
- Gruber, J., Milligan, K. in Wise, D. A. (2010). Introduction and Summary. V J. Gruber in D. A. Wise (ur.), *Social Security Programs and Retirement around the World: The Relationship to Youth Employment*, str. 1-45. University of Chicago Press. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://www.nber.org/books-and-chapters/social-security-programs-and-retirement-around-world-relationship-youth-employment/introduction-and-summary>
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Kavaš, D., Koman K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J. in Stropnik N. (2015). *Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost: Analiza politik*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Kraigher, T. (2008) *Meje različnih ukrepov v zvezi z blažitvijo ekonomskih posledic staranja prebivalstva Slovenije*. IB revija, XLII(3-4), 43–50. Pridobljeno 1. 2. 2022 na: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/ib/2008/IB3-4-08.pdf#1
- Lukić, D. (2019). *Kaj je starizem in kako se z njim spopasti? Vzajemnost št. 10, oktober*. Pridobljeno na 1. 3. 2022 <https://www.vzajemnost.si/clanek/181882/kaj-je-starizem-in-kako-se-z-njim-spopasti/>
- Majcen, B. in Srakar, A. (2015). *Bolniški stalež starejših zaposlenih: podatki SHARE držav in Slovenije*. V B. Majcen (ur.) *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji – prvi rezultati raziskave SHARE*, str. 262 – 273. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja
- Mayer, H. in Leick, B. (2018). *Entrepreneurship and ageing: Exploring an economic geography perspective*. CRED Research Paper No. 22. Pridobljeno 22. 2. 2022 na <http://www.vwl.unibe.ch/wp-content/uploads/papers/cred/CREDResearchPaper22.pdf>
- MDDSM (2021). *Katalog aktivne politike zaposlovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Dostopno 2.2. 2022 na <https://www.gov.si teme/aktivna-politika-zaposlovanja/>
- Pajnikhar T. (2009) *Staranje delovne sile – izzivi in rešitve z vidika delodajalcev v šestih državah Srednje in Vzhodne Evrope*. Pridobljeno 7. 3. 2022 na http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-1-3_pajnikhar.pdf
- Planko, S., Drev, B. in Duralija, S. (2021). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Pridobljeno 27. 2. 2022 na https://www.srips-rs.si/storage/app/media/RAZVOJ%20KADROV/ASI/Katalog%202021/Katalog_ukrepov_za_UUSZ_11_2021/index.html
- Portal GOV.SI (24. 2. 2022). *Že upokojeni bodo zaradi potreb na trgu dela lahko delali več*. Pridobljeno 27. 2. 2022 na <https://www.gov.si/novice/2022-02-24-ze-upokojeni-bodo-zaradi-potreb-na-trgu-dela-lahko-delali-vec/>
- SHARE (2013). *Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Pridobljeno 27. 1. 2022 na http://www.share-project.org/fileadmin/SHARE_Brochure/share_broschuere_web_final.pdf
- Standing, G. (2018). *Prekariat : nevarni novi razred*. Ljubljana: Krtina
- Staranje. (2022). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 23.02.2022 na <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1430.html>
- Starizem (2017). *Terminološka svetovalnica*. ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Pridobljeno 3. 3. 2022 na <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/starizem>
- Starost. (2022). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 23.02.2022 na <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1349.html>
- SURS (2020). *EUROPOP2019: leta 2100 naj bi bilo prebivalcev Slovenije 207.000 manj kot danes, skoraj tretjina starejših*. Pridobljeno 20. 2. 2022 na <https://www.stat.si/statweb/News/Index/8917>

- SURS (2022). Projekcije prebivalstva EUROPOP2019 po spolu in starosti, Slovenija, 2019 - 2100 Pridobljeno 25. 2. 2022 na <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05U3013S.px>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330. doi: 10.2307/25699062
- Vertot, N. (2010). Starejše prebivalstvo v Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Vestad, O. (2013). Early Retirement and Youth Unemployment in Norway. Pridobljeno 21. 2. 2022 na https://conference.iza.org/conference_files/Transatlantic_2013/vestad_o7177.pdf
- Vidmar, A. (2020). Primerjalna analiza vidikov ravnanja s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- ZDR-1. (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Pridobljeno 27. 2. 2022 na <https://zakonodaja.com/zakon/zdr-1>
- ZDS (2010). Staranje delovne sile – priložnost za podjetja. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije
- Žakelj, T. in Rameša, M. (2019). Zaposlovanje starejših v Sloveniji. *Revija Socialno delo* 58(1), str. 5-22. Pridobljeno 1. 2. 2022 na: https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Spletna_2019-1.pdf/2019081309493328/
- Žnidaršič, J., Colnar, S., Dimovski, V., Grah, B., Zupan, N. in Tekavčič, M. (2019). Analiza zaposlovanja, delovne aktivnosti in absentizma starejših v Sloveniji in v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija: poročilo. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije

POVEZANOST ORGANIZACIJE IN DELOVNEGA MESTA S KLJUČNIMI CILJI

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

Sinopsis Prispevek predstavlja povezavo organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji. Glede na to, da so v zadnjih letih dejavniki v okolju močno vplivali na delovanje organizacij, so morale organizacije prilagoditi ključne cilje, kar je povzročilo tudi spremembe v organizacijskih strukturah organizacij in analizi delovnih mest. Vsaka organizacija ima za svoje delovanje definirano organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura temelji na definiranju delovnih mest in pristojnosti in odgovornosti zaposlenih. V prispevku je predstavljen primer oblikovanja organizacijske sheme na osnovi strukture in delovanja izbrane organizacije. Prikazan je vpliv spremenjenih ključnih ciljev na zahteve in pogoje delovnih mest, s tem pa tudi na spremembe v opisu konkretnega delovnega mesta izbrane organizacije.

Ključne besede:

organizacija,
delovno mesto,
delovni proces,
ključni cilji,
razvoj kadrov

THE CONNECTION BETWEEN THE ORGANIZATION AND THE WORKPLACE WITH KEY GOALS

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

Abstract The paper connects the organization and the workplace with key goals. Given that environmental factors have strongly influenced the functioning of organizations in recent years, organizations have had to adjust to key objectives, which has also led to changes in the organizational structures of organizations and job analysis. Each organization has a defined organizational structure for its operation. The organizational structure is based on the definition of jobs and the competencies and responsibilities of employees. The paper presents an example of creating an organizational scheme based on the structure and operation of the selected organization. The impact of the changed key objectives on the requirements and conditions of jobs is shown, and thus also on the changes in the description of a specific job of the selected organization.

Keywords:
organization,
work place,
work process,
key goals,
employee
development

1 Organizacija, delovna mesta in delovni procesi

Beseda organizacija se v današnjem času pogosto uporablja predvsem v kontekstu delovnega procesa. Beseda se je pojavila že zelo zgodaj, sta se pa pomen in razumevanje organizacije skozi čas spreminjala. V nadaljevanju je razložen pomen organizacije, delovnega mesta in delovnega procesa ter spremembe v razumevanju omenjenih pojmov skozi čas.

1.1 Opredelitev organizacije

Beseda organizacija se pogosto uporablja in ima več pomenov. Najpogostejše je sociološko in tehnično razumevanje organizacije. S sociološkega vidika je organizacija formalna skupina ljudi z enim ali več skupnimi cilji. Pojem »organizacija« je s sociološkega vidika razumljen kot načrtovano, usklajeno in namensko delovanje ljudi, da bi zgradili ali sestavili skupni oprijemljivi ali nematerialni izdelek ali storitev, v ospredju pa je pomen upoštevanja razmerij med ljudmi (Boella & van der Torre, 2006). Tehnično razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot formalen in učinkovit proces kombiniranja poslovnih prvin, procesov in proizvodov ter storitev. To opredelitev razumemo kot tehnično in jo poznamo kot (delovno) organizacijo ali ureditev dela (Rozman, 2019).

Če strnemo različna razumevanja organizacije, bi lahko rekli, da je organizacija racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo medosebni odnosi, način sodelovanja ter naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, 1983 v Vila & Kovač, 1997).

V teoriji organizacije in v praksi se organizacija istoveti tudi z delovno organizacijo ali delovno celoto. To pomeni, da organizacija tvori celoto, ki uresničuje določene cilje na različnih področjih družbene dejavnosti. Tako delovno celoto sestavljajo organi, ki so v medsebojnih odvisnih odnosih in opravljajo vsak svojo določeno nalogo (Ivanko, 2005).

Najpomembnejši vir organizacije so ljudje. To pomeni, da sta organizacija na eni in ljudje na drugi strani različni entiteti, med katerima se ves čas išče optimalno razmerje, da bi se v čim večji meri dosegli cilji organizacije in da bi se hkrati

omogočila zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik & Kohont, 2009). V sociološkem razumevanju organizacije je njen najmanjši del človek, v tehničnem razumevanju je to delovna naloga (Rozman, 2019).

1.2 Razumevanje organizacije skozi čas

Organizacija obstaja od nekdaj, razumevanje organizacije se je skozi čas spreminjalo. Beseda organizacija izvira iz grške besede »organon«, katere prvotni pomen je orodje. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preoblikuje v »organizare« s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot deluje človeški organizem (Ovsenik, 1986 v Vila & Kovač, 1997).

Zametki bolj obširnega preučevanja organizacije segajo v prvo polovico 19. stoletja, ko so različni avtorji začeli bolj poglobljeno razmišljati o tem, kako bi bilo potrebno voditi in organizirati delo v organizaciji (Vila & Kovač, 1997). Začne se razvoj organizacije kot znanstvene discipline, ki ga lahko, če upoštevamo še predhodna preučevanja organizacije, razdelimo v 5 večjih obdobjih (Ivanko, 2005):

- predhodna preučevanja organizacije,
- klasična teorija organizacije,
- neoklasična teorija organizacije,
- moderna teorija organizacije,
- postmoderna teorija organizacije.

Tradicionalne organizacije so delovale skladno z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so ga vzpostavile z natančno predpisano organizacijsko strukturo, ter vzpostavljenimi sistemi odločanja, vodenja in nadziranja, kar je bilo možno zaradi stabilnih razmer poslovanja in proizvodnje. Zaposlene so obravnavali kot »organizacijske ljudi«, ki so se morali odpovedati svojim osebnim ciljem in se podrediti zahtevam organizacije (Svetlik & Zupan, 2009).

Sčasoma pa so se zaradi potreb konkurenčnega trga in sprememb v poslovnem okolju pojavile potrebe po drugačni organiziranosti in drugačnem razumevanju delovne organizacije. Transformacija sodobne organizacije se kaže predvsem v vpeljevanju sodobne tehnologije in umetne inteligence v delovne procese, zaradi česar se organizacije hitreje razvijajo in povečujejo svoje zmogljivosti (Wamba-Taguimdje, Wamba, Kamdjoug & Wanko, 2020).

Razvoj tehnologije je omogočil tudi opravljanje dela izven delovnega mesta oziroma dela na domu. Poseben mejnik pri globalni transformaciji organizacij v smislu množičnega uvajanja dela od doma je bila pandemija Covid-19, ki se je začela leta 2020. Na začetku prehoda na delo na daljavo je bila ena od glavnih skrbi organizacij, kako ohraniti produktivnost v okolju digitalnega delovnega mesta. Prevladovalo je zakoreninjeno prepričanje, da delo na daljavo ovira produktivnost, saj naj bi bilo produktivnost težje izmeriti, če ne moreš fizično videti zaposlenih na kraju samem, tj. v njihovih pisarnah in prostorih. Vendar pa je povečanje produktivnosti, doseženo med pandemijo, porušilo to ortodoksnost (Hatfield, 2021).

Trend organizacij po vsem svetu gre nedvomno v smeri ohranitve dela na daljavo, kar bo spremenilo delovna mesta in tudi stile upravljanja s strankami. Delo na daljavo je namreč eno področje, na katerem bodo morale vodilne organizacije razviti nove zmogljivosti, potrebne pa bodo tudi nove organizacijske sposobnosti (Ernest & Young global Ltd., 2021). Wiegert (2022) pravi, da bo nezmožnost ponujanja fleksibilnih delovnih ureditev pomenila veliko tveganje za organizacije, strategije zaposlovanja, zavzetost zaposlenih, uspešnost podjetij in zadrževanja zaposlenih v organizaciji.

Tudi v organizaciji Gallup so mnenja, da bo delo na daljavo ostalo, prihodnost za številne zaposlene, ki lahko delajo na daljavo, pa vidijo v hibridnem delu. Hibridno delo pomaga zaposlenim, da kar najbolje izkoristijo svoj dan, hkrati pa zagotavljajo, da se počutijo povezane s sodelavci in organizacijo. Določanje smernic na podlagi delovnih obveznosti in nenehno spremljanje učinkovitosti teh politik bo ključnega pomena za vodenje hibridnih ekip in celotne organizacije. Smernice, kako natančno bo videti hibridno delo za vsako organizacijo, se šele začenjajo oblikovati, lekcije, ki bodo sledile, pa bodo določale delovno življenje in razumevanje organizacije v prihodnjih letih (Wiegert, 2022).

1.3 Delovno mesto

Sestavni del organizacije je delovno mesto. Je posamezni element organizacijske enote in se nadalje členi v delovne naloge in operacije (Svetlik & Kohont, 2009). Delovno mesto je najmanjša organizacijska enota v podjetju in jo opredeljujejo prvine, kot so delovno sredstvo, človek, predmet dela in prostor dela (Kejžar, 1995).

Svetlik in Kohont (2009) pravita, da je delovno mesto »položaj posameznika v organizacijski strukturi in je določeno z zaokroženo celoto delovnih nalog, ki pomenijo normalno delovno obremenitev za enega delavca. Podatki o delovnem mestu zajemajo organizacijske in fizične podatke (npr. naziv delovnega mesta, organizacijo in sestavljenost dela, opis dela, podatke o delovnih okoliščinah ipd.) ter fiziološke in psihične karakteristike delovnega mesta (npr. znanje, ki se zahteva za delovni proces, psihomotorične in psihične karakteristike, zahtevani poklic oz. stopnjo izobrazbe ipd.) (Sedej, 1997).

Podobno kot organizacija se je tudi delovno mesto spreminjalo skozi čas. Sodobna transformacija delovnega mesta je vidna predvsem v tem, da delovno mesto ni več kraj, kamor delavci hodijo na delo, niti tam, kjer je delavec, saj je digitalno delo neodvisno od fizičnega prostora. Novo delovno mesto je tam, kjer delo živi: skupno fizično in digitalno okolje, ki ga uporabljajo organizacije, da omogočijo delovni sili s pravimi orodji opravljanje dela. Vendar pa delo v digitalnih prostorih ustvarja nove izzive za organizacije. Prakse in norme, ki so spodbujale produktivnost na fizičnem delovnem mestu, ne delujejo nujno tako dobro na virtualnem delovnem mestu od koder koli (Hatfield, 2021).

Na podlagi analize organizacije Gallup, ki zagovarja prihodnost v hibridnem delu, bo moralo novo (hibridno) delovno mesto zagotavljati tri stvari (Wigert, 2022):

- produktivnost: učinkovito in uspešno opravljanje dela,
- prilagodljivost: omogoča prilagajanje, tako da lahko ljudje uspevajo v službi in doma,
- povezljivost: spodbujanje partnerstev, ki podpirajo timsko delo in organizacijsko kulturo.

1.4 Delovni procesi

Delovni procesi so poti ali načini, s katerimi se uresničujejo organizacijski cilji. Sestavljeni so iz številnih podprocesov, delovnih nalog in opravil (Svetlik & Kohont, 2009). Na organizacijo lahko gledamo ne le kot na hierarhično organizacijsko strukturo, temveč tudi skozi prizmo medsebojno povezanih procesov (Gošnik, 2019), ker kot pravi Vila (2000), če procesi v organizaciji prenehajo delovati, preneha delovati tudi organizacija.

Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in so poleg struktur in pravil eden izmed osnovnih gradnikov urejenosti organizacije (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2011). Ustvarjajo produkte in storitve, ki prinašajo vrednost na trgu, ali pa so nujni za samo delovanje organizacije. Procesi usmerjajo managerje v razmislek, kaj pričakujejo, kaj je vrednost, ki jo pričakujejo, kaj še izboljšati, kakšni procesi bi omogočili izpolnitev pričakovanj ter katere vire pri tem potrebujejo, hkrati pa jih usmerjajo, da razmislijo o novih strategijah in produktivnosti (Škrinjar & Trkman 2013).

Če bo delo na daljavo v prihodnosti postalo standardni način delovanja, bodo morale organizacije ustvariti nov proces, ki bo obravnaval več področij, kot na primer: asinhrono odločanje in sodelovanje, protokole vedenja za delo na spletu, nove meritve, ki jih je treba upoštevati pri pregledu uspešnosti, in upravljanje na virtualnem delovnem mestu (Ernest & Young global Ltd., 2021).

2 Določitev ključnih ciljev

Najbolj splošno bi cilj lahko opredelili kot zelena prihodna stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije želijo doseči (Dimovski & Penger, 2002). V nadaljevanju so predstavljeni ključni cilji organizacije in delovnega mesta.

