



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XVII, številka 1-2, oktober 2025

Poslanstvo revije

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

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

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

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

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XVII, številka 1-2, oktober 2025

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

prof. dr. Zlatko Nedelko

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober), razen v primeru dvojne številke.

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

prof. dr. Vojko Potočan

dr. Vojko Toman

asist. Luka Eržen, mag. posl. ved

doc. dr. Katerina Božič

dr. Rok Črešnar

asist. Dejan Uršič, mag. posl. ved

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

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5 Preoblikovanje družbene dinamike v študentskih organizacijah pod vplivom informacijske tehnologije**
Jure Andolšek, Tamara Stanković, Maja Sušnik, Urška Judež
- 18 Služeče vodenje**
Domen Pele, Rudi Rozman
- 28 Med idealizmom in rezultati: Vrednote slovenskih vodij kot ključ do produktivnosti**
Rok Črešnar
- 39 Izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij z bolj učinkovitim črpanjem evropskih sredstev**
Nina Lebar, Lidija Breznik
- 53 Razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v dobi digitalizacije**
Jure Andolšek, Eva Delopst
- 62 Vloga umetne inteligence pri digitalnih inovacijah: Sistematičen pregled literature in praktične implikacije**
Dejan Uršič
- 72 Generacija Z in vodenje: Ugotovitve raziskave med mladimi športniki**
Rok Čater
- 79 Kako lahko trženjski pristopi spodbudijo trajnostne nakupe hrane?**
Patricia Milić

Informacije

- 88 Povzetki – Abstracts**
- 93 Navodila avtorjem**

Uvodnik



V letu 2025 izdajamo dvojno številko revije *Izzivi managementu*, v kateri je zbranih osem raziskovalno-strokovnih prispevkov, ki obravnavajo aktualne izzive na področju managementa in organizacije v slovenskem prostoru.

Prvi prispevek z naslovom »*Preoblikovanje družbene dinamike v študentskih organizacijah pod vplivom informacijske tehnologije*«, ki so ga pripravili Jure Andolšek, mag. posl. ved, mag. Tamar Stanković, Maja Sušnik, mag. posl. ved, in Urška Judež, mag. posl. ved, se osredotoča na raziskovanje vpliva informacijske tehnologije na delovanje in družbeno dinamiko študentskih organizacij v Sloveniji. Na podlagi izvedene raziskave, pri kateri so uporabili analitično orodje tematske mreže, avtorji ugotavljajo, da so se organizacije – kljub številnim prednostim – soočale tudi z izzivi, kot so informacijska preobremenjenost, zmanjšanje osebnega stika in skrb za varovanje osebnih podatkov. Rezultati raziskave kažejo, da je ohranjanje človeške dimenzije odnosov ključno za dolgoročno povezanost članov. Izpostavljajo, da je digitalizacija prinesla številne priložnosti, a hkrati zahteva previdnost pri obvladovanju tveganj, kot sta zmanjšanje osebnih stikov in kibernetika varnost, da bi študentske organizacije uspešno delovale v digitalni dobi.

V drugem prispevku z naslovom »*Služeče vodenje*« avtorja mag. Domen Pele in prof. dr. Rudi Rozman raziskujeta vlogo in pomen služečega vodenja, ki temelji na vodenju s služenjem sodelavcem – sledilcem. V prispevku obravnavata ključne lastnosti in vrednote služečega vodje ter primerjata služeče vodenje z izbranimi stili vodenja, s čimer celovito prikažeta značilnosti služečega vodenja. V tem okviru izpostavita nekaj ključnih modelov vodenja, kot sta osebnotni (usmerjen v delo) in vedenjski (usmerjen v zaposlene), ter situacijsko teorijo, ki utemeljuje prilagajanje vodenja različnim situacijam. Med drugim avtorja nakažeta tudi, v katerih razmerah je uporaba služečega vodenja najbolj ustrezna. S prispevkom avtorja pomembno prispevata k oblikovanju sloven-

skega izrazoslovja na tem področju, saj preučita primernost izraza »služeče vodenje«, pri čemer ugotavljata, da predlagani slovenski izraz ustrezno odraža bistvo obravnavanega stila vodenja.

Tretji prispevek z naslovom »*Med idealizmom in rezultati: Vrednote slovenskih vodij kot ključ do produktivnosti*«, katerega avtor je dr. Rok Črešnar, izpostavlja vpliv vrednot na produktivnost in uspešnost organizacij. Rezultati terenske raziskave kažejo, da so individualistične vrednote – dosežek, moč in varnost – močnejši prediktorji operativnih rezultatov in rezultatov uspeha organizacij kot družbene vrednote. Študija poudarja, da uravnoteženost med inkluzivnostjo in ciljno usmerjenostjo omogoča ustvarjanje okolja, kjer se lahko uresničijo tako dolgoročni razvoj kot kratkoročni poslovni rezultati. Avtor izpostavlja, da je prilagodljivost in strateško usklajevanje vrednot ključnega pomena za trajnostno konkurenčnost in dejansko uspešnost organizacije. Prispevek daje vpogled v specifičen slovenski kontekst vrednot vodij in ponuja praktične usmeritve za uravnoteženje družbenih in individualističnih prioritet v poslovnem okolju.

Četrty prispevek z naslovom »*Izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij z bolj učinkovitim črpanjem evropskih sredstev*«, avtoric Nine Lebar in doc. dr. Lidije Breznik, se osredotoča na črpanje evropskih sredstev, zlasti v okviru programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS). Prispevek prinaša pomembna izhodišča za različne deležnike, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih, ter podaja smernice za pridruževanje programom ETS v novi finančni perspektivi. To omogoča boljšo pripravo in učinkovitejše črpanje sredstev, kar lahko vodi k rasti in krepitvi konkurenčnosti. Avtorici razpravljata o prihodnosti programov ETS v Sloveniji ter obravnavata uspešnost Slovenije v dosedanjem črpanju evropskih sredstev, kar je dobro izhodišče za še učinkovitejšo izrabo tega potenciala v razvijanju in krepitvi konkurenčnosti.

V petem prispevku z naslovom »Razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v dobi digitalizacije«, avtorjev Jureta Andolška, mag. posl. ved, in Eve Delopst, mag. posl. ved, je obravnavan vpliv digitalizacije in tehnološkega napredka na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Članek preučuje ključne izzive, s katerimi se soočajo projektni managerji pri vodenju znanjskih delavcev v digitalnem okolju. Prispevek izpostavlja, da zaposleni vse bolj pričakujejo večjo avtonomijo, fleksibilnost in sodelovanje pri odločanju, kar zahteva prilagoditev vodstvenih pristopov. Avtorja na temelju uporabe fokusnih skupin ugotavljata, da je učinkovito vodenje odvisno od prilagajanja vodstvenih stilov, razvoja digitalnih kompetenc in vzpostavitve transparentnih komunikacijskih procesov. Prispevek ponuja tudi praktična priporočila za organizacije, ki želijo izboljšati sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter se uspešno prilagoditi izzivom digitalizacije.

Šesti prispevek z naslovom »Vloga umetne inteligence pri digitalnih inovacijah: Sistematičen pregled literature in praktične implikacije«, ki ga je pripravil Dejan Uršič, mag. posl. ved, se osredotoča na preučevanje, kako umetna inteligenca spodbuja različne vrste digitalnih inovacij v sodobnih organizacijah. Avtor v prispevku raziskuje vlogo umetne inteligence pri treh vrstah digitalnih inovacij: (1) digitalnih inovacijah procesov, (2) digitalnih inovacijah proizvodov in storitev ter (3) digitalnih inovacijah poslovnih modelov. Pri tem ugotavlja, da umetna inteligenca omogoča avtomatizacijo in optimizacijo procesov, razvoj personaliziranih izdelkov in storitev ter preoblikovanje načinov ustvarjanja in zajemanja vrednosti. V prispevku so podane tudi praktične smernice za uvajanje umetne inteligence v poslovno prakso, pri čemer izpostavlja pomen postopnega uvajanja, vključevanja zaposlenih in podatkovno vodenega odločanja, kar prispeva k boljšemu razumevanju implementacije tehnologij umetne inteligence v procese inoviranja v digitalni dobi.

Sedmi prispevek z naslovom »Generacija Z in vodenje: Ugotovitve raziskave med mladimi športniki«, katerega avtor je Rok Čater, izpostavlja pričakovanja mlajših pripadnikov generacije Z glede vodenja, s poudarkom na tem, kako dojemajo idealnega športnega trenerja. Avtor na temelju izvedene terenske raziskave med najstniki ugotavlja, da generacija Z najvišje ceni vodje, ki so usmerjeni v ljudi – torej vodje, ki motivirajo, gradijo pozitivno vzdušje in spodbujajo sodelovanje. Visoko je cenjen tudi stil vodenja, usmerjen v naloge, vendar le, če je podprt s človeškim odnosom. Avtorski stil je bil ocenjen

kot najmanj zaželen. Na podlagi spoznanj iz izvedene raziskave so podani tudi predlogi za vodenje generacije Z na delovnem mestu.

Zadnji prispevek z naslovom »Kako lahko trženjski pristopi spodbudijo trajnostne nakupe hrane?«, avtorice mag. Patricie Milič, obravnava vpliv različnih trženjskih dejavnikov na trajnostno nakupno vedenje prehranskih izdelkov. Rezultati terenske raziskave med slovenskimi potrošniki kažejo, da imajo največji vpliv kakovost izdelka, razpoložljivost izdelka in cenovna občutljivost. Potrošniki pričakujejo, da trajnostni izdelki ohranjajo visoko raven kakovosti, so enostavno dostopni v njihovem nakupovalnem okolju in cenovno primerljivi z običajnimi alternativami. Manj pomembni so se izkazali dejavniki, kot so oglaševanje, trajnostne oznake in lokalno poreklo. Na temelju rezultatov, prispevek ponuja konkretna priporočila podjetjem, kako lahko prek premišljenega oblikovanja izdelkov, dostopnejše cenovne politike, večje razpoložljivosti ter jasne in zupanja vredne komunikacije okrepijo učinek svojih trajnostnih trženjskih pristopov.

V imenu uredniškega odbora vabimo vse strokovnjake s področja managementa, vodenja in organizacije, da s prispevki delite svoja spoznanja, izkušnje in izzive v prihodnjih številkah revije. Z vašimi prispevki bomo bralcem lahko posredovali najnovejše znanje in najboljše prakse, jih obveščali o aktualnih vprašanjih in jih morda navdihnili, da ta spoznanja uporabijo pri svojem delu.

Zlatko Nedelko, glavni urednik

Preoblikovanje družbene dinamike v študentskih organizacijah pod vplivom informacijske tehnologije

Jure Andolšek¹, Tamara Stanković², Maja Sušnik³, Urška Judež⁴

e-pošta¹: jure.andolsek@ef.uni-lj.si

e-pošta²: tamara.stankovic@ef.uni-lj.si

e-pošta³: maja.susnik99@gmail.com

e-pošta⁴: urska.judez@ef.uni-lj.si

Povzetek

V članku smo raziskovali vpliv informacijske tehnologije na delovanje in družbeno dinamiko študentskih organizacij v Sloveniji. Digitalna preobrazba je organizacijam omogočila izboljšanje učinkovitosti, hitrejšo komunikacijo in večjo aktivnost članov. Raziskava vključuje intervjuje in analizo odgovorov s pomočjo analitičnega orodja tematske mreže, kar je omogočilo globlji vpogled v ključne spremembe, ki jih prinaša digitalizacija. Kljub prednostim so se organizacije soočale tudi z izzivi, kot so informacijska preobremenjenost, zmanjšanje osebnega stika in skrb za varovanje osebnih podatkov. Uporaba digitalnih orodij je spodbudila bolj horizontalne komunikacijske strukture, kar je omogočilo večjo vključenost članov v odločevalske procese. Kljub temu rezultati raziskave kažejo, da je ohranjanje človeške dimenzije odnosov ključno za dolgoročno povezanost članov. Ugotavljamo, da je digitalizacija prinesla številne priložnosti, a hkrati zahteva previdnost pri obvladovanju tveganj, kot sta zmanjšanje osebnih stikov in kibernetska varnost, da bi študentske organizacije uspešno delovale v digitalni dobi.

Ključne besede: digitalna preobrazba, informacijska tehnologija, študentske organizacije

1 Uvod

Digitalizacija je v sodobnem času bistveno preoblikovala načine komuniciranja, delovanja in sodelovanja v organizacijah, kar velja tudi za študentske organizacije (Dewett in Jones, 2001). Danes vse organizacije poslujejo v digitalnem gospodarstvu, kjer digitalna infrastruktura zagotavlja globalno platformo za povezovanje, iskanje informacij in medsebojno komunikacijo (Rainer et al., 2007). Uporaba informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) je postala strateško pomembna, saj omogoča organizacijam, da izboljšajo svojo konkurenčnost in delovanje. To pomeni hitrejšo obdelavo podatkov, učinkovitejše komunikacijske kanale ter avtomatizacijo procesov, kar prispeva k zmanjševanju stroškov in povečanju produktivnosti. Hkrati pa se organizacije soočajo tudi z nenehnimi spremembami na tehnološkem področju, kar zahte-

va neprestane investicije in prilagoditve (Erjavec et al., 2023). Čeprav to predstavlja izziv, tehnologija ponuja tudi številne priložnosti, ki organizacijam omogočajo večjo učinkovitost in inovativnost (Cascio & Montealegre, 2016).

Študentske organizacije v Sloveniji, med katerimi izstopa krovna Študentska organizacija Slovenije (ŠOS), igrajo ključno vlogo pri zastopanju interesov študentov, organizaciji različnih dogodkov ter podpora študentom pri njihovih akademskih in obštudijskih dejavnostih (Pirjavec, 2022; Božnar, 2013). Vendar pa se je z naraščajočo digitalizacijo način delovanja teh organizacij bistveno spremenil. Generacija Z, ki je digitalno pismena in tehnološko podkovana, pričakuje večjo uporabo digitalnih orodij v študentskih organizacijah (Serbanescu, 2022). Poleg operativnih sprememb IT vpliva tudi na širše organizacijske procese, kot so spreminjanje orga-

nizacijske kulture, načini sodelovanja med člani in oblikovanje norm znotraj organizacij. Digitalizacija ne vpliva zgolj na administrativne procese, temveč preoblikuje komunikacijske tokove, hierarhične odnose in mehanizme odločanja, kar vpliva na samo identiteto organizacij (Mutekwe, 2012).

Kljub obilici raziskav o vplivu digitalizacije na različne organizacije (Cijan, Jenič, Lamovšek & Stemberger, 2019; Aasi & Rusu, 2017) obstaja opazna vrzel v literaturi, ko gre za razumevanje specifičnih sprememb, ki jih prinaša uporaba IT v slovenskih študentskih organizacijah. Vpliv digitalizacije na organizacijsko kulturo, vključenost članov in komunikacijske strukture v teh organizacijah ostaja raziskovalno manj obdelan vidik. Ni jasno, kako digitalna orodja spreminjajo vrednote in delovne procese znotraj študentskih organizacij ter kakšen je njihov dolgoročni vpliv na angažiranost in kohezijo med člani. Ta pomanjkljivost v obstoječem znanju ustvarja potrebo po poglobljenem raziskovanju in analizi, kako digitalna orodja vplivajo na organizacijske procese, sodelovanje med člani ter vrednote znotraj teh organizacij (Kuusisto, 2017).

Pri tej raziskavi se osredotočamo na vpliv IT na študentske organizacije, pri čemer smo kot primer zajeli več različnih organizacij, da bi pridobili širši vpogled v spremembe, ki jih prinaša digitalizacija. Posebno pozornost smo namenili tudi krovnii organizaciji Študentska organizacija Slovenije (ŠOS), saj ima pomembno vlogo pri koordinaciji in zastopanju interesov študentov na nacionalni ravni.

Koncept, ki bo preučevan v tem članku in povezuje, kar je bilo do sedaj navedeno, je analiza vpliva IT na družbeno dinamiko znotraj študentskih organizacij v Sloveniji. Gre za to, kako študentske organizacije v digitalni dobi uvajajo tehnologijo za podporo svojemu delovanju, ob tem pa skušajo ohraniti temeljne vrednote, kot so sodelovanje, solidarnost in zastopanje interesov študentov. Poseben poudarek bo namenjen vprašanju o organizacijski kulturi, komunikacijskih spremembah in oblikovanju novih oblik sodelovanja, ki jih prinaša digitalizacija. Članek bo raziskal, kako digitalizacija oblikuje delovanje teh organizacij, s poudarkom na izzivih in priložnostih, ki jih prinaša ta proces.

Namen tega članka je raziskati vpliv IT na družbeno dinamiko v študentskih organizacijah v Sloveniji ter identificirati ključne izzive in priložnosti, ki jih tem organizacijam prinaša digitalna preobrazba. Digitalna orodja močno vplivajo na vrednote, obnašanje in norme v teh organizacijah, kar posledično vpliva na njihovo kulturo in načine komuniciranja (Hult, Hansson & Gellerstedt, 2020). Pomembno je

razumeti, kako digitalna orodja vplivajo na sodelovanje članov organizacij in njihovo vključevanje v aktivnosti, ter analizirati, ali ta orodja spodbujajo ali omejujejo njihovo aktivno sodelovanje. Članek se osredotoča tudi na izzive, povezane s spoštovanjem zasebnosti, z etiko ter varnostjo in zaščito shranjenih informacij (Jonathan et al., 2020).

Naš cilj je prek poglobljenih intervjujev tako z nekdanjimi kot aktualnimi člani študentskih organizacij identificirati ključne teme, ki raziskujejo vpliv digitalnih orodij in tehnoloških inovacij na oblikovanje organizacijske kulture, komunikacijo in izvajanje aktivnosti v študentskih organizacijah ter jim podati priporočila za uspešno digitalno preobrazbo, ne da bi pri tem ogrozile svoje temeljne vrednote in tradicije, ki jih opredeljujejo.

Študija ima omejitve, saj ŠOS ni edina in nujno reprezentativna organizacija za celotno populacijo v Sloveniji, zato v tej raziskavi ne trdimo, da rezultati v celoti odražajo realno stanje vseh študentskih organizacij v Sloveniji. Ta omejitev je upoštevana v interpretaciji rezultatov, saj so študentske organizacije specifične zaradi svojega prostovoljnega članstva, omejenega trajanja vodenja in pogosto horizontalne strukture odločanja, kar se razlikuje od tradicionalnih hierarhičnih organizacij. Posledično je vpliv IT lahko drugačen kot v drugih organizacijskih kontekstih, kar odpira vprašanje prenosa ugotovitev na širši organizacijski spekter.

2 Pregled literature

IT igra ključno vlogo pri oblikovanju sodobnih organizacij, vključno s študentskimi organizacijami, saj omogoča hitrejšo komuniciranje, učinkovitejšo obdelavo podatkov in večjo transparentnost v procesih. IT je postala neizogiben del organizacijskega vsakdana, ki ne le olajšuje delo, temveč tudi spreminja organizacijsko kulturo in način sodelovanja med člani (Dewett & Jones, 2001). Organizacije danes delujejo v digitalnem gospodarstvu, kjer je digitalna infrastruktura postala ključna platforma za globalno povezovanje, iskanje informacij in izboljšanje procesov v organizacijah (Rainer et al., 2007).

Študentske organizacije, ki delujejo kot neprofitne institucije z namenom podpore študentom, niso izjema. S pomočjo digitalnih orodij lahko bolj učinkovito komunicirajo s člani, izboljšujejo organizacijske procese in omogočajo transparentno obvladovanje sredstev. Ključna razlika med IT kot celoto in digitalnimi orodji je torej v tem, da IT obsega širši tehnološki ekosistem, medtem ko digitalna orodja

predstavljajo konkretne aplikacije, ki se uporabljajo v vsakodnevnem delovanju organizacij. V tem članku se osredotočamo predvsem na digitalna orodja kot operativne enote IT, ki omogočajo digitalno preobrazbo študentskih organizacij.

Med tehnologijami, ki so danes ključne pri digitalizaciji študentskih organizacij, so sistemi za upravljanje oz. management projektov (npr. Asana, Trello, Monday.com), kolaborativna programska oprema (npr. Slack, Microsoft Teams, Google Workspace), platforme za digitalne dogodke (npr. Zoom, Hopin, Webex), orodja za upravljanje podatkov in varnostne rešitve (npr. GDPR-compliant storage, dvostopenjska avtentikacija, šifrirane komunikacije) ter avtomatizacija administrativnih procesov (npr. CRM sistemi, avtomatizirani sistemi za članstvo in glasovanje) (Crittenden, Biel & Lovely III, 2019). Hkrati pa je uvajanje IT v študentske organizacije povezano tudi z izzivi, kot so varovanje podatkov, etična uporaba tehnologije in prilagoditev članov novim tehnološkim orodjem (Erjavec et al., 2023).

Internet je postal glavni kanal za digitalno komunikacijo in poslovanje v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, kar je močno vplivalo na organizacijsko delovanje po vsem svetu, vključno s študentskimi organizacijami. Danes IT ne le olajšuje poslovne procese, ampak tudi omogoča večjo transparentnost in povezanost znotraj organizacij (Shambhavi et al., 2023).

Vpliv IT na organizacijsko kulturo in medsebojno komunikacijo

Uvajanje IT v organizacije spreminja tudi njihovo organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura se nanaša na skupne vrednote, norme in vedenje znotraj organizacije, ki vplivajo na to, kako člani sodelujejo med seboj in s širšim okoljem (Schwarz Müller et al., 2018). IT lahko spodbudi bolj odprto in participativno kulturo, kjer so informacije dostopne vsem članom, kar zmanjšuje hierarhičnost struktur. To še posebej velja v študentskih organizacijah, kjer je vključenost vseh članov bistvenega pomena za uspešno delovanje (Martins et al., 2004).

Spremembe v organizacijski kulturi se kažejo predvsem v načinu komuniciranja. Digitalna orodja, kot so elektronska pošta, platforme za sodelovanje in družbena omrežja, omogočajo hitrejšo in bolj horizontalno komunikacijo znotraj organizacij. To vodi do zmanjšanja tradicionalnih hierarhičnih struktur in povečanja sodelovanja med člani (Dewett & Jones, 2001). Poleg tega digitalna orodja omogočajo lažjo izmenjavo informacij, kar vodi k bolj transparentnemu in vključujočemu odločanju.

Komunikacijski tokovi so bili v tradicionalnih organizacijah pogosto vertikalni, kar pomeni, da so informacije potovale od vrha organizacije navzdol (Martins et al., 2004). Z uvajanjem digitalnih orodij so komunikacijski tokovi postali bolj horizontalni, kar pomeni, da lahko člani organizacij hitreje in neposredno komunicirajo med seboj, ne glede na njihov položaj znotraj organizacije (Schwarz Müller et al., 2018). To vodi do večje fleksibilnosti pri odločanju, izboljšuje sodelovanje in spodbuja večjo vključenost članov.