2.1. Ključni cilji organizacije in ključni cilji delovnih mest

Za organizacijo so njeni cilji ključni. V zvezi z njimi v organizaciji potekata dva vzporedna procesa, to sta določanje ciljev in vodenje, izvajanje oziroma uresničevanje ciljev (Svetlik & Kohont, 2009). Ključni cilji organizacije so običajno ustvariti neko količino dobrin ali storitev primerne kakovosti in po primerni ceni, tako da jih lahko z dobičkom proda na trgu in doseže zadovoljstvo uporabnikov. Organizacijski cilji so razčlenjeni na podcilje in tiste, ki jih morajo doseči posamezniki na svojih delovnih mestih (Svetlik & Kohont, 2009).

Organizacijski cilji torej niso enoplastni, ampak zajemajo več ravni. Regev in Wegmann (2002) cilje delita na operativne in strateške, oboji pa so med seboj povezani. Strateški cilji pojasnijo, zakaj nek proces v organizaciji obstaja ali mora obstajati in zakaj bi ga bilo treba organizirati na določen način, operativni cilji pa se nanašajo na primere procesa in kažejo, kdaj se določen proces lahko šteje za uspešno

končanega. Z drugimi besedami: strateški cilji so tisti, ki določajo operativne cilje in v nadaljevanju poslovne procese.

Pri postavljanju ciljev je pomembno, da vodje postavijo ambiciozne cilje, jih prevedejo v specifične meritve in mejnike, hkrati pa morajo cilje predstaviti celotni organizaciji in pogosto razpravljati o napredku (Sull & Sull, 2018). V skladu z najpogostejšimi birokratskimi modeli vodenja običajno najvišji menedžerji oblikujejo organizacijske cilje in vrednote, posredujejo te cilje zaposlenim na nižjih nivojih ter oblikujejo sisteme nagrajevanja in upravljanja za krepitev teh ciljev in vrednot. Srednji menedžerji delujejo kot komunikacijski kanali, izvajajo in vodijo delovni proces glede na cilje organizacije in nato spremljajo in nagrajujejo zaposlene, skladno s strateškimi vrednotami in cilji organizacije (Paarlberg & Perry, 2007).

Tako kot obstajajo organizacijski cilji, obstajajo tudi ključni cilji na posameznem delovnem mestu. Postavljanje ključnih ciljev na posameznem delovnem mestu je pomembno, ker le z natančno postavljenimi cilji lahko merimo delovno uspešnost zaposlenega, hkrati pa zaposleni natančno ve, kaj se od njega na tem delovnem mestu pričakuje, in je zato bolj motiviran za delo (Van Yperen & Orehek, 2013). Pri postavljanju ključnih ciljev delovnega mesta je pomembno, da se v prvi vrsti vodstvo ali mentorji zavedajo pomena doseganja ciljev posameznika, kajti le na tak način bodo ključni cilji zagotovili in spodbudili aktivno in produktivno delovno življenje zaposlenih (Tanaka, Okuno & Yamauchi, 2012).

2.2 SMART cilji

Ne glede na to, ali postavljamo organizacijske cilje, cilje na delovnem mestu ali pa osebne cilje, morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi in časovno omejeni. Najbolj znan način za pravilno postavljanje ciljev je relativno enostaven in se imenuje SMART postavljanje ciljev oz. SMART cilji. SMART je kratica za ključne elemente dobro opredeljenega cilja (Rubin, 2002):

- S (specific) – cilj mora biti specifičen, jasen in natančno opredeljen,
- M (measurable, meaningful) – cilj mora biti merljiv in smiseln,
- A (achievable) – cilj mora biti dosegljiv in izvedljiv,
- R (realistic) – cilj mora biti realističen, sorazmeren in relevanten,

- T (time-specific) – cilj mora biti pravilno časovno opredeljen in dosegljiv v določenem času.

SMART cilji so postali široko uporabljeno orodje za upravljanje v številnih današnjih organizacijah. Vendar pa se kljub temu, da so cilji dobro in merljivo postavljeni, lahko pojavijo težave pri uresničevanju teh ciljev. MacLeod (2012) izpostavlja kot ključni problem dejstvo, da so SMART cilji pogosto postavljeni preveč objektivno in statično ter se ne prilagajajo v zadostni meri dinamičnemu in spreminjajočemu se delovnemu ali poslovnemu okolju. Poleg tega vodstvo vse prevečkrat pozabi na povratne informacije o uspešnosti doseganja ciljev, kar vodi v zmanjševanje motivacije za doseganje ciljev in s tem manjšo uspešnost. Da bi se izognili vsem težavam pri doseganju ciljev, bi vodstvo moralo zagotoviti zadostno fleksibilnost ciljev, usklajenost znotraj organizacije in povratne informacije v realnem času, poteg tega pa bi moralo zagotoviti tudi vse podporne elemente za doseganje SMART ciljev.

3 Oblikovanje organizacijske sheme

Vsaka organizacija ima svojevrstno notranjo hierarhično strukturo zaposlenih, ki je običajno formalno načrtana z organizacijsko shemo podjetja. Organizacijska shema je grafična ponazoritev strukture organiziranosti v organizaciji (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002). Prikazuje notranjo vodstveno strukturo podjetja kot tudi razmerja in relativne uvrstitve zaposlenih na različnih položajih oziroma delovnih mestih, kar je pogosto vizualni prikaz, kako je podjetje organizirano (Zhang, Yu & Lv, 2015). Hkrati se s spremembami v delovnem okolju in strukturi zaposlenih spreminja tudi organizacijska shema. V pričujočem poglavju je predstavljena opredelitev, kaj organizacijska shema je, ter opisan razvoj in prenova organizacijske sheme na primeru organizacije X.

3.1 Opredelitev organizacijske sheme

Organizacijsko shemo lahko opredelimo kot racionalno, zavestno in institucionalizirano ureditev delitve dela (Mintzberg, 1988). S shemo prikazujemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002). Večina organizacijskih diagramov podjetij so diagrami

drevesne strukture z izvršnim direktorjem v korenu, izvršnimi podpredsedniki na drugi stopnji in tako naprej (Zhang, Yu & Lv, 2015).

Organizacijska shema v splošnem nudi štiri glavne informacije o strukturi organiziranosti (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko in drugi, 2002):

- Naloge – Organizacijska shema prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije.
- Podrazdelitve – Vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela.
- Ravni managementa – Shema prikazuje upravljalno-vodstveno hierarhijo od predsednika uprave do oddelčnih vodij. Ti so običajno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhično stopnico višje, in so z njim tudi neposredno povezani.
- Linije avtoritete – Navpične povezave predalov na shemi prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

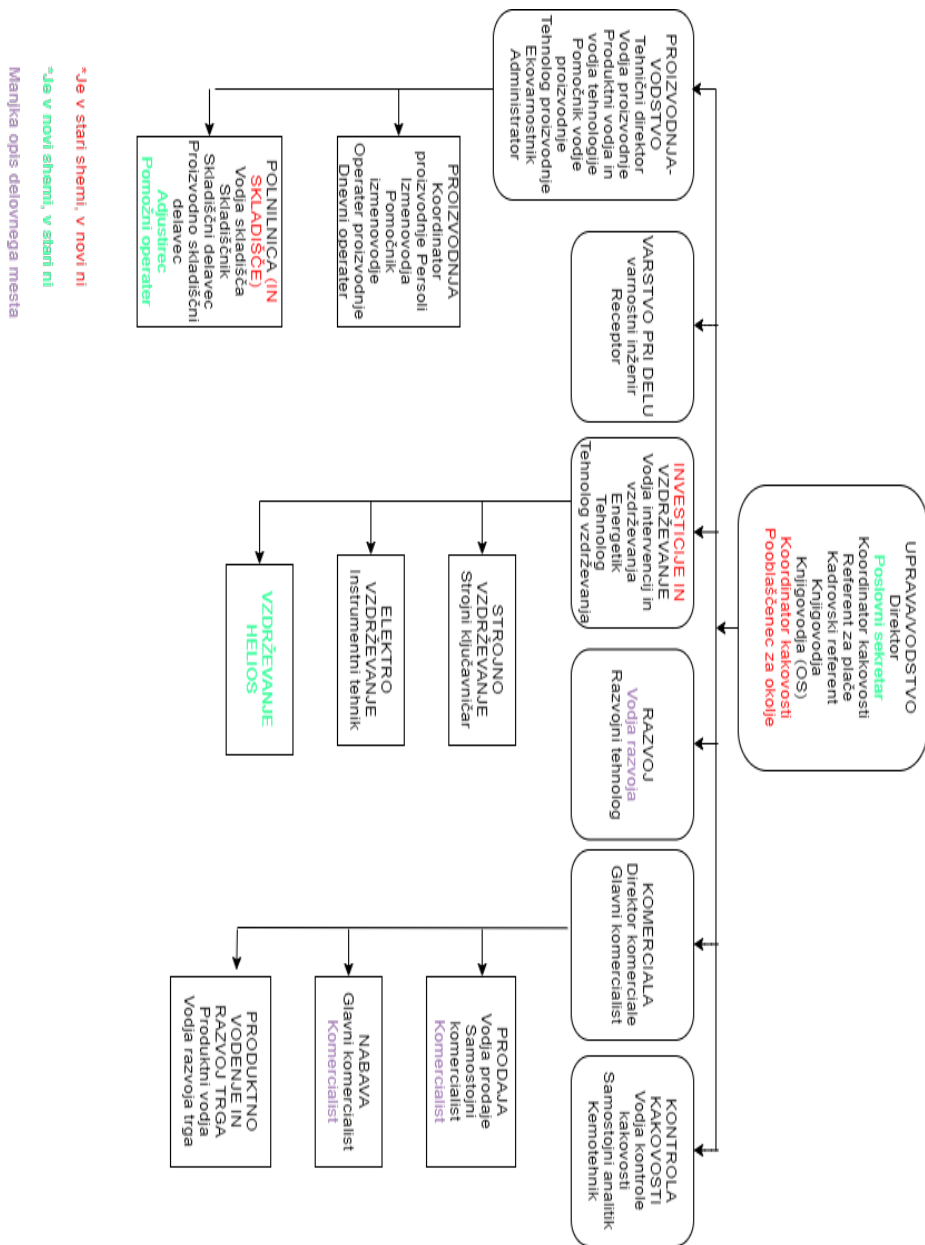
Sepehri in sodelavci (2011) so mnenja, da bi organizacije zaradi globalizacije in konkurenčnih trgov v novem stoletju morale nenehno preučevati svojo organizacijsko strukturo in okolje, da bi preverile, ali ima njihova struktura zahtevano celovitost in prilagodljivost. Od podjetij v enaindvajsetem stoletju se namreč zahteva, da se nenehno prilagajajo negotovemu in nenehno spreminjajočemu se okolju, ki zahteva bolj organsko in fleksibilno organizacijo, ne da bi pri tem izgubili prednosti obsega proizvodnje in ekonomije obsega (Aita, 2016). In skladno s spreminjanjem organizacije se mora vzporedno spreminjati in prilagajati tudi organizacijska shema.

3.2 Oblikovanje organizacijske sheme na primeru Organizacije X

Organizacija X je imela organizacijsko shemo, ki je temeljila na oddelkih, ne pa na razvrščanju delovnih mest glede na odgovornost zaposlenega. Zajemala je oddelka Vodstvo in Proizvodnja. Vodstvo se je nadaljnje delilo na Proizvodnjo in Polnilnico in skladišče, Varstvo pri delu, Investicije in vzdrževanje, ki se je nadaljnje delilo na Strojno vzdrževanje in Elektro vzdrževanje, Razvoj, Kontrolo kakovosti in Komercialo, ki se je delila na Prodajo, Nabavo ter Produktno vodenje in razvoj trga.

Ugotovljeno je bilo, da bo potrebno posamezne oddelke preveriti glede na delovna mesta in odgovornosti zaposlenih, pri tem pa vzpostaviti nove relacije med posameznimi delovnimi mesti in morebiti uvesti nova delovna mesta oziroma preimenovati obstoječa. Poleg tega smo ugotovili, da posamezne podrobnejše sheme oddelkov niso v celoti skladne s celotno organizacijsko shemo.

Zato smo v prvem koraku pri oblikovanju nove organizacijske sheme oblikovali shemo, kjer smo združili prvotno shemo Organizacije X in posamezne podrobnejše sheme oddelkov. Analiza prvotne sheme je pokazala, da je bilo nekaj delovnih mest zavedenih v shemi, v podrobnejših shemah oddelkov, ki so bile vključene v dokumentacijo podjetja, pa teh delovnih mest ni bilo. Po drugi strani pa so nekatera delovna mesta v podrobnejših shemah oddelkov bila, v shemi pa ne. Prav tako so bile razvidne razlike pri poimenovanju dveh oddelkov. V prvem koraku smo tako poenotili organizacijsko shemo in podatke podrobnejših shem oddelkov ter podatke, ki so se razlikovali, primerno označili (slika 1).



Slika 1: Organizacijska shema 1

Vir: lasten.

V drugem koraku smo zaradi večje razumljivosti izdelali organizacijsko shemo, kjer smo delovna mesta razčlenili poimensko na posamezne zaposlene.

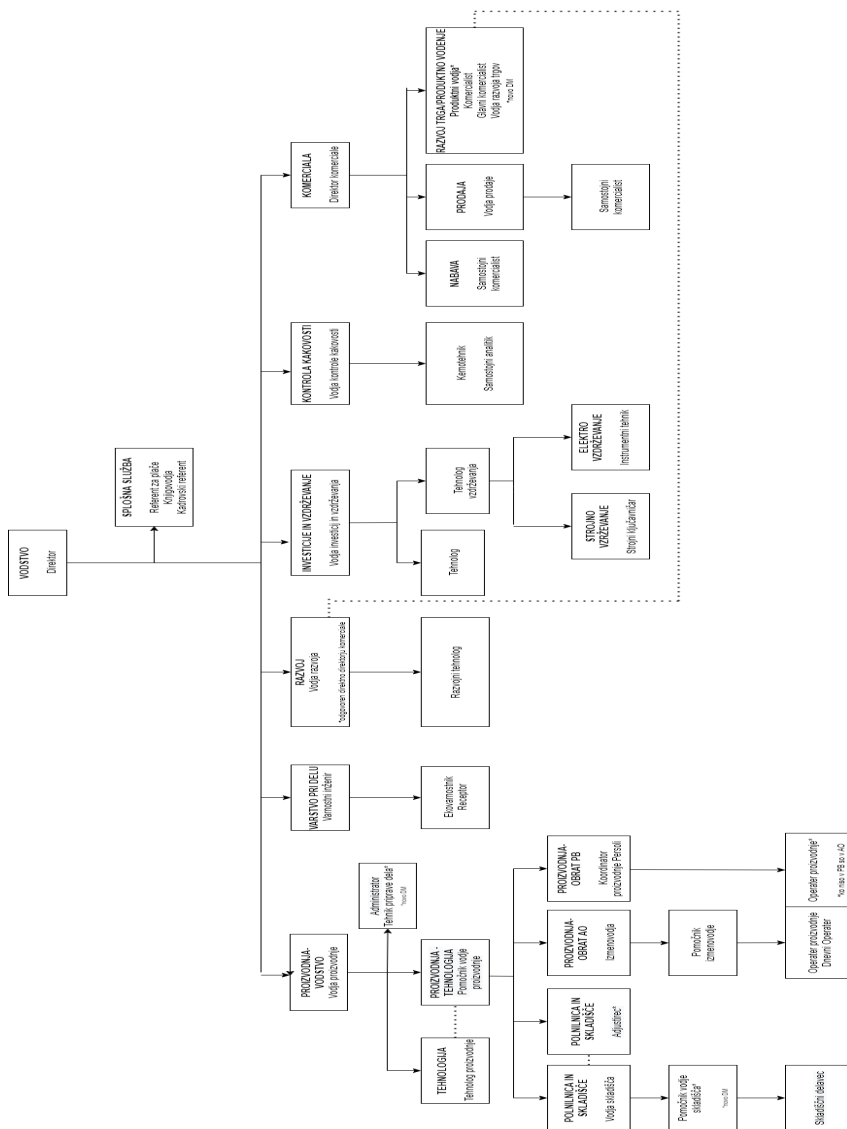
V tretjem koraku smo shemo nekoliko dopolnili predvsem v oddelku Proizvodnje. Proizvodnjo smo razdelili na Polnilnico in skladišče ter Proizvodnjo, kot je bilo v prvotni shemi. Iz prvotne sheme smo iz Proizvodnja – vodstvo izločili Administratorko in jo umestili ločeno pod Proizvodnja – vodstvo. Oblikovno smo popravili tudi oddelek Investicije in vzdrževanje.

V četrtem koraku sta bili oblikovani dve različici organizacijske sheme (Organizacijska shema 4 in Organizacijska shema 5), ki sta se od prejšnjih različic razlikovali predvsem v oddelku Proizvodnje. Obema shemama je bilo skupno, da so bili pod vodstvo umeščeni Vodja proizvodnje, Pomočnik vodje proizvodnje in Administrator.