Kljub prednostim horizontalne komunikacije pa obstajajo tudi izzivi. Prevelika količina informacij lahko povzroči zmedo in preobremenjenost z informacijami, kar negativno vpliva na produktivnost članov (Edmondson & Harvey, 2017). Študentske organizacije morajo zato razviti strategije za učinkovito obvladovanje informacij, da preprečijo izgubo osredotočenosti in zmanjšanje učinkovitosti pri delu. Oba vira – tako materialni (IT) kot nematerialni (ljudje) – sta potrebna za zagotavljanje konkurenčnih prednosti in uspevanjem na dolgi rok (Piekkola et al., 2021).

Vpliv IT na vključenost članov in varovanje podatkov v študentskih organizacijah

Vključevanje članov je ključnega pomena za uspešno delovanje študentskih organizacij, saj omogoča večjo participacijo, transparentnost in učinkovitejše doseganje ciljev organizacije (Wolf, 2022). Uporaba specializiranih digitalnih platform, kot so CRM sistemi za članstvo (npr. NationBuilder, Wild Apricot), sistemi za elektronsko glasovanje (npr. ElectionBuddy) in avtomatizirani mailing sistemi (npr. Mailchimp, ActiveCampaign), omogoča učinkovitejšo angažiranost članov ter večjo prilagodljivost pri vključevanju novih članov. Pri tem pa ne smejo pozabiti nasloviti izziv pomanjkljive digitalne pismenosti in morebitno preobremenjenost z informacijami, kar negativno vpliva na njihovo vključenost (Eppler & Mengis, 2004). Zato je pomembno, da organizacije razvijejo učinkovite strategije za vključevanje članov in obvladovanje informacijskih tokov.

Z vse večjo uporabo IT v študentskih organizacijah postaja varovanje podatkov ključnega pomena. Organizacije zbirajo in obdelujejo velike količine osebnih podatkov svojih članov, zato je nujno, da zagotovijo ustrezne varnostne mehanizme za zaščito teh podatkov (Erjavec et al., 2023). Za organizacije je pomembno tudi, da delujejo v skladu z zakonodajo o varstvu podatkov, zlasti s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR). Vpeljava šifriranih oblakov (npr. Tresorit, Sync.com) ter uporaba digitalnih certifi-

tov za preverjanje identitete uporabnikov zmanjšuje varnostna tveganja in povečuje zaupanje članov.

Poleg vprašanja varovanja podatkov pa se obravnavajo tudi širša etična vprašanja digitalizacije, kot so transparentnost vodenja študentskih organizacij, etika odločanja pri uporabi algoritmov za selekcijo članov, vpliv digitalnih platform na dostopnost informacij ter problematika digitalnega sledenja članom organizacij. Učinkovita digitalizacija zahteva odgovoren pristop k tehnološki etiki, ki ne zajema zgolj zaščite osebnih podatkov, temveč tudi skrb za enakopraven dostop, pravičnost odločanja in preprečevanje morebitnih zlorab digitalnih orodij. Zavedanje o pomenu etične uporabe podatkov in zagotavljanje zasebnosti članov postaja vse bolj pomembno področje v digitalno preoblikovanih organizacijah (Rainer et al., 2007).

Zgodovinski pregled razvoja IT v študentskih organizacijah

Medtem ko so študentske organizacije v preteklosti delovale pretežno analogno (tj. osebni sestanki in papirna komunikacija), z omejenimi orodji za komunikacijo in organizacijo, je digitalizacija močno spremenila način njihovega delovanja (Pirjevec, 2022). V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so študentske organizacije začele uporabljati osnovna digitalna orodja (tj. družbena omrežja, spletne aplikacije in elektronska pošta), ki so danes postala ključen element v delovanju teh organizacij, saj omogočajo boljšo povezanost med člani, hitrejšo odzivanje na potrebe študentov in lažje prilagajanje nenehno spreminjajočemu se okolju (Wolf, 2022). Ta prehod k digitalizaciji je povečal učinkovitost, vendar tudi spremenil način delovanja in interakcije znotraj organizacij (Erjavec et al., 2023).

Raziskave kažejo, da se nekdanji člani študentskih organizacij pogosto soočajo z izzivi pri prilagajanju na sodobna digitalna orodja, saj njihovo delovanje ni bilo digitalno podprto. Trenutni člani, ki so odrasli v dobi digitalne tehnologije, pa imajo večjo afiniteto do uporabe digitalnih orodij in so bolj prilagojeni hitrim spremembam v tehnologiji. To ustvarja generacijsko razliko, ki jo je potrebno upoštevati pri raziskovanju vpliva IT na organizacijsko kulturo in delovanje študentskih organizacij (Pirjevec, 2022).

Na podlagi pregleda literature in zgoraj zastavljenih ciljev smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

- RV1: Kako informacijska tehnologija vpliva na spreminjanje organizacijske kulture v študentskih organizacijah v Sloveniji glede na obstoječe teorije o organizacijski kulturi in digitalni transformaciji?

- RV2: Kakšne spremembe opazujemo v komunikacijskih tokovih znotraj študentskih organizacij zaradi uvajanja digitalnih orodij in tehnoloških inovacij ter kako se ti procesi ujemajo z ugotovitvami iz literature o komunikacijskih spremembah v organizacijah?
- RV3: Kako informacijska tehnologija vpliva na vključenost članov v študentskih organizacijah in kakšni so dejavniki, ki spodbujajo ali ovirajo aktivno sodelovanje v kontekstu digitalnih participativnih modelov, predstavljenih v literaturi?
- RV4: Kako študentske organizacije v Sloveniji skrbijo za varovanje podatkov članov v digitalnem okolju ter kakšni so izzivi na področju zasebnosti, etike in varnosti glede na obstoječe raziskave o kibernetiki varnosti in etičnih dilemah pri digitalni transformaciji?
- RV5: Kako se je uporaba informacijske tehnologije v študentskih organizacijah razvijala skozi čas in kakšne razlike zaznavajo nekdanji in trenutni člani?

3 Metoda raziskovanje in izvedba raziskave

Za potrebe našega članka smo uporabili kombinacijo spletnih anket in poglobljenih intervjujev kot metodo raziskovanja. Obe vrsti podatkov smo kvalitativno analizirali z uporabo tematskih mrež, kar nam je omogočilo poglobljen vpogled v ključne spremembe, ki jih prinaša uvedba informacijske tehnologije v študentske organizacije. Tematska analiza je pristop, ki temelji na več korakih kvalitativne analize in omogoča sistematično prepoznavanje, analizo ter interpretacijo vzorcev v podatkih (Attride-Stirling, 2001; Braun & Clarke, 2006). Uporaba tega pristopa je utemeljena v družboslovnih raziskavah, saj omogoča fleksibilno analizo večjih količin podatkov in identifikacijo vzorcev (Nowell et al. 2017). Tako kot zbiranje podatkov je tudi sama analiza ločena na dva dela, pridobljeni odgovori s strani nekdanjih in aktualnih predstavnikov študentskih organizacij (tj. predsedniki in člani upravnih odborov) nam namreč omogočajo izkoristiti prednosti primerjalne analize, ki omogoča vpogled v spremembe in razvoj organizacijske kulture, komunikacijskih praks ter izvajanja dejavnosti skozi čas v slovenskih študentskih organizacijah (Patton, 2002).

Raziskava se je začela z izvajanjem spletnih anket, ki so bile namenjene trenutnim in nekdanjim članom študentskih organizacij v Sloveniji. Anketni vprašalnik je bil oblikovan v skladu z načeli obliko-

vanja kvalitativnih raziskav (Creswell & Poth, 2018), pri čemer so vprašanja pokrivala teme, kot so uporaba IT, spremembe v komunikaciji, vključenost članov ter izzivi, povezani z varovanjem podatkov. Ankete so vključevale kombinacijo zaprtih in odprtih vprašanj, kar je omogočilo zbiranje kvantitativnih podatkov o obsegu uporabe tehnologije, kot tudi kvalitativnih vpogledov v osebne izkušnje respondentov.

Poleg anket smo izvedli poglobljene polstrukturirane intervjuje z enajstimi izbranimi člani študentskih organizacij, da bi pridobili bolj podrobne in kontekstualne informacije. Kriteriji izbire intervjuvancev so sledili metodološkim smernicam kvalitativnega vzorčenja (Guest, Namey & Mitchell, 2013) ter vključevali tako nekdanje kot trenutne člane organizacij, pri čemer smo upoštevali geografsko raznolikost in njihovo vlogo v organizaciji. Organizacije iz urbanih območij morda uporabljajo naprednejša digitalna orodja ali imajo bolj razvit dostop do digitalne infrastrukture v primerjavi z organizacijami iz ruralnih območij, kjer je lahko dostop do digitalnih tehnologij omejen.

Z vsemi intervjuvanci smo vzpostavili stik prek telefona ali elektronske pošte, izbrani pa so bili prek osebnih poznanstev avtorjev. Vsi intervjuvanci so že več let aktivno vključeni v svoje organizacije, pri čemer najkrajša doba vključitve znaša tri leta, najdaljša pa osem let. Intervjuji so omogočili vpogled v osebne izkušnje intervjuvancev, še posebej glede sprememb v organizacijski kulturi in komunikacijskih tokovih, ki jih je prinesla uvedba digitalnih orodij. Intervjuje smo izvedli prek videokonferenčne programske opreme, kar je bilo smiselno glede na tematiko raziskave o uporabi sodobne tehnologije v delovanju organizacij. Intervjuji s petimi trenutnimi predstavniki in šestimi nekdanjimi predstavniki študentskih organizacij so potekali med 10. in 24. avgustom 2024. Odprti odgovori iz anket so bili prav tako vključeni v nadaljnjo analizo, saj so pogosto vsebovali tematsko bogate vsebine, primerljive z odgovori iz intervjujev. Vsi intervjuji so potekali v sproščenem okolju in trajali med pol do ene ure.

V prvem koraku smo transkribirali odgovore iz intervjujev ter odprte odgovore iz spletnih anket. Obe vrsti kvalitativnih podatkov smo analizirali z enotnim postopkom kodiranja, kar nam je omogočilo primerljivost in dopolnjevanje med odgovori različnih skupin udeležencev. Besedila smo kodirali z namenom razdelitve na smiselne segmente, pri čemer smo prepoznavali ključne pojme in teme, ki so se večkrat pojavljale v obeh virih podatkov. Kodiranje smo izvedli s pomočjo pristopa odprtega kodiranja (Strauss & Corbin, 1998), ki omogoča identi-

fikacijo ključnih vzorcev brez predhodno določenih kategorij. Povezave med segmenti smo nato analizirali za prepoznavanje širših tematskih vzorcev, kar je predstavljalo osnovo za oblikovanje tematskih mrež.

V naslednjem koraku smo identificirali glavne teme, ki so se pojavile iz kodiranih podatkov. Vsaka tema je predstavljala osrednjo idejo in vključevala več segmentov besedila (Attride-Stirling, 2001). Te teme so ključne za analizo, saj omogočajo vpogled v vzorce vedenja in izkušenj, povezanih z uvedbo IT v študentske organizacije.

V tretjem koraku smo združili teme v skupine, imenovanje **organizirane teme**, ki prikazujejo povezave med posameznimi ugotovitvami, kar nam omogoča oblikovanje **tematskih mrež**. Te mreže prikazujejo ključne ideje, ki so se pojavljale skozi celotno raziskavo in so bile bistvenega pomena za odgo-varjanje na zastavljena raziskovalna vprašanja. Sledi opis posameznih tematskih mrež in raziskave vzorcev, ta korak vključuje vpogled v posamezne vzorce in citiranje relevantnih delov izvirnega besedila (Attride-Stirling, 2001).

V zadnjem koraku se osredotočimo na povzetek ključnih ugotovitev in identifikacijo vzorcev iz tematskih mrež. Zadnji korak pa vključuje primerjavo povzetkov z uporabljenimi teorijami v članku, kar nam omogoča odgovarjanje na zastavljena raziskovalna vprašanja ter proučevanje pomembnih tem, konceptov in struktur (Attride-Stirling, 2001; Krippendorff, 2018).

4 Rezultati

V tabeli 1 so prikazane vse kode in teme ter njihova povezava.

Na podlagi poglobljenih intervjujev z nekdanjimi in trenutnimi predsedniki ter člani upravnih odborov študentskih organizacij v Sloveniji smo oblikovali štiri tematske mreže, ki prikazujejo vpliv IT na delovanje in preoblikovanje organizacijskih struktur, komunikacijskih procesov, vključenosti članov ter varovanja podatkov v študentskih organizacijah. Tabela 1 prikazuje globalne teme, ki odražajo vplive IT in digitalne preobrazbe ter poudarjajo, kako digitalizacija vpliva na ključna področja delovanja.

Globalna tema 1: Vpliv informacijske tehnologije na vodenje in vključenost v študentskih organizacijah

Tematska mreža izpostavlja pomembnost digitalnih orodij, saj le-ta pomembno spreminjajo načine vodenja in spodbujanja vključenosti članov. Organizirane teme znotraj te globalne teme zajemajo *proces vodenja s pomočjo IT* in *učinkovitost motivacije ter vključenosti*

Tabela 1: Oblikovanje tematskih mrež – trenutni predstavniki študentskih organizacij

KODE	OSNOVNE TEME	ORGANIZIRANE TEME	GLOBALNE TEME
- Vloga vodstva - Vključenost in motivacija - Tehnološka pismenost	1. Vodenje študentskih organizacij v digitalni dobi. 2. Spodbujanje vključenosti članstva skozi uporabo tehnologije. 3. Spodbujanje tehnološke pismenosti.	1. Proces vodenja s pomočjo IT. 2. Učinkovitost motivacije in vključenosti prek digitalnih kanalov.	Vpliv informacijske tehnologije na vodenje in vključenost v študentskih organizacijah.
- Uporaba digitalnih orodij - Digitalna preobrazba - Inovacije v organizaciji dogodkov - Digitalno vodenje - Virtualna organizacija	1. Digitalna preobrazba in vodenje študentskih organizacij. 2. Inovacije pri organizaciji dogodkov s pomočjo tehnologije. 3. Virtualizacija organizacijskih struktur in delovanje v virtualnem okolju.	1. Implementacija novih digitalnih orodij in tehnologij. 2. Inovativne prakse v organizaciji dogodkov.	Digitalna preobrazba v študentskih organizacijah.
- Komunikacija - Osebni stik - Digitalna komunikacija - Preobremenjenost z informacijami - Komunikacijska hierarhija	1. Razvoj komunikacijskih praks v digitalni dobi. 2. Ohranjanje osebnega stika v digitalnih okoljih. 3. Preobremenjenost z informacijami in njen vpliv na delovanje organizacije. 4. Spreminjanje komunikacijske hierarhije.	1. Integracija digitalnih in tradicionalnih komunikacijskih praks. 2. Obvladovanje informacijske preobremenjenosti in izboljšanje komunikacije.	Spreminjanje komunikacijskih tokov zaradi digitalizacije.
- Varovanje podatkov - Etika in zasebnost - Dostopnost - Transparentnost	1. Varnost in zaščita podatkov v digitalnem okolju. 2. Etični izzivi in varovanje zasebnosti v digitalnem okolju. 3. Dostopnost informacij in tehnologije za vse člane.	1. Celovita varnostna strategija za zaščito podatkov v digitalnem okolju. 2. Etični izzivi, zasebnost in transparentnost v digitalnem okolju.	Varnost in etika pri uporabi informacijske tehnologije v študentskih organizacijah.

Vir: lastno delo

prek digitalnih kanalov. Intervjuvanci so poudarili, da so orodja, kot so Google Drive, Microsoft Teams in podobne platforme, postala ključna za opravljanje vsakodnevnih nalog. Bolj podrobno – omogočajo jim učinkovito delitev informacij, preglednost nalog in lažje sodelovanje med člani, kar se je še posebej izkazalo med pandemijo covida-19 (Waizenegger et al. 2020). Digitalna orodja omogočajo, da so naloge preglednejše, lažje razdeljene in izvajane, tudi če člani niso fizično prisotni na sestankih (Cramton, 2001). Po drugi strani pa so intervjuvanci opozorili, da uporaba digitalnih kanalov ne more povsem nadomestiti osebne interakcije, ki je ključna za ohranjanje motivacije in povezanosti med člani (Olson & Olson, 2000). Sodobne tehnologije omogočajo boljšo splošno vključenost, na primer prek družbenih omrežij in spletnih obrazcev, kar povečuje udeležbo na dogodkih (Treem & Leonardi, 2013). Vendar pa ostaja izziv ohranjanje človeškega stika, ki ga mnogi člani še vedno cenijo.

Globalna tema 2: Digitalna preobrazba v študentskih organizacijah

Druga tematska mreža se osredotoča na implementacijo novih digitalnih orodij in tehnologij ter inovativ-

nih praks v organizaciji dogodkov. Digitalna orodja so organizacijam omogočila boljšo fleksibilnost in prilagodljivost pri obvladovanju projektov, organizaciji sestankov ter vodenju dogodkov (Majchrzak et al. 2018). Intervjuvanci so izpostavili, da jim je tehnologija omogočila organizacijo večjih in bolj dinamičnih dogodkov, pogosto tudi za širše občinstvo, ki fizično ne bi moglo prisostvovati. Na primer, platforme, kot je Zoom, Microsoft Teams in podobne platforme, so omogočile izvedbo spletnih dogodkov z veliko večjim dosegom, kar je povečalo udeležbo in angažiranost študentov iz drugih regij. Hkrati so družbena omrežja postala ključni kanali za promocijo teh dogodkov, kar je močno pripomoglo k večji prepoznavnosti aktivnosti. Inovacije so torej spremenile ne samo način organizacije, temveč tudi način, kako študentske organizacije nagovarjajo svoje občinstvo. Kljub številnim prednostim pa so se intervjuvanci dotaknili tudi izzivov, kot so odvisnost od tehnologije, tehnične napake ter zmanjšanje osebne interakcije. Omenjeno lahko vpliva na splošno vzdušje dogodkov in vtis kakovosti udeležencev.

Globalna tema 3: Spreminjanje komunikacijskih tokov zaradi digitalizacije

Poudarjanje *integracije digitalnih in tradicionalnih komunikacijskih praks* ter *obvladovanje informacijske preobremenjenosti in izboljšanje komunikacije* predstavlja tretjo tematsko mrežo. Študentske organizacije so skozi digitalizacijo spremenile način komunikacije, pri čemer so elektronsko pošto in formalne kanale dopolnile s hitrejšimi in bolj neformalnimi orodji, kot so Slack, Messenger in podobne platforme za neposredno sporočanje. Te platforme omogočajo hitrejšo in bolj tekočo komunikacijo med člani, kar olajšuje vsakodnevne aktivnosti in usklajevanje. Vendar so intervjuvanci opozorili tudi na tveganja, kot je preobremenjenost z informacijami, ki jo prinaša uporaba več komunikacijskih kanalov hkrati (Eppler & Mengis, 2008). Nekateri člani težko sledijo vsem informacijam, kar lahko privede do zmede in neučinkovitosti. Obenem pa so ugotavljali, da digitalna orodja omogočajo bolj horizontalno komunikacijo, saj imajo vsi člani enak dostop do informacij in lahko neposredno komunicirajo z vodstvom organizacije, kar prej ni bilo tako enostavno (Schwarz Müller et al., 2018). To prinaša večjo vključenost in hitrejšo sprejemanje odločitev, vzporedno pa tudi potrebo po vzpostavitvi jasnih pravil in smernic, da se prepreči kaos v komunikaciji.

Globalna tema 4: Varnost in etika pri uporabi informacijske tehnologije v študentskih organizacijah

Četrta in tudi zadnja globalna tema obravnava *celovito varnostno strategijo za zaščito podatkov v digitalnem okolju in etične izzive, zasebnost ter transparentnost v digitalnem okolju*. Digitalna varnost je postala ključno vprašanje za študentske organizacije, saj vse več aktivnosti in shranjevanja podatkov poteka prek digitalnih orodij in oblčnih storitev. Intervjuvanci so poudarili, da uporabljajo varnostne ukrepe, kot sta dvostopenjska avtentikacija in omejevanje dostopa do občutljivih podatkov. Številni intervjuvanci so hkrati tudi izpostavili zavedanje, da varnostne grožnje hitro napredujejo, kar od njih zahteva stalno prilagajanje varnostnih politik (Von Solms & Van Nieker, 2013). Hkrati so intervjuvanci izpostavili tudi etična vprašanja, kot je varovanje zasebnosti članov, zlasti pri zbiranju in obdelavi osebnih podatkov. Organizacije morajo biti pri svojem delovanju previdne, predvsem pri ravnanju z osebnimi podatki članov et al.h udeležencev delavnic (Floridi, 2013). Morebitne napake lahko vodijo do izgube zaupanja članov in resnih posledic za organizacijo. Predstavili so varnostna izobraževanja in delavnice kot ključen vidik za zagotavljanje, da vsi člani razumejo pomen varovanja podatkov in odgovorno ravnanje z digitalnimi orodji.

Kot smo že omenili, smo poleg tematske analize izvedli tudi **primerjalno analizo** z nekdanjimi predstavniki študentskih organizacij. Z primerjalno analizo smo želeli ugotoviti, kako se je uporaba in vloga IT v študentskih organizacijah razvijala skozi čas ter kakšne so dolgoročne posledice teh sprememb za študentske organizacije v Sloveniji. Pri analizi in primerjavi med trenutnimi in nekdanjimi predstavniki študentskih organizacij smo se osredotočili na vidike digitalne preobrazbe, komunikacijskih tokov, vključenosti članov ter izzivov na področju varnosti in etike.

Pri analizi intervjujev smo ugotovili pomembne razlike med odgovori trenutnih in nekdanjih predstavnikov študentskih organizacij, in sicer predvsem pri naslednjih temah: *uporaba digitalnih orodij, vpliv pandemije covid-19, spremembe komunikacijskih tokov in načina komunikacije ter pomembnosti osebnostnih stikov*.

Nekdanji predstavniki študentskih organizacij so poudarili, da je bila uporaba digitalnih orodij omejena, predvsem v zgodnjih 90. letih. Sestanki so bili izvedeni fizično in prek telefonskih klicev. Uporabljali so tradicionalne metode privabljanja novih članov, kot na primer deljenje plakatov in elektronska pošta. Posledično je bila večja vrednost na osebem stiku kot ključni faktor grajenja odnosov in vzdrževanja motivacije znotraj organizacije. Različno pa trenutni predstavniki študentskih organizacij poudarjajo, da dandanes digitalna orodja omogočajo učinkovitejše vodenje projektov in večjo vključenost članov. Uporaba digitalnih orodij tudi omogoča hitrejšo in bolj fleksibilno komunikacijo tako znotraj kot zunaj organizacije. Kljub razlikam, ki so posledica uporabe informacijske tehnologije, pa tako trenutni kot tudi nekdanji predstavniki izpostavljajo, da je osebni stik še vedno ključni dejavnik za ohranjanje pristnih odnosov in povezanosti znotraj organizacije.

5 Diskusija

5.1 Temeljne ugotovitve

Ugotovili smo, da ima IT pomemben vpliv na delovanje študentskih organizacij, predvsem na področjih vodenja in vključenosti, digitalne preobrazbe, pri spreminjanju komunikacijskih tokov ter z vidika varnosti in etike. IT vključuje številne spremembe in trende, ki prinašajo določene prednosti, kot tudi izzive za študentske organizacije v Sloveniji. Med prednosti uporabe IT na delovanje študentskih organizacij sodi predvsem uporaba digitalnih orodij, ki povečujejo učinkovitost in angažiranost organizacije dela, boljše preglednost ter učinkovitejše sodelova-

nje na daljavo. Digitalna preobrazba je prinesla večjo prilagodljivost, kar je bilo še posebej pomembno v času pandemije covida-19, ko so organizacije morale hitro prilagoditi svoje delovanje virtualnemu okolju.

Naši izsledki so uporabni tudi za management organizacij v gospodarstvu in negospodarstvu, saj mnoge organizacije v sodobnem poslovnem okolju prehajajo na digitalne oblike vodenja, pri čemer se soočajo s podobnimi izzivi pri učinkovitem sodelovanju, komunikaciji in angažiranju zaposlenih (Cascio & Montealegre, 2016). Primer študentskih organizacij kot model prilagajanja digitalizaciji je relevanten za podjetja, ki uvajajo hibridne oblike dela ali prehajajo na horizontalne strukture za večjo agilnost in fleksibilnost.

Med izzive povezane z uporabo IT in digitalno preobrazbo sodi predvsem preobremenjenost z informacijami, ki jih prinašajo različni digitalni kanali, in posledično nižja produktivnost in osredotočenost. Izziv predstavlja tudi ohranjanje osebnega stika med člani študentskih organizacij. Zato dandanes študentske organizacije vse bolj iščejo ravnotežje med digitalno komunikacijo in osebnimi srečanji, saj slednja prispevajo k večji povezanosti in občutku pripadnosti znotraj študentskih organizacij. Osebni stik še vedno predstavlja ključno komponento za ustvarjanje zaupnih in trajnih odnosov, ki so bistveni za uspešno delovanje organizacij in vzpostavljane ekipne dinamike.

Vpliv IT na organizacijsko kulturo in komunikacijo v študentskih organizacijah

Na podlagi analize sklepamo, da IT bistveno vpliva na spreminjanje organizacijske kulture v študentskih organizacijah v Sloveniji, saj pospešuje in povečuje fleksibilnost organizacijskih procesov. Digitalna orodja omogočajo boljše usklajevanje in učinkovitejše izvajanje projektov. To potrjuje tudi Mutakwe (2012), ki poudarja, da nove tehnologije ne samo izboljšajo učinkovitost organizacij, temveč tudi preoblikujejo nematerialno kulturo skupin, njihovo razmišljanje in vplivajo na medosebne odnose znotraj organizacije. Digitalna preobrazba je prinesla večjo transparentnost, saj člani lažje dostopajo do informacij in sodelujejo pri procesih odločanja, kar prispeva k bolj odprti organizacijski kulturi (Schwertner, 2017).

Kljub temu je potrebno poudariti, da študentske organizacije pogosto delujejo na bolj horizontalen način, kar ni nujno aplicirano na vse organizacijske modele. V gospodarstvu in negospodarstvu še vedno veliko organizacij deluje po hierarhičnem modelu, saj ta omogoča jasnejše avtoritete in odgovornosti, kar je ključno za večje organizacije (Hage & Aiken, 1969). Digitalna preobrazba lahko torej bolj vpliva

na organizacije, ki sprejemajo bolj odprte in prilagodljive oblike vodenja. Pri tradicionalnih hierarhičnih strukturah je IT pogosto uporabljen kot podpora procesom odločanja in nadzora, ne nujno kot orodje za odprto participacijo.

Obenem digitalizacija tudi spreminja načine komunikacije znotraj organizacij. Tradicionalni hierarhični komunikacijski tokovi so postali bolj sproščeni, saj digitalne platforme omogočajo bolj horizontalno izmenjavo informacij. Yang in Zhang (2019) trdita, da IT omogoča vsem članom neposreden dostop do vodstva, kar krepi njihovo vlogo v procesih odločanja. Kljub temu pa intervjuvanci opozarjajo, da digitalizacija lahko privede do preobremenjenosti z informacijami in zmanjšanju osebne interakcije, kar negativno vpliva na pripadnost organizaciji in kakovost medosebnih odnosov.

Maier et al. (2016) ugotavljajo, da je digitalna komunikacija, podprta s tehnološkimi inovacijami, omogočila horizontalne in neposredne tokove informacij. Posledično pa je preoblikovala organizacijske strukture v študentskih organizacijah. Tradicionalni hierarhični načini prenosa sporočil so se spremenili. Digitalna orodja, kot na primer družbena omrežja, omogočajo hitrejšo in bolj neformalno komunikacijo, le-ta pa vodi do povečane transparentnosti in angažiranosti članov. Po mnenju Yang in Zhang (2019) digitalne platforme spodbujajo demokratizacijo procesov in omogočajo, da imajo vsi člani enak dostop do informacij ter sodelujejo pri ključnih odločitvah, s čimer se zmanjšuje tradicionalna hierarhija.

Izhajajoč iz opravljenih intervjujev z nekdanjimi predsedniki študentskih organizacij smo ugotovili, da so digitalna orodja odigrala pomembno vlogo v času pandemije covida-19. V tem obdobju so bile študentske organizacije prisiljene svoje delovanje preseliti na digitalne platforme. Intervjuvanci so poudarili, da so digitalna orodja omogočila boljše koordinacijo in večjo transparentnost pri organizaciji projektov, kar je skladno z ugotovitvami Maierja et al. (2016). Čeprav digitalna orodja prinašajo fleksibilnost in hitrejšo komunikacijo, so intervjuvanci opozorili tudi na izziv informacijske preobremenjenosti. To pa spodbuja študentske organizacije v Sloveniji k iskanju strategij za učinkovito obvladovanje komunikacijskih tokov.

Vpliv IT na vključenost članov in dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo aktivno sodelovanje

Ugotavljamo, da IT močno prispeva k večji vključenosti članov v študentskih organizacijah. Z uporabo digitalnih orodij je olajšano sodelovanje in dostopnost do informacij. Po Cascio in Montealegreju

(2016) digitalna tehnologija spodbuja povezanost in sodelovanje znotraj organizacij, kar je še posebej pomembno v sodobnih in fleksibilnih organizacijskih strukturah. Digitalna orodja omogočajo zmanjšanje hierarhičnih razlik in povečanje transparentnosti, kar vodi do bolj horizontalnih tokov informacij in participativnega odločanja (Erdurmazlı, 2010). Intervjuvanci so izpostavili, da uporaba IT poenostavlja razdelitev nalog in izboljšuje preglednost projektov, kar vodi do večje angažiranosti članov. Organizacija dogodkov in privabljanje novih članov v študentske organizacije je z uporabo digitalnih orodij postalo hitrejša in dostopnejša. S pomočjo digitalnih kanalov organizacije lahko hitreje dosežejo širšo publiko in s tem tudi večjo prepoznavnost in privlačnost po vpi-su morebitnih novih članov v organizacijo.

Bawden in Robinson (2020) opozarjata na dejavnik, ki ovira aktivno sodelovanje, in sicer nevarnost preobremenjenosti z informacijami, kar vodi do nižje motivacije za sodelovanje. Nekateri člani se soočajo s tehničnimi ovirami ali pa nimajo dostopa do ustreznih digitalnih orodij, kar omejuje njihovo aktivno udeležbo. Na podlagi analize intervjujev tudi ugotavljamo, da pretirana uporaba in komunikacija prek digitalnih orodij negativno vpliva na vključenost članov in njihovo dolgotrajno članstvo. Pomanjkanje osebnih stikov, sestankov v živo in podobno zmanjšuje pripadnost in medosebno zaupanje med člani.

Varovanje podatkov v študentskih organizacijah: izzivi zasebnosti, etike in varnosti v digitalnem okolju

V zadnjih letih so študentske organizacije v Sloveniji zaradi naraščajočih tveganj, povezanih z zasebnostjo in kibernetскими napadi, namenile večjo pozornost varovanju osebnih et al.h podatkov, ki so dostopni v digitalnem okolju (Erjavec et al., 2023). Tehnološke rešitve, kot so oblačne storitve, šifriranje in dvostopenjska avtentikacija, organizacijam omogočajo varnejše shranjevanje in obdelavo podatkov ter zmanjšujejo tveganje za nepooblaščen dostop (Wiewiórowski, 2023). Intervjuvanci so izpostavili, da študentske organizacije uporabljajo različne varnostne mehanizme, vključno z omejevanjem dostopa do podatkov samo pooblaščenim osebam, kar prispeva k varnejšemu obvladovanju podatkov članov.

Kljub temu pa se študentske organizacije še vedno soočajo s pomembnimi izzivi na področju zasebnosti, etike in varnosti. Pomanjkanje tehnološke pismenosti članov povečuje tveganje za napačno uporabo digitalnih orodij in posledično izpostavitve občutljivih podatkov drugim. Mierzwa in Scott (2017) ugotavljata, da je v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju nujno nenehno prilagajanje varno-

stnih praks. To pa je lahko še posebej problematično za manjše organizacije, ki se soočajo z omejenimi viri in znanji. Poleg tehničnih izzivov varovanja zasebnosti imajo organizacije tudi številna etična vprašanja glede obdelave osebnih podatkov, in sicer glede transparentnosti njihove uporabe, vzpostavitvi jasnih politik, ki ohranjajo zaupanje članov in drugo. Za študentske organizacije v Sloveniji je izrednega pomena, da člane izobražujejo o etiki in varnosti v digitalnem okolju, saj lahko že manjše napake ali nevednost privede do resnih varnostnih incidentov in s tem ogroženosti osebnih et al.h podatkov.

Razvoj uporabe IT v študentskih organizacijah: primerjava med nekdanjimi in trenutnimi člani

Na podlagi primerjalne analize ugotavljamo, da se je uporaba IT v študentskih organizacijah v Sloveniji skozi čas močjo razvijala. V preteklosti so študentske organizacije uporabljale osnovna digitalna orodja, kot na primer elektronsko pošto in stacionarne računalnike. Uporaba teh orodij pa je bila predvsem za administrativne namene. Nekdanji člani so poudarili, da je bilo v 90. letih večino komunikacije izvedeno osebno ali prek fizične pošte. Šele kasneje se je pojavila elektronska pošta, ki pa vseeno še ni omogočala hitre in obsežne izmenjave informacij. Torej, na podlagi intervjujev ugotavljamo, da je bila uporaba IT v zgodnjih fazah omejena, kar je vodilo do več fizičnih sestankov in osebnih interakcij med člani.

Danes so študentske organizacije močno podprte z naprednimi digitalnimi orodji, kot so Google Drive, Zoom, Slack in podobno, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in učinkovitost pri njihovem delovanju (Erdurmazlı, 2010). Trenutni člani opažajo, da tehnologija zdaj omogoča boljšo organizacijo projektov, hitrejši dostop do informacij in večjo vključitev vseh članov v procese odločanja. Ugotavljamo, da so največje razlike med nekdanjimi in trenutnimi člani predvsem v dostopnosti informacij, manjši potrebi po fizičnih sestankih in hitrejši prenos podatkov in informacij. Vse to prikazuje pomembno vlogo, ki jo ima uporaba IT in digitalna preobrazba pri modernizaciji študentskih organizacij.

5.2 Priporočila za prakso

Ob upoštevanju pregleda literature, teoretičnih izhodišč in opravljene empirične raziskave smo oblikovali priporočila za študentske in druge organizacije, ki se soočajo z izzivi uporabe digitalne preobrazbe in uporabo IT. Naši predlogi niso uporabni le za študentske organizacije, temveč tudi za gospodarske in

negospodarske organizacije, ki se soočajo s podobnimi izzivi pri uvajanju digitalnih orodij. Digitalna transformacija v podjetjih in nevladnih organizacijah prav tako zahteva učinkovito izobraževanje zaposlenih, strategije za obvladovanje informacijske preobremenjenosti in jasna pravila digitalne komunikacije (Cipriano & Za, 2024).

Priporočamo vlaganje v *izobraževanja članov o uporabi digitalnih orodij*. S tem bodo izboljšali učinkovitost dela, omogočili boljše sodelovanje, večjo usklajenost med člani in tudi večjo angažiranost pri projektih. Podobno je tudi v podjetjih, kjer pomanjkanje digitalnih kompetenc zaposlenih pogosto predstavlja oviro pri prehodu na nove poslovne modele (Treem & Leonardi, 2013). Organizacijam svetujemo, da vlagajo predvsem v izobraževanja v obliki delavnic in usposabljanj za uporabo platform, ki omogočajo organizacijo projektov, komunikacijo med člani in shranjevanje dokumentov.

Organizacije naj uvedejo *jasna pravila za uporabo komunikacijskih kanalov*, da se izognejo informacijski preobremenjenosti ter izgubi dolgoročnih članov. Predlagamo tudi vzpostavitev *hibridnega modela delovanja* organizacij, ki bi združevala tako digitalno komunikacijo kot tudi osebna srečanja. Hibridni način bo obenem prinesel prednosti tako digitalnih kanalov kot tudi osebni stik, ki bo pomagal ohranjati medosebne odnose in večjo pripadnost članov. *Uvedba strategije varovanja podatkov* je ključnega pomena pri ohranjanju zaupanja članov v organizacijo. Priporočamo uvedbo dvostopenjske avtentikacije, redno posodabljanje varnostnih protokolov in izobraževanja o varni uporabi digitalnih orodij. Z uvedbo celostnih strategij varovanja podatkov lahko organizacije zmanjšujejo tveganja kibernetičnih groženj. Navsezadnje, v izogib izgube stabilnosti in identitete morajo organizacije ob uvajanju digitalnih inovacij in IT ohraniti svoje *temeljne vrednote in tradicije*, ter močno *organizacijsko kulturo*, ki spodbuja aktivno sodelovanje članov in vodi do dolgoročnega članstva.

5.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Prva izmed omejitev empirične raziskave je omejena geografska pokritost. V vzorec nismo vzeli vseh slovenskih regij in študentskih klubov, kar lahko vpliva na rezultate. Različne organizacije imajo glede na svoje okolje specifične izzive in drugačne pristope k uporabi IT v svojih procesih. Pomanjkanje regijske raznolikosti zmanjšuje možnost generalizacije ugotovitev na nacionalni ravni.

Pomembna omejitev raziskave je osredotočenost izključno na študentske organizacije, kar lahko vpliva na možnosti posploševanja rezultatov na širše organizacijske kontekste. Študentske organizacije imajo specifične značilnosti, kot so prostovoljna udeležba članov, omejen mandat vodstva in horizontalnejša organizacijska struktura, ki se lahko bistveno razlikujejo od bolj formaliziranih organizacij v gospodarstvu ali javnem sektorju. Posledično rezultati morda ne odražajo izzivov in priložnosti, s katerimi se soočajo druge organizacije z bolj hierarhično strukturo in drugačnimi organizacijskimi procesi. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno raziskati tudi vlogo IT v tradicionalno hierarhičnih organizacijah, kjer so komunikacijski tokovi bolj strukturirani in odločanje centralizirano (Hage & Aiken, 1969).

Opravljen empirična analiza je kvalitativne narave, zato priporočamo za nadaljno raziskovanje tudi uporabo kvantitativnih metod, kar bi omogočilo boljše primerjavo med organizacijo in kvantificirano oceno vpliva IT na delovanje študentskih organizacij. Poleg tega bi bilo koristno vključiti raziskave iz ostalih sektorjev, da bi se preverilo, ali so podobni trendi prisotni tudi v gospodarskih in nevladnih organizacijah (Bawden & Robinson, 2020).

Nadaljnje raziskovanje bi lahko vključevalo tudi vpliv specifičnih digitalnih orodij in njihov vpliv na različne vidike študentskih organizacij, kot so učinkovitost pri organizaciji projektov, ohranjanje osebne stika, vrednot in organizacijske kulture in drugo. Raziskovalci se lahko usmerijo tudi na preučitev vpliva nastajajočih tehnologij, kot sta umetna inteligenca in avtomatizacija, na delovanje organizacij in vpliv hibridnih modelov dela na dolgoročno povezanost med člani.

6 Zaključek

V članku smo preučevali vpliv IT na družbeno dinamiko in delovanje študentskih organizacij v Sloveniji. Z izčrpnim pregledom teorije in izvedbo kvantitativne empirične raziskave smo analizirali, kako IT vpliva na vodenje in vključenost, proces digitalne preobrazbe, spreminjanje komunikacijskih tokov ter področja varnosti in etike v študentskih organizacijah. Podatke, zbrane v raziskavi, smo analizirali z analitičnim orodjem tematskih mrež, kar nam je omogočilo vpogled v ključne spremembe, ki jih pri naša uvedba IT v delovanje študentskih organizacij.

V empiričnem delu smo izvedli spletne ankete in poglobljene intervjuje s trenutnimi in nekdanjimi predstavniki študentskih organizacij. Anketni po-

datki so služili kot izhodišče za identifikacijo ključnih tem, ki smo jih nato dodatno raziskali z izvedbo polstrukturiranih intervjujev. Rezultati prikazujejo, da digitalna preobrazba pozitivno vpliva na učinkovitost in preglednost organizacijskih procesov. Uporaba digitalnih orodij pospešuje komunikacijo, izboljšuje dostop do informacij ter povečuje vključenost članov. Ugotovljene razlike med trenutnimi in nekdanjimi predstavniki študentskih organizacij prikazujejo, da imajo današnje organizacije izzive, povezane s pomanjkanjem osebnega stika, informacijsko preobremenjenostjo in varovanjem osebnih podatkov članov, ki so predvsem posledica pogostejše uporabe digitalnih orodij in pomanjkanja digitalne pismenosti. Digitalna orodja omogočajo horizontalno komunikacijsko strukturo, kar povečuje dostopnost do odločevalskih procesov. Hkrati pa digitalna preobrazba ponuja številne priložnosti za izboljšanje delovanja študentskih organizacij, vendar zahteva tudi preiščljeno obvladovanje tveganj, kot sta zmanjšanje osebnih stikov med člani in potreba po izobraževanju na področju kibernetske varnosti in etike.

Na podlagi primerjalne analize anketnih podatkov in podatkov iz intervjujev smo ugotovili, da tako trenutni kot nekdanji člani študentskih organizacij dosledno poudarjajo pomen osebnega stika kot ključno komponento za ohranjanje pripadnosti in organizacijske kohezije. Zaključimo lahko, da kljub številnim priložnostim in izzivom, ki jih prinaša uporaba IT v študentskih organizacijah, je ohranjanje osebnega stika še vedno eden izmed najpomembnejših dejavnikov za boljšo povezanost med člani, gradnjo dolgotrajnejših odnosov in pripadnosti organizaciji. Vodstvo študentskih organizacij mora stremeti k iskanju ravnovesja med prednostmi uporabe IT v procesih in ohranjanjem osebnih odnosov, ki so temelj organizacijske kulture.

Literatura in viri

- Aasi, P. & Rusu, L. (2017). Facing the digitalization challenge: Why organizational culture matters and how it influences IT governance performance. In Paspallis, N., Raptopoulos, M. Barry, M. Lang, H. Linger, & C. Schneider (Eds.), *Information Systems Development: Advances in Methods, Tools and Management (ISD2017 Proceedings)*. Larnaca, Cyprus: University of Central Lancashire Cyprus.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

- Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An introduction. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 1-60.
- Božnar, B. (2013). Študentske organizacije. *Student.si*. <https://www.student.si/studij-in-kariera/student-ske-organizacije/?cn-reloaded=1>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375.
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732-755.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crittenden, W. F., Biel, I. K., & Lovely III, W. A. (2019). Embracing digitalization: Student learning and new technologies. *Journal of marketing education*, 41(1), 5-14.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313-346.
- Edmondson, A., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Publishing Limited.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2008). The Concept of Information Overload-A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines (2004) The Information Society: An International Journal, 20 (5), 2004, pp. 1-20. *Kommunikationsmanagement im Wandel: Beiträge aus 10 Jahren= mcminstitute*, 271-305.
- Erdurmazlı, E. (2020). Effects of information technologies on organizational culture: A discussion based on the key role of organizational structure. V S. Davut Göker (ur.), *A closer look at organizational culture in action*. IntechOpen.

- Erjavec, J., Gradišar, M., Jaklič, J., Tomat, L., & Turk, T. (2023). *Osnove poslovne informatike*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Floridi, L. (2013). *The ethics of information*. Oxford University Press (UK).
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2013). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative science quarterly*, 366-376.
- Hult, H. V., Hansson, A., & Gellerstedt, M. (2020). Digitalization and physician learning: individual practice, organizational context, and social norm. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 40(4), 220-227.
- Jonathan, A., et al. (2020). *Digital ethics in organizations*.
- Jonathan, L., Green, M., & Brown, P. (2020). *Ethics in the digital age: The impact of technology on privacy and data protection*. New York: Routledge.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior*, 20(03), 341-362.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64 - 86.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38-55.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Mierzwa, S., & Scott, J. (2017). Cybersecurity in non-profit and non-governmental organizations. *Institute for Critical Infrastructure Technology*.
- Mutekwe, E. (2012). The impact of technology on social change: A sociological perspective. *Journal of Research in Peace, Gender and Development*, 2(11), 226-238.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. sage.
- Piekkola, H., Bloch, C., Rybalka, M., & Redek, T. (2021). Intangibles from innovative work – their valuation and technological change (H2020 Globalinto project report) [Deliverable 5.3]. University of Vaasa.
- Pirjevec, A. (2022). Študentsko organiziranje v Sloveniji. https://www.studentska-org.si/wp-content/uploads/2017/06/13_Bela_knjiga_tisk.pdf
- Rainer, R. K., Turban, E., & Potter, E. R. (2007). *Introduction to information systems: Supporting and transforming business*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Serbanescu, A. (2022). Millennials and the Gen Z in the Era of Social Media. V A. Atay, & M. Z. Ashlock (ur.), *Social media, technology, and new generations: digital millennial generation and Generation Z* (str. 61-77).
- Shambhavi, R., Clinton, D., & Manish, A. (2023). *Fundamentals of information technology*. University of South Florida.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *computers & security*, 38, 97-102.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European journal of information systems*, 29(4), 429-442.
- Wiewiórowski, W. (2023). *Cybersecurity and Data Protection: a necessary and powerful duo* [objava na blogu]. https://www.edps.europa.eu/press-publications/press-news/blog/cybersecurity-and-data-protection-necessary-and-powerful-duo_en
- Wolf, T. (2022). *Managing a nonprofit organization: 40th anniversary revised and updated edition*. Free Press.
- Yang, H., & Zhang, L. (2019). Communication and the optimality of hierarchy in organizations. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 35(1), 154-191.

Jure Andolšek, mag. posl. ved., je doktorski kandidat in raziskovalec na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter magistrski študent gospodarskega prava na Evropski pravni fakulteti. Raziskovalno se ukvarja z vplivom spanja, stresa in delovne uspešnosti v obremenjujočih delovnih okoljih, pri čemer preučuje profesionalni šport in poslovno-kognitivno okolje. Poleg akademskega dela je aktiven tudi kot strateg in svetovalec pri različnih projektih ter deluje kot član nadzornega odbora Mestne občine Novo mesto.