V Organizacijski shemi 4 je bila v nadaljevanju proizvodnja razdeljena na Polnilnico in skladišče, Tehnologijo, Proizvodnjo – Obrat 1 in Proizvodnjo – Obrat 2. Proizvodnja – Obrat 1 je bila v nadaljevanju razdeljena na 4 skupine, kamor so spadali Pomočnik izmenovodje in Operaterji proizvodnje, pri čemer je bil en Operater proizvodnje iz vsake skupine povezan s Koordinatorjem proizvodnje v Proizvodnji – Obratu 2. V Organizacijski shemi 5 pa so Proizvodnja – Vodstvo, Polnilnica in skladišče, ter tehnologija enaki kot v Organizacijski shemi 4, Proizvodnja pa ni razdeljena na dve obrata, ampak sta obrata 1 in 2 združena. V obeh shemah so bila navedena tako imena zaposlenih kot delovna mesta, ki jih zasedajo. Prav tako je bil v obeh shemah poimenovan oddelek Razvoj trga in dodano delovno mesto Vodja razvoja trgov. Delovno mesto Produktni vodja in vodja tehnologije se je preimenovalo v Vodja razvoja.

V naslednjem koraku (Organizacijska shema 6) je bil oddelek Proizvodnja dodatno dopoljen. V oddelku Proizvodnja – vodstvo je ostal le Vodja proizvodnje, Administrator in Pomočnik sta bila umeščena en nivo nižje. Pod Pomočnikom proizvodnje so bili v tej različici Organizacijske sheme (6) Vodja skladišča, Adjustirec (ki je bil v tej shemi za razliko od prejšnje ločen od Skladiščnih delavcev in na istem nivoju kot Vodja skladišča), Izmenovodje v Obratu 1 in Koordinator Proizvodnje 2. Obrat 1 in Obrat 2 sta ostala ločena, tako kot je bilo predlagano v Organizacijski shemi 4. Pod oddelkom Izmenovodja so bili Pomočniki izmenovodje in en nivo pod njimi Operaterji proizvodnje in Dnevni operaterji, ki v tej različici niso bili več razdeljeni v skupine, temveč združeni. So pa od Operaterjev proizvodnje, ki so ves čas v Obratu 1, ločeni tisti Operaterji proizvodnje, ki so del časa v Obratu 2 in so povezani s Koordinatorjem Proizvodnje 2. Dodatna razlika te sheme od prejšnjih

V zadnjem koraku smo v organizacijsko shemo vključili tudi dve novi delovni mesti, ki ju v času oblikovanja sheme še ni bilo, so ju pa načrtovali v prihodnosti, in sicer Pomočnik vodje skladišča in Tehnik priprave dela. Organizacijska shema je bila potem nekoliko oblikovno popravljena in enotno oblikovana v končno novo organizacijsko shemo Organizacije X (Organizacijska shema 8 – Končna organizacijska shema).



Slika 3: Organizacijska shema 8 – Končna organizacijska shema

Vir: lasten.

4 Metode analize delovnega mesta

Ko organizacije raziskujejo transformacijo dela kot posledico pandemije Covid-19, analizirajo tri elemente, ki se dopolnjuje med sabo: delo, zaposleni in delovno mesto (Schaninger in Sharma, 2022). Pandemija Covid-19 je spremenila delovna mesta, kot smo jih poznali do sedaj. Medtem ko fizični prostor še vedno obstaja, je potrebno na novo definirati, kaj delovno mesto sploh je in čemu služi. Organizacije se morajo transformirati in se spoprijeti s spremembami, ki jih je na eni strani povzročila pandemija Covid-19, na drugi strani pa hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki omogoča oddaljeno in prilagodljivo delo.

Organizacije se glede delovnih mest soočajo z naslednjimi izzivi (Mugayar-Baldocchi et al., 2022):

- Hibridni modeli delovnih mest – del zaposlenih dela izven prostorov tradicionalne pisarne. Da bi bil hibridni model uspešen, je potrebno natančno definirati pogoje dela. Jasna in pogosta komunikacija je nujna za nemoteno delovanje organizacije.
- Pisarne prihodnosti – organizacije morajo poskrbeti, da je fizični prostor oblikovan skladno s cilji in strategijami v prihodnosti. Razmišljati je potrebno v smeri fizičnih prostorov in njihove opremljenosti za področja sodelovanja, inovacij in gradnje skupnosti.
- Zagotavljanje temeljnih potreb zaposlenih – izkazalo se je, da prehod na delo na daljavo ni zmanjšal produktivnosti zaposlenih, temveč jo je celo povečal, je pa delo na daljavo povzročilo slabšo povezanost med sodelavci in težave pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Delovna mesta še nikoli niso bila tako fleksibilna, kot so postala ravno v času pandemije, in sicer s široko uvedbo dela na daljavo. Na prvi pogled se zdi, da delavci zaradi dela na daljavo več sodelujejo med sabo, saj jim informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča hitro in enostavno povezavo s sodelavci ne glede na trenutno lokacijo delovnega mesta.

Kljub temu pa je realna slika drugačna. Bernstein in Waber pravita, da dejstva glede sodelovanja med zaposlenimi kažejo v nasprotno smer. Zaposleni sodelujejo drug z drugim manj, kot so nekoč, predvsem pa je sodelovanje med njimi manj ciljno

orientirano. To je posledica tega, ker zaposleni sami izbirajo, kdaj in s kom želijo sodelovati, in ne več podjetje. Posameznik tako več sodeluje s tistim sodelavcem, s katerim se dobro razume, hkrati pa skoraj popolnoma prekine stike s tistimi, s katerimi se ne počuti dobro. Rezultat tega je, da se formirajo zaprti krogi sodelavcev, ki imajo premalo kritičnega pogleda na obravnavano situacijo in premalo znanja, da bi lahko dosegli zastavljene cilje.

Hou in sodelavci so ugotovili, da je pandemija Covid-19 povzročila izjemno hitro prilagoditev delovnih mest trenutni situaciji, pri čemer so se prilagoditve delovnih mest nanašale predvsem na 2 vrsti nadzora tveganj: administrativno kontrolo in osebno zaščito. Prilagodljivost delovnega mesta trenutnim potrebam je bila povezana s področjem korporativnega upravljanja nepremičnin, kar je pomenilo, da se je delovno mesto lahko prilagodilo tam, kjer so možnosti to dopuščale.

Za uspešno analizo delovnega mesta je potrebno imeti ustrezne podatke. Podatke lahko pridobivamo na 2 načina: osebno ali s pomočjo ustreznih informacijskih tehnologij. Osebno zbiranje podatkov predstavlja osebni kontakt s subjektom in je največkrat najhitrejši način pridobivanja podatkov. Uporaba ustrezne informacijske tehnologije je pogojena z dostopom do nje in do možnosti njene uporabe. Izbira načina je odvisna od narave dela in delovnega prostora, v katerem delavec dela.

Narava dela je na delovnem mestu odvisna od:

- zahtevnosti nalog,
- parcialnosti nalog,
- odgovornosti na delovnem mestu,
- pristojnosti na delovnem mestu,
- tveganj na delovnem mestu.

Narava dela je pogojena tudi z dejavnostjo podjetja, njegovo velikostjo in organizacijsko strukturo. Zaradi globalizacije trga pa se velikokrat pojavlja tudi mednarodno delovanje podjetij, zaradi česar je posledično zbiranje podatkov pogojeno tudi s kulturo države, v kateri se podjetje nahaja.

Poleg narave dela je izbira načina zbiranja podatkov odvisna tudi od delovnega prostora, kjer delavec dela. V zadnjem času se namreč vedno bolj uveljavlja delo na daljavo, ki zahteva drugačen pogled na delo in delovne procese. V tem primeru se za zbiranje podatkov uporabljajo različna informacijsko-komunikacijska orodja, ki omogočajo zbiranje podatkov na daljavo.

Podatke o delovnem mestu zbiramo s posameznimi metodami:

1. z analizo dokumentacije na delovnem mestu,
2. z anketiranjem,
3. z intervjuvanjem,
4. s testiranjem,
5. z opazovanjem.

4.1 Analiza dokumentacije na delovnem mestu

Analiza dokumentacije na delovnem mestu se izvaja takrat, ko imamo že oblikovano delovno mesto, pa je zaradi zunanjih oz. notranjih razlogov prišlo do sprememb na delovnem mestu in je potrebno pregledati in izvesti ponovno sistemizacijo dela. Pri delu z dokumentacijo je potrebno zato najprej določiti tiste dokumente, ki jih potrebujemo, nato pa jih pregledati in analizirati. Ločimo dve vrsti dokumentacije:

- notranjo in
- zunanjo.

Notranja dokumentacija zajema naslednjo skupino dokumentov:

- dokumente, povezane z obstoječo analizo delovnega mesta,
- dokumente, ki so del splošnih aktov in določb podjetja.

Pri pregledu notranje dokumentacije je potrebno kritično pristopiti k njeni analizi. To pomeni, da je potrebno pogledati vsebino in tudi čas in okoliščine nastanka dokumenta, ki sta povezana z vsebino. Časovni okvir nastanka dokumenta je lahko namreč daljši, kar pomeni, da je tudi njegova vsebina prilagojena za tisti čas in je neustrezna, dokument kot tak pa nikoli ni bil preverjen in dopolnjen.

Zunanja dokumentacija predstavlja dokumente, ki se nanašajo na pravne vidike urejanja sistemizacije dela v državi. Temeljni pravni akt za ureditev področja sistemizacije dela in s tem analize delovnega mesta je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).

4.2 Anketiranje

Z anketiranjem zbiramo podatke, ki jih nimamo v obstoječi dokumentaciji. Ankete uporabljamo zlasti takrat, ko izvajamo večje število analiz delovnih mest naenkrat. Za te namene se uporablja vnaprej oblikovan vprašalnik, ki je običajno izdelan za posamezno podjetje in je redko standardiziran. Vprašanja so običajno v večini zaprtega tipa, nekaj pa jih je tudi odprtega tipa, tako da lahko delavec sam izrazi svoje mnenje in poda nove informacije. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- 1. del se vsebuje datum, naziv delovnega mesta in oddelka,
- 2. del se nanaša na vsebino,
- 3. del vsebuje ime in priimek anketiranca in njegovega nadrejenega.

Prednost anketiranja je v hitrem postopku zbiranja informacij, saj lahko v relativno kratkem času zberemo večjo količino informacij. Slabost anketiranja se kaže v netočnosti podatkov. Z anketiranjem ne zbiramo podatkov, ki jih lahko dobimo z drugimi načini.

Eden od pomembnih vidikov anketiranja je dolžina ankete. Anketa mora biti namreč dovolj dolga, da z njo zajamemo podatke z vseh področij, ki jih potrebujemo, hkrati pa ne sme biti predolga, saj anketiranec izgubi zanimanje za izpolnjevanje in so podatki netočni. To pomeni, da vprašanja glede delovnega mesta ne smejo biti prepodrobna in se morajo vezati izključno na področja, ki jih potrebujemo za analizo delovnega mesta.

Pri oblikovanju ankete Fisher (2022) predlaga naslednje:

- definiranje namena zbiranja podatkov,
- vprašanja naj se nanašajo zgolj na področja raziskovanja,
- anketa naj bo enostavna in kratka,
- uporaba jasnega jezika,

- vprašanja naj se ne podvajajo in naj si ne bodo preveč podobna,
- izogibanje insinucijskim vprašanjem,
- vprašanja naj bodo prilagojena anketirancu,
- v čim večji meri naj se uporablja merska lestvica,
- izogibanje rangiranju,
- čim manj dihotomnih vprašanj,
- merska lestvica naj bo enakomerno utežena,
- anketa naj se testira.

Pridobivanje podatkov s pomočjo ankete ima velikokrat slabost, da ni prilagojeno posameznemu zaposlenemu in njegovemu delovnemu mestu. Zato se velikokrat organizacije raje poslužujejo intervjujev, ki so lahko bolj natančni in kjer je možna obrazložitev postavljenih vprašanj. To velja predvsem za organizacije, ki so manjše ali srednje velike in kjer ni veliko enakih delovnih mest.

4.3. Intervju

Intervju se lahko izvaja osebno, preko telefona ali spleta. V času pandemije Covid-19 se je izkazalo, da je intervju potekal večinoma preko videokonferenc, klepetalnic in telefonov (Saarijärvi & Bratt, 2021). Kahn in MacEachen (2022) pravita, da izvajanje intervjuja preko konferenc in klepetalnic na eni strani zgublja intimnost in socialni stik med udeležencema, vendar pa na drugi strani povečuje pragmatičnost, saj izenačuje čas in prostor udeležencev, zmanjšuje potne stroške in povečuje varnost in je kot tak lahko koristen dodatek ali pa celo nadomestilo klasični osebni izvedbi intervjuja. V raziskavi (Burke & Patching) so udeleženci poročali, da so virtualne platforme bolj priročen način, saj so lahko izvedli intervjuje, ko jim je ustrezalo.

Izvedba virtualnega intervjuja s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij lahko poteka na 2 načina:

- sinhrono (v živo),
- asinhrono (vnaprej posneti intervjuji).

Raziskava, ki jo je izvedla Kaytlynn R. Griswold s sodelavci (2021) in je potekala v 46 državah ter je v analizi zajela vzorec 644 905 virtualnih intervjujev, je pokazala, da so bili intervjuvanci po vsem svetu na splošno bolj zadovoljni s sinhronimi virtualnimi intervjuji, čeprav sta bila oba načina izvedbe intervjuja visoko ocenjena. Rezultati so med drugim pokazali tudi, da so bili sinhroni intervjuji učinkovitejši od asinhronih virtualnih intervjujev.

Virtualni intervju bo v prihodnje zasedel pomembno mesto v procesu pridobivanja podatkov, saj je združevanje organizacij v večje korporacije povzročilo, da hčerinske organizacije delujejo v različnih časovnih pasovih na različnih kontinentih. Temu se bo pridružilo tudi definiranje novih delovnih mest, ki bodo zahtevala nove poklice prihodnosti in bodo delovala med drugim tudi na daljavo. Pojem »analiza delovnih mest« bo zamenjal pojem »analiza dela«, kar pomeni, da se bo analiziralo delo kot tako in ne več delovno mesto.

4.4. Opazovanje

Pridobivanje podatkov o delovnem mestu lahko poteka tudi z opazovanjem. Opazovanje poteka na dva načina:

- posredno z uporabo snemalnih naprav,
- neposredno z osebno udeležbo.

Pri opazovanju z osebno udeležbo si opazovalec pomaga z zapisovanjem zaporedja in trajanja posameznih delovnih operacij, medtem ko lahko pri opazovanju s snemalno napravo izvede analizo dela kasneje. Opazovanje z osebno udeležbo lahko poteka na več načinov (Svetlik & Kohont, 2009):

- Opazovalec lahko v določenem časovnem intervalu natančno zapiše, kaj delavec počne. Časovni interval je odvisen od narave dela in dolžine delovnih operacij, ki se izvajajo na posameznem delovnem mestu.
- Opazovalec lahko zapisuje posamezne delovne operacije po principu njihovega zaporedja.
- Opazovalec zapisuje posamezne delovne operacije neodvisno od časovne komponente in ga zanimajo le vrsta, zaporedje, pogostost in trajanje operacij.

Opazovanje pri zbiranju podatkov za analizo dela se uporablja skladno z določenimi cilji in po vnaprej izdelanem načrtu. Na osnovi svojega znanja opazovalec določi svoj individualni načrt in izdelata program opazovanja. Podatki, ki se zapišejo v sklopu opazovanja, morajo biti jasno in celovito zapisani. Sistematično zapisovanje podatkov je osnova za kasnejši prenos podatkov v digitalno obliko in njihovo analizo (Florjančič et al, 1997).

Slabost opazovanja kot načina zbiranja podatkov se kaže v dolžini izvedbe opazovanja, ki je običajno lahko zelo dolga. Poleg tega opazovanje podzavestno vzpodbudi v opazovalcu primerjave med posameznimi delavci, kar zmanjša objektivnost opazovanja. Ivanko (2005) definira objektivnost kot »nepristranski, stvaren, nevtralen in pravičen odnos do določenega pojava ali predmeta raziskovanja, ki obstaja neodvisno od subjekta, njegovega opazovanja in mišljenja.« Opazovalec je tako objektivni takrat, ko ima dovolj znanja o opazovani problematiki in ko se je sposoben čustveno odmakniti od subjekta, ki ga opazuje.

5 Opis delovnega mesta

V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR) je vsak delodajalec, ki ima zaposlenih več kot 10 delavcev, dolžan sprejeti splošni akt delodajalca/akt o sistemizaciji delovnih mest, s katerim določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za posamezno vrsto dela (22. člen ZDR) (ZDR-1, URL RS, št. 21/13). Sistemizacija delovnih mest predstavlja organizacijski kadrovski akt, ki vsebuje opise vseh delovnih mest v organizaciji.

Opis delovnega mesta je kadrovski in organizacijski instrument, ki zajema ključne informacije o delovnem mestu in delu na tem delovnem mestu. Opis delovnega mesta se običajno dela na podlagi natančne analize dela in zajema podatke o delu na delovnem mestu in lastnosti, ki naj bi jih imel zaposleni, ki to delo opravlja (Svetlik & Kohont, 2009). Podatki o delu zajemajo sestavine, kot so: naziv in šifra delovnega mesta, povzetek opisa dela (vsebina dela in način opravljanja dela) ter glavne delovne naloge na tem delovnem mestu. Poleg tega so v opisu delovnega mesta navedene tudi delovne razmere (hrup, delovni čas, stres ipd.) ter lastnosti, ki jih delavec na tem delovnem mestu potrebuje (znanja, izkušnje in izobrazba (Novak, 2008). Iz opisov delovnih mest so pogosto razvidni tudi pričakovani delovni dosežki (Možina, 1998).

Organizacije si prizadevajo, da so opisi delovnih mest, ki jih imajo, učinkoviti tako pri produktivnosti kot pri doseganju ciljev organizacije, zato je pomembno, da je opis delovnega mesta jasen in specifičen. V hitro spreminjajočem se svetu je veliko sprememb v naravi delovnega okolja in tehnologije, zato je treba tudi opise delovnih mest prilagoditi tako, da se vključi tudi spremembe (Raju & Banerjee, 2017). V nadaljevanju je prikazan primer prilagoditve in spremembe opisa delovnega mesta v Organizaciji X.

5.1 Oblikovanje opisa delovnega mesta na primeru Organizacije X

V organizaciji X se je pojavila potreba po novem opisu delovnih mest, ker je bil prvoten opis že nekoliko zastarel in ker so bile občutne razlike med opisi delovnih mest v Organizaciji X in njihovo matično organizacijo. Poleg tega se je dopolnila in spremenila organizacijska struktura, ker se vidi v organizacijskih shemah. Opise delovnih mest je bilo potrebno poenotiti in posodobiti.

V prvem koraku je bila narejena analiza opisa delovnega mesta v Organizaciji X na primeru delovnega mesta »Operater v proizvodnji«. Opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X je zajemal podatke, ki so se na grobo delili na organizacijske podatke in kadrovske podatke.

Organizacijski podatki so zajemali:

- naziv delovnega mesta,
- organizacijsko enoto,
- stroškovno mesto,
- opis del in nalog,
- naziv in šifro del in nalog,
- odgovornosti delovnih mest – splošno,
- odgovornosti delovnega mesta – posebno,
- pristojnosti delovnega mesta,
- delovni pogoji,
- varnost pri delu,
- nadomeščanje.

Kadrovski podatki so zajemali:

- stopnjo in smer izobrazbe,
- delovne izkušnje,
- poskusno delo,
- funkcionalna znanja,
- veščine,
- periodični preizkus znanja,
- tarifni/plačilni razred,
- konkurenčno prepoved.

Tabela 1: Opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X

ORGANIZACIJSKI PODATKI

Naziv delovnega mesta	OPERATER PROIZVODNJE
Organizacijska enota	OBRAT 1
Stroškovno mesto	0000
Opis del in nalog	Po tehnoloških navodilih izvajanje dela v vseh procesih proizvodnje obrata 1. Kontroliranje delovanja naprav, izvajanje vnosa surovin v procese, vodenje proizvodnih dnevnikov in kontrolnih listov in odpravljanje napak na posameznih napravah. Izvajanje laboratorijskih analiz za kontrolo procesov.
Naziv in šifra del in nalog	Operater proizvodnih procesov – 0000
Odgovornosti delovnih mest – splošno	Kot je določeno v internem organizacijskem predpisu podjetja »Predpis o organizaciji delovnih mest v Organizaciji X«.
Odgovornosti delovnega mesta – posebno	Odgovarja za izvajanje proizvodnje po določenih normativih in planih in po navodilih tehnoloških knjig. Odgovoren je za ukrepanje v primeru neustreznosti in za uvajanje delavcev v delo.
Pristojnosti delovnega mesta	Razpolaganje s sredstvi podjetja: V skladu z organizacijskim predpisom.
Delovni pogoji	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra X – OPERATER PROIZVODNJE
Varnost pri delu	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra X – OPERATER PROIZVODNJE
Nadomeščanje	OPERATER PROIZVODNJE KOORDINATOR PROIZVODNJE

KADROVSKI PODATKI

Stopnja in smer izobrazbe	poklicna IV., strojna ali elektro, kemijski procesničar
Delovne izkušnje	1 leto
Poskusno delo	2 meseca
Funkcionalna znanja	Izpit za operaterja proizvodnje, izpit za gasilca, izpit za strojnika kotla ali strojnika kompresorskih naprav (posebno po dogovoru).

Veščine	Natančnost in doslednost pri delu, prispebnost, identifikacija in pravočasno skupinsko reševanje problemskih situacij, zaupanje v sodelavce, odločnost, sledenje postopkom, normam, pravilom, točno prihajanje na delo, odzivanje na zahteve nadrejenega, prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja, pripravljenost odločati se brez oklevanja, jasno, natančno in učinkovito upravljanje časa, spoštovanje varnostnih postopkov in normativov, poročanje o nevarnih delovnih okoliščinah, uporaba delovnih sredstev, pripomočkov in materialov na varen in optimalen način.
Periodični preizkus znanja	XXX-na 2 leti, interni obratni izpit – na 2 leti, gašenje v obratu – na 1 leto
Tarifni/plačilni razred	IV./X.
Konkurenčna prepoved	Ne

ODOBRITEV

Odobril:	Podpis:	Datum odobritve:
Direktorica/direktor		1. 3. 2016

Vir: Interna dokumentacija Organizacije X

Na osnovi obstoječega opisa delovnega mesta Operater proizvodnje je bilo analiziranih več različnih sorodnih primerov podobnih delovnih mest v drugih organizacijah. Ugotovili smo, da opisi del in nalog zajemajo opisni in podrobni način predstavitev nalog na delovnem mestu. Na tej podlagi smo pripravili nov opis delovnega mesta Operater proizvodnje (tabela 2).

Tabela 2: Nov opis delovnega mesta Operater proizvodnje v Organizaciji X

Opis delovnega mesta

1.	Šifra in naziv delovnega mesta:	0000 Operater proizvodnje	
2.	Šifra in naziv organizacijske enote:	2.1 Obrat 1	
3.	Tarifni razred:	5. tarifni razred	
4.	Temeljne naloge:	<ul style="list-style-type: none"> - izvajanje dela v vseh procesih proizvodnje, - kontroliranje delovanja naprav, - izvajanje vnosa surovin v procese, - vodenje proizvodnih dnevnikov in kontrolnih listov, - odpravljanje napak na posameznih napravah, - izvajanje laboratorijskih analiz za kontrolo procesov. 	
5.	Stopnja in smer izobrazbe:	Stopnja:	IV.
		Smer:	strojna ali elektro, kemijski procesničar
		Šifra po SKP:	0000
6.	Delovne izkušnje:	Časovne:	12 mesecev
		Vsebinske:	na podobnih delih
7.	Poskusna doba:	2 meseca	

8.	Zahtevana dodatna znanja:	Jezikovna:	-	
			1. Slušno razumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			2. Bralno razumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			3. Govorno sporazumevanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			4. Govorno sporočanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
			5. Pisno sporočanje	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2
	Računalniška:	1. stopnja računalniških znanj		
	Ostalo:	- izpit za operaterja proizvodnje, - izpit za gasilca, - izpit za strojnika kotla ali strojnika kompresorskih naprav (posebno po dogovoru).		
9.	Odgovornosti:		<input type="checkbox"/> za lastno delo in cilje	<input type="checkbox"/> za rezultate sodelavcev
			<input type="checkbox"/> za vodenje in razvoj sodelavcev	<input type="checkbox"/> za prihodke
			<input type="checkbox"/> za usklajevanje dela v timih in projektih	<input type="checkbox"/> za stroške
			<input type="checkbox"/> za strateški vpliv na poslovanje	<input type="checkbox"/> za varno in zdravo delo
			<input type="checkbox"/> za delovna sredstva in opremo	<input type="checkbox"/>
10.	Psihični napori	Stopnja:	1 – majhna	
		Opis:	majhna intenziteta	
11.	Fizični napori	Stopnja:	3 – velika	
		Opis:	velika intenziteta	
12.	Napori pri komuniciranju	Stopnja:	1 – majhna	
		Opis:	majhna intenziteta	
13.	Varnost pri delu:	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra XX-operator proizvodnje		
14.	Delovni pogoji:	Izjava o varnosti – ocena tveganja, šifra XX-operator proizvodnje		
15.	Zahtevane kompetence:	- natančnost in doslednost, - zanesljivost, - reševanje problemov, - učinkovitost, - odločnost, - samostojnost, - usmerjenost v kakovost.		
16.	Nadomeščanje:	operater proizvodnje, koordinator proizvodnje		
17.	Opis pripravil:	kadrovski referent/referentka		
18.	Opis potrdil:	direktorica/direktor		
19.	Datum zadnje spremembe:			

6 Zaključek

Svet dela, vse od delovnih organizacij, delovnih procesov, delovne sile in delovnega mesta, se spreminja. Zaradi umetne inteligence in avtomatizacije bo ta premik tako pomemben kot mehanizacija v prejšnjih generacijah kmetijstva in proizvodnje. Medtem ko bodo nekatera delovna mesta izgubljena, številna druga ustvarjena, se bodo skoraj vsa spremenila. Kriza Covid-19 je pospešila obstoječe trende in povzročila, da so organizacije ponovno ovrednotile številne vidike dela.

V prihodnosti bodo morale delovne organizacije, če bodo želele uspeti v svetu po pandemiji in graditi svojo strategijo z upoštevanjem sprememb v naravi dela, jasno ovrednotiti vsaj tri ključna področja. Ta področja so začasne spremembe kot odziv na krizo (na primer hitre prilagoditve delovnega procesa delu na daljavo), trajne spremembe v vsakodnevnem delu (na primer naložbe v digitalne in avtomatizacijske transformacije) ter nove vrste dela (Mugayar-Baldocchi, Schaninger & Sharma, 2021). Organizacije bodo morale razumeti negotovost sprememb, da bodo lahko sprejemale ustrezne strateške odločitve na vseh področjih.

Prihodnost dela se bo nedvomno spremenila, ni pa še popolnoma jasno, kateri od trenutnih trendov bodo začasni in kateri bodo postali trajni, ko bodo organizacije uravnotežile nove poti ustvarjanja kapitala, razvijajočo se tehnologijo in spreminjajoča se družbena pričakovanja.

Literatura

- Aita, R. (2016). The network organizational chart as a tool for managing organizational complexity. *R. Design & Nature and Ecodynamics*, 11(4): 593–599.
- Baldocchi, M. M., Schaninger, B., Sharma, K. (2021). *The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-the-workplace-embracing-change-and-fostering-connectivity>
- Bernstein E., Waber, B. (2019). *The Truth About Open Offices*. Harvard Business Review, November-December
- Boella, G., van der Torre, L. (2006). Coordination and Organization: Definitions, Examples and Future Research Directions. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science* 150: 3–20. doi:10.1016/j.entcs.2006.03.002
- Burke, T., Patching, J. (2021). *Mobile methods: Altering research data collection methods during COVID-19 and the unexpected benefits*. Collegian, Volume 28, Issue 1, p.p. 143–144, Elsevier DOI10.1016/j.colegn.2020.08.001
- Dimovski, V., Penger, S. (2002). *Poslovanje malega podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ernest & Young global Ltd. (2021). *Discover the tools, such as Microsoft Teams, organizations can leverage to improve their remote-working capabilities*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani:

- https://www.ey.com/en_br/alliances/how-manufacturers-can-capture-the-knowledge-of-experienced-workers
- Fischer, S. (2022). *How to create an effective survey*. <https://www.qualtrics.com/blog/10-tips-for-building-effective-surveys/>
- Florjančič, J., Jesenko, J., Boštar, B. (1991). *Izgradnja informacijskega sistema kadorske dejavnosti v podjetju*. Založba Moderna organizacija
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Burr Ridge: Irwin. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: https://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf
- Gošnik, D. (2019). *Management temeljnih procesov – instrumentalni in interesni vpliv na uspešnost podjetja*. Založba Univerze na Primorskem, Koper.
- Griswold, K. R., Phillips, J. M., Kim, M. S., Mondragond, N., Liffd, J., Gullyb, S. M. (2021). *Global differences in applicant reactions to virtual interview synchronicity*. The International Journal of Human Resource Management, DOI 10.1080/09585192.2021.1917641, Routledge Taylor and Francis Group
- Hatfield, S. (2021). *Rethinking the ways we look at productivity in a Work from Anywhere world. How to evaluate remote worker productivity post-pandemic*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/remote-work-productivity.html>
- Hou, H. C., Remøy, H., Jylhä, T., Putte, H. V. (2021). *A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 23 No. 3, pp. 186–202, Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/JCRE-10-20
- Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Kecžar, I. (1995). *Modra knjiga – Plače v Sloveniji*. Založba moderna organizacija, Kranj.
- Khan, T. H., MacEachen, E. (2022). *An Alternative Method of Interviewing: Critical Reflections on Videoconference Interviews for Qualitative Data Collection*. International Journal of Qualitative methods, Vol. 21, <https://doi.org/10.1177/16094069221090063>
- MacLeod, L. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive* 38 (2): 68–72. Pridobljeno 15. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.proquest.com/openview/259baaca492d360bcf2d0fcf02b684eb/1?cbl=36212&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=43J%2BeiQ53al4rtuKGgRyVlhouU7tcf24Sc13raPUv6g%3D>
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Jamšek, F., Lipičnik, B. et al. (1998). *Management kadrovske virev*. ur. Možina, S., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Ur. Možina, S. Didakta, Radovljica.
- Mintzberg, H. (1988). *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research, 1979)*. Barcelona: Ariel. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B., Sharma, K. (2021). The future of work: Understanding what's temporary and what's transformative. *McKinsey Organization Blog*. Pridobljeno 15. 4. 2022 na spletni strani: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-whats-temporary-and-whats-transformative>
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija, Kranj.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4): 387–408. doi: 10.1177/0275074006297238.
- Raju, K. K., Banerjee, S. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, 6(2): 1–10.

- Regev, G., Wegmann, A. (2002). *Regulation Based Linking of Strategic Goals and Business Processes*. Pridobljeno 14. 4. 2022 s spletne strani: icawww.epfl.ch/Publications/Regev/RegevW02B.pdf
- Rozman, R. (2019). Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. *Economic and business review*, 21(2019): 211–219.
- Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26-27. Pridobljeno 15. 4. 2022 na spletni strani <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.523.6999&rep=rep1&type=pdf>
- Saarijärvi, M., Bratt, E. L. (2021). *When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research*. European Journal of Cardiovascular Nursing, Volume 20, Issue 4, April 2021, Pages 392–396, <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038>
- Schaninger, B., Sharma, K. (2021). *The future of work: Balancing three symbiotic elements*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-what-next>
- Sepehri, P., Mousavi, S., Khajehnejad, S., Madani, F., & Moeindarbari, G. (2011). *Designing a Proper Organizational Chart for a Project-oriented Company* through Studying its Conceptual and Structural Dimensions. dimensions, 6, 8.
- Sedej, M. (1997). *Metode in tehnike kadrovanja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Svetlik, I., Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, I., Zupan, N., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Svetlik, I., Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, I., Zupan, N., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Škrinjar, R., Trkman, P. (2013). Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices. *International Journal of Information Management* 33 (1): 48–60. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011
- Sull, D., & Sull, C. (2018). With goals, FAST beats SMART. *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1–11. Pridobljeno 14. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.betterworks.com/wp-content/uploads/2021/02/MIT-Sloan-Management-Review-With-Goals-FAST-Beats-SMART.pdf>
- Tanaka, A., Okuno, T., Yamauchi, H. (2012). Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace. *Motiv Emot* (2013) 37: 457–464. DOI 10.1007/s11031-012-9318-1
- Van Yperen, N. W., Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology* 38 (2013): 71–79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.013>
- Vila, A., Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Moderna organizacije, Kranj.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*. DOI: 10.1108/BPMJ-10-2019-0411
- Wigert, B. (2022). The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data. *Gallup workplace*. Pridobljeno 8. 4. 2022 s spletne strani: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Zhang, J., Yu, P. S., & Lv, Y. (2015). Organizational chart inference. In *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 1435–1444).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) – (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČMIS-A, 202/21 – odl. US in 15/22

IZOBRAŽEVANJE V PRIHODNOSTI: PAMETNO IZOBRAŽEVANJE

EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eva.jereb@um.si

Sinopsis Sodobne tehnologije predstavljajo eno vodilnih smeri družbenega razvoja, ki temelji na sintezi izobraževalnih, znanstvenih, tehnoloških, industrijskih in drugih praks. Te tehnologije vplivajo na dojemanje realnosti, spoznanja in družbene interakcije. Razvoj sodobnih tehnologij je omogočil učinkovitejše pridobivanje znanja na bolj prilagodljiv in priročen način. V prispevku obravnavamo ključne značilnosti integracije sodobnih tehnologij v tako imenovano pametno izobraževanje. Pri tem gre za oblikovanje pametnih učnih okolij, ki podpirajo individualizirano in inkluzivno učenje oziroma personalizacijo učenja. Za uspešno integracijo pametnih učnih okolij v učni ekosistem in izobraževalni kontekst pa so potrebni inovativni pedagoški pristopi, ki jim pravimo tudi pametna ali fleksibilna pedagogika. Pametna pedagogika se ukvarja s teoretičnimi koncepti in praktičnimi izobraževalni pristopi in mora poskrbeti za ustrezne koncepte digitalne preobrazbe izobraževanja. V prispevku tako predstavimo osnove pametnega izobraževanja in pametnih učnih okolij pa tudi pametne tehnologije in pametno pedagogiko, ki predstavljajo osnovo za realizacijo individualiziranega, inkluzivnega, fleksibilnega oziroma personaliziranega učenja.