Urška Judež, mag. posl. ved., je doktorska kandidatka in kot asistentka zaposlena na Katedri za računovodstvo in revizijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu preučuje vpliv novih tehnologij na računovodske strokovnjake ter dejavnike, ki ovirajo širše sprejemanje. Aktivno sodeluje v številnih raziskovalnih in pedagoških projektih ter prispeva k razvoju sodobne računovodske stroke.

Tamara Stanković, mag. posl. ved., je doktorska kandidatka in asistentka na Katedri za računovodstvo in revizijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu naslavlja sedentarni življenjski slog in z njim povezano telesno neaktivnost, znana tudi kot "bolezen 21. stoletja". Zato sta njeni glavni področji zanimanja vpliv telesne aktivnosti in telesnega zdravja na dobro počutje in produktivnost zaposlenih. Aktivno sodeluje tudi v številnih pedagoških projektih ter poučuje različne predmete finančnega in poslovnega računovodstva.

Maja Sušnik, mag. posl. ved., je zaključila magistrski študij na programu Poslovna informatika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno je zaposlena v Založbi Goga, kjer je pod svoje okrilje vzela področje trženja in prodaje. V preteklosti je sodelovala pri različnih projektih, povezanih z optimizacijo poslovnih procesov in digitalnimi rešitvami. Pri svojem delu jo še posebej zanimajo inovativni pristopi k prodaji, uporaba novih tehnologij v trženju ter vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s strankami.

Služeče vodenje

Domen Pele¹, Rudi Rozman²

e-pošta¹: peledomen@proton.me

e-pošta²: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek raziskuje enega od sodobnih načinov vodenja – služeče vodenje (angl. *servant leadership*), ki temelji na vodenju s služenjem sodelavcem oz. sledilcem. Služeči vodja ne ukazuje, temveč ustvarja pogoje zaposlenim za uspešno delo. Izvajalcem pojasni pomen delovnih nalog, jim zagotovi potrebne poslovne prvine, omogoči sodelovanje v odločanju in jim pri tem nudi vso podporo. Obravnavane so ključne lastnosti in vrednote služečega vodje, ki vključujejo empatijo, poslušanje, ozaveščenost in podobno. Prispevek primerja služeče vodenje z nekaterimi drugimi načini oz. slogi vodenja, saj prav takšna primerjava dodatno prikazuje značilnosti in posebnosti obravnavanega vodenja. Avtorji tudi nakažejo, v katerih razmerah je uporaba služečega vodenja najbolj primerna in učinkovita. Prav tako preučijo primernost izraza »služeče vodenje«, pri čemer ugotavljajo, da predlagani slovenski izraz ustrezno odraža bistvo tega sloga vodenja. Zaradi pogosto različnih razumevanj vodenja prispevek predstavi različne opredelitve in utemelji razumevanje vodenja, kot je v prispevku zagovarjano. Še posebej se dotakne razmejitve med vodenjem in managementom. Da bi prikazali razvoj vodenja skozi čas v odvisnosti od razvoja delovanja združb in spreminjajočih se okolij, avtorji izpostavijo nekaj ključnih modelov vodenja, kot sta osebnostni (usmerjen v delo) in vedenjski (usmerjen v zaposlene), ter situacijsko teorijo, ki utemeljuje prilagoditev vodenja različnim situacijam.

Ključne besede: organizacija, management (ravnateljstvo), vodenje, služeče vodenje

1 Uvod

Različni avtorji, znanstveniki in strokovnjaki s področja managementa (angl. *management*, slov. *ravnateljstvo*) in vodenja (angl. *leadership*) ter drugih sorodnih področij opredeljujejo vodenje na različne načine, kar vodi v – je pa tudi posledica – razhajanja v razumevanju tega organizacijskega procesa. Ta razhajanja so pogosto rezultat različnih pogledov na razumevanje in razvoj organizacije podjetij in drugih združb ter neupoštevanje okolja, v katerem se proces vodenja odvija.

Skozi zgodovino so se razvijali različni načini, slogi oz. stili vodenja, ki so odražali razvoj poslovanja podjetij in drugih združb. Z razvojem teh oblik vodenja se je vzporedno razvijalo tudi raziskovanje tega področja. Vodenje se je kot del managementa skozi čas razvijalo od stroge osredotočenosti na delo in delovne naloge – kjer je imel vodja predvsem vlogo ukazovanja in nadzora – k pristopom, usmerjenim v zaposlene, odnose z njimi ter njihov razvoj. Vodja v tem primeru sodeluje z izvajalci in

jih predvsem spodbuja k učinkovitemu delovanju. V prvem primeru avtorji raziskujejo pretežno lastnosti, ki naj bi jih imeli vodje in jih ločujejo od ne-vodij. V drugem primeru pa se osredotočajo predvsem na odnose med vodji in izvajalci. Razvoj načina vodenja je v veliki meri povezan s prehodom od enostavnih, ponavljajočih se delovnih nalog izvajalcev k bolj zahtevnim, enkratnim delom, ki ga vodja pozna v manjši meri kot izvajalci sami. V tem kontekstu se uveljavi stališče, da se mora vodenje prilagoditi situaciji, v kateri se delo odvija, kar je izhodišče za situacijsko teorijo (angl. *contingency theory*). **Pričakovane lastnosti vodij in značilnosti odnosov med njimi in izvajalci predstavljajo določen način oz. slog (angl. *style*) vodenja.**

Zlasti v zadnjem času se pojavlja vse več raziskav in predstavitev slogov oz. načinov vodenja, ki poudarjajo in upoštevajo določene značilnosti vodenja. Med sodobnejše pristope uvrščamo služeče vodenje (angl. *servant leadership*), ki se je razvilo kot odziv na potrebe po bolj empatičnih in za izvajalce podpirajočih vodjih. Ta pristop v osredje postavlja

»služenje sledilcem«, kar pomeni usmerjenost vanje, in v medsebojnem razmerju poudarja lastnosti, kot so poslušanje, empatija in skrb za osebno rast ter razvoj sledilcev. Služeče vodenje (sam prevod v slovenščino bomo še utemeljili) se bistveno razlikuje od tradicionalnih slogov – zlasti od avtoritarnega, v delo usmerjenega vodenja, saj spodbuja, omogoča in daje podporo samostojnemu delu izvajalcev ter podpira izrabo in razvoj njihovih zmožnosti. **Služenje drugim postaja ključen način vodenja vodje.** Kljub temu pa je treba razumeti, da ta pristop ni univerzalen, zato je smiselno preučiti, v katerih in kakšnih situacijah je najbolj ustrezen ter kako se razlikuje od drugih stilov vodenja. **Razlogi za razvoj tega sloga vodenja, njegova opredelitev in značilnosti, razmere, v katerih je primeren, primerjava z nekaterimi drugimi slogi vodenja, pa tudi utemeljitev prevoda v slovenščino predstavljajo predmet obravnave našega prispevka.**

Namen prispevka je predvsem prispevati k ustrežnejšemu razumevanju služkega vodenja, opredeliti in obravnavati ta koncept ter raziskati, kako služke vodenje prispeva k doseganju smotrnega delovanja izvajalcev. Ustrezna izbira načina vodenja namreč prispeva k zagotavljanju smotrnosti dela sledilcev, s tem pa tudi k uspešnosti dela skupin in nenazadnje tudi združbe kot celote. Prispevek je namenjen tako tistim, ki vodenje v praksi udeležujejo, kot tudi strokovnjakom in raziskovalcem, ki se z različnimi načini vodenja ukvarjajo.

Temeljni cilj članka je opredeliti, obravnavati in utemeljiti služke vodenje kot enega od sodobnejših načinov vodenja. Iz korakov raziskovalne metode, uporabljene v prispevku, izhajajo tudi delni cilji: jasno opredeliti vodenje, posebej v odnosu do managementa, prikazati razvoj delovanja podjetij, ki je privedel do različnih slogov vodenja – tudi koncepta služkega vodenja – in analizirati razmere, v katerih je ta način vodenja primeren. Poseben poudarek bo namenjen tudi značilnostim in vrednotam služkega vodenja, prav tako pa bomo pregledali razmerja med tem slogom in drugimi oblikami vodenja. Pomemben delni cilj bo tudi predlaganje prevoda izraza »servant leadership« v slovenski jezik.

Z metodo, uporabljeno pri pripravi prispevka, najprej predstavimo jasno opredelitev ključnih pojmov, povezanih z vodenjem, pa tudi s širšim kontekstom managementa, in njihovi logični povezavi. Predstavljeno je vodenje kot splošen pojem ter njegovo mesto v upravljalno-ravnateljskem (managerskem) procesu ter razumevanje vodenja v okviru sodobnega managementa. V nadaljevanju obravnavamo razvoj vodenja v povezavi z razvojem

poslovanja podjetij in drugih združb, ki je pripeljal do situacijskega razumevanja in različnih slogov vodenja, med njimi tudi služkega vodenja, ter razvoj in značilnosti tega načina vodenja. Poudarek je na razumevanju tega sloga, njegovih značilnostih in lastnostih vodij, ki ga v določenih razmerah uporabljajo. **Obravnava služkega sloga vodenja temelji predvsem na pregledu obstoječe literature in upošteva sodobno razumevanje organizacije kot sistema razmerij, ki zagotavlja smotrnost delovanja združbe.** Poudarek je namenjen tudi primerjavi služkega sloga vodenja z nekaterimi drugimi pristopi.

Struktura prispevka izhaja iz uporabljene metode in sledi njenemu sistematičnemu pristopu. Preučevanje se začne z analizo vodenja v upravljalno-ravnateljskem (managerskem) procesu, opredelitvi in razvojem vodenja. Temu sledi poglavje, osredotočeno na služke vodenje, v katerem se obravnava njegov razvoj, opredelitev in značilnosti ter vrednote in se ga primerja z nekaterimi drugimi pristopi vodenja. Vsebinski obravnavi služkega vodenja sledi kratko poglavje o smiselnem prevajanju izraza angleškega »servant leadership« v slovensko služke vodenje. Zaključno poglavje povzema glavne ugotovitve preučevanja.

2 Opredelitev, razvoj in slogi vodenja

2.1 Mesto in pomen vodenja v upravljalno-ravnateljskem procesu

v današnjem poslovnem okolju je uspešnost podjetja (in tudi vseh drugih združb) precej odvisna od njegove organiziranosti. Organizacije ne razumemo zgolj v tehničnem smislu kot skupek tehničnih razmerij, niti v sociološkem kot skupino ljudi oz. njenih članov, temveč kot kompleksen sistem razmerij in odnosov med njimi, ki omogočajo smotrno doseganje skupnih ciljev. Pri tem razmerja dojemamo kot statična, odnose pa kot procese, v katerih se razmerja razvijajo. Razumevanje teh razmerij in/ali odnosov je torej ključno za zagotavljanje, da podjetje ali katera koli združba deluje učinkovito in uspešno. Zaradi drugačnega razumevanja organizacije (temelje zanj je postavil Lipovec: 1987) je smiselno, da organizacijo združbe jasneje, čeprav le na kratko, prikažemo.

Organizacijo opredelimo kot sistem, ki združuje različna razmerja med člani določene združbe, z namenom zagotavljanja smotrnosti delovanja članov in s tem doseganja skupnih ciljev. Gre za dinamičen sistem, kjer se razmerja nenehno spreminjajo in prilagajajo.

gajajo potrebam in ciljem združbe. Organizacija združuje tako statična razmerja kot dinamične procese, v katere se razmerja razvijejo in zagotavljajo smotrnost delovanja združbe, sestavljene iz z razmerji povezanih članov (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011: 18–19).

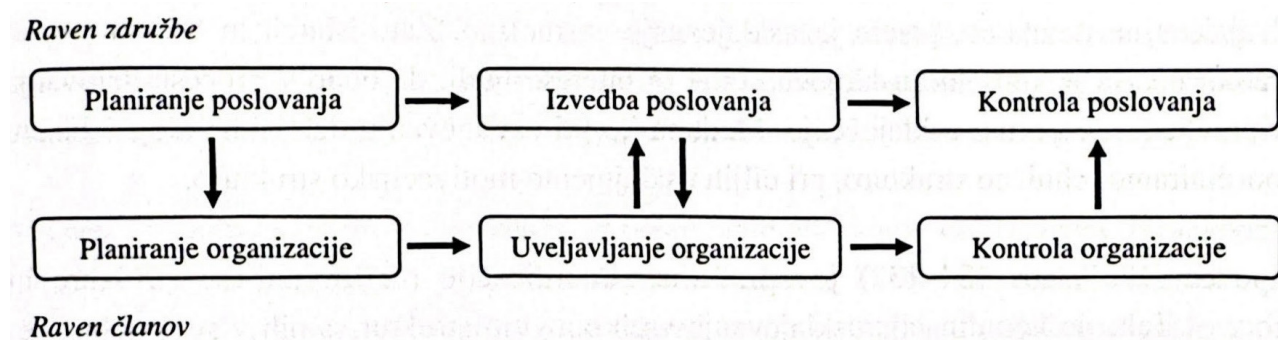
Po Rozmanu, Mihelčiču in Kovaču (2011: 23–27) so organizacijska razmerja večplastna in vplivajo na različne vidike delovanja podjetja. Tehnična razmerja izhajajo iz tehnične delitve dela v združbi, v kateri ima vsak zaposlen določene naloge, ki skupaj tvorijo **tehnične strukture**. Ta razmerja so ključna za učinkovito doseganje ciljev, saj določajo odgovornosti in povezave med nalogami. Avtoriteta temelji na formalni moči v združbi, pogosto povezani z lastništvom, in določa hierarhijo ter razporeditev odgovornosti. **Skupek razmerij avtoritete** ali oblasti predstavlja drugo skupino enovitih razmerij. **Motivacijska razmerja** se nanašajo na součinkovanja (angl. *interaction*), ki jih določajo potrebe, cilji in nagrade zaposlenih – v preučevanju managementa nas te strukture zanimajo predvsem z vidika usklajevanja in zagotavljanja smotrnosti in posledično uspešnosti. **Komunikacijska razmerja** so odraz vseh omenjenih skupin enovitih razmerij, ki zagotavljajo medsebojno razumevanje med člani združbe. Te štiri enovite strukture se medsebojno usklajujejo (usklajujejo jih managerji) in tvorijo **zloženo ali ravnalno (managersko) strukturo**, ki določa zadolžitve, odgovornost, oblast in komunikacijske vloge članov v združbi z namenom doseči največjo možno učinkovitost in uspešnost. Določanje in usklajevanje teh struktur je znano kot zlato organizacijsko pravilo.

Omenili smo že, da se organizacijske strukture vedno dinamično razvijajo v organizacijske procese in obratno. V središču vsake uspešne združbe je temeljni formalni **upravljalno-ravnalni proces** (povezuje tako proces upravljanja kot managementa). Za namen našega članka razumevanje odnosa

med upravljanjem in managementom ni pomembno; prav tako samo upravljanje vključuje predvsem usmerjanje in nadzor, v zelo majhni meri, če sploh, vodenje. Zato bomo govorili kar o **managerskem** ali **ravna(teljeva)lnem procesu**, ki združuje tako v procese razvite strukture kot tudi ključne aktivnosti planiranja, uveljavljanja in kontrole. **Planiranje poslovanja** predstavlja prvi korak, kjer se določijo cilji, politika, strategije in taktike poslovanja (tehnična struktura se razvije v poslovni proces), ki mu sledi določitev organizacije, njenih struktur, usklajenih zloženih struktur ter organizacijskih procesov. Govorimo o **planiranju organizacije**. Planirano organizacijo je treba izvesti, ali bolje, uveljaviti, saj je ne izvedejo izvajalci temveč ravnatelji sami. Zato sledi faza **uveljavljanja organizacije**, v kateri se zamišljena organizacija začne uresničevati v praksi. Ta faza vključuje uveljavitev zamišljene organizacije s pridobitvijo in razvijanjem zaposlenih oziroma njihovih zmožnosti: **ravnanje z zmožnostmi zaposlenih** (angl. *human resources management*). Delovanje zaposlenih pa je treba sprožiti in uravnavati, da se planirano uresniči. Tej **sprožitvi smotrnega in usklajenega delovanja zaposlenih pravimo vodenje** (angl. *leadership*). Tako dejanska organizacija kot tudi poslovanje odstopata od zamišljenih, kljub prizadevanjem, da bi sledila planu. **Kontrola organizacije** si prizadeva uresničiti planirano organizacijo; **kontrola poslovanja** pa preverja, ali so bili planirani cilji doseženi, in zagotavlja, da združba deluje skladno s poslovnim plani. Kontrola vključuje tudi prepoznavanje odstopanj in uvajanje potrebnih izboljšav, kar omogoča, da podjetje ostane na pravi poti in učinkovito dosega svoje cilje (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011, 28–29).

Mesto vodenja v managerskem procesu še jasneje prikazuje grafična ponazoritev tega organizacijskega procesa v sliki 1.

Slika 1: Upravljalno–ravnalni proces



Vir: Rozman (2012: 15)

Iz slike 1 sta razvidna vloga in mesto procesa vodenja v managerskem procesu, ki skupaj z ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih sestavljata uveljavljanje organizacije. Brez (ustreznega) vodenja bi planirano poslovanje, pa tudi organizacija, ostala neuresničena. Vodenje, ki je ključni element za sprožitev delovanja zaposlenih, zagotavlja prehod iz planiranega, ki zagotavlja smotrnost, v dejansko delovanje, ki vodi v (smotno) ustvarjanje uporabne vrednosti (učinkov, proizvodov in storitev).

2.2 Opredelitev in razvoj vodenja

Upošteva vlogo in mesto vodenja v managerskem procesu Rozman opredeli **vodenje kot razmerje in proces vplivanja vodje na podrejene sodelavce, da z izvedbo dosežejo cilje, ki jih določi vodja** (Rozman, 2002: 2–25). Mihelčič (1999: 572) ga opredeli kot poseben način medsebojnega vplivanja, s katerim se doseže, da posameznik ali skupina naredi tisto, kar želi vodja. Kovač in soavtorja (2004) opredelijo vodenje kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v skupinah in med njimi za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev«. Podobno kot omenjeni vodenje opredelijo večinoma tudi drugi avtorji. Vodje vplivajo na sodelavce tako, da jih za želeno izvajanje motivirajo, z njimi ustrezno komunicirajo in na primeren način (slog) dosežejo njihovo zaupanje. Vodenje (v širšem smislu) vključuje motiviranje, komuniciranje z zaposleni in vodenje v ožjem smislu kot način vodenja, tako da sledijo načrtanim usmeritvam in s svojim sledenjem prispevajo k uspehu združbe. Vodenje se lahko osredotoča, kot že omenjeno, na delovne naloge in/ali zaposlene; obstajajo različni načini ali slogi vodenja (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011: 28).

Številni avtorji si prizadevajo razumeti bistvo vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004: 17). Preden povemo nekaj več o načinih vodenja, poudarimo, da smo, skupaj z večino avtorjev, bolj ali manj tudi v skladu s pisci knjig o managementu, **vodenje prikazali kot nujen sestavni del managerskega procesa**. To poudarjamo zato, ker so v zadnjih nekaj desetletjih nekateri avtorji, predvsem iz vrst tistih, ki se sočasno ne ukvarjajo s procesom managementa, utemljevali današnje vodenje kot sodoben management. Tako naj bi »starejši managerji« formalno uravnavali poslovanje, ga planirali in kontrolirali, »sodobni managerji« pa predvsem vodili ljudi. Katz in Kahn sta tako opredelila razlikovanje med managementom in vodenjem (1966, 1987) s poudarkom, da je proces managementa določen z uporabo avtoritete, medtem ko

vodenje temelji na (neformalnem) osebnem vplivu. Drugi spet transakcijsko vodenje večinoma opredelijo kot management, transformacijsko vodenje pa kot pravo vodenje (sodobni management). Temu Burnsevu razumevanju so sledili tudi nekateri drugi avtorji pri svojem raziskovanju razlik med managementom in vodenjem (npr. Tucker, 1981; Schon, 1984; Ridge, 1989; Sergiovanni, 1990). Več o razmerju med managementom in vodenjem ter o razlogih za vodenje kot sestavni del managementa sta pisala tudi Rozman in Kovač (2017: 354–360). Poudarjata pa, da sta se z razvojem delovanja združb povezano razvijala tako management kot vodenje in drugi procesi, ki sestavljajo management. Lipovec (1987: 279–288) poudarja, da je napačno managerje imenovati ali poimenovati kot vodje, saj je vodenje le ena od funkcij managementa.

Vodenje se predvsem opredeljuje skozi element vplivanja vodij na sledilce. Maxwell (1999: 13) trdi, da je vplivanje bistvo vodenja. Yukl (Sadler, 1997: 12) poudarja, da vodenje vključuje vplivanje na cilje, strategije in naloge, pa tudi na predanost zaposlenih pri izvajanju teh nalog, kar prispeva k doseganju ciljev. Daft in Noe (2001: 379) vodenje opredeljujeta kot odnos med vodjo in sledilci, kjer skupaj uresničujejo spremembe. Avery (2003, html) dodaja, da vodenje vključuje doseganje skupinskih in širših ciljev (Kramar Zupan, 2009: 111). Motiviranje je drugi ključni element vodenja. Kotter (Sadler: 1997, 12) opisuje vodenje kot proces usklajevanja ljudi za uresničevanje vizije podjetja, kar temelji na učinkoviti komunikaciji. To vodi do opolnomočenja (angl. *empowerment*) zaposlenih in zmanjšanja konfliktov (Kramar Zupan, 2009: 113). Če povzamemo mnenja avtorjev z deloma različnimi poudarki, je **vodenje razmerje in proces vplivanja, ki vključuje motiviranje in komunikacijo vodje z drugimi sodelavci, da dosežejo cilje, ki jih določi vodja** (Rozman in Kovač, 2012: 352, povzeto po Rozman, 2002). Ta opredelitev vodenja se povsem ujema z mestom vodenja v managerskem procesu. V njem si zamislimo poslovanje in organizacijo ter izberemo zaposlene. Da bi zaposleni pričeli z delom, je potrebno dejanje, ki sproži delovanje. Sprva so ti sprožilci predvsem ukazovanje, pa tudi zgled in disciplina. Zaradi sprememb v delovanju združb se razvija vodenje, usmerjeno v zaposlene. Dilema med omenjenima pristopoma razreši situacijska teorija. Ta razvoj je posledica dejstva, da imajo danes vodje pogosto ali celo praviloma manj strokovnega znanja kot njihovi podrejeni sodelavci na strokovnih področjih, zato klasično ukazovanje ni več primerno. Namesto tega se poudarja navduševanje članov, okvirno usmerjanje k skupnim ciljem ter sodelovanje pri

odločanju. Situacijska teorija, ki trdi, da ni enotnega, univerzalnega načina vodenja, utemeljuje okoliščine za izbiro (Rozman in Kovač, 2012: 352).

2.3 Načini ali slogi vodenja

Kot smo že omenili, je vodenje eden od ključnih elementov managementa, pri čemer je vprašanje, kaj oblikuje uspešnega vodjo, eno izmed najpogostejše raziskovanih tem v tej stroki. Do danes se odgovori na to vprašanje delijo v tri glavne kategorije:

- vodenje kot rezultat osebnostnih lastnosti vodje,
- vodenje kot posledica vedenjskih vzorcev vodje ter
- situacijski pristop k vodenju (Rozman in Kovač, 2012: 360).

Modeli osebnostnih in drugih značilnosti vodje temeljijo na predpostavki, da posebne lastnosti posameznikov določajo, ali so primerni za vodenje. Pomembne značilnosti, ki se upoštevajo pri določanju istovetnosti vodje, vključujejo fizične, osebnostne, družbene in delovne značilnosti (Černetič, 2007: 120 po Možina, 1994: 531). Podobno meni Kramar Zupan (2009: 119), ki te skupine lastnosti tudi razčleni in opiše. Vendar se je z razvojem pokazalo, da slog vodenja, ki temelji na osebnostnih značilnostih vodij, ne vodi vedno do uspešnega izvajanja. To ne pomeni, da te značilnosti niso več pomembne. Pomembno je, da se te značilnosti ocenjujejo glede na okoliščine in potrebe članov skupine (Kramar Zupan, 2009: 119). Glavna pomanjkljivost teh modelov je prevelik poudarek na telesnih in osebnostnih značilnostih, čeprav fizične lastnosti same po sebi niso povezane z uspešnim vodenjem (Možina et al., 2002: 518).

Danes je splošno sprejeto, da osebnostne lastnosti same po sebi ne pojasnjujejo v celoti sposobnosti vodij za učinkovito vodenje. Poleg teh lastnosti so za uspešno vodenje pomembna tudi nekatera znanja in sposobnosti, predvsem pa ustrezno vedenje vodij (Rozman in Kovač, 2012: 362). Preučevanje vodenja se je sčasoma preusmerilo od iskanja posebnih osebnih lastnosti vodij k preučevanju njihovega vedenja. Raziskovalci so se osredotočili na to, kako vodje prenašajo naloge in pooblaščajajo zaposlene, z njimi komunicirajo in jih motivirajo. Vedenje vodij je opazno in se ga je mogoče naučiti, kar pomeni, da je mogoče ljudi izobraziti in usposobiti, da postanejo učinkovitejši vodje (Kramar Zupan, 2009: 122).

Vedenjski modeli vodenja se tako osredotočajo na vedenje vodij ter odnos, ki ga vzpostavijo s svojimi sledilci in interakcije med njimi (Černetič, 2007:

121). Ti modeli vodenja prepoznavajo in razlikujejo med vedenjskimi lastnostmi uspešnih in neuspešnih vodij (Černetič, 2007: 121 po Možina, 1994: 532). Za vodjo je ključnega pomena, da razširi svoje znanje vodenja in z njim povezane vrednote, če želi spoznati pravo vrednost svojih sodelavcev (Černetič, 2007: 121 po Fullan, 2000: 98).

V začetnem razvoju podjetij, približno v začetku prejšnjega stoletja, se je vodenje v podjetjih usmerjalo predvsem v delo. Začetniki vede o managementu, tudi managerji sami, predvsem tehnično podkovani, obravnavajo in prakticirajo ta način vodenja. Kmalu pa se oblikuje spoznanje, predvsem pri psihologih, da je pomembna usmerjenost vodij v podrejene, sodelavce, njihovo motiviranje, razvoj ipd. Tako se zagovorniki prvega in drugega načina vodenja večji del prve polovice prejšnjega stoletja pripravljajo o njihovi ustreznosti in dokazujejo prednosti enega ali drugega načina vodenja.

Vse bolj prihaja do spoznanja, da imajo oboji modeli vodenja pomanjkljivosti in niso vedno primerni za vsako situacijo. To je privedlo do razvoja **situacijske teorije** (angl. *contingency theory*) (Kramar Zupan, 2009: 128 po Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 33). To gledanje ne uvaja novih načinov vodenja, temveč ugotavlja, v katerih primerih, situacijah bo določen način vodenja bolj primeren. Situacijska teorija poudarja, da načela vodenja niso univerzalna, ampak veljajo le v določenih situacijah (Rozman in Kovač, 2012: 118). Ta teorija temelji na treh ključnih načelih. Prvič, med situacijskimi spremenljivkami in organizacijo obstaja pomembna povezava. Drugič, uspešnost podjetja je odvisna od tega, kako dobro je organizacija prilagojena tem spremenljivkam. Tretjič, določene specifične povezave med temi spremenljivkami in organizacijo vodijo do večje učinkovitosti. Ko so situacijske in organizacijske spremenljivke usklajene (angl. *fit*), podjetje deluje uspešno. Če pa se spremenljivke spremenijo in organizacija tega ne upošteva, uspešnost pade (Rozman in Kovač, 2012; povzeto po Donaldsonu, 2001: 117). Na sploh se kot situacijske spremenljivke preučujejo velikost, tehnologija, okolje, zaposleni in podobno, kar vpliva na združbe in njihovo organizacijo. Ustreznost vodenja je odvisna od sposobnosti vodje pri ocenjevanju situacije, nalog in skupine ter njegove sposobnosti za prilagajanje svojega stila vodenja danim razmeram (Kramar Zupan, 2009: 128 po Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 33). Situacijska teorija meni, da ima vsak način vodenja svoje prednosti in slabosti, ki so odvisne od časa in okoliščin, kar predstavlja temelj modelov situacijskega vodenja.

Obenem se z opisanim razvojem pogledov na vodenje dogaja še ena sprememba. Sprva igra glavno vlogo v procesu vodenja predvsem vodja s svojimi lastnostmi in vedenjem. Pojavijo pa se novejši, sodobnejši načini vodenja, ki upoštevajo današnje stanje razvoja, s tem povezanega znanja in lastnosti tako vodij kot izvajalcev in njihovih odnosov. Ne da bi avtorji to omenjali, te modele obravnavajo kot univerzalne. Nekateri sodobni načini vodenja obravnavajo predvsem vodjo, npr. karizmatično vodenje, herojsko vodenje ipd. Vse bolj pa se preučuje celoten proces vodenja in v njem tudi vloga sledenja ter sledilcev. Prav ta razvoj in prilagodljivost vodenja pa odpirata pot k razvoju novih pristopov, ki temeljijo na drugačni filozofiji vodenja in postavljajo služenje drugim kot osrednjo vlogo vodje. Najbolj znano med njimi je služee vodenje (angl. *servant leadership*).

3 Služee vodenje

3.1 Razvoj služeeega vodenja

Zaradi opisanih sprememb v gospodarjenju in poslovanju podjetij, pa tudi delovanju drugih združb, je prišlo do uvajanja in razvoja vrste novih, sodobnih načinov (slogov, modelov) vodenja. Omenimo le nekatere med njimi: transformacijsko vodenje, treniranje (angl. *coaching*), avtentično vodenje, duhovno vodenje (angl. *spiritual leadership*), spodbujanje lastnega vodenja (superleadership) ipd., ki v večji meri upoštevajo tudi vlogo sledilcev. Med njimi posebej obravnavamo služee vodenje.

Zasnovo služeeega vodenja je oblikoval Robert K. Greenleaf v letu 1970, ko je kot eden prvih obravnaval ta pojem, tudi na podlagi ravnanja zgodovinskih osebnosti, predvsem Jezusa Kristusa. V knjigi je to zamisel opisal leta 1977. Greenleaf poda opredelitev služeeega vodenja, v katerem vodja najprej služi podrejenim; s svojim služenjem jih vodi. Služee vodje si prizadevajo vplivati na svoje sledilce tako, da ti postanejo bolj zdravi, modrejši, svobodnejši, bolj samostojni in da bolj verjetno tudi sami postanejo služee (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388 po Greenleaf, 1997). Greenleaf sicer ni razvil natančnega niza lastnosti služeeega vodenja, vendar je poudaril najpomembnejše **načelo: najprej služiti, nato stremeti k vodenju**. Služee vodje delujejo na dveh ravneh: za zadovoljitev potreb ter doseganje ciljev podrejenih in za doseganje širšega poslanstva podjetja ali druge združbe. Odpovejo se moči, priznanju, zaslugam, celo denarju ipd. Služenje vključuje predvsem usposabljanje in podporo podrejenim pri delu,

razumevanje njihovega dela in učinkov ter njihovo opolnomočenje (Yukl, 2008: 340). Yukl nadaljuje, da mora vodja poznati in razumeti podrejene, da bo lahko ugotovil, kako najbolje prispevati k izpolnjevanju njihovih interesov.

Greenleaf pa ni edini, ki je oblikoval zasnovo služeeega vodenja. Leta 1978 je Burns prav tako govoril o tem pojmu. Pravi, da se »preoblikovalno vodenje pojavi, ko se ena ali več oseb poveže z drugimi tako, da vodje in sledilci dvignejo drug drugega na višji nivo motivacije in morale. Preoblikovalno vodenje sčasoma postane moralno, saj dviguje raven človeškega vedenja in etičnih ciljev tako vodje kot sledilca, kar ima preoblikovalni učinek na oba« (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388; povzeto po Burns, 1978).

Izraz »servant leadership« je Greenleaf skoval v svojem delu »Služee vodja«. Pravi: »Služee vodja je najprej služee. Začne se z naravno željo po služenju, nato pa zavestna izbira pripelje do želje po vodenju. Najboljši test, ki ga je težko izvesti, ali tisti, ki jim služi, je, da rastejo kot osebnosti. Ali, medtem ko služijo, tudi sami postanejo služee? In kakšen je vpliv na manj privilegirane v družbi? Ali bodo imeli od tega korist oziroma vsaj ne bodo dodatno oškodovani?« (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388).

Po Wahyu Rachmawati in Lantu (2013: 388) je filozofska osnova teorije služeeega vodenja sledeča:

- Motivacija za služee vodenje je najprej služiti, ne voditi. To seveda razbija vse naše dotedanje prestave, da vodje vedno pridejo na položaj z namenom, da bi uveljavili svojo moč, odločali in usmerjali sledilce.
- Služee vodja je tisti, ki kasneje služi iz občutka vesti ali v skladu z normativnimi pričakovanji (po Wahyu Rachmawati in Lantu 2013: 388, po Greenleaf, 1997).
- Samopodoba služeeega vodje pomeni, da se vidi kot oskrbnik oziroma »upravitelj hiše« (grško *oikonomia*).

Služee vodenje se je tako razvilo iz globoko zakoreninjenih človeških potreb po sodelovanju in preživetju v skupnosti. Zgodovinsko gledano so v skupinah nastajale hierarhije, kjer so dominantni člani prevzemali odgovornost za zaščito in dobrobit drugih, kar je omogočalo boljše sodelovanje. V sodobnih podjetjih služee vodenje predstavlja evolucijo teh praks. Namesto uveljavljanja avtoritete, služee vodenje poudarja skrb za ljudi. Vodja pridobi zaupanje z ustvarjanjem varnega okolja, kjer se zaposleni počutijo podprte in brez strahu priznajo napake. Služee vodenje se tako razvija kot odgovor

na potrebe po globljem, bolj človeškem pristopu k vodenju, kjer je skrb za druge temelj uspeha (Blanchard in Broadwell, 2018: 65–62). **Služeče vodenje tako opredelimo kot vodenje, ki po eni strani služi predvsem zadovoljitvi potreb usklajevanih sodelavcev in doseganju njihovih ciljev ter njihovemu razvoju, po drugi strani pa uresničevanju poslanstva in doseganja ciljev združbe ali njenih delov.** Služeči vodja pa je vodja, ki deluje tako za izpolnitev potreb podrejenih in doseganje njihovih ciljev kot tudi za doseganje širšega poslanstva podjetja. Služeči vodje pogosto delujejo v nepridobitnih združbah, kjer je temeljni cilj povezan predvsem z interesi drugih deležnikov. Vendar, Daft in Marcic (2013: 457) menita, da služeči vodje obstajajo in so uspešni tudi v podjetjih.

3.2 Lastnosti služečega vodje in vrednote služečega vodenja

Služeče vodenje, kot ga je opredelil Greenleaf, temelji na desetih ključnih lastnostih, ki predstavljajo alternativni pristop tradicionalnim vodstvenim slogom. Te ključne lastnosti dodatno prispevajo k razumevanju služečega vodenja, obenem pa služijo učenju in razvoju služečih vodij.

Prva med temi značilnostmi je **aktivno poslušanje**, ki presega zgolj sposobnost komuniciranja in odločanja. Služeči vodja pozorno posluša in razume tako izrečene kot neizrečene besede in govorico telesa, zavezan pa je tudi k poslušanju lastnega notranjega glasu. **Empatija** kot druga ključna lastnost zahteva, da se vodja vživi v druge in jih razume, pri čemer priznava edinstvenost vsakega posameznika in predpostavlja dobre namene svojih sodelavcev. S tem ustvarja okolje, kjer so odnosi ključni za rast in enotnost, kar vodi v proces zdravljenja, pomembno prednost služečega vodenja. **Ozaveščenost**, ki vključuje samorefleksijo, omogoča služečim vodjem celovitejši pogled na situacije in olajšuje etično odločanje. **Prepričljivost** je naslednja lastnost, kjer služeči vodja namesto avtoritativnega vsiljevanja svoje volje raje sodeluje pri skupnem sprejemanju odločitev. **Sposobnost konceptualizacije** mu omogoča razmišljanje onkraj trenutnih izzivov, pri čemer usklajuje teoretično razmišljanje z vsakodnevnimi praktičnimi nalogami. Ključna je tudi lastnost **predvidevanja**, ki služečemu vodji pomaga razumeti pretekle izkušnje, resničnost sedanjosti in morebitne posledice za prihodnost. **Intuicija** je pomemben del njihovega vodstvenega sloga, čeprav v literaturi pogosto ostaja zapostavljena. **Skrbnišтво**, ki ga Greenleaf enači z

odgovornostjo za dobrobit drugih, poudarja predanost vodje potrebam sodelavcev namesto podrobnemu nadzorovanju. **Zavezanost k rasti ljudi** odraža prepričanje, da imajo ljudje notranjo vrednost, ki presega njihove delovne prispevke. Služeči vodja se zato zavzema tako za osebni kot poklicni razvoj posameznikov, hkrati pa spodbuja sodelovanje pri odločanju. Nazadnje, **gradnja skupnosti** predstavlja prizadevanje za ponovno vzpostavitev pristnega občutka skupnosti znotraj podjetja, kar je še posebej pomembno v sodobnem svetu velikih podjetij. Čeprav teh deset značilnosti morda ne zajema vseh vidikov služečega vodenja, ponujajo temeljit vpogled v njegov potencial za preoblikovanje podjetij in pozitivni vpliv na življenja sledilcev (Blanchard in Broadwell, 2018: 15–18).

Namesto želenih lastnosti služečih vodij Yukl (2008: 341) navaja vrednote, ki morajo usmerjati njihovo delovanje in vedenje. Ob vrednotah tako prikazuje, kako te vplivajo na vedenje vodij. Ključne vrednote so integriteta, altruizem, skromnost, empatija, osebni razvoj, poštenost in pravičnost ter opolnomočenje. Vodja, ki upošteva **integriteto**, je odprt in pošten, drži obljube in dogovore, sprejema odgovornost in ne manipulira s podrejenimi. **Altruizem** usmerja vodjo, da rad pomaga podrejenim, zagovarja njihove ugodnosti in postavlja njihove potrebe in cilje pred svoje. Zaradi **skromnosti** spoštuje druge, se izogiba položajnih in drugih privilegijev, je skromen glede poudarjanja uspehov, ki jih pripisuje kolektivu. **Empatija** mu omogoča, da pomaga drugim v težavah, spodbuja sprejemanje različnosti, deluje kot mediator v konfliktih in vodi k pomiritvi. Spodbuja **osebni razvoj** z omogočanjem razvoja znanja in sposobnosti, četudi niso nujno potrebne za sedanje delo, sprejema napake in spodbuja učenje na napakah. Kadar je treba, je mentor in trener. Naslednji vrednoti, ki ju upošteva služeči vodja sta **poštenost in pravičnost**; spodbuja, podpira in izvaja pravično in pošteno vodenje podrejenih in ravnanje z njimi na sploh ter preprečuje poskuse manipuliranja in kršenja navedenih načel. **Okrepitev vloge sledilcev** obsega predvsem ustrezno informiranje in njihovo vključevanje v odločanje, dopuščanje ustreznega obsega samostojnosti in različnosti mnenj.

Prikaza lastnosti služečih vodij in upoštevanja vrednot, ki takšno vodenje spodbujajo, se medsebojno dopolnjujeta in v precejšnji meri prikazujeta bistvo služečega vodenja.

3.3 Razmerja služečega do drugih slogov vodenja

Sodobnejši načini vodenja so se razvili kot odgovor na spremenjene potrebe podjetij in drugih združb, ki delujejo v dinamičnih in kompleksnih okoljih. Razvoj načinov vodenja gre od v delo usmerjenega sloga do v izvajalce usmerjenega načina vodenja, od kombiniranja obeh do situacijskega razumevanja vodenja. Posamezni načini vodenja se razvijajo. Avtoritarni načini vodenja ohranjajo ključno vlogo vodij, s tem da se njihov temelj menja. Kot primer omenimo karizmatično in herojsko vodenje. Avtoritarni modeli vodenja ostajajo usmerjeni predvsem v delo in bolj temeljijo na hierarhičnem odnosu med vodjo in sledilci. Relativno v večji meri pa se razvijajo načini vodenja, usmerjeni v zaposlene. Ti načini **poudarjajo večjo samostojnost zaposlenih, usmerjenost v njihove zmožnosti ter spodbujanje njihovega razvoja**. Glavni poudarek teh sodobnih pristopov je torej na upoštevanju zaposlenih, njihovih potreb in ciljev ter v uporabi in razvoju njihovih sposobnosti ter znanja. Pomembna ostaja potreba vodij po prepoznavanju situacij in sposobnost odziva z ustreznim načinom vodenja. Situacijski pristopi, ki ne predpisujejo enotnega načina vodenja, temveč upoštevajo raznolikost situacij in individualne potrebe, ostajajo v veljavi v razumevanju vodenja.

Vendar naj pri tem opozorimo, da avtorji sodobnih modelov vodenja svoje modele prikazujejo bolj kot univerzalne in ne navajajo podrobneje, v katerih situacijah so bolj ustrezni. Verjetno je to tudi posledica premajhnega obsega raziskovanja v tej smeri. Npr. koliko je služeče vodenje (ali drugi načini) povezano z osebnostjo vodje. Koliko in kako na pogostost tega vodenja vpliva kultura v združbi? In kako to vodenje vpliva na kulturo? Kako ravnati v primeru, da sta osnovna cilja služečega vodenja – dobrobit sledilcev in dobrobit združbe – v konfliktu (npr. nuja po odpuščanju zaposlenih zaradi dobrobiti združbe)?

(Sodobne) teorije vodenja se medsebojno deloma prekrivajo. Nekatere od njih imajo določen del lastnosti in vrednot enak ali podoben; gre bolj za razlike v poudarkih kot za kvalitativne razlike. V tem okviru so se npr. kot podobne teorije izkazale avtentično, duhovno in služeče vodenje. Vse tri teorije poudarjajo pomen odnosa med vodjo in sledilci. V idealnem odnosu, kot ga opisujejo te teorije, so ključne vrednote vzajemno spoštovanje, zaupanje, sodelovanje, lojalnost in odprtost. Vodje morajo delovati v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju, med njimi tudi tistimi, ki so skupne vsem trem teorijam (Yukl, 2009: 348 po Avolio in Gardner, 2005).

Kljub tem podobnostim se teorije razlikujejo po svojih teoretičnih in temeljnih pristopih. **Avtentično vodenje** temelji na pozitivni psihologiji in teorijah samoregulacije, duhovno vodenje črpa iz načel različnih svetovnih religij, medtem ko ima služeče vodenje korenine v krščanstvu, vendar vključuje tudi širše humanitarne vrednote. Prav tako se razlikujejo po številu in naravi spremenljivk, ki jih obravnavajo. Avtentično vodenje vključuje širok spekter vplivov, kot so osebno in družbeno poistovetenje ter čustvena poveztljivost, pri čemer poudarja pomen organizacijske kulture, ki podpira avtentične odnose. **Duhovno vodenje** priznava prednosti kulture z ustreznimi vrednotami, medtem ko služeče vodenje to vprašanje obravnava manj izrazito (Yukl, 2009: 348).

Howell in Costly (2001: 326–327) smatrata služeče vodenje kot variacije in povezovanje **trenerkega** (angl. *coaching*) in **transformacijskega ter vizionarskega sloga vodenja**. Podrobnejša obravnava trenerkega načina vodenja, tako vsebinsko kot z vidika prevajanja v slovenščino, je prikazana v Rozman (2022: 36–48).

Služeče vodenje ponuja nov pristop, ki se bistveno razlikuje od tradicionalnih pogledov na vodenje. Medtem ko so starejši pogledi, kot je na primer avtoritarni stil vodenja, poudarjali moč in avtoriteto, služeče vodenje postavlja vodjo v vlogo nekoga, ki nesebično deluje v dobro drugih in postavlja potrebe sledilcev pred svoje. Služeči vodja se osredotoča na ustvarjanje priložnosti v podjetju, ki sledilcem omogočajo rast in razvoj (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 389 po Luthans in Avolio, 2003). **Služeče vodenje se tako osredotoča na stabilnost in razvoj podjetja preko osebne rasti sledilcev**. Čeprav je ta proces dolgotrajen, podjetje z uporabo služečega vodenja postopoma postaja močnejše in bolj trajnostno. Za služeče vodenje hitrost ni ključnega pomena, poudarja se sodelovanje in poštenost pri razvoju podjetja.

Služeče vodenje se uveljavlja v sproščenem okolju, npr. v raziskovalnem, kjer ekipe sodelujejo pri ustvarjanju in inoviranju. Ta slog vodenja je posebej primeren pri razmeroma samostojnih zaposlenih, ki ne potrebujejo posebnih navodil in se o večini svojega dela odločajo sami, občasno pa potrebujejo pomoč ali podporo vodje. Vodja pri tem ustvarja ustrezne okoliščine in okolje, ki služi njihovemu delu, kar jim omogoča uspešno delovanje.

Služeče vodenje pa je še posebej primerno v treh situacijah. Prvič, pri interakcijah z zaposleni, kjer vodje, namesto da prevzamejo odgovornost za vse, spodbujajo sodelavce, da razmišljajo, kaj potrebujejo za doseg skupnih ciljev. Takšna usmeritev poveča občutek odgovornosti in sodelovanja. Drugič, pri

odločanju vodje namesto, da se ti osredotočajo na (kratkoročno) zadovoljstvo posameznikov, usmerijo pozornost na dolgoročni vpliv svojih odločitev in prispevek k doseganju skupnih ciljev. Tretjič, vodje usmerjajo ustrezno, a različno pozornost predvsem na tiste člane skupine, pri katerih lahko njihov trud prinese največji učinek. S tem vodje optimizirajo njihove (povezane) zmožnosti in poskrbijo za boljše rezultate na ravni celotne skupine, hkrati pa zmanjšajo pritisk nase (McLeod in Lotardo, 2023).