Ključne besede:

pametno
izobraževanje,
pametno učno
okolje,
pametne
tehnologije,
pametna
pedagogika,
personalizacija

EDUCATION IN THE FUTURE: SMART EDUCATION

EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
eva.jereb@um.si

Abstract Modern technologies are one of the leading directions of social development based on the synthesis of educational, scientific, technological, industrial, and other practices. These technologies affect perceptions of reality, cognition, and social interactions. They enable more efficient acquisition of knowledge flexibly and conveniently. This paper discusses the key features of integrating modern technologies into smart education. This involves the creation of smart learning environments that support individualized and inclusive learning or personalization of learning. Innovative pedagogical approaches are needed to successfully integrate smart learning environments into the learning ecosystem and the educational context. Smart pedagogy deals with theoretical concepts and practical educational approaches and must provide appropriate concepts for the digital transformation of education. In this paper, we present the basics of smart education and learning environments as well as smart technologies and smart pedagogy, which are the basis for the realization of individualized, inclusive, flexible, and personalized learning.

Keywords:

smart education,
smart learning
environment,
smart technologies,
smart pedagogy,
personalization

1 Uvod

Živimo v informacijski družbi, kjer so ustvarjanje, distribucija, uporaba, integracija in manipulacija informacij pomembna gospodarska, politična in kulturna dejavnost. Na vsako področje družbe je informacijska tehnologija tako močno vplivala, da se je digitalni svet hitro razširil. Digitalni svet je kombinacija resničnega in virtualnega sveta in je močno spremenil življenjski slog in načine dela ljudi ter tudi načine izobraževanja in učenja (Huang, Yang, & Zheng, 2013). Vloga in moč digitalnih tehnologij v sodobnem svetu sta danes močno priznani, saj zagotavljata celovit dostop do informacij in znanja. Izobraževalni sistemi se morajo odzivati na stopnjo razvoja družbe in biti v skladu z njenimi potrebami in značilnostmi, da bi posameznike pripravili na integracijo v družbo. V sodobnem informacijskem svetu je vloga informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju zelo pomembna, saj ustvarja pogoje za vseprisotnost in dostopnost izobraževanja. Nove tehnologije v kombinaciji z naprednimi pedagoškimi orodji in praksami omogočajo ustvarjanje inovativnega digitalnega učnega okolja, kjer je možno sodelovanje in interakcija med učenci. Izobraževanje postane za učence bolj privlačno in zanimivo ter jih spodbuja k aktivnemu sodelovanju v učnem procesu. Posledično se izboljšata kakovost in učinkovitost (Kiryakova, Angelova, & Yordanova, 2017). Vsekakor je informacijsko-komunikacijska tehnologija spremenila pojmovanje časa in prostora ter omogočila nove priložnosti za dostop do informacij in spreminjanje produkcije znanja.

Razvoj novih tehnologij omogoča učencem učinkovitejše, fleksibilnejše in udobnejše učenje. Učenci uporabljajo pametne naprave za dostop do digitalnih virov prek brezžičnega omrežja, kar omogoča prilagojeno in personalizirano učenje. Uporaba mobilnih naprav je ustvarila idejo, da kraj in kontekst, v katerem poteka učenje, nista več pomembna. Vendar kljub temu lokacije tako fizične kot virtualne niso nepomembne. Nasprotno, postajajo vse pomembnejše pri oblikovanju sodobnih učnih okolij (Gros, 2016). Lokacija tako postane pomemben vidik prilagajanja in personalizacije učenja.

V zadnjih letih se veliko pozornosti posveča tako imenovanemu pametnemu izobraževanju (*angl. Smart Education*), za katerega naj bi bila značilna individualiziran pouk in izobraževanje, osredotočeno na ustvarjalnost. Pri tem ima pomembno vlogo tako imenovana fleksibilna ali pametna pedagogika kot izobraževalna strategija, osredotočena na učenca. Le-ta omogoča izbiro poglobitvenih dimenzij študija, kot so čas in lokacija učenja, viri za poučevanje in učenje, pristopi poučevanja, učne

dejavnosti, podpora učiteljem in učencem. Na ta način sta lahko poučevanje in učenje bolj prilagodljivi. To lahko pomaga spodbujati lažje, bolj angažirano in bolj učinkovito učenje (Huang, Liu, Tlili, Yang, Wang, et al., 2020).

V nadaljevanju podajamo osnove pametnega izobraževanja in pametnih učnih okolij pa tudi pametne tehnologije in pametno pedagogiko, ki predstavljajo osnovo za realizacijo individualiziranega, inkluzivnega, fleksibilnega oziroma personaliziranega učenja.

2 Pametno izobraževanje (*angl. Smart Education*)

Pametno izobraževanje pri IBMu (2013) definirajo kot interdisciplinarni izobraževalni sistem, osredotočen na študente, povezan z izobraževalnimi ustanovami, ki uporabljajo prilagodljive učne programe in portfelje za študente, sodelovalne tehnologije in digitalne vire za učitelje in študente, računalniško upravljanje, spremljanje in poročanje učiteljev o rezultatih učenja, več informacij o študentih ter učne vire za študente po vsem svetu. Podobno navajajo tudi Zhu, Yu in Riezebos (2016) za Avstralijo, ki naj bi gradila tako imenovani pametni, multidisciplinarni izobraževalni sistem, osredotočen na študente, upoštevajoč strategije, kot so: prilagodljivi učni programi in učni portfelji za študente, sodobne tehnologije in digitalni učni viri za učitelje in študente, računalniško podprto upravljanje, spremljanje in poročanje ter spletni učni viri.

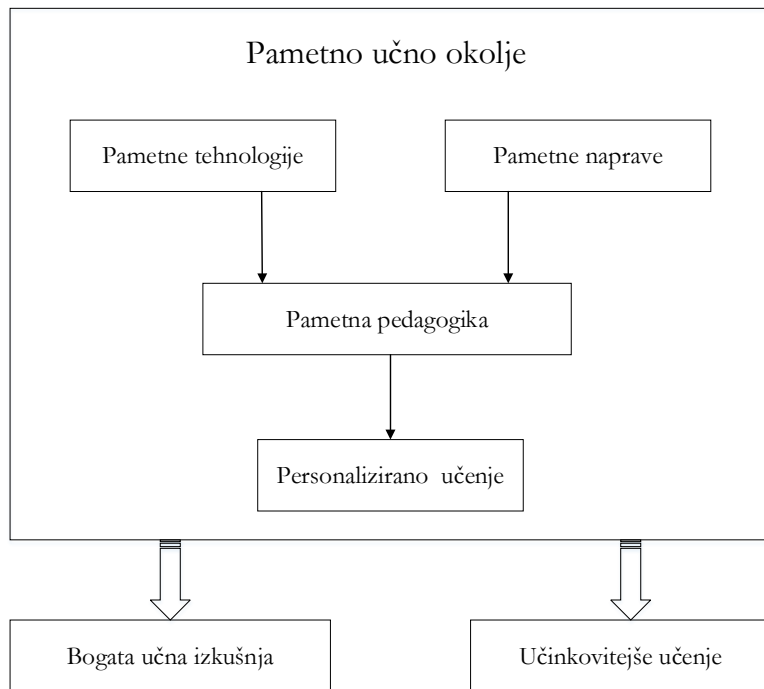
Zhu in He (2012) menita, da je bistvo pametnega izobraževanja ustvarjanje inteligentnih okolij z uporabo pametnih tehnologij. Le-te bi sodobni pedagogiki olajšale zagotoviti prilagojeno izobraževanje in opolnomočile učence v smislu doseganja večje vrednosti, višje kakovosti razmišljanja in stopnje ustvarjalnosti. Coccoli, Guercio, Maresca and Stanganelli (2014) za pametno izobraževanje štejejo izobraževanje v pametnem okolju, ki ga podpirajo pametne tehnologije z uporabo pametnih orodij in naprav, pri čemer pa je poleg tehnologije potrebno upoštevati še vidike, kot so: komunikacija, socialna interakcija, upravljanje (administracija in varnost), shranjevanje in dostopnost podatkov, izmenjava znanja, informacijsko-komunikacijska infrastruktura in drugo. Kiryakova, Angelova in Yordanova (2017) pravijo, da pametno izobraževanje temelji na pametnih napravah (IoT, umetna inteligenca, prenosna tehnologija) in inteligentnih tehnologijah, kot so računalništvo v oblaku, veliki podatki in druge. Vse to omogoča zbiranje in analiziranje podatkov za ustvarjanje profilov učencev, spremljanje njihovega vedenje in rezultatov, ki se

nato uporabljajo za izboljšanje učnih procesov. Pametne naprave in inteligentne tehnologije ustvarjajo učna okolja, ki se prilagajajo profilu in potrebam vsakega učenca ter ponujajo pogoje za uresničevanje personaliziranega in prilagodljivega učenja (Gros, 2016).

Ardashkin, Chmykhalo, Makienko in Khaldeeva (2019) omenjajo tehnološko podprto učenje (angl. *technology-enhanced learning* – TEL) kot začetnika pametnega izobraževanja. Ta koncept se uporablja za doseg fleksibilnosti na področju sodobnega izobraževanja in je nepogrešljiv del pametnega oziroma inteligentnega učnega okolja. Tehnološko podprto učenje uporablja tehnologijo, ki omogoča razvoj visokokakovostnega učnega okolja, ki lahko študentom nudi možnost izbire časa, kraja in tempa učenja ter poudarja različne stile učenja (Huang et al., 2020).

Zhu, Yu in Riezebos (2016) navajajo, da po pregledu različnih projektov ugotavljajo, da je cilj pametnega izobraževanja izoblikovati delovno silo, ki obvladuje znanja in veščine 21. stoletja za zadovoljevanje potreb in izzivov družbe. Zato je potrebno pametno učno okolje, v katerem igra pomembno vlogo pametna tehnologija. V takem okolju se učenje lahko zgodi kadar koli in kjer koli. Zajema različne stile učenja, formalno ali neformalno učenje, osebno in socialno učenje ter želi omogočiti učencu kontinuiteto učnih izkušenj. V okviru tega so učencem na voljo prilagojene učne storitve ter prilagodljive vsebine glede na njihov (učni) kontekst ter njihove osebne sposobnosti in potrebe. Izraz 'pametno' v pametnem izobraževanju se torej nanaša na inteligentno, prilagodljivo in personalizirano izobraževanje.

Na osnovi povedanega ugotavljamo, da pametno izobraževanje ne pomeni le uporabe sodobnih tehnologij na področju izobraževanja, ampak mnogo več. Koncept pametnega izobraževanja prepleta tako imenovano pametno učno okolje, ki ob uporabi pametne tehnologije in naprav omogoča tako imenovano pametno oz. inteligentno pedagogiko in fleksibilno, personalizirano učenje ter procese, kar pa omogoča bogatejšo učno izkušnjo in spodbuja učinkovitejšo učenje (slika 1).



Slika 1: Pametno izobraževanje

Vir: lasten

3 Pametno učno okolje (*angl. Smart Learning Environment*)

Ideja o pametnih učnih okoljih se ujema s tradicijo dodajanja pridevnika 'pametno' različnim obstoječim pojavom, kot so pametni telefoni, pametni televizorji, pametne table, pametne luči in pametna mesta, da bi identificirali naslednji korak v njihovem razvoju oz. novo generacijo. S tega vidika bi lahko pametna učna okolja razumeli kot učna okolja, ki so znatno izboljšana za spodbujanje boljšega in hitrejšega učenja (Koper, 2014).

Pametno učno okolje presega uporabo pametnih tehnologij in naprav. Tako okolje učencem ne omogoča le dostopa do digitalnih virov in interakcije z učnimi sistemi kjer koli in kadar koli, temveč nudi tudi potrebne učne smernice, namige, podporna orodja ali učne predloge na pravem mestu in ob pravem času in v ustrezni obliki (Gros, 2016).

Koper (2014) pravi, da je pametno učno okolje okolje, v katerem:

1. fizičnim lokacijam učenca dodamo eno ali več digitalnih naprav,
2. digitalne naprave prepoznajo lokacijo, kontekst in kulturo učencev,
3. digitalne naprave dodajajo učne funkcije lokacijam, kontekstu in kulturi, kot so zagotavljanje informacij, ocen, sodelovanje na daljavo, posredovanje, povratne informacije itd.,
4. digitalne naprave spremljajo napredek učencev in zagotavljajo ustrezne informacije ustreznim deležnikom.

Huang, Yang in Zheng (2013) vidijo pametno učno okolje kot učno mesto ali prostor, ki lahko zazna učne scenarije, prepozna značilnosti učencev, zagotovi ustrezne učne vire in priročna interaktivna orodja, samodejno snema učni proces in ovrednoti učne rezultate, da bi spodbujal učinkovito učenje. Pametno učno okolje predstavlja visoko raven digitalnega učnega okolja, ki je neizogibna posledica razvoja izobraževalne tehnologije. Avtorji tudi opozarjajo, da ne smemo enačiti pametnega učnega okolja z digitaliziranim učnim okoljem. Med slednjima obstajajo velike razlike v učnih virih, učnih orodjih, učnih skupnostih, skupnostih poučevanja, učnih metodah in metodah poučevanja.

Pametno učno okolje je tisto, ki ima več naslednjih značilnosti (Spector, 2016):

- znanje – dostop do ustreznih informacij in zmožnost dodajanja ali spreminjanja teh informacij,
- podporo pri opravilih – sposobnost izvajanja naloge ali zagotavljanja orodij in informacij, potrebnih za izvedbo naloge,
- zaznavanje učenca – sposobnost ohranjanja in uporabe profila učenca, da se zagotovita ustrezna podpora in znanje,
- kontekstno usmerjenost – sposobnost prepoznavanja posebnih situacij, vključno s tistimi situacijami, v katerih bi učenec morda potreboval pomoč,
- refleksijo in povratne informacije – sposobnost podajanja kritike rešitve ali uspešnosti in zagotavljanja smiselne in pravočasne povratne informacije učencu na podlagi učenčevega napredka in profila ter učne naloge.

4 Pametna (SMART) tehnologija (*angl. Smart Technology*)

V sodobnem svetu so tako imenovane pametne tehnologije ena od vodilnih smeri družbenega razvoja, ki temelji na sintezi izobraževalnih, znanstvenih, tehnoloških, industrijskih in drugih praks. Družba, v kateri se pametna tehnologija (*angl. Smart Technologies*) razvija v skladu z angleško okrajšavo (*S-self-directed, M-motivated, A-adaptive, R-resource-enriched, T-technology*), bi morala delovati in se razvijati kot samsmerjena, motivirana, prilagodljiva, z viri obogatena in tehnološka družba (Ardashkin, Chmykhalo, Makienko & Khaldeeva, 2019).

Lyapina, Sotnikova, Lebedeva, Makarova in Skvortsova (2019) navajajo, da so pametne tehnologije orodja, ki so glavni element sistema novega globalnega znanja, ki se je iz informacijskih standardov preoblikovalo v inovativne pristope k pridobivanju strokovnih znanj in kompetenc na podlagi systemske vizije in nenehnega posodabljanja obstoječega znanja. Pametne tehnologije so združile ideje inovativnega izobraževanja, ki temelji na priznavanju klasičnih (tradicionalnih) elementov izobraževanja in novih virov znanja. Funkcija učiteljev, znanstvenih sodelavcev in študentov v sistemu pametnega izobraževanja se spreminja z ustvarjanjem novega izobraževalnega okolja. Spreminjajo se vloge predavatelja in poslušalca, ki prehajajo v mentorja in raziskovalca. Uporaba pametnih tehnologij briše meje med znanstvenoraziskovalno in izobraževalno dejavnostjo. Ob prehodu visokega šolstva na pametne tehnologije bo študent že na samem začetku študija samostojno izbral študijski načrt, urnik, posvet z avtonomnim predavateljem, operacijski sistem, tehnične naprave za izobraževalno dejavnost in različne medije (teste, spletne storitve itd.). Posledično bo prehod na pametne tehnologije omogočal:

- prejemanje potrebne količine informacij o kateri koli temi znanstvenega raziskovanja,
- oblikovanje novih programov za hitro usposabljanje študentov v okviru določenega področja,
- povečanje stopnje tehnološke inovativnosti v izobraževalnem okolju,
- širše sodelovanje pri izvajanju temeljnih raziskav novih smeri globalnega znanja.