Služeče vodenje vodi k bolj sočutnemu in človeškemu delovnemu okolju, zato je v današnjem hitro razvijajočem se svetu nujno, da vodje usmerijo svoje delovanje k višjemu namenu – služenju drugim. To omogoča predvsem večjo inovativnost, odpornost in občutek smisla pri zaposlenih, ki so ključni za dolgoročno rast in uspeh podjetja.

4 Poimenovanje služečega vodenja

Novi načini vodenja se v praksi v glavnem najprej pojavljajo v razvitih gospodarstvih in o njih razpravljajo tudi raziskovalci in pisci s področij vodenja in širšega managementa. Večina izrazov, s katerimi poimenujejo te nove pojave, so v angleščini. To pa pogosto predstavlja problem slovenskim preučevalcem managementa in vodenja, saj so neposredni prevodi angleških izrazov bolj redko ustrezni. Tako se večkrat uporabljajo kar angleški izrazi, včasih tudi le »poslovenjeni«. Za ustrezno poimenovanje pojavov je tako nujno dobro poznavanje pojava samega, pa tudi pravil slovenskega jezika in prizadevanja za uporabo slovenščine. Ena od zahtevnejših besed (prevodov) je tudi »servant leadership«.

Ko razmišljamo o prevodu izraza »servant leadership« v »služeče vodenje«, se zdi, da ta izraz ustrezno odraža bistvo koncepta. Služeče vodenje poudarja, da vodja ni nekdo, ki ukazuje ali vodi iz pozicije avtoritete, temveč je oseba, ki služi svojim sodelavcem, svoji skupini in jih/jo podpira pri delu, rasti in razvoju. **Izraz »služeče vodenje« tako precej uspešno združuje idejo služenja in vodenja**, kar zajema temeljno naravnost tega pristopa. Čeprav bi se dalo razmišljati tudi o drugih izrazih, kot so na primer »vodenje s služenjem«, »podporno vodenje« ali »podpirajoče vodenje«, »služnostno«, »služiteljsko« ali celo »služabniško« vodenje, se enostavno zdi, da ti ne zajamejo dovolj dobro celotnega koncepta, ki ga služeče vodenje predstavlja. V Sekciji za izrazje Slovenske akademije za management, kjer razprava o ustreznem prevodu sicer še poteka in še ni zaključena, so kot neustrezne prevode že zavrnil

»uslužno vodenje«, »uslužnostno vodenje« in »služabniško vodenje«. V tem kontekstu se torej zdi, da je izraz »služeče vodenje« (in »služeči vodja«) trenutno najprimernejši prevod, saj učinkovito povzame oziroma zajema bistvo tega modela vodenja.

5 Zaključek

V prispevku smo opredelili vodenje kot sestavni del managementa, v katerem manager v svojstvu vodje sproži želeno delovanje izvajalcev. Spoznali smo, da je vodenje kompleksno področje preučevanja, ki se neprestano razvija in prilagaja skozi čas; v praksi pa gre za zahteven in pomemben proces uveljavljanja zamišljenega delovanja izvajalcev. Klasični načini vodenja so osredotočeni na osebnostne in druge lastnosti vodij ali/in njihovo vedenje. Prvi so pokazali, da značilnosti, kot so fizične in družbene spretnosti, vplivajo na vodenje, a le v manjši meri. Kasnejši vedenjski modeli so prepoznali pomen vedenja, zlasti motiviranja in komuniciranja vodij, kar je vodilo k učenju in razvijanju znanja in sposobnosti vodenja. Sčasoma se je pozornost premaknila na situacijske teorije, ki poudarjajo, da ni splošno veljavnega načina vodenja. Uspešnost vodje je torej odvisna od njegove sposobnosti prilagajanja sloga vodenja specifičnim situacijam, okoliščinam in potrebam skupine.

V povezavi s prikazanim razvojem, zlasti pa še v zadnjem času, so se pričeli pojavljati predlogi, obravnave in uporabe novih načinov vodenja, ki predvsem poudarjajo nekatere značilnosti vodenju, pri čemer se klasično razumevanje in vloga vodenja bistveno ne spremenita. Ti **sodobnejši načini vodenja gredo v dve smeri**. Pri prvi je poudarek predvsem na vodji, ki naj bi s svojo karizmo, herojstvom in podobnimi lastnostmi vplival na sledilce, da izvedejo ali celo presežejo zahtevano delovanje. Drugi način vodenja gre v nasprotni smeri, saj gradi predvsem na razmerju med vodjem in sledilci in na upoštevanju, podpori, razvijanju sledilcev in njihovih ciljev, pri čemer pa cilji skupine in cele združbe niso zanemarjeni. Pri prvi skupini je poudarek na ego vodij, ki uspeh delovanja izvajalcev pripisuje vodji. Pri drugi skupini je ego vodje nepomemben in gre zasluga za uspeh izvajalcem. Kar pri nekaj klasičnih vodenja, ki obravnavajo situacijske modele vodenja, najdemo glede na situacijo predloge za ustrezne sloge vodenja, v katerih so prisotni mnogi elementi navedenih dveh skupin načinov vodenja.

Med sodobnimi načini vodenja je vedno omejeno **služeče vodenje**, kot ga je predstavil Greenleaf (1997). Kot že ime pove, gre za slog vodenja, v katerem

vodja služi svojim sledilcem in jih s tem vodi k zadovoljstvu, razvoju in uspešnosti. Izpostavlja lastnosti, kot so poslušanje, empatija, skrbništvo in poudarja rast ter razvoj sodelavcev. Te lastnosti in vrednote smo opisali v prispevku. Služeči vodje gradijo podpora okolja, katera prispevajo ne samo k ciljem vodenih, temveč tudi k dolgoročnemu uspehu podjetja. V nasprotju z avtoritarnimi pristopi služeče vodenje postavlja služenje drugim kot ključno nalogo vodje. Ta pristop ustvarja kulturo sodelovanja in zaupanja ter prispeva k razvoju celotne združbe. Sprejetje služečega vodenja tako omogoča gradnjo močnejših in trajnostnih podjetij, kjer so zaposleni cenjeni in podprti.

Tako za služeče vodenje kot tudi druge sodobne načine vodenja velja, da se tako v njihovi teoriji kot uporabi pojavlja še vrsta odprtih vprašanj, ki odpirajo potrebo po dodatnem raziskovanju, ki bi vključevalo tudi primere uporabe sodobnih načinov vodenja. Posebej smiselno pa je tudi primerjanje teh različnih načinov vodenja. Utemeljenost za dodatna raziskovanja sledi tudi iz našega prispevka. Za zaključek omenimo še, da članek na kratko omenja tudi predlaganje ustreznega prevoda »servant leadership-a« v slovenski jezik, ki ga avtorja v članku tudi dosledno uporabljata.

Literatura in viri

- Blanchard, K., Broadwell, R. (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2013). *Management: the new workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., Noe, R.A. (2001). *Organizational Behaviour*. South-Western Publ.
- Črnetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: The Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Howell, Jon P. in Dan L. Costly (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment in vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
- Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Thomas Nelson Inc.
- McLeod, L. E., Lotardo, E. (2023). *How to Be a Purpose-Driven Leader Without Burning Out*. Harvard Business Review. Pridobljeno 07.10.2024 s <https://shorturl.at/jZzsA>.
- Mihelčič, Miran (1999). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: UL, Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, R. (2012). *Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences*. Ljubljana: Dynamic Relationships Management Journal, 1 (1): 2-25.
- Rozman, R. (2002). *Relationship between Management and Leadership*. EIASM Oxford. Oxford, EIASM.
- Rozman, R., Kovač, J. (2012, ponatis 2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R., Mihelčič, M., Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2020). *O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede coaching*. Izzivi managementu: 7 (2): 36-48.
- Sadler, P. (1997). *Leadership (Fast Track MBA)*. London: Kogan Page Ltd..
- Wahyu Rachmawati, A., Lantu, D. C. (2013). *Servant Leadership Theory & Measurement*. Elsevier Ltd.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (7. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Domen Pele, magister managementa in poslovnega prava, je zaposlen v podjetju Endava d.o.o., kjer deluje kot kadrovnik s poudarkom na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. V okviru svojega dela se posveča tudi projektom, usmerjenim v krepitev blagovne znamke delodajalca in spodbujanje zavzetosti ter pripadnosti zaposlenih. Je avtor prispevkov s področja kadrovskega managementa, kjer obravnava aktualne trende in izzive, povezane z razvojem zaposlenih, organizacijsko kulturo ter vlogo kadrovske funkcije v sodobnih delovnih okoljih.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v gospodarstvu se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do svoje upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano s področji managementa in organizacije. Je avtor več knjig, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije in posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS in EURAM ter član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil vse do leta 2016.

Med idealizmom in rezultati: Vrednote slovenskih vodij kot ključ do produktivnosti

Rok Črešnar

Povzetek

Raziskava pojasnjuje, kako slovenski vodje združujejo družbene in individualistične vrednote pri svojem vedenju ter kako ta kombinacija vpliva na produktivnost in uspešnost organizacij. Z izvedbo anketne študije na vzorcu slovenskih vodij (N=143) smo z izvedbo factorske analize identificirali dve višji dimenziji vrednot, ki se nanašata na individualizem in družbeno orientiranost. Nadalje smo vpliv posameznih dimenzij na organizacijsko produktivnost ovrednotili z večkratno regresijsko analizo. Čeprav vodje v svojih izjavah pogosto poudarjajo pomen družbenih vrednot, kot sta dobrohotnost in univerzalizem, empirični podatki kažejo, da so individualistične vrednote – dosežek, moč in varnost – močnejši prediktorji operativnih rezultatov in rezultatov uspeha organizacij. Študija poudarja, da uravnoteženost med inkluzivnostjo in ciljno usmerjenostjo omogoča ustvarjanje okolja, v katerem se lahko uresničijo tako dolgoročni razvoj kot kratkoročni poslovni rezultati. Ta kontrast med inkluzivnostjo in rezultatsko usmerjenostjo nakazuje, da je prava formula za trajnostno konkurenčnost prav ravnovesje med človeškim pristopom in strateško odločnostjo. V digitalni dobi, kjer tehnološki napredek hitro spreminja organizacijske strukture, sta prilagodljivost in strateško usklajevanje vrednot ključnega pomena za trajnostno konkurenčnost in dejansko uspešnost organizacije. Prispevek daje vpogled v specifičen slovenski kontekst vrednot vodij in ponuja praktične usmeritve za uravnoteženje družbenih in individualističnih prioritet v poslovnem okolju.

Ključne besede: vrednote vodij, rezultati podjetij, produktivnost, digitalizacija

1 Uvod

Dolgoletna raziskovanja uspešnosti organizacij kažejo, da se pozornost v zvezi z dobrim delovanjem organizacije posveča učinkovitosti in produktivnosti procesov (Newman, 2000; Van de Walle & Bouckaert, 2007; Zaccaro & Klimoski, 2001). Na drugi strani pa se del literature navezuje na vlogo vodij, vodenja in managementa (Lam et al., 2016; Lord et al., 1986; Yukl, 2010). Malokrat zaznamo, da bi študije povezale vlogo vodij z dejansko uspešnostjo organizacije, saj gre za dejavnika, ki se ju obravnava na različnih ravneh konceptualizacije (Grojean et al., 2004; Sosik, 2005). Ko govorimo o vodji največkrat pomislimo na posameznika, ki je zadolžen, da v skladu z vizijo in orientiranostjo podjetja poskrbi za delovanje svojega oddelka in v njem zaposlenih ljudi. Vendar je vodenje odraz skupka lastnosti posameznika, ki vodijo njegovo vedenje, to pa vodi v dejansko oprijemljiv operativni rezultat (Grooves, 2020).

Vedenje vodij torej izhaja iz globoko zasidranih lastnosti, ki se navzven izražajo skozi osebne vrednote (Ajzen, 1991; Ajzen, 2012). Osebne vrednote so temeljito raziskan pojem, ki se na ravni ekonomije in

psihologije obravnava že desetletja. Raziskovalci so ugotovili, da je pomen osebnih vrednot neposredno povezan z manifestacijo določenega vedenja, kar pa je ključno za oprijemljiv učinek vedenja. Ti oprijemljivi učinki so nenazadnje tisto, kar v kontekstu organizacije najbolj vpliva na nek rezultat. Bodisi splošno na poslovno uspešnost, izpolnitev določenega cilja, kulturo podjetja, posameznikovo motivacijo ali učinke, ki se kažejo kot produktivnost organizacije (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Rokeach, 1979).

Na produktivnost kot notranjo mero uspešnosti in učinkovitosti organizacije vplivajo dejavniki, ki so tehnološke narave, kakor tudi tisti, ki so netehnološki (Dabić et al., 2023). Zlasti danes v okolju, kjer je tehnologija ključnega pomena za delovanje organizacije in se nenehno spreminja s pomočjo algoritmov umetne inteligence, je pomembno obravnavati tiste netehnološke dejavnike, ki navsezadnje krojijo smisel organizacije za delovanje na trgu (Dabić et al., 2023). Na najvišji ravni managementa smisel podjetja kroji vodja, ki usmerja kulturo podjetja. Kultura in vrednote pa so medsebojno močno povezane (Hofstede et al., 1990; Westwood & Posner, 1997).

Pri oblikovanju osebne kulture posameznika, ki se nanaša na uporabo jezika, etiko, moralo, religijo, norme ipd. najbolj vplivajo prav osebne vrednote. V tem kontekstu velja uporabiti Schwartzovo (Schwartz, 2012; Schwartz, 1992;1994) in Rokeachevo (Rokeach, 1973; Rokeach, 1979) teorijo vrednot, ki sta najbolj pogosto uporabljeni podlagi za raziskovanje vpliva vrednot znotraj organizacije. Obe teoriji izluščita ključne vrednote, ki predstavljajo orientiranost posameznika k določenemu stališču. Konservativnost, moč, dosežki in varnost so med najpogostejšimi vrednotami na najvišji ravni managementa, medtem ko na nižjih ravneh hierarhične lestvice vodenja v ospredje prihajajo vrednote hedonizma, samousmerjenosti in dobrohotnosti.

V novem organizacijskem okolju, podkrepjenim z digitalnimi tehnologijami in tehnologijami pametnih naprav in strojev, še vedno ni dovolj jasno, katere vrednote so v našem primeru slovenskih vodij tiste, ki najbolj vplivajo na uspeh organizacije s področja produktivnosti (Črešnar et al., 2022; Dabić et al., 2023). Prav tako še ni opredeljeno, katere vrednote prevladujejo med slovenskimi vodji in kako se njihove vrednote razlikujejo od vrednot drugih zaposlenih. Okolje Industrije 4.0, nove paradigme organizacijskega in ekonomskega razvoja, je zastavljeno na način, da bolj spodbuja vrednote odprtosti, sodelovanja, raznolikosti, trajnosti ipd., kar je v nasprotju s tipičnimi vrednotami vodij.

Izvedba te študije izhaja iz potrebe po razumevanju, kako vrednote slovenskih vodij vplivajo na produktivnost v sodobnem digitalnem poslovnem okolju. Digitalizacija in tehnološki napredek spreminjata organizacijske strukture (Johnson et al., 2022), v katerih vodje igrajo ključno vlogo pri usmerjanju kulture in strategije podjetja (Črešnar & Nedelko, 2020). Kljub pomembnosti osebnih vrednot pri oblikovanju organizacijske uspešnosti ostaja njihov dejanski vpliv na produktivnost premalo raziskan.

Cilj raziskave je zagotoviti empirične dokaze o hierarhiji vrednot slovenskih vodij in določiti, katere vrednote imajo največji vpliv na produktivnost. Študija prispeva k boljšemu razumevanju interakcije med individualističnimi in družbenimi vrednotami ter njihovimi učinki na uspešnost organizacije. Prioblikovani rezultati lahko služijo kot osnova za razvoj novih pristopov k vodenju in strategijam za izboljšanje produktivnosti v slovenskih podjetjih.

V številnih mednarodnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da so hierarhije vrednot pri vodjih geografsko pogojene. Na primer v Skandinaviji prevladujejo altruistične vrednote, ki spodbujajo ekipno delo (Hansen et al., 2019), medtem ko v ZDA prevladujejo

individualistične vrednote, povezane z inovativnostjo in tekmovalnostjo (Groves, 2020). Kitajske študije med drugim poudarjajo kolektivne vrednote, osredotočene na družbeno harmonijo (Li et al., 2018). V slovenskem kontekstu, kjer se prepletata srednjeevropska tradicija in družbeni kapital nekdanje Jugoslavije, pričakujemo specifično sintezo teh dimenzij.

Naš prispevek pomaga razumeti vrednote slovenskih vodij ter njihov vpliv na organizacijsko uspešnost z vidika produktivnosti v novem digitalnem poslovnem okolju. Temeljne izsledke raziskave predstavljajo empirični rezultati, v katerih so vrednote slovenskih vodij uvrščene hierarhično, njihov vpliv na produktivnost pa je rezultatsko opredeljen. Oblikovan je model, ki ponazarja najpomembnejše vrednote vodij, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

2 Osebnostne vrednote in vrednote vodij

Osebnostne vrednote lahko opredelimo kot temeljne prediktorje človeškega vedenja (Ajzen, 1991). Kažejo se kot želje, prepričanja in dožemanja posameznika o pomembnih ciljih, zanimanjih, normah in širše o kulturi (Coye, 1986; Hemingway, 2005; Schwartz, 1992).

Način, kako se osebne vrednote manifestirajo v realnosti skozi vedenje vodje, se najprej odraža v percepciji – ta je opredeljena kot zaznava slučajnega stimulant v kontekstu dogajanja, ki ga posameznik zazna (Lord et al., 1986). Percepcija se nato razvije v odnos oz. stališče, ki ga razumemo kot namen nekega dejanja, ki se še ni uresničilo (Fritzsche, 1995; Van de Walle & Bouckaert, 2007). V zadnjem koraku ta proces zaokroži teorija načrtovanega vedenja, kjer se vrednote skozi stališča izrazijo v dejanskem vedenju. V našem kontekstu to pomeni, da se vrednote odražajo v načinu vodenja, ta pa vpliva na produktivnost in učinkovitost organizacije, ki odraža uspeh (Ajzen, 1991; Ajzen, 2012; Ralston, 2014; Schwartz, 1996).

Schwartz (1994; 1996; 2012) opredeljuje 10 temeljnih osebnih vrednot, ki smo jih v tem prispevku povezali z načini vodenja.

1. **Moč:** Vodje, ki cenijo moč, si prizadevajo za pozitiven vpliv in avtoriteto, ki temelji na odgovornosti. Uporabljajo svoj položaj za spodbujanje rasti in razvoja organizacije.
2. **Dosežek:** Uspeh in odličnost sta temeljna cilja. Takšni voditelji stremijo k rezultatom, postavljajo jasne cilje in motivirajo svojo ekipo, da preseže pričakovanja.

3. **Stimulacija:** Vizionarski voditelji iščejo nove priložnosti in inovacije. Spodbujajo razmišljanje izven ustaljenih okvirjev ter ustvarjajo dinamično in navdihujoče delovno okolje.
4. **Hedonizem:** Ti voditelji razumejo pomen ravnotežja med delom in zadovoljstvom. Prepoznava jo, da zadovoljni posamezniki prispevajo k večji kreativnosti in produktivnosti.
5. **Samousmerjenost:** Samostojnost pri odločanju je ključna. Voditelji s to vrednoto omogočajo zaposlenim, da prevzamejo odgovornost in razvijajo svoje potenciale.
6. **Varnost:** Za vodje, ki cenijo varnost, je ključnega pomena stabilnost in dolgoročna trajnost organizacije. Poskrbijo za zaščito virov, varnost zaposlenih ter upravljanje tveganj.
7. **Tradicija:** Takšni voditelji spoštujejo preizkušene vrednote in običaje organizacije. Gradijo na njenem ugledu ter povezujejo ljudi skozi skupno vizijo in kulturo.
8. **Konformizem:** Voditelji, ki sledijo pravilom, zagotavljajo skladnost z zakonodajo, standardi in vrednotami organizacije. Ohranijo red in disciplino ter spodbujajo timsko sodelovanje.
9. **Dobrohotnost:** Voditelji, ki cenijo dobrohotnost, dajejo prednost blaginji in dobremu počutju svojih sodelavcev. Ustvarjajo podporno okolje, kjer vsi člani ekipe lahko uspevajo.
10. **Univerzalizem:** Ti voditelji imajo široko perspektivo in se zavzemajo za enakopravnost, raznolikost ter trajnostni razvoj. Zavezujejo se k pravičnosti in odgovornemu vodenju na globalni ravni.

Opisane vrednote je mogoče za namene podrobnejših analiz združiti v dve skupini: (1) individualistične vrednote, ki zajemajo moč, dosežek, varnost, tradicijo, hedonizem in konformizem; (2) družbene vrednote, ki vključujejo samousmerjenost, univerzalizem in dobrohotnost (Dabić et al., 2023). Medtem ko Rokeach (1973; 1979) loči med terminalnimi in instrumentarnimi vrednotami, ki se osredotočajo na vrednote, ki vodijo posameznikove končne cilje in načine, kako jih doseči. Za namen naše študije smo vrednote razdelili v dve glavni skupini (Rokeach, 1979):

Individualistične vrednote: Vključujejo vrednote, kot so moč, dosežek, varnost, tradicija in konformizem, ter poudarjajo osebno uspešnost, samostojnost in rezultatsko usmerjenost. Vodje, ki spodbujajo te vrednote, so pogosto usmerjeni v doseganje konkurenčnih prednosti in učinkovito izvedbo strateških ciljev.

Družbene vrednote: Te vrednote, kot so dobrohotnost, univerzalizem in samousmerjenost, poudarjajo pomen medosebnih odnosov, etičnosti in skupinske blaginje. Vodje, ki sledijo tem vrednotam, ustvarjajo okolje, v katerem so odprtost, sodelovanje in vključevanje ključnega pomena za dolgoročno rast in razvoj.

Razumevanje teh vrednostnih sklopov ni le teoretično pomembno (Egri & Ralston, 2004; Hall, 2000; Ralston et al., 2020; Rokeach, 1979), temveč ima tudi praktične implikacije za razvoj voditeljskih strategij. Vodje, ki so sposobni uskladiti osebne vrednote z organizacijskimi cilji, lahko učinkovito motivirajo zaposlene, izboljšajo delovno vzdušje in tako prispevajo k splošni produktivnosti organizacije.

3 Sodobno organizacijsko okolje in produktivnost

Pod vplivom tehnološkega napredka – informacijskih, digitalnih, proizvodnih in tehnologij umetne inteligence (UI) – se je v zadnjih desetih letih temeljno spremenilo delovanje organizacijskega okolja. Tehnologije IoT, oblaka, UI ter kibernetično fizičnih sistemov so prodrle v vsakdanje procese, ki se izvajajo v organizacijah, ter reorganizirale in spremenile njihovo delovanje (Ivanov et al., 2021; Potočan et al., 2020; Wagire et al., 2020).

Sodobno poslovno okolje je podvrženo hitrim tehnološkim spremembam, ki bistveno vplivajo na načine delovanja organizacij. Digitalizacija, avtomatizacija in uporaba umetne inteligence so ključni dejavniki, ki preoblikujejo tradicionalne delovne procese in organizacijske strukture (Ivanov et al., 2021; Potočan et al., 2020). Te spremembe ustvarjajo novo paradigmo, kjer so prilagodljivost, hitrost odločanja in sposobnost hitrega odzivanja na spremembe ključnega pomena.

Digitalna doba prinaša številne izzive, a tudi priložnosti. S povečanjem uporabe digitalnih tehnologij se organizacije soočajo s potrebo po ponovnem ovrednotenju svojih operativnih procesov (Hagberg et al., 2016; Johnson et al., 2022). Ploske organizacijske strukture, ki omogočajo večjo agilnost in hitrejšo komunikacijo, postajajo vedno bolj zaželeni (Fragapane et al., 2020). Vodje, ki so sposobni prepoznati potencial digitalnih tehnologij, lahko bolje usmerjajo svoje ekipe, izkoriščajo nove priložnosti in zmanjšujejo operativne stroške.

Produktivnost, kot smo jo definirali v okviru raziskave, ni le mera učinkovitosti proizvodnje,

temveč tudi indikator organizacijske sposobnosti prilagajanja in inoviranja, kar je nazorno prikazano v Tabeli 1 (Črešnar et al., 2022; Dabić et al., 2023). V sodobnem kontekstu se produktivnost meri z vidika tehnološke podprtosti procesov, avtomatizacije, hitrega dostopa do informacij ter zmožnosti za kontinuirano učenje in razvoj (Črešnar, 2021). Teoretični modeli produktivnosti pogosto poudarjajo odnos med inputi in outputi, hkrati pa upoštevajo kvalitativne dejavnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost in fleksibilnost organizacijskih procesov.

Skozi teoretično osredotočenost vidimo, kako osebne vrednote vodij vplivajo na produktivnost organizacije (Dabić et al., 2023). Vodje, ki usklajeno integrirajo individualistične in družbene vrednote, so sposobni ustvariti okolje, v katerem se tehnološki napredek in človeški potencial dopolnjujeta (Akers, 2018; Groves, 2020). Medtem ko individualistične vrednote prispevajo k osredotočenosti na rezultate, jasnosti ciljev in strateško odločanje, družbene vrednote ustvarjajo zaupanje, timsko kohezijo in odprtost za inovacije. Ta sinergija je ključna za doseganje trajnostne konkurenčnosti in fleksibilnosti v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju.

Poleg tega se teoretični modeli produktivnosti osredotočajo tudi na koncept „učinkovitosti inovacij“ (de la Fuente-Mella et al., 2020), ki povezuje tehnološki napredek s kreativnim razmišljanjem in proaktivnim vodenjem. V tem kontekstu lahko vodje, ki združujejo svoje vrednote z učinkovitim digitalnim preходом, dosežejo višjo raven produktivnosti, saj so sposobni optimizirati procese in hkrati spodbujati inovativnost med zaposlenimi (Dabić et al., 2023; Lam et al., 2016).

Učinki, ki se kažejo, so predvsem povezani z učinkovitostjo delovanja procesov, ki so hitrejši in natančnejši, informacije, ki pa prihajajo iz njih, pa

toliko bolj točne (de la Fuente-Mella et al., 2020). Neposredni učinki teh sprememb so organizacije vodili k preoblikovanju organizacijske strukture v bolj plosko, k razvoju kulture, ki spodbuja večjo odprtost in sodelovanje, k avtomatizaciji ponavljajočih se nalog, k prilagoditvi poslovnih modelov z večjim mednarodnim sodelovanjem ter nenazadnje k uvedbi pametne proizvodnje zlasti v proizvodnih podjetjih (Črešnar, 2021; de la Fuente-Mella et al., 2020; Fraga-pane et al., 2020).

Obstoječe raziskave kažejo, da osebne vrednote vplivajo na vedenje vodij in zatorej posledično na organizacijsko uspešnost (Schwartz, 1992; Ajzen, 2012). Vodje s prevladujočimi družbenimi vrednotami (npr. samousmerjenost, univerzalizem, dobrohotnost) običajno ustvarjajo bolj sodelovalna in vključujoča delovna okolja, kar lahko prispeva k boljši organizacijski kulturi. Po drugi strani pa individualistične vrednote (moč, dosežek, varnost) bolj vplivajo na neposredno učinkovitost in produktivnost organizacije, saj spodbujajo doseganje rezultatov in konkurenčnost (Rokeach, 1979).

V raziskavi (Dabić et al., 2023) tudi potrjujejo, da je vpliv individualističnih vrednot na produktivnost organizacije lahko pomembnejši v primerjavi z družbenimi vrednotami. Pri tem so ključni dejavniki usmerjenost v rezultate, stabilnost in hierarhična struktura, ki omogočajo učinkovito izvedbo strategij.

Na podlagi zgoraj navedenega postavljamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza: Pri vodjih v ospredje prihajajo bolj družbene vrednote, medtem ko individualistične vrednote bolj vplivajo na uspeh organizacije prek večje produktivnosti.

Tabela 1: Definicije produktivnosti iz znanstvene ontologije

Definicije produktivnosti
Produktivnost je sposobnost proizvodnje.
Produktivnost je razmerje med enotami outputov in inputov.
Produktivnost je primerjava s fizičnimi inputi v tovarni in s fizičnimi outputi v tovarni.
Produktivnost je učinkovitost, uspešnost in dodana vrednost glede na porabljen čas.
Produktivnost je razmerje med tem, kaj je proizvedeno, in tem, kar je potrebno, da se določena stvar proizvede.
Produktivnost določa smiselnost procesov. Produktivnost je učinkovitost proizvodnje.
Produktivnost je relatiiven koncept in ima smisel glede na določen kontekst, v katerem se preučuje.
Produktivnost je splošna in celovita mera konkurenčnosti organizacije.
Produktivnost je lastnost organizacije, ki ji omogoča, da deluje kot samostojna entiteta na trgu.

Povzeto po (Črešnar, 2021).

4 Metode in raziskava

Podatke za študijo smo kontinuirano zbirali med leti 2019 in 2025. Podatki so bili zbrani s pomočjo spletnih anket, ki so bile usmerjene na slovenska podjetja, specifično na vodje. V tem vzorcu je zajetih 143 odgovorov slovenskih vodij o njihovih osebnih vrednotah ter njihovi percepciji vpliva naprednih tehnologij na povečanje oz. zmanjšanje produktivnosti in uspešnosti organizacije.

V vzorcu je 68 % moških in 32 % žensk s povprečno starostjo 32,8 let. Stopnja izobrazbe je kumulativno 86 % do sedme stopnje in 14 % med osmo in deveto stopnjo. Med udeleženci je 7 % top managerjev, 56,2 % srednjih managerjev ter 36,8 % drugih managerjev in specialistov. 41 % jih je zaposlenih v proizvodnih podjetjih, preostali pa delujejo v drugih storitvenih, trgovskih in ostalih panogah.

Osebnostne vrednote smo merili na 11-stopenski intervalni lestvici od 0 (nimam te vrednote, ni mi pomembna) do 10 (imam to vrednoto, zelo mi je pomembna). Prav tako smo tudi produktivnost, ki smo jo določili kot percepcijo vodje, merili na 11-stopenski intervalni lestvici od 0 do 10, na kateri 0 pomeni ne zaznavam sprememb produktivnosti in napredka, 10 pa popolnoma zaznavam spremembe v produktivnosti.

Uporabljeni anketni vprašalnik temelji in je povzet po predhodni validaciji iz študije Črešnar et al. (2020), kjer je bila zanesljivost za posamezne skale v razponu od 0,78 do 0,85. Faktorji so bili določeni z eksplorativno faktorsko analizo (metoda glavnih komponent, rotacija varimax), pri čemer so bili ohranjeni faktorji z lastno vrednostjo > 1,0.

V analizi najprej začnemo z deskriptivno statistiko, kjer določimo srednjo vrednost posamezne vrednote in jo nato rangiramo od 1 do 10. Izračunamo tudi

srednje vrednosti za izračunane konstrukte po faktorski analizi. Analizo nadaljujemo z multiplo linearno regresijo. Najprej spremenljivke vrednot združimo po faktorski analizi v dva konstrukta; glej (Črešnar & Nedelko, 2020; Dabić et al., 2023), in sicer individualistične vrednote (moč, dosežek, konformizem, varnost, hedonizem ipd.) ($N=6$; $\alpha = 0.901$) in družbene vrednote (dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjenost ipd.) ($N=4$; $\alpha = 0.861$). V naslednjem koraku oblikujemo konstrukt in združimo spremenljivke, ki so indikatorji produktivnosti. Produktivnost se nanaša na avtomatizacijo ponavljajočih se nalog, hitrejši dostop do informacij, tehnološko podprto učenje, doprinos zaposlenih k uspešnosti podjetja, višjo fleksibilnost, avtomatizacija proizvodne opreme ipd. ($N=12$; $\alpha = 0.964$); glej (Črešnar, 2021; Dabić et al., 2023).

Nadalje izvedemo multiplo linearno regresijo, kjer za odvisno spremenljivko uporabimo produktivnost, za neodvisni pa individualistične in družbene vrednote. Nato poročamo relevantne indikatorje notranje stabilnosti modela in predikcijske vrednosti.

5 Rezultati

V tem poglavju so predstavljeni rezultati in temeljne ugotovitve prispevka. Najprej začnemo z analizo rangiranja vrednot slovenskih vodij, nato nadaljujemo z bolj poglobljeno linearno regresijo, kjer določamo vpliv vrednot na produktivnost in uspešnost organizacije.

Tabela 2 prikazuje rangiranje osebnih vrednot slovenskih vodij glede na njihovo pomembnost oziroma pogostost. Meritve so izražene s srednjo vrednostjo (povprečjem ocen vodij) in standardnim odklonom (variabilnost ocen med vodji).

Tabela 2: Rangiranje vrednot slovenskih vodij

Osebna vrednota	Rang	Srednja vrednost	Standardni odklon
Varnost	1.	9.35	.946
Dobrohotnost	2.	9.25	.782
Samousmerjenost	3.	9.22	.768
Univerzalizem	4.	9.01	.856
Hedonizem	5.	8.62	.936
Dosežek	6.	8.52	.883
Stimulacija	7.	8.22	1.013
Konformizem	8.	8.03	1.016
Tradicija	9.	6.57	1.191
Moč	10.	4.84	1.151

Vir: Lasten.

Ključne ugotovitve:

- Najbolj cenjena vrednota je varnost (9,35), kar kaže na to, da slovenski vodje dajejo velik pomen stabilnosti in dolgoročnemu načrtovanju organizacije.
- Dobrohotnost (9,25) in samousmerjenost (9,22) sta prav tako visoko rangirani, kar nakazuje, da vodje vrednotijo dobro počutje zaposlenih in osebno avtonomijo pri odločanju.
- Univerzalizem (9,01), ki se nanaša na pravičnost, raznolikost in trajnost, je prav tako med pomembnejšimi vrednotami.
- Hedonizem (8,62) in dosežek (8,52) sta srednje visoko rangirani, kar pomeni, da vodje prepoznava-jo pomen zadovoljstva pri delu in doseganja ciljev.
- Najnižja vrednost je pripisana moči (4,84), kar nam pove, da slovenski vodje relativno manj cenijo vpliv in avtoriteto kot ključni faktor pri vodenju.

Srednje vrednosti izračunanih konstruktov po faktorski analizi so nakazale na višji pomen družbenih vrednot (9,01) v nasprotju z individualističnimi vrednotami (7,03) slovenskih vodji. V Tabeli 3 pa je predstavljen vpliv obeh skupin vrednot na produktivnost.

Tabela 3 prikazuje rezultate regresijske analize, ki ocenjuje vpliv **družbenih in individualističnih** vrednot na produktivnost organizacije. Individualistične vrednote imajo močnejši vpliv na produktivnost ($\beta = 0,334$, $t = 6,976$, $p < 0,001$). To pomeni, da vodje z vrednotami, kot so moč, dosežek in varnost, pomembno prispevajo k povečani produktivnosti organizacije.

Družbene vrednote imajo šibkejši vpliv ($\beta = 0,089$, $t = 1,692$, $p < 0,05$), kar pomeni, da so sicer povezane s produktivnostjo, vendar manj izrazito kot individualistične vrednote. Omenjeno razmerje bolj

nazorno prikazuje Slika 1, kjer je vpliv vrednot vizualno jasno izražen, prav tako pa je razvidno odstopanje v moči vpliva individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost.

Podatki podpirajo hipotezo, da so družbene vrednote (dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjenost) pri slovenskih vodjih bolj izražene kot individualistične (moč, dosežek). Vendar analiza vpliva na produktivnost nakazuje, da prav individualistične vrednote bolj prispevajo k organizacijski uspešnosti. Rezultati podpirajo hipotezo, da čeprav pri vodjih prevladujejo družbene vrednote, individualistične vrednote bolj vplivajo na organizacijsko uspešnost prek produktivnosti. To pomeni, da vodje, ki poudarjajo dosežke, moč in varnost, ustvarjajo bolj produktivne organizacije kot tiste, ki dajejo prednost univerzalizmu in dobrohotnosti.

6 Razprava

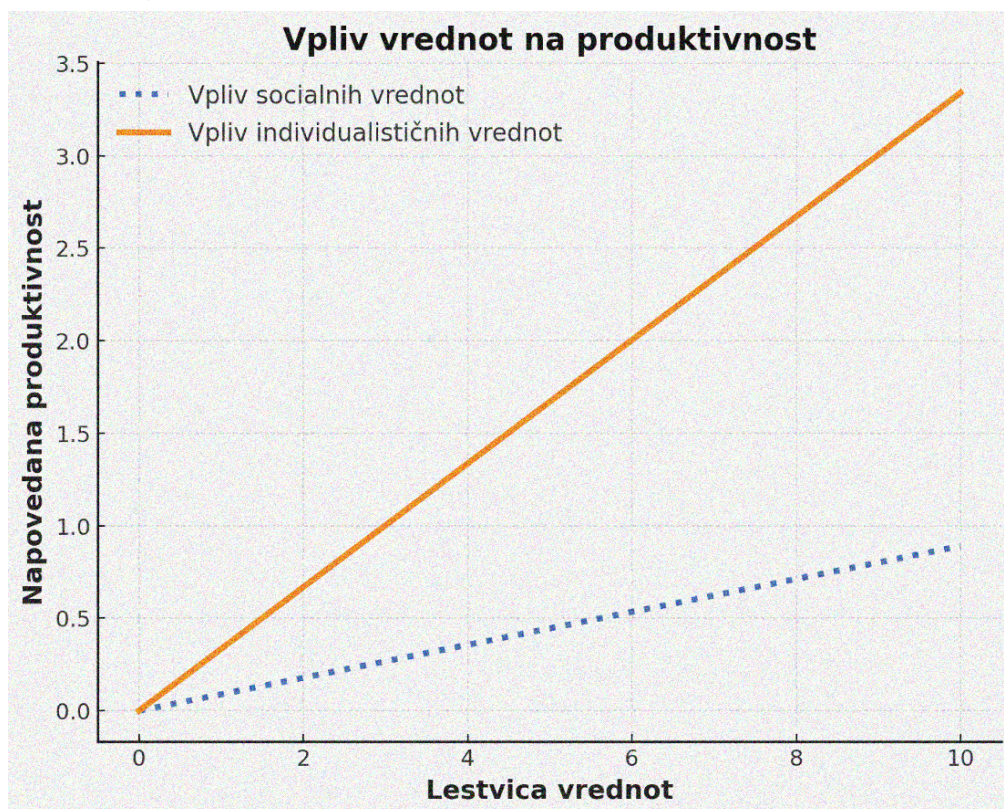
Rezultati te raziskave izzivajo tradicionalne predpostavke o vodenju in produktivnosti. Čeprav so družbene vrednote med vodji močno izražene, podatki kažejo, da organizacijska uspešnost v veliki meri temelji na individualističnih vrednotah, kot so dosežek, moč in varnost. To nakazuje, da mora sodobno voditeljstvo poiskati ravnovesje med empatijo in pragmatično usmerjenostjo v cilje (Beatty, 1999; George et al., 1999; McCann & Holt, 2009; Sosik, 2005; Yammarino et al., 2005; Yukl, 2010). Nadalje je treba kritično preučiti, ali se družbene vrednote vodij resnično udeležajo v praksi in izboljšujejo produktivnost, ali pa so zgolj idealizirane norme brez konkretnega vpliva (Ahn & Ettner, 2014). Obstaja možnost,

Tabela 3: Vpliv individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost organizacije

Spremenljivka	Model	
	β	t
1. Družbene vrednote	0.089***	1.692
2. Individualistične vrednote	0.334***	6.976
N		143
F		59.553***
ANOVA		646.102***
df		621
R ²		0.161

Odvisna spremenljivka je produktivnost, prikazani so standardizirani regresijski koeficienti. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Slika 1: Vpliv vrednot na produktivnost



Vir: Lasten.

da vodje v teoriji izražajo naklonjenost družbenim vrednotam, v praksi pa so ključni dejavniki uspeha osredotočenost na cilje, hierarhična struktura in strateško vodenje.

Poleg tega raziskava odpira vprašanja o dolgoročnih posledicah premočnega osredotočanja na individualistične vrednote (Grijalva et al., 2015). Čeprav vodijo k večji produktivnosti, lahko oslabijo kolektivno pripadnost in inovativnost v organizaciji. Nadaljnje raziskave bi morale preučiti, kako lahko organizacije oblikujejo modele vodenja, ki združujejo najboljše iz obeh sklopov vrednot. Tudi, čeprav individualistične vrednote spodbujajo osebno iniciativo, lahko prekomerno osredotočanje nanje vodi do izgorelosti, zmanjšanja ekipnega duha in kratkoročnega konflikta med sodelavci (Grijalva et al., 2015).

Zanimivo je, da se individualistične in družbene vrednote ne pojavljajo kot strogo ločeni sklopi, temveč se med seboj prepletajo. Na primer, vrednota varnosti je tradicionalno umeščena med individualistične vrednote, vendar lahko njeno izvajanje vključuje elemente dobrohotnosti in univerzalizma, saj varnost vpliva tudi na dobrobit zaposlenih. Podobno lahko dosežek, čeprav pogosto kategoriziran kot individualistična vrednota, služi širšemu kolektivu,

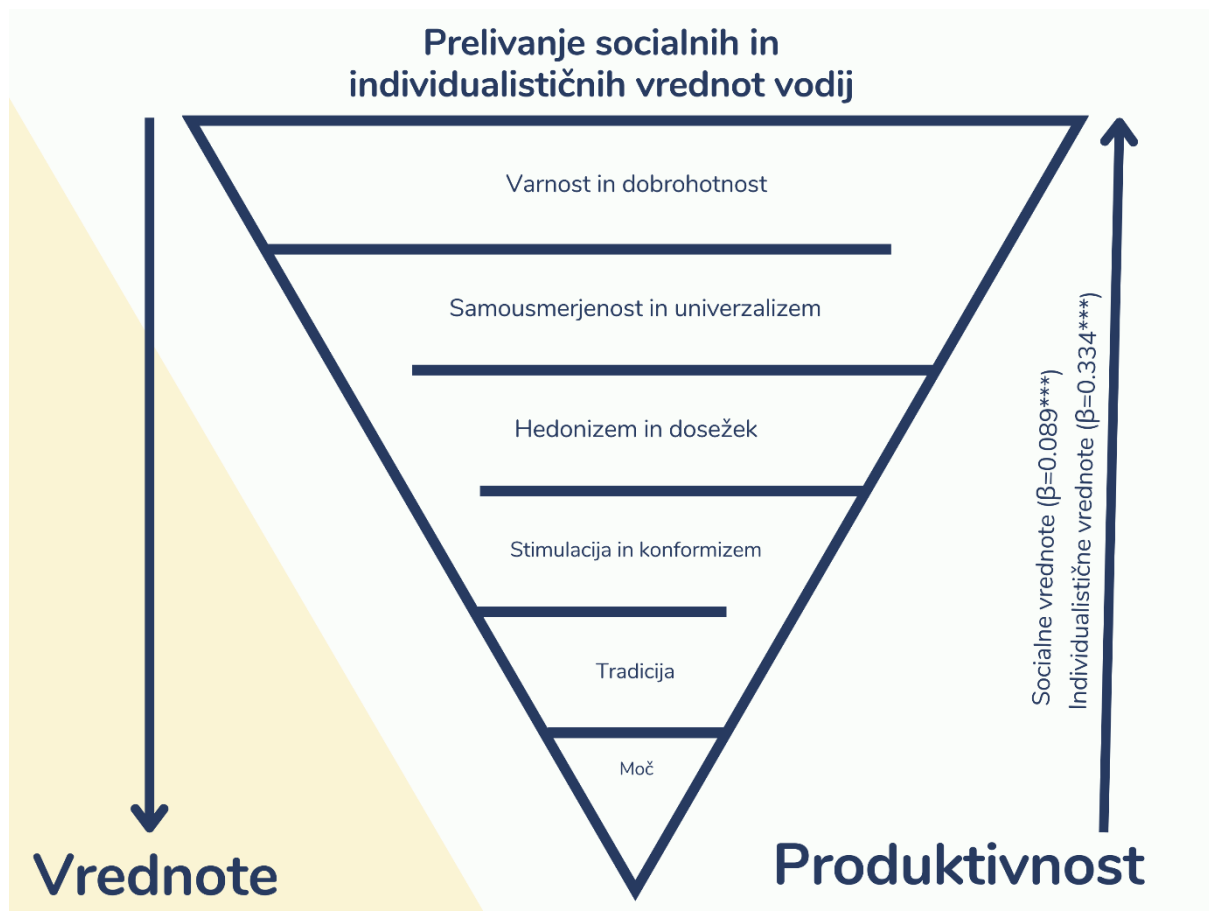
kadar je usmerjen v trajnostni razvoj in rast organizacije (Liu & Lin, 2018).

Raziskava tako razkriva kompleksno dinamiko vrednot, ki se ne manifestirajo linearno, temveč so odvisne od specifičnih okoliščin vodenja. Ključna ugotovitev je, da so najbolj uspešni vodje tisti, ki znajo strateško kombinirati individualistične in družbene vrednote v skladu s potrebami organizacije in zaposlenih. Nadaljnje raziskave bi morale preučiti, kako lahko organizacije bolje integrirajo to prilagodljivost v voditeljske modele in prakse.

Skozi kritično analizo ugotovitev je razvidno, da vodje, ki uspešno uravnotežajo doseganje rezultatov in spodbujanje vključujoče kulture, ustvarjajo najmočnejše organizacije. Razumevanje dinamike med vrednotami in uspešnostjo organizacije je ključno za nadaljnji razvoj učinkovitih voditeljskih strategij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Dabic et al., 2016; Marcus et al., 2015; Ralston et al., 2011).