Chen, Zou, Xie in Wang (2021) poleg že pogosto omenjenih tehnologij, kot so množični spletni tečaji, navidezna ali virtualna resničnost, mobilne naprave, senzorske naprave, brezžične tehnologije, računalništvo v oblaku in tehnologije

radiofrekvenčne identifikacije ter pametne učne analitike, identificirajo različne nove tehnologije, vključno z umetno inteligenco, virtualno inteligenco, tehnologijo globokega učenja, ambientno inteligenco, semantično in ontološko tehnologijo kot tudi afektivno in biometrično računalništvo.

Množični spletni tečajji (*angl. Massive Open Online Courses – MOOCs*) predstavljajo prosto dostopno, globalno, brezplačno, na videu temelječo učno vsebino, videoposnetke, sklope problemov in forume, dostopne preko spletne platforme za veliko število udeležencev, ki želijo obiskovati tečaj ali se izobraževati. S fleksibilnostjo časa in kraja MOOCi združujejo učence in 'enako misleče' po vsem svetu (Baturay, 2015).

Navidezna resničnost (*angl. Virtual Reality – VR*) je računalniško ustvarjeno okolje s prizori in predmeti, ki se zdijo resnični. Zaradi tega ima uporabnik občutek, da se nahaja v realnem svetu. Cilj navidezne resničnosti je, da prepriča posameznika, da je nekje drugje. To počne s prevaro človeških možganov – zlasti preko vidnega korteksa in delov možganov, ki zaznavajo gibanje (Parisi, 2016).

Mobilna naprava (*angl. Mobile Device*) je splošni izraz za kateri koli prenosni računalnik, pametni telefon ali napravo za poslušanje glasbe. Tablice, e-čitalnike, pametne telefone, dlančnike in prenosne glasbene predvajalnike s pametnimi zmožnostmi štejemo med mobilne naprave, za katere je značilno (Viswanathan, 2022):

- Wi-Fi ali celični dostop do interneta.
- Baterija, ki napravo napaja več ur.
- Fizična ali zaslonska tipkovnica za vnos informacij.
- Velikost in teža, ki omogočata prenašanje v eni roki in upravljanje z drugo roko.
- V skoraj vseh primerih je vmesnik na dotik.
- Virtualni pomočniki, kot so: Siri, Cortana ali Google Assistant.
- Možnost prenosa podatkov z interneta, vključno z aplikacijami in knjigami.
- Brezžično delovanje.

Računalništvo v oblaku (*angl. Cloud Computing*) je zagotavljanje računalniških storitev – vključno s strežniki, skladišči, bazami podatkov, omrežji, programsko opremo, analitiko in inteligenco – prek interneta (oblaka) (Azure, 2022). Računalniški oblak je v bistvu nabor omrežnih storitev, ki na zahtevo zagotavljajo razširljive, kakovostno garantirane, običajno prilagojene in poceni računalniške infrastrukture, do katerih je mogoče dostopati na preprost in širok način (Wang, Laszewski, Younge, et al., 2010).

Radiofrekvenčna identifikacija (*angl. Radio Frequency Identification – RFID*) se nanaša na brezžični sistem, sestavljen iz dveh komponent: oznak in čitalnikov. Čitalnik je naprava, ki ima eno ali več anten, ki oddajajo radijske valove in sprejemajo signale nazaj od oznake RFID. Oznake, ki uporabljajo radijske valove za sporočanje svoje identitete in drugih informacij bližnjim čitalnikom, so lahko pasivne ali aktivne. Pasivne oznake RFID napaja čitalnik in nimajo baterije. Aktivne oznake RFID napajajo baterije. Oznake RFID lahko shranijo vrsto informacij od ene serijske številke do več strani podatkov. Čitalniki so lahko mobilni, tako da jih je mogoče prenašati v roki ali na glavi. Lahko pa se jih vgradi v omaro oziroma kam drugam v sobo ali zgradbo (FDA, 2018).

Poglavitni namen učne analitike (*angl. Smart Learning Analytics*) je preoblikovanje podatkov o učenju in poučevanju s pomočjo analitičnih metod v uporabne informacije, ki omogočajo aktivnosti in ukrepe, s katerimi lahko izboljšamo učenje in poučevanje. Učne analitike sestavljajo tri temeljne komponente: podatki, analitika in aktivnosti oziroma ukrepi, utemeljeni z analitičnimi rezultati. Od tradicionalnih analitičnih pristopov se učne analitike razlikujejo v tem, da večinoma temeljijo na izrabi velikih količin podatkov (*angl. big data*), ki jih generira tehnološko podprto izobraževanje s tako imenovanimi digitalnimi sledmi ali odtisi (*angl. digital footprint*) (Bregar, Zagamjster, & Radovan, 2020).

Umetna inteligenca (*angl. Artificial Intelligence – AI*) je veja računalništva, ki vključuje razvoj računalniških programov za opravljanje nalog, ki bi sicer zahtevale človeško inteligenco. Tehnični sistemi izkazujejo človeške lastnosti, kot so mišljenje, učenje, načrtovanje in kreativnost. Algoritmi umetne inteligence se lahko spopadejo z učenjem, zaznavanjem, reševanjem problemov, razumevanjem jezika in logičnim sklepanjem (Ziyad Saleh, 2019).

Pri virtualni inteligenci (*angl. Virtual Intelligence*) gre za združitev dveh naprednih tehnologij, in sicer umetne inteligence in virtualne resničnosti. Pri tem je ustvarjen domišljijski svet, kjer umetna inteligenca deluje na tak način, da lahko ustvari odziv v tem virtualnem svetu (Krishna, Praveena, Nafizza, & Vardhini, 2021).

Globoko učenje (*angl. Deep Learning*) je tehnika strojnega učenja, ki uči računalnike, da delajo tisto, kar je človeku naravno: uči se z zgledom. Globoko učenje je ključna tehnologija za avtomobile brez voznika, ki jim omogoča, da prepoznajo stop znak ali ločijo pešca od ulične svetilke. Je ključ do glasovnega nadzora v napravah, kot so telefoni, tablice, televizorji in prostoročni zvočniki. Pri globokem učenju se računalniški model nauči izvajati naloge neposredno iz slik, besedila ali zvoka. Modeli globokega učenja lahko dosežejo najsodobnejšo natančnost, ki včasih presega zmogljivost človeka (MathWorks, 2022). Globoko učenje je razred strojnega učenja, ki deluje veliko bolje na nestrukturiranih podatkih. Tehnike globokega učenja prekašajo sedanje tehnike strojnega učenja. Računskim modelom omogoča postopno učenje funkcij iz podatkov na več ravneh (Mathew, Amudha, & Sivakumari, 2021).

Ambientna inteligenca (*angl. Ambient Intelligence*) se nanaša na naprave in okolja, ki zaznavajo prisotnost ljudi in se nanje primerno odzovejo. Gre za multidisciplinarni pristop, katerega cilj je izboljšati interakcijo okolja in ljudi. Namen je narediti kraje, v katerih živimo in delamo, človeku bolj koristne. Primer takšnih sistemov so pametni domovi, vendar se ideja lahko uporablja tudi v zvezi z bolnišnicami, javnim transportom, s tovarnami in drugje (Augusto, 2008).

Semantična tehnologija (*angl. Semantic Technology*) uporablja formalno semantiko za pomoč sistemom umetne inteligence pri razumevanju jezika in obdelavi (procesiranju) informacij, kot to počnejo ljudje. Sistemi so sposobni shraniti, upravljati in pridobivati informacije na podlagi pomena in logičnih odnosov. Semantična tehnologija definira in povezuje podatke na spletu (ali znotraj podjetja) z razvojem jezikov za izražanje bogatih, samo opisujočih medsebojnih odnosov podatkov v obliki, ki jo lahko obdelajo stroji. Tako stroji niso sposobni samo obdelati dolgih nizov znakov in indeksirati tone podatkov, ampak so sposobni shraniti, upravljati in pridobivati informacije na podlagi pomena in logičnih odnosov. Semantika torej doda spletu še eno plast in lahko prikaže sorodna dejstva namesto le ujemajočih se besed (Ontotext, 2022).

Biometrična tehnologija (*angl. Biometric Technology*) prepoznava ljudi na podlagi edinstvenih značilnosti posameznika. Poznamo telesne in vedenjske. Med telesne štejemo prstni odtis, dlan, podobo obraza, šarenico, očesno mrežnica, uho, preplet ven na roki, vonj, zapis DNK. Med vedenjske štejemo lastnoročno podpisovanje, govor, glas, gibanje in tipkanje. Poglavitno pri tem je, da se teh značilnosti ne da izgubiti ali pozabiti, kot npr. gesla. Biometrične značilnosti ostanejo večinoma nespremenjene, poleg tega jih je skoraj nemogoče prenesti na drugo osebo (Kranjc, 2021).

Priljubljenost uporabe pametnih tehnologij v izobraževanju je vedno večja, saj na različne načine prispeva k ustvarjanju prilagodljivega, inkluzivnega učnega okolja. Priljubljenost teh tehnologij je tudi posledica tehnološke revolucije, kjer so izobraževalne aplikacije postale uporabniku vse bolj prijazne.

5 Pametne naprave (*angl. Smart Devices*)

Danes imajo pametne telefone in pametne naprave skoraj vsi po celem svetu. Mladi in stari, ženske in moški, bogati in revni, vsi uporabljajo te naprave skoraj brez omejitev. Pametne naprave se uporabljajo za komunikacijo prek glasovnih klicev, večpredstavnostnih sporočil, elektronske pošte in mnogih drugih načinov. Komunikacija se izvaja za zabavo, iskanje znanja, opravljanje posla in za druge namene (Alhamad, AlHamad, & Al-Omari, 2020).

Te naprave se vse pogosteje uporabljajo tudi na področju izobraževanja. Predhodno opisana tehnologija je skupaj z uporabo pametnih naprav dramatično spremenila procese in strategije poučevanja in učenja ter vlogo učiteljev. Pametne naprave danes uporabljajo študenti pri svojih vsakodnevnikih učnih procesih in uporaba teh naprav bo v naslednjih letih vse bolj pomembna. Zato je zelo pomembno, da s pomočjo pametnih naprav ohranjamo pozornost študentov. Pametne naprave pomagajo študentom, da se učijo kadar koli in kjer koli, se pravi: se učijo, kadar koli želijo, brez kakršnih koli omejitev. To jim omogoča tudi ohranjanje stika s svojimi učitelji in lažje vključevanje v družbeno življenje (Göksu Karanfiller, & Yurtkan, 2016). Poleg tega, da učencem olajša učenje in njihovo interakcijo tako z vrstniki kot z učitelji, ne glede na to, kje so, pametni telefoni tudi učiteljem olajšajo izvajanje izobraževanja, na primer dodeljevanje domačih nalog in zagotavljanje povratnih informacij (Karthikeyan, 2018).

Že leta 2016 je v raziskavi učiteljev Smart Choice, ki jo je izvedla Oxford University Press (<https://oupeltglobalblog.com/2016/10/10/using-smart-devices-in-class-challenge-or-opportunity/>), 55 % učiteljev poročalo, da pri pouku redno uporabljajo pametne naprave. Poleg tega je 84 % učiteljev dejalo, da spodbuja učence k uporabi pametnih naprav tudi za učenje izven pouka.

Danes se v izobraževanju poleg prenosnikov, tabličnih računalnikov, pametnih telefonov vedno bolj pogosto uporablja še:

- Interaktivne table (*angl. Interactive Whiteboards*): gre za velike zaslone, povezane z računalnikom ali projektorjem. Kot pove že ime samo, so interaktivne table zasnovane tako, da omogočajo učencem in učiteljem interakcijo z besedilom, aplikacijami in orodji za pisanje pripomb preko table. Z interaktivno tablo lahko učitelji in učenci uporabljajo funkcije zaslona na dotik za pisanje besedila, modeliranje, reševanje problemov, poudarjanje pomembnih informacij in še več. Interaktivne table delujejo tudi kot velik zaslon projektorja in omogočajo deljenje velikih, barvnih slik in videoposnetkov z učenci, kar je lahko v pomoč pri ilustriranju teme, in učencem omogočijo, da nekaj izkusijo od blizu (Science and Literacy, 2021).
- Pametne table (*angl. Smart Boards*) so v bistvu posebna vrsta interaktivnih tabel. Zasnovane so tako, da projicirajo sliko z računalniškega zaslona, hkrati pa omogočajo posameznikom interakcijo s tistim, kar je bilo projicirano s pomočjo pametnega peresa, prsta ali drugimi trdnimi predmeti (Science and Literacy, 2021). V bistvu so to računalniki z velikimi zasloni na dotik z visoko ločljivostjo, ki so revolucionarno spremenili učne pripomočke in učno tehnologijo. Uporabniku omogočajo tudi shranjevanje, tiskanje in pošiljanje predstavljenega. Pametne table omogočajo tudi povezavo z internetom (Larson, 2020).

6 Pametna pedagogika (*angl. Smart pedagogy*)

Učne procese je treba prilagoditi učnim potrebam učencev. Pri tem je potrebno upoštevati njihove želje, interese, zahteve, ozadje in drugo. Učenci dosegajo večje uspehe v primeru, ko jih k učenju ženejo lastni interesi in s tem notranja motivacija. Atkins in drugi (2010) menijo, da osebno prilagojeno učenje na podlagi zanimanja

poudarja interese učencev in tako spodbuja notranjo motivacijo, kar pa omogoča personalizirano učno izkušnjo.

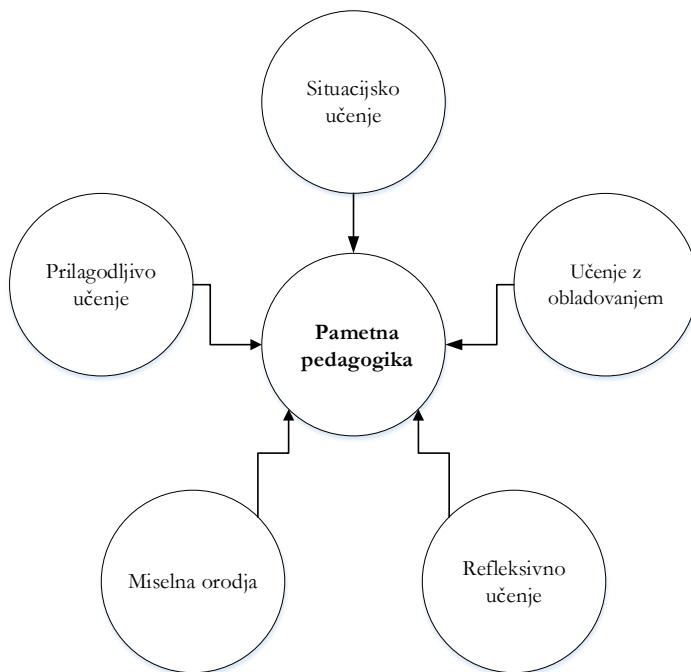
Zhu, Yu in Riezebos (2016) z namenom doseganja večjih učnih uspehov predlagajo štiri strategije pametne pedagogike:

- Diferenciran pouk. Pri tem gre za pristop k poučevanju in učenju za učence z različnimi sposobnostmi v istem razredu. Pri takem pouku imajo učenci prilagojene učne možnosti in se tako bolj učinkovito učijo.
- Skupinsko učenje s sodelovanjem dveh ali več učencev. Pri tem se učenci v skupinah po dva ali več skupaj učijo oziroma poskušajo nekaj naučiti. Učitelji pa načrtujejo učni proces, v katerem morajo učenci med seboj sodelovati tako, da je učenje smiselno in da spodbujajo razmišljanje učencev z reševanjem realnih problemov. Z razvojem tehnologije se je pojavilo računalniško podprto sodelovalno učenje (*angl. computer-supported collaborative learning – CSCL*), ki je z uporabo računalniške in informacijske tehnologije še nadalje izboljšalo učenje.
- Individualno prilagojeno ali personalizirano učenje. Personalizirano učenje je opredeljeno kot prilagajanje tempa (individualizacija), prilagajanje pristopa (diferenciacija) in povezovanje z interesi in izkušnjami učencev (Atkins et al., 2010).
- Množično generativno učenje. Zagovorniki generativnega učenja zagovarjajo, da bi morali biti učenci (bolj kot profesorji) vpleteni v aktivno pridobivanje in razumevanje učnih vsebin. Učenci morajo predstaviti svoje razumevanje z reševanjem generativnih nalog, bodisi v obliki pisnih nalog, posterjev, grafov, računalniško podprtih simulacij oziroma v kakršnikoli drugi obliki (Sharp, Weiss in Knowlton, 2003). Temeljni koncept generativnega učenja vključuje ustvarjanje in izpopolnjevanje osebnih miselnih konstrukcij o okolju (Ritchie in Volk, 2000).