Na podlagi ugotovitev lahko vidimo, kako Slika 2 prikazuje sintezo spoznanj iz raziskave in predstavi, kako se vrednote vodij v obrnjeni piramidi rangirajo in prepletajo. Hkrati prikazuje tudi vpliv individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost in uspešnost organizacije.

Slika 2: Piramida rangiranih vrednot slovenskih vodij in njihov vpliv na produktivnost organizacije



Vir: Lasten.

7 Priporočila za prakso

Najprej je pri vodjih ključnega pomena ustvariti ravnovesje med individualističnimi in družbenim vrednotami. Vodje bi morali razvijati strategije, ki združujejo osredotočenost na dosežke in učinkovitost z vključujočo kulturo, ki spodbuja sodelovanje in dobrobit zaposlenih. Drugič, potrebno je prilagajanje vodenja specifičnim organizacijskim potrebam. Glede na ugotovitve raziskave naj vodje fleksibilno prilagajajo svoj stil vodenja, pri čemer upoštevajo kontekst in organizacijsko kulturo. Pri tem bi pomagale kvartalne ali polletne samoocene vodij, s katerimi bi vodje izvajali samorefleksijo in primerjali svojo usmerjenost k dosežkom ter skrbi za dobrobit sodelavcev. Rezultati bi se dokumentirali, pri čemer bi bili vključeni specifični KPI-ji za obe področji. Prav tako bi bilo priporočljivo vzpostaviti strukturiran sistem mentorstva izkušenih in novih vodij, kjer izkušeni mentorji prek rednih delavnic in supervizij prenašajo znanja o usklajevanju družbenih in individualnih vrednot.

Tretjič, investirati je potrebno v izobraževanje in razvoj vodij. Organizacije bi morale vlagati v programe za razvoj vodstvenih veščin, ki poudarjajo pomen vrednot in njihov vpliv na produktivnost. Četrto, pomembna je podpora trajnostnim in etičnim vodstvenim praksam. Vodje bi morali razvijati politike, ki uravnotežajo potrebo po konkurenčnosti s trajnostnim razvojem in dolgoročnim uspehom. Kot zadnje je zaželeno spodbujanje transparentnosti in vključevanja zaposlenih. Vrednote, kot sta dobrohotnost in univerzalizem, lahko prispevajo k večji zvestobi zaposlenih in zmanjšanju fluktuacije kadra. S tem pristopom lahko organizacije dosežejo optimalno kombinacijo uspešnosti, trajnostnega razvoja in zadovoljstva zaposlenih.

8 Zaključek

Izsledki raziskave potrjujejo kompleksno dinamiko med individualističnimi in družbenimi vrednotami, ki se medsebojno prepletajo in vplivajo na pro-

duktivnost organizacije. Namesto da bi te vrednote obravnavali kot dva nasprotujoča si pola, jih je potrebno razumeti kot komplementarna dejavnika uspešnega voditeljstva. Najuspešnejši vodje so tisti, ki znajo prepoznati situacijski kontekst in prilagoditi svoje vrednote glede na potrebe organizacije in zaposlenih.

V hitro spreminjajočem se digitalnem poslovnem okolju bo ključno razviti voditeljske modele, ki omogočajo fleksibilnost pri uporabi različnih vrednot glede na organizacijske cilje in kontekst. Organizacije bodo morale vlagati v razvoj vodij, ki bodo sposobni učinkovito usklajevati individualistične in družbene vrednote ter jih prilagajati za dolgoročno konkurenčnost in trajnostni uspeh. Nadaljnje raziskave bi se morale osredotočiti na konkretne strategije, ki bi organizacijam omogočile optimalno izkoriščanje tega ravnovesja za povečanje produktivnosti in izboljšanje delovnega okolja.

Literatura in viri

- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2012). Values, Attitudes, and Behavior. In S. Salzborn, E. Davidov, & J. Reinecke (Eds.), *Methods, Theories, and Empirical Applications in the Social Sciences* (pp. 33-38). Weisbaden: Springer VS.
- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 37(1), 2-5.
- Beatty, B. R. (1999). *Feeling Like a Leader: The Emotions of Leadership*. Retrieved from Ipswich, MA:
- Coye, R. (1986). Individual Values and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 5(1), 45-49. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.lib.ukm.si/stable/25071550>
- Črešnar, R. (2021). *Razvoj modela za oceno pripravljenosti proizvodnih podjetij na Industrijo 4.0*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
- Črešnar, R., Dabić, M., Stojčić, N., & Nedelko, Z. (2022). It takes two to tango: technological and non-technological factors of Industry 4.0 implementation in manufacturing firms. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-022-00543-7
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? , 12(11), 4417. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4417>
- Dabic, M., Potocan, V., & Nedelko, Z. (2016). Personal values supporting enterprises' innovations in the creative economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(4), 1241-1261.
- Dabić, M., Maley, J. F., Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2023). Unappreciated channel of manufacturing productivity under industry 4.0: Leadership values and capabilities. *Journal of Business Research*, 162, 113900. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113900>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual Agility and Innovation in Micro and Small Businesses: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.013
- de la Fuente-Mella, H., Rojas Fuentes, J. L., & Leiva, V. (2020). Econometric Modeling of Productivity and Technical Efficiency in the Chilean Manufacturing Industry. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105793. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.04.006>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. Retrieved from www.jstor.org/stable/30034725
- Fragapane, G., Ivanov, D., Peron, M., Sgarbossa, F., & Strandhagen, J. O. (2020). Increasing flexibility and productivity in Industry 4.0 production networks with autonomous mobile robots and smart intralogistics. *Annals of Operations Research*. doi:10.1007/s10479-020-03526-7
- Fritzsche, D. J. (1995). Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 909-922.
- George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M. A. (1999). Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545-560. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.lib.ukm.si/stable/25092658>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A metaanalytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organi-

- zational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Grooves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35-48.
- Groves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. 27(1), 35-48. doi:10.1177/1548051816662614
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi:10.1108/ijrdm-09-2015-0140
- Hall, M. L. W. (2000). Systems thinking and human values. In F. Parra-Luna (Ed.), *The Performance of Social Systems: Perspectives and Problems* (pp. 15-24). Boston, MA: Springer US.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249. doi:10.1007/s10551-005-0132-5
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi:10.2307/2393392
- Ivanov, D., Tang, C. S., Dolgui, A., Battini, D., & Das, A. (2021). Researchers' perspectives on Industry 4.0: multi-disciplinary analysis and opportunities for operations management. *International Journal of Production Research*, 59(7), 2055-2078. doi:10.1080/00207543.2020.1798035
- Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2022). Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development – Automation or augmentation, exploration or exploitation? *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121636. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121636
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). New York: Harper.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2016). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses to New Leaders and their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 64(1), 245-263.
- Liu, C.-M., & Lin, C.-P. (2018). Assessing the effects of responsible leadership and ethical conflict on behavioral intention. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1003-1024. doi:10.1007/s11846-017-0236-1
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 402-410.
- Marcus, J., MacDonald, H. A., & Sulsky, L. M. (2015). Do Personal Values Influence the Propensity for Sustainability Actions? A Policy-Capturing Study. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 459-478. doi:10.1007/s10551-013-2032-4
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2020). *Society 5.0: balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems*.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Naoumova, I., Treviño, L. J., Shimizu, K., & Li, Y. (2020). An empirical test of the trichotomy of values crossvergence theory. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 65-90. doi:10.1007/s10490-018-9572-1
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Reynaud, E., Srinivasan, N., Furrer, O., Brock, D., . . . Wallace, A. (2011). A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 1-31. doi:10.1007/s10551-011-0835-8
- Ralston, D. A. e. a. (2014). Societal-Level Versus Individual-Level Predictions of Ethical Behavior: A 48-Society Study of Collectivism and Individualism. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 283-306.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values - theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human-values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.002>
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2007). Perceptions of Productivity and Performance in Europe and The United States. *International Journal of Public Administration*, 30(11), 1123-1140. doi:[10.1080/01900690701225309](https://doi.org/10.1080/01900690701225309)
- Wagire, A. A., Joshi, R., Rathore, A. P. S., & Jain, R. (2020). Development of maturity model for assessing the implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice. *Production Planning & Control*, 1-20. doi:[10.1080/09537287.2020.1744763](https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1744763)
- Westwood, R. I., & Posner, B. Z. (1997). Managerial values across cultures: Australia, Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 14, 33-66.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.

Rok Črešnar je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti v Sloveniji. Zanimajo ga vplivi tehnološkega napredka na delovanje organizacij in človeško vedenje. Na tem področju je objavil številne znanstvene članke v uglednih znanstvenih revijah. Trenutno dela v srednje velikem podjetju kot izvršni direktor.

Izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij z bolj učinkovitim črpanjem evropskih sredstev

Nina Lebar¹, Lidija Breznik²

e-pošta¹: lebar.nina@gmail.com

e-pošta²: lidija.breznik.phd@gmail.com

Povzetek

Prispevek predstavlja pomembna izhodišča za različne deležnike, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih črpanja evropskih sredstev, še posebej v sklopu programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS), ki zahteva strateško in trajnostno naravnost. Z ugotovitvami v prispevku želimo dati pobudo različnim organizacijam oziroma podjetjem, da se pridružijo programom ETS v novi finančni perspektivi, kljub morebitnemu pomanjkanju izkušenj in sodelujejo v projektih, ki odpirajo možnosti čezmejnega povezovanja. Podana priporočila lahko slovenskim podjetjem pomagajo pri boljši pripravi na učinkovitejše črpanje evropskih sredstev, kar pa jim lahko omogoči večje možnosti za rast in krepitev konkurenčnosti. Ugotovitve raziskave dodatno odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe na tem področju. Prispevek dodatno obravnava uspešnost Slovenije v dosedanjem črpanju evropskih sredstev, kar je dobro izhodišče za še bolj učinkovito izrabo tega potenciala v razvijanju in krepitevi konkurenčnosti.

Ključne besede: konkurenčnost podjetij, evropska sredstva, črpanje evropskih sredstev, Evropski teritorialni programi (ETS)

1 Uvod

V Sloveniji se s kohezijo, s katero označujemo kohezijsko politiko EU in katere namen je pomagati vsaki regiji, da doseže svoj polni potencial, Evropski uniji pa, da izboljša svoj življenjski standard in splošno blaginjo, srečujemo praktično na vsakem koraku, čeprav v večini nezavedno (European Investment Bank, 2025). Sredstva evropske kohezijske politike so namenjena razvoju različnih področij – od izobraževalnih sistemov, ustvarjanja novih delovnih mest, izboljšanja učinkovitosti javne uprave, tehnološkega razvoja, infrastrukture, učinkovite rabe virov pa vse do podjetništva.

Različni viri navajajo različno problematiko na področju kohezijske politike. Ta je med mladimi precej neznana, prijavitelji pa pogosto projekta ne izvedejo celovito, kot je bil zastavljen na začetku. Namesto da bi na njem gradili, zgolj izpolnijo osnovne formalnosti razpisa z namenom pridobitve evropskih sredstev (Saje, 2021). Ti se pri črpanju sredstev in poročanju o porabi le-teh nato srečujejo s težavami z informacijskim siste-

mom, dolgotrajnimi postopki presoje vplivov na okolje, pridobivanjem dovoljenj in soglasij, administrativnimi bremenmi, dolgotrajnimi postopki (javnega naročanja) ter drugimi zapleti (Računsko sodišče RS, 2021).

Eden izmed ciljev evropske kohezijske politike je Evropsko teritorialno sodelovanje (ETS), v sklopu katerega se Evropska unija (EU) zavzema za čezmejno reševanje težav in skupni razvoj potenciala različnih ozemelj. ETS je sestavljen iz treh programov, namenjenih sodelovanju, in sicer čezmejno, transnacionalno in medregionalno sodelovanje (programi Interreg). Interreg programi so del Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in so v programskem obdobju 2014–2020 predstavljali 2,75 % vseh sredstev kohezijske politike. Ne glede na to, da navedeni programi zajemajo le majhen odstotek vseh sredstev, so le-ti za razvoj in prihodnost naše države zelo pomembni. ESRR je namreč eden glavnih finančnih instrumentov kohezijske politike EU, ki spodbuja uravnotežen razvoj v regijah in je glavni vir sredstev Interreg programov (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2022).

Interreg programi ponujajo slovenskim podjetjem priložnost za dostop do financiranja in izboljšanje konkurenčnosti skozi čezmejno sodelovanje. S povezovanjem si lahko izmenjujejo znanja in dobre prakse, hkrati pa jim evropska sredstva omogočajo financiranje na področjih kot so digitalizacija, raziskave in razvoj, uvajanje trajnostnih praks v svoje procese in podobno. Sodelovanje v programih odpira vrata k večji prepoznavnosti in ustvarjanju dodatne vrednosti za lokalno okolje.

Namen prispevka je opolnomočiti deležnike ter prispevati k večji konkurenčnosti slovenskih podjetij z učinkovitim izkoriščanjem virov in znanja, ki ga omogočajo evropska sredstva. V teoretičnem delu prispevka bodo predstavljeni ključni pojmi, izhodišča in možnosti pridobivanja evropskih sredstev, še posebej v sklopu programov ETS. Empirični del prispevka temelji na izvedbi analize dosedanje uspešnosti vključevanja Slovenije v programe ETS v finančnem obdobju 2014-2020. Pomemben cilj v empiričnem delu je poglobljeno raziskati ozadje, izzive in vzroke (ne)uspešnosti programov ter izzive. Poglobljene informacije so bile zbrane na osnovi 13 poglobljenih intervjujev s predstavniki javnih in zasebnih organizacij, vezanih na posamezni program ETS, ki so v programskem obdobju 2014–2020 sodelovali pri pripravi in izvajanju projektnih aktivnosti ter dveh intervjujev s predstavnikoma Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj (MKRR).

Za celovito razumevanje vloge evropskih sredstev v izboljšanju konkurenčnosti slovenskih podjetij smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako uspešna je bila Slovenija pri vključevanju v programe Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) v programskem obdobju 2014–2020 glede na doseganje kazalnikov in finančno realizacijo?**
- Katere ključne izzive so v praksi prepoznale slovenske organizacije pri prijavi in izvajanju projektov v okviru programov ETS?**
- Kakšno vlogo imajo Interreg programi pri krepitevi konkurenčnosti slovenskih podjetij, zlasti na področjih, kot so digitalizacija, inovacije, trajnost in povezovanje?**
- Kako različni deležniki – podjetja, institucije in javni organi – ocenjujejo koristi ter dodano vrednost čezmejnega sodelovanja za dolgoročni razvoj in rast?**
- Kateri so konkretni ukrepi in priporočila, ki lahko pripomorejo k večji učinkovitosti črpanja sredstev ETS v prihodnje?**

Pri raziskavi programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) smo se srečali z določenimi omejitvami, ki jih je treba upoštevati pri razlagi rezultatov. Te **omejitve izhajajo iz vsebinske raznolikosti programov, razpoložljivosti podatkov ter načina zbiranja in primerjanja informacij.**

Teoretične omejitve raziskave so predvsem v tem, da je analiza osredotočena le na tiste programe Evropskega teritorialnega sodelovanja, ki so na voljo deležnikom v Sloveniji. Raziskava ne obravnava drugih evropskih ali nacionalnih programov, ki bi prav tako lahko vplivali na konkurenčnost podjetij. Poleg tega so podatki o doseženih rezultatih za celotno programsko obdobje še nedokončni, saj se je obdobje zaključilo šele konec leta 2023, uradne ocene Evropske komisije pa bodo objavljene šele v letošnjem letu. Raziskava se naslanja na vmesne ocene in informacije, ki so bile na voljo ob času izvedbe raziskave, kar predstavlja vsebinsko in časovno omejitev.

Zaradi kompleksnosti obravnavane tematike in raznolikosti programov je lahko interpretacija zbranih informacij zahtevna, saj gre za širok in večplasten sistem. Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, kar pomeni, da izhaja iz mnenj in izkušenj posameznikov, ki so sodelovali v projektih. Ker gre za osebne poglede, obstaja možnost, da so nekateri odgovori delno pristranski ali zaznamovani z osebnimi izkušnjami sogovornikov. Prav tako zaradi časovnih in podatkovnih omejitev v analizo niso bili vključeni vsi programi ETS, saj za nekatere ni bilo dostopnih ustreznih podatkov. To vpliva na celovitost primerjave med programi. Kljub skrbno načrtovanemu vzorcu in izvedbi intervjujev velja rezultate razumeti kot usmerjene v poglobljeno razumevanje, ne pa kot splošno veljavne za vse uporabnike programov.

Prispevek prinaša pomembna izhodišča za različne deležnike, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih črpanja evropskih sredstev, še posebej v **sklopu programov ETS, ki zahteva strateško in trajnostno naravnost**. Z ugotovitvami v prispevku želimo dati pobudo različnim organizacijam oziroma podjetjem, da se pridružijo programom ETS v novi finančni perspektivi, kljub morebitnemu pomanjkanju izkušenj in sodelujejo v projektih, ki odpirajo možnosti čezmejnega povezovanja. **Podana priporočila lahko slovenskim podjetjem pomagajo pri boljši pripravi na učinkovitejše črpanje evropskih sredstev, kar pa jim lahko omogoči večje možnosti za rast in razvijanje konkurenčnosti.** Ugotovitve raziskave dodatno odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe na tem področju.

2 Evropsko teritorialno sodelovanje

2.1 Sredstva Evropske unije

Evropska unija finančno podpira projekte in programe na različnih področjih, sredstva pa so na voljo različnim deležnikom (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025a) Evropska unija zagotavlja različne oblike financiranja – nepovratna sredstva, posojila, jamstva, lastniški kapital ter nagrade – s ciljem spodbujanja trajnostne gospodarske rasti, inovacij in družbene kohezije. Sredstva EU so namenjena različnim deležnikom prek razpisov, natečajev ali finančnih instrumentov ter se upravljajo na tri načine: neposredno (s strani Evropske komisije), deljeno (v sodelovanju z nacionalnimi/regionalnimi organi) ter posredno (prek partnerskih organizacij oziroma drugih organov znotraj EU ali zunaj nje). Največji delež sredstev EU se razporeja prek deljenega upravljanja, predvsem prek petih strukturnih in investicijskih skladov, ki so temeljni mehanizem za zmanjševanje razvojnih razlik med regijami in za spodbujanje konkurenčnosti (Evropska unija, 2025).

Glavni vir naložb na ravni EU predstavlja pet strukturnih in investicijskih skladov:

- **Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR)** spodbuja regionalno konkurenčnost z vlaganji v inovacije, digitalizacijo, MSP in nizkoogljično gospodarstvo, kar neposredno vpliva na zmanjševanje teritorialnih razlik (Evropska komisija, 2025a).
- **Evropski socialni sklad (ESS)** financira ukrepe za povečanje zaposljivosti, družbeno vključenost, izobraževanje in izboljšanje veščin, s čimer krepi človeški kapital kot ključno komponento konkurenčnosti (Evropska investicijska banka, 2015).
- **Kohezijski sklad (KS)** podpira projekte na področju okolja in prometne infrastrukture v državah z bruto nacionalnim dohodkom, nižjim od 90 % povprečja EU (kot je bila Slovenija v obdobju 2014–2020), s čimer omogoča uravnotežen regionalni razvoj in izboljšano povezljivost (Evropska komisija, 2025b).
- **Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja (EKSRP)** prispeva k trajnostnemu razvoju podeželskih območij in diverzifikaciji gospodarstva z vlaganji v konkurenčnost, naravne vire in podnebne ukrepe (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025b).
- **Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (ESPR)** mogoča modernizacijo ribiškega in akvakulturnega sektorja, podpira inovacije, trajnost in lokalni razvoj v obalnih skupnostih ter krepi pomorsko povezljivost (EUR-Lex, 2022).

Slovenija je imela v programskem obdobju 2014–2020 na voljo 4,17 milijarde evrov EU sredstev iz različnih programov (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025a).

2.2 Povezave med finančnimi mehanizmi in konkurenčnimi učinki

V obdobju 2014–2020 je Evropska unija z različnimi finančnimi mehanizmi usmerjeno podpirala gospodarsko rast in krepitev konkurenčnosti.

Ena ključnih usmeritev evropskih finančnih mehanizmov je bila spodbujanje raziskav, razvoja in inovacij, kar je podjetjem omogočilo uvajanje novih tehnologij ter dvig dodane vrednosti produktov. S tem so postala konkurenčnejša in uspešnejša na mednarodnih trgih. Pomemben poudarek je bil tudi na krepitvi podjetniškega okolja prek vzpostavljanja inkubatorjev, izboljšanja dostopa do financiranja in razvoja podporne strukture, kar je spodbudilo rast malih in srednjih podjetij ter povečalo zaposlovanje. Sredstva Evropske unije so prispevala tudi k izboljšanju usposobljenosti delovne sile, kar se je odražalo v večji produktivnosti in inovativnosti. Vzporedno so vlaganja v prometno in digitalno infrastrukturo znižala stroške poslovanja in okrepila povezljivost regij. Poleg tega so podjetja z vlaganji v energetske učinkovitost in trajnostne rešitve prispevala k zelenemu prehodu, medtem ko so programi, kot je Interreg, spodbujali čezmejno sodelovanje in prenos znanja (European Commission, 2025b).

Finančni mehanizmi EU so tako okrepili gospodarsko odpornost, spodbudili trajnostni razvoj in omogočili regijam ter podjetjem, da izboljšajo svojo konkurenčnost v hitro spreminjajočem se globalnem okolju.

Evropski finančni mehanizmi neposredno prispevajo h konkurenčnosti evropskega gospodarstva prek pametnih, trajnostnih in vključujočih naložb. Spodbujajo ustvarjanje dodane vrednosti, povečujejo odpornost regij in podjetij ter krepijo sposobnost prilagajanja globalnim izzivom. Kombinacija nepovratnih sredstev in finančnih instrumentov izboljšuje dostop do kapitala, zmanjšuje investicijska tveganja in ustvarja dolgoročne razvojne učinke na ravni celotne EU.

2.3 Evropska kohezijska politika 2014–2020

Trček (2016, str. 3–4) pojem kohezijske politike razlaga tako: »Kohezijska politika je del regionalne politike Evropske unije, ki je glavna naložbena politika EU.« Sredstva so na voljo manj razvitim evropskim

državam ali regijam znotraj držav, da bi s tem pripomogli k zmanjševanju razlik med članicami EU.

Evropska unija je v sklopu krovne strategije za rast in delovna mesta – imenovana Evropa 2020 – določila pet konkretnih ciljev s področja zaposlovanja, inovacij, izobraževanja, družbene vključenosti in podnebja/energije, ki jih je želela doseči do 2020, vsaka država članica pa je na podlagi tega sprejela še svoje nacionalne cilje. V Sloveniji je tako nastal Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014–2020, ki je definiral, kam bo Slovenija vlagala sredstva evropske kohezijske politike v dotičnem programskem obdobju (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2025a). Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 