Pri oblikovanju ključnih elementov modela pametne pedagogike so avtorji Meng, Jia in Zhang (2020) veliko pozornosti posvečali spodbujanju visokih miselnih sposobnosti. Ključni elementi pedagogike niso konkretni načini za olajšanje visokih miselnih sposobnosti, ampak koncept za oblikovanje učnega kurikulumu in inteligentnih sistemov poučevanja (*angl. Intelligent Tutoring Systems – ITS*). Avtorji v model pametne (SMART) pedagogike tako integrirajo (slika 2):

- Situacijsko učenje (*S – situated learning*). Učenje, ki ni ločeno od vsakdanjega življenja in je del delovanja posameznika v dialogu z okoljem, imenujemo učenje v vsakdanjem življenju (*angl. learning in every day life*) ali situacijsko učenje (*angl. situated learning*) (Ličen, 2012). Situacijska učna strategija se uporablja za izražanje znanja na razumljiv način in spodbujanje ter motiviranje učencev k aktivnemu razmišljanju.
- Učenje z obvladovanjem (*M – mastery learning*). Pri tem gre za strategijo in učno filozofijo Benjamina Blooma in sega že v leto 1968. Učenje z obvladovanjem temelji na tem, da morajo učenci doseči določeno raven obvladovanja znanja, preden se premaknejo oz. gredo lahko naprej in se učijo nadaljnjih informacij. Ena ključnih stvari takega učenja je, da se učenci osredotočijo na edinstvene veščine, ki jih potrebujejo za uspeh in da gre pri tem za poglobljeno razumevanje konceptov, ne pa samo premikanja po snovi (Pattani, 2020).
- Prilagodljivo učenje (*A – adaptive learning*). Prilagodljivo učenje je ena od tehnik za zagotavljanje personaliziranega učenja, katerega cilj je zagotoviti učinkovite in prilagojene učne poti za vsakega učenca (Moskal, Carter, & Johnson, 2017). Prilagodljivo učenje omogoča, da se gradivo prilagodi učencu, kar ustvari edinstveno izkušnjo, ki ni na voljo v tradicionalnem razredu. Sistemi za prilagodljivo učenje, ki temeljijo na sodobni tehnologiji, ali sistemi za e-učenje lahko študentom zagotovijo takojšnjo pomoč, vire, specifične za njihove učne potrebe, in ustrezne povratne informacije, ki jih učenci morda potrebujejo (Kurt, 2021).
- Reflektivno učenje (*R – reflective learning*). Reflektivno učenje omogoča priključitev doživetega izkustva, ki pomaga pri razvoju veščin kritičnega mišljenja in izboljšanju prihodnjih dejanj zaradi analize doživete izkušnje. Reflektivno učenje je raziskovanje izkušenj, da bi se ljudje bolj zavedali svojih dejanj. Ta vrsta učenja vključuje osebne izkušnje, prepričanja, vrednote, stališča, domneve in strahove (Ospina Avendano, 2021).
- Miselna orodja (*T – thinking tools*). Miselna orodja se uporabljajo za pomoč učencem pri učinkovitem razmišljanju. V izobraževanju se tako uporabljajo konceptni diagrami, vizualizacija mišljenja in miselne sheme. Razmišljanje v slikah je hitrejšo kot razmišljanje z besedami. Orodja za razmišljanje lahko prinesejo slike v misli in znižajo kognitivno obremenitev razmišljanja ter pomagajo posameznikom ali skupinam razmišljati vizualno in kreptiti

učinkovitost mišljenja. V kombinaciji s sodelovalnim učenjem lahko miselna orodja vodijo h globljemu učenju (Chen et al., 2018).



Slika 2: Pametna pedagogika

Vir: lasten.

7 Personalizirano učenje (*angl. Personalized Learning*)

Personalizirano učenje je znano tudi pod drugimi imeni, kot na primer: na učenca osredotočeno učenje, fleksibilno učenje, diferencirano učenje, individualizirano učenje, na kompetencah zasnovano učenje.

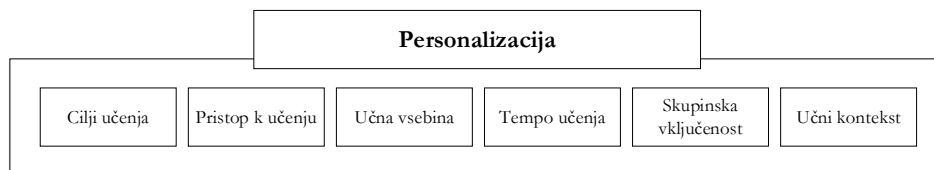
Osnovna premisa personaliziranega učenja (*angl. Personalized Learning*) je prepričanje, da je vsak učenec edinstven in se uči na različne načine (Nandigam, Tirumala, & Baghaei, 2014). Pri personaliziranem učnem procesu učenci dosegajo cilje oziroma raziskujejo interese na podlagi svoje motivacije. Vendar to ni dovolj, bistvenega pomena personaliziranega učenja je, da je vsebina prilagodljiva in da ustreza interesom posameznika. V primeru, ko se bodo učenci učili v njim prilagojenem učnem okolje, se bo njihova informacijska in tehnološka pismenost povečala (Zhu,

Yu in Riezebos, 2016). Skozi personalizirano učenje se učenci učijo uporabljati konceptualno in stvarno znanje v namenskih dejavnostih v realnih okoljih. Lahko se vključijo v številne učne dejavnosti, kar lahko navdihne njihovo ustvarjalnost v učnem procesu (Järvelä 2006).

Watson W. R. in Watson S. L. (2016) menita, da je personalizacija sistematičen proces za organizacijo izobraževanja za uspeh. Gre za poskus doseganja ravnovesja med lastnostmi učenca in lastnostmi učnega okolja – med tem, kar je izziv in je produktivno, in tistim, kar presega učenčeve sedanje zmožnosti. Gre za sistematično prizadevanje izobraževalne ustanove, da pri organizaciji učnega okolja upošteva individualne značilnosti učencev in učinkovite učne prakse. To je učni proces, v katerem izobraževalne institucije pomagajo učencem oceniti lastne talente in želje, načrtovati pot za doseg lastnih ciljev, sodelovati z drugimi pri zahtevnih nalogah, voditi evidenco svojih raziskovanj in pokazati svoje učenje v širokem izboru medijev, vse ob podpori mentorjev in vodnikov.

Holmes, Anastopoulou, Schaumburg in Mavrikis (2018) navajajo, da se personalizacija odvija na naslednjih področjih (slika 3):

- Personalizacija vzroka oz. ciljev učenja, zakaj se je treba nekaj naučiti.
- Personalizacija pristopa k učenju, kako se ga je treba naučiti.
- Personalizacija vsebine učenje, kaj se je treba naučiti (učna vsebina in učna pot).
- Personalizacija tempa učenja, kdaj se je treba naučiti.
- Personalizacija tega, kdo je vključen v učenje (učenec oz. učna skupina).
- Personalizacija kraja učenja (učni kontekst).



Slika 3: Personalizacija

Vir: lasten.

Green, Facer, Rudd, Dillon in Humphreys (2005) verjamejo, da povezava med personalizacijo in digitalno tehnologijo lahko preoblikuje izobraževalni sistem v smislu, da se v središče postavi učenca, in omogoči, da se v večji meri upošteva želja učenca pri oblikovanju učnega načrta. Pri tem spodbujajo razprave o tem, kako bi digitalne tehnologije in institucionalne spremembe lahko omogočile personalizacijo na štirih ključnih področjih:

- področje izbire (želja in izbira učenca),
- področje spretnosti in znanja (učni načrt oziroma kurikulum, razvijanje in diverzifikacija različnih znanj in veščin),
- učna okolja (pedagoško in institucionalno),
- povratne informacije (ocena in priznanje).

8 Zaključek

Na področju izobraževanja se paradigma osredotočenosti na učitelja počasi menja za paradigmo osredotočenosti na učenca. Generacije učencev se med seboj vedno bolj razlikujejo, ogromne razlike pa se pojavljajo tudi znotraj istih generacij. Učenci se razlikujejo po predznanju, po izobraževalnih motivih in interesih, po pričakovanjih in željah, kulturi itd.

Družba postaja tehnološko vedno bolj odvisna in zahtevna, spremembe na tem področju pa se dogajajo vedno hitreje. To se odraža tudi na področju izobraževanja. Življenja mladih so danes prepletena s tehnologijo, ki jim omogoča mobilni dostop do informacij in virov 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Tehnologija jim omogoča ustvarjanje najrazličnejših vsebin in njihovo skupno rabo kot tudi medsebojno povezovanje in sodelovanje širom celega sveta. Učenci tako lahko izven izobraževalnih ustanov uresničujejo svoje strasti na svoj način in v svojem tempu. Priložnosti so neomejene, brezmejne in takojšnje. To je potrebno vzeti v zakup tudi pri oblikovanju sodobnih učnih načrtov in učnih okolij. Vpeljava pametnih učnih okolij spodbuja boljše in hitrejše učenje. Vsak korak naprej od obstoječih učnih okolij k tako imenovanim pametnejšim učnim okoljem je izboljšava, ki je bistvena za nadaljnji človeški, gospodarski in kulturni razvoj.

Izobraževalni proces je potrebno zasnovati tako, da bodo učenci aktivni soustvarjalci znanja in novih zmožnosti. Učitelji pa bodo postali vodniki ob strani. Pametna učna okolja in uporaba pametnih tehnologij na osnovi pametne ali fleksibilne pedagogike omogočajo udeleževanje izobraževalne paradigme osredotočenosti na učenca. Omogočajo prilagodljivo, inkluzivno, kreativno, avtentično učenje oziroma personalizirano učenje.

Literatura

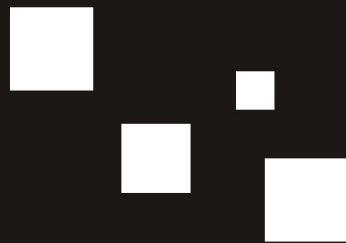
- Alhamad, N., AlHamad, A. Q., & Al-Omari, F. A. (2020). Smart devices employment in teaching and learning: reality and challenges in Jordan universities. *Smart Learning Environments* 7(1). DOI: 10.1186/s40561-020-0115-0
- Ardashkin, I., Chmykhalo, A., Makienko, M., & Khaldeeva, M. (2019). Smart-Technologies In Higher Engineering Education: Modern Application Trends. In I. B. Ardashkin, B. Vladimir Iosifovich, & N. V. Martyshev (Eds.), *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*, 50. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 57–64). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.8>
- Atkins, D. E., Bennett, J., Brown, J. S., Chopra, A., Dedec, C., Fishman, B., Williams, B., et al. (2010). *Transforming American education: Learning powered by technology*. Pridobljeno 19. 2. 2022 na <https://www.ed.gov/sites/default/files/NETP-2010-final-report.pdf>
- Augusto, J. C. (2008). Ambient Intelligence: Basic Concepts and Applications. In: Filipe J., Shishkov B., Helfert M. (eds), *Software and Data Technologies ICSoft 2006. Communications in Computer and Information Science*, 10, 16–26. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70621-2_2
- Azure (2022). What is cloud computing? Retrieved February 20, 2022, from <https://azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-cloud-computing/#benefits>
- Baturay, M. H. (2015). An overview of the world of MOOCs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 427–433. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.685
- Bregar, L., Zagmajster, M., & Radovan, M. (2020). *E-izobraževanje za digitalno družbo*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Chen, W., Allen, C., & Jonassen, D. (2018). Deeper learning in collaborative concept mapping: a mixed-methods study of conflict resolution. *Computers in Human Behavior*, 87, 424–435.
- Chen, X., Zou, D., Xie, H., & Wang, F. L. (2021). Past, present, and future of smart learning: a topic-based bibliometric analysis. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(2). <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00239-6>
- Coccoli, M., Guercio, A., Maresca, P., & Stanganelli, L. (2014). Smarter Universities: a vision for the fast changing digital era. *Journal of Visual Languages and Computing*, 25, 1003–1011.
- FDA (2018). Radio Frequency Identification (RFID). Pridobljeno 19. 2. 2022 na <https://www.fda.gov/radiation-emitting-products/electromagnetic-compatibility-emc/radio-frequency-identification>
- Göksu, H., Karanfiller, T., & Yurtkan, K. (2016). The Application Of Smart Devices In Teaching Students With Special Needs. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. Special Issue for IETC, ITEC, IDEC, ITICAM 2016.
- Green, H., Facer, K., Rudd, T., Dillon, P., & Humphreys, P. (2005). *Personalisation and digital technologies*. United Kingdom: Futurelab.
- Gros, B. (2016). The design of smart educational environments. *Smart Learning Environments*, 3(1), 15.
- Holmes, W., Anastopoulou, S., Schaumburg, H. & Mavrikis, M. (2018). *Technology-enhanced Personalised Learning Untangling the Evidence*. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.
- Huang, R. H., Yang, J. F., & Zheng, L. (2013). The Components and Functions of Smart Learning

- Environments for Easy, Engaged and Effective Learning. International. *Journal for Educational Media and Technology*, 7(1), 4–14.
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., Wang, H. H., et al. (2020). Handbook on Facilitating Flexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University.
- IBM (2013). The Smarter Classroom Project: Solutions for Smarter Education. Pridobljeno 17. 2. 2022 na [https://researcher.watson.ibm.com/researcher/files/br-fernandokoch/IBM-smarterclassroom\(web\).pdf](https://researcher.watson.ibm.com/researcher/files/br-fernandokoch/IBM-smarterclassroom(web).pdf)
- Järvelä, S. (2006). Personalised learning? New insights into fostering learning capacity. *Personalising education*, 31–46. DOI: 10.1787/9789264036604-3-en
- Karhikeyan, P. (2018). Editorial: impacts of smart devices in education. *Int. J. Mobile Learning and Organisation*, 12(2), 97–98.
- Kiryakova, G., Angelova, N., & Yordanova, L. (2017). The potential of augmented reality to change the business. *TEM Journal*, 7(3), 556–565 DOI: 10.15547/tjs.2017.s.01.066
- Koper, R. (2014). Conditions for effective smart learning environments. *Smart Learning Environments*, 1(1), 1–17. DOI: 10.1186/s40561-014-0005-4
- Krishna, R. S. B., Praveena, D. A., Nafizza, N. N., & Vardhini, J. N. R. (2021). A Study On Virtual Intelligence. *Journal of Physics Conference Series* 1770(1). DOI: 10.1088/1742-6596/1770/1/012028
- Kurt, S. (2021). Adaptive Learning: What is It, What are its Benefits and How Does it Work Pridobljeno 19.2.2022 na <https://educationaltechnology.net/adaptive-learning-what-is-it-what-are-its-benefits-and-how-does-it-work/>
- Larson, J. (2020). SMARTboards vs Interactive Whiteboards. Pridobljeno 24. 2. 2022 na <https://atutor.ca/smartboards-vs-interactive-whiteboards/#:~:text=SMARTboards%20are%20essentially%20computer%20screens,that%20supports%20many%20fun%20features.>
- Ličen, N. (2012). Model skupnosti prakse in situacijsko učenje. *Andragoška Spoznanja*, 18(3). DOI: 10.4312/as.18.3.10-24
- Lyapina, I., Sotnikova, E., Lebedeva, O., Makarova, T., & Skvortsova, N. (2019). Smart technologies: perspectives of usage in higher education. *Educational Management*, 33(3), 454–461.
- MathWors (2022). What Is Deep Learning? Retrieved February 20, 2022, from <https://www.mathworks.com/discovery/deep-learning.html>
- Meng, Q., Jia, J., & Zhang, Z. (2020). A framework of smart pedagogy based on the facilitating of high order thinking skills. *Interactive Technology and Smart Education*, 17 (3), 251–266.
- Mathew, A., Amudha, P., & Sivakumari, S. (2021). Deep Learning Techniques: An Overview. In: Hassanien A., Bhatnagar R., Darwish A. (eds) *Advanced Machine Learning Technologies and Applications*. AMLTA 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1141. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3383-9_54
- Moskal, P., Carter, D., & Johnson, D. (2017). 7 Things You Should Know About Adaptive Learning. Pridobljeno 19.2.2022 na <https://library.educase.edu/-/media/files/library/2017/1/eli7140.pdf>
- Nandigam, D., Tirumala, S. T., & Baghaei, N. (2014). Personalized Learning: Current Status and Potential. Conference: IEEE Conference on E-Learning, E-Management and E-Services 2014 at: Melbourne, Australia. DOI: 10.1109/IC3e.2014.7081251
- Ontotext (2022). What is Semantic Technology? Pridobljeno 20. 2. 2022 na <https://www.ontotext.com/knowledgehub/fundamentals/semantic-web-technology/>
- Ospina Avendano, D. (2021). *Reflective Learning*. Retrieved February 19, 2022, from <https://www.toolshero.com/personal-development/reflective-learning/>
- Parisi, T. (2016). *Learning virtual reality: developing immersive experiences and applications for desktop, web, and mobile*. California: O'Reilly Media, Inc.
- Ritchie, D., & Volk, C. (2000). Effectiveness of two generative learning strategies in the science classroom. *Sch. Sci. Math.* 100(2), 83–89.
- Pattani, M. (2020). Introducing mastery learning to students. Pridobljeno 19. 2. 2022 na

- <https://www.khanacademy.org/khan-for-educators/k4e-us-demo/xb78db74671c953a7:getting-to-know-khan/xb78db74671c953a7:introduction-to-mastery-learning/a/introducing-mastery-learning-to-students>
- Science and Literacy (2021). Deciding Between an Interactive Whiteboard vs SMARTboard for Your Classroom. Pridobljeno 24. 2. 2022 na <https://scienceandliteracy.org/interactive-whiteboard-vs-smartboard/>
- Viswanathan, P. (2022). Kaj je mobilna naprava? Retrieved February 20, 2022, from <https://sleywated.com/kaj-je-mobilna-naprava/>
- Sharp, D. C., Weiss, R. E., & Knowlton, D. S. (2003). Generative Learning Strategies for the Survey of International Economics Course. Pridobljeno 19. 2. 2022 na https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=392860
- Spector, J. M. (2016). Smart Learning Environments: Concepts and Issues. Conference paper SITE 2016 - Savannah, GA, United States, March 21–26. Pridobljeno 18.2.2022 na https://www.researchgate.net/publication/301612985_Smart_Learning_Environments_Concepts_and_Issues
- Wang, L., Laszewski, L., Younge, A., et al. (2010). Cloud Computing: a Perspective Study. *New Generation Computing*, 28(2), 137–146. DOI: 10.1007/s00354-008-0081-5
- Watson, W. R., & Watson, S. L. (2016). Personalized instruction. In C. M. Reigeluth & B. Beatty (Eds.), *Instructional-Design Theories and Models* (Vol. 4)(pp. 93–120). New York: Taylor & Francis.
- Zhu, Z. T. & He, B. (2012). Smart Education: new frontier of educational informatization. *E-education Research*, 12, 1–13.
- Zhu, Z. T., Yu, M. H., & Riezebos, P. (2016). A research framework of smart education. *Smart Learning Environments*, 3(4). DOI 10.1186/s40561-016-0026-2
- Ziyad Saleh, M. (2019). Artificial Intelligence Definition, Ethics and Standards. *Electronics and Communications: Law, Standards and Practice*. Pridobljeno 20. 2. 2022 na https://www.researchgate.net/publication/332548325_Artificial_Intelligence_Definition_Ethics_and_Standards



RECENZIJI



Recenzija I

PROF. DR. BRANKO LOBNIKAR

Splošni del recenzije

Znanstvena monografija obsega 101 stran rokopisa, strukturiranih v štiri vsebinsko celovite poglavjih, kjer izkušeni raziskovalci analizirajo sodobne razvojne vidike kadrovskega menedžmenta na posameznih izbranih področjih. Posamezna poglavja na znanstveno pregleden način analizirajo aktualne smernice na področju kadrovskega menedžmenta, ki so posledica sprememb v okolju v zadnjem času. Če je še nedolgo tega imel kadrovski menedžment bolj kot ne administrativno vlogo (poimenovali so ga personalni menedžment), lahko z razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologij in globalizacijo trga govorimo o njegovem razvojnem delovanju. Dodaten dejavnik, ki je povzročil spremembe v načinu in delovanju kadrovskih strokovnjakov/vodij, pa je bil pojav pandemije Covid-19, ki je še dodatno zahteval prilagoditve delovnih mest in dela posamezniku.

V poglavju z naslovom **Hibridni zaposleni – hibridni potrošnik** (avtorji Polona Šprajc, Martin Koželj in Iztok Podbregar) je prikazana povezava delovanja v virtualnem svetu med zaposlenim in potrošnikom. Tako kot je v času Covida-19 potrošnik razvil svoje navade nakupovanja po spletu, tako je zaposleni v organizaciji z uporabo različnih informacijsko komunikacijskih orodij opravljal delo na daljavo.

V obeh primerih smo priča spremenjenemu načinu razmišljanja in delovanja, kar bodo v prihodnje organizacije smiselno izkoristile v svoj prid.

Vesna Novak v naslednjem poglavju z naslovom **Izzivi dolgožive družbe: staranje prebivalstva, trg dela in ravnanje s starejšimi zaposlenimi** izpostavlja problem zaposlovanja starejših zaposlenih. Glede na statistične podatke ima namreč Slovenija eno najslabših slik zaposlovanja starejših od 55 let v Evropi. Slabši je le Luksemburg, ki ima še manjše število zaposlenih v tej starostni skupini. Glede na demografske podatke, ki smo jim priča danes in ne gredo v prid nataliteti v naslednjih letih, se je smiselno vprašati, od kod bodo organizacije dobile ustrezno število zaposlenih? Dejstvo je, da se življenjska doba povsod v Evropi povečuje, nataliteta pa zmanjšuje. Zato je potrebno čimprej stopiti k obravnavani problematiki in povezati vse tri akterje: državo, organizacijo in posameznika. Z vidika države je zato smiselno vzpodbujati starejše zaposlene, da ostanejo aktivni čim dlje, hkrati pa se bodo tem razmeram morale prilagoditi organizacije, saj se intenziteta dela povečuje, kognitivne sposobnosti posameznika pa znižujejo.

Prilagoditev delovnega mesta posamezniku obravnava naslednje poglavje z naslovom **Povezanost organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji** (avtorici Mojca Bernik in Jasmina Žnidaršič), ki analizira povezanost ključnih ciljev organizacije z ključnimi cilji delovnih mest. Prikazan je primer v organizaciji x, kjer je zaradi sprememb v okolju prišlo do redefiniranja ključnih ciljev organizacije (SMART cilji), s tem pa se je spremenila tako organizacijska struktura kot tudi zahteve delovnega mesta. Posledica tega so spremenjeni opisi delovnih mest in način dela.

K posamezniku se obrača tudi zadnje poglavje z naslovom **Izobraževanje v prihodnosti: pametno izobraževanje** (avtorica Eva Jereb), ki predstavlja sodoben pristop izobraževanja s pomočjo pametnih učnih okolij, ki omogočajo prilagojeni način izobraževanja posamezniku. Pametna učna okolja bazirajo na uporabi pametne oz. fleksibilne pedagogike, ki se ukvarja tako z teoretičnimi kot tudi praktičnimi koncepti.

Posamezna poglavja v pričujoči monografiji vsebujejo vse elemente znanstvenega raziskovanja, tako da vsebina nadgrajuje korpus znanja na področju kadrovskega menedžmenta kot znanstvene vede, gre pa tudi za pomemben prispevek kadrovskemu menedžmentu kot funkciji v organizaciji. Prispevki se med seboj

vsebinsko prepletajo in nadgrajujejo ter nazorno kažejo ne samo trenutne spremembe na področju kadrovskega menedžmenta, ampak odpirajo tudi izzive za v prihodnje. Prispevki vsebujejo aktualni pregled literature, ki je ustrezna citirana. Znanstvena monografija urednice Mojce Bernik tako po mojem mnenju predstavlja pomemben prispevek k razvoju kadrovskega menedžmenta in je kot taka namenjena ne samo ožji strokovni javnosti, temveč jo lahko v roke vzame vsak, ki ga omenjeno področje zanima.

Posebni del recenzije

Ocenjujem, da je znanstvena monografija celovita in ustrezno strukturirana. Avtorji so pri pisanju uporabili obsežno, aktualno ter glede na področje obravnave ustrezno literaturo. Znanstvena monografija izpolnjuje vse pogoje glede naslova monografije, naslovov podpoglavij in veznih delov posameznih besedil. Teme, ki jih znanstvena monografija obravnava, so aktualne in smiselno dopolnjujejo znanstveni prostor ter vzpodbujajo nova raziskovanja na področju kadrovskega menedžmenta. Znanstvena monografija je namenjena tako zahtevnejšemu znanstvenemu krogu, kot tudi strokovnemu krogu in študentom.

Zaključek in predlog recenzije

Predlagam, da se **znanstvena monografija** v obstoječem obsegu in vsebini izda.

Recenzija II

DOC. DR. ERIKA DŽAJIĆ URŠIČ

Splošni del recenzije

Znanstvena monografija zajema 101 stran in obsega naslednja poglavja:

1. Predgovor (napisala urednica Mojca Bernik)
2. Hibridni zaposleni – hibridni potrošnik (avtorji Polona Šprajc, Martin Koželj in Iztok Podbregar)
3. Izzivi dolgožive družbe: staranje prebivalstva, trg dela in ravnanje s starejšimi zaposlenimi (avtorica Vesna Novak)
4. Povezanost organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji (avtorici Mojca Bernik in Jasmina Žnidaršič)
5. Izobraževanje v prihodnosti: pametno izobraževanje (avtorica Eva Jereb)

Polona Šprajc, Martin Koželj in Iztok Podbregar so v prispevku z naslovom Hibridni zaposleni – hibridni potrošnik predstavili vpliv virtualnega sveta na delovanje in življenje posameznika. Avtorji izpostavljajo paralele med delovanjem zaposlenega znotraj organizacije, ki se konstantno spreminja in življenjem potrošnika, ki je podrejeno navadam sodobne družbe.

Prispevek **Vesne Novak** z naslovom Izzivi dolgožive družbe: staranje prebivalstva, trg dela in ravnanje s starejšimi zaposlenimi izpostavlja problematiko aktivno delovnega prebivalstva nad 55 let, ki je ena najslabših v Evropi. Napredek na tem področju ni odvisen samo od države in njenih regulatornih vidikov, temveč tudi od posameznika in organizacije. Čas je, da se organizacije začnejo zavedati, da morajo vsakega zaposlenega obravnavati posamično in v primeru starejši zaposlenih, ugotoviti, kakšen način dela in delovno mesto jim ustreza, da lahko opravljajo svoje delo tudi v svoji poznejši karieri.

Ravno tem izzivom pritrjujeta tudi **Mojca Bernik in Jasmina Žnidaršič** s prispevkom Povezanost organizacije in delovnega mesta s ključnimi cilji, ki sta na osnovi sprememb v okolju, ki so zahtevale prilagoditev ključnih ciljev, definirale organizacijsko strukturo v izbrani organizaciji in posodobljene opise delovnih mest. Spremembe ključnih ciljev organizacije namreč ostro posežejo tudi na definiranje delovnih mest, ki jih je potrebno ustrezno prilagoditi, posledica česar so dopolnjeni in spremenjeni opisi delovnih mest in splošna organizacijska struktura.

In nazadnje se doslej obravnavanim problematikam na področju transformacije kadrovskega managementa pridružuje tudi prispevek z naslovom Izobraževanje v prihodnosti: pametno izobraževanje avtorice **Eve Jereb**. Prispevek predstavlja razvoj pametnih učnih okolij, ki omogočajo individualiziran način okolja. V razvoj pametnih učnih okolij je vključena pametna oziroma fleksibilna pedagogika, ki se ukvarja s teoretičnimi koncepti in praktičnimi izobraževalnimi pristopi.

Vsebina prispevkov tako na teoretičen kot tudi aplikativen način prikazuje transformacijo kadrovskega managementa, ki je posledica sprememb v okolju, tako na področju tehnologij, kot tudi družbenih premikov. Prispevki so ustrezno strukturirani, uporabljena sta tako znanstveni jezik kot znanstveno pisanje. Tematika znanstvene monografije urednice Mojce Bernik je izjemno aktualna in doprinaša velik korak naprej k razvoju kadrovskega managementa.

Posebni del recenzije

Znanstvena monografija Transformacija kadrovskega managementa ponuja vsebino aktualnih vsebin na področju kadrovskega managementa. Prispevki so ustrezno strukturirani in predstavljajo nov pogled na področje kadrovskega managementa v luči sprememb v zadnjih letih. Uporabljena literatura je obsežna, aktualna in ustrezno

citirana. Naslov, predgovor in vsebina znanstvene monografije se dopolnjujejo v vseh pogledih in sledijo rdeči niti, ki predstavlja vpliv sprememb v zadnjih letih na delovanje kadrovskega managementa. Stil in jezik pisanja sta znanstveno podkrepjena s slikami in tabelami, ki pomagajo pri lažjem razumevanju znanstvenih dognanj. Zato je znanstvena monografija zanimiva ne samo za strokovno, ampak tudi za laično publiko.

Zaključek in predlog recenzije

Glede na aktualnost vsebine, ki zajema vse elemente znanstvene monografije, predlagam, da se znanstvena monografija z naslovom Transformacija kadrovskega managementa urednice Mojce Bernik izda v obstoječi obliki.

TRANSFORMACIJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA

MOJCA BERNIK (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si

Povzetek Znanstvena monografija Transformacija kadrovskega managementa razčlenjuje področja delovanja kadrovskega managementa, ki so bila izpostavljena zadnja leta spremembam v okolju. V sklopu kadrovskega managementa se uporabljajo novi pristopi in načini delovanja, ki izhajajo iz možnosti uporabe informacijske tehnologije in sprememb na globalnem tegu dela. Vsebina znanstvene monografije Transformacija kadrovskega managementa razčlenjuje problematiko izzivov dolgožive družbe, ki na področju kadrovskega managementa zahteva vpeljavo sprememb načinov dela starejših zaposlenih. To zahteva prilagoditev ključnih delovnih ciljev delovnih mest, kar poseže v definiranje in preoblikovanje opisov delovnih mest. Pričajoča znanstvena monografija obravnava tudi spremembe v delovanju zaposlenega zaradi razvoja informacijske tehnologije. Le ta je povzročila spremembe v delovanju zaposlenega, ki ga zaradi različnih načinov dela imenujemo hibridni zaposleni in ga lahko primerjamo z hibridnim potrošnikom. Uporaba sodobnih tehnologij je uvedla spremembe tudi na področju izobraževanja, ki omogočajo kadrovskega managementu razvoj pametnih učnih okolij in s tem individualen način učenja.

Ključne besede:

kadrovski management, hibridni zaposleni, dolgoživa družba, ravnanje s starejšimi zaposlenimi, delovno mesto, ključni cilji, pametno izobraževanje, pametna pedagogika

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MOJCA BERNIK (ED.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si

Abstract The scientific monograph Transformation of HRM analyses the areas of HRM that have been exposed to environmental changes in recent years. New approaches and ways of working are being applied in human resources management, arising from the potential of information technology and changes in the global labor market. The content of the scientific monograph Transformation of HRM analyses the challenges of a long-lived society, which in the field of HRM requires the introduction of changes in the ways of working of older employees. This requires the adaptation of key job objectives, which involves defining and redefining job descriptions. The present scientific monograph also changes in the functioning of the employee, who, because of the different ways of working, is called a hybrid employee and can be compared to a hybrid consumer. The use of modern technologies has also brought about changes in the field of education, enabling human resources management to develop smart learning environments and thus individualised learning.

Keywords:

human resources
management,
hybrid
employees
long-life society,
managing older
employees,
workplace,
key goals,
smart education,
smart pedagogy

Posamezna poglavja v pričujoči monografiji vsebujejo vse elemente znanstvenega raziskovanja, tako da vsebina nadgrajuje korpus znanja na področju kadrovskega menedžmenta kot znanstvene vede, gre pa tudi za pomemben prispevek kadrovskemu menedžmentu kot funkciji v organizaciji. Prispevki se med seboj vsebinsko prepletajo in nadgrajujejo ter nazorno kažejo ne samo trenutne spremembe na področju kadrovskega menedžmenta, ampak odpirajo tudi izzive za v prihodnje. Prispevki vsebujejo aktualni pregled literature, ki je ustrezna citirana. Znanstvena monografija urednice Mojce Bernik tako po mojem mnenju predstavlja pomemben prispevek k razvoju kadrovskega menedžmenta in je kot taka namenjena ne samo ožji strokovni javnosti, temveč jo lahko v roke vzame vsak, ki ga omenjeno področje zanima.

Prof. dr. Branko Lobnikar

Univerza v Mariboru
Fakulteta za varnostne vede

Znanstvena monografija Transformacija kadrovskega managementa ponuja vsebino aktualnih vsebin na področju kadrovskega managementa. Prispevki so ustrezno strukturirani in predstavljajo nov pogled na področje kadrovskega managementa v luči sprememb v zadnjih letih. Uporabljena literatura je obsežna, aktualna in ustrezno citirana. Naslov, predgovor in vsebina znanstvene monografije se dopolnjujejo v vseh pogledih in sledijo rdeči niti, ki predstavlja vpliv sprememb v zadnjih letih na delovanje kadrovskega managementa. Stil in jezik pisanja sta znanstveno podkrepljena s slikami in tabelami, ki pomagajo pri lažjem razumevanju znanstvenih dognanj. Zato je znanstvena monografija zanimiva ne samo za strokovno, ampak tudi za laično publiko.

Doc. dr. Erika Džajić Uršič

Fakulteta za uporabne družbene študije
v Novi Gorici



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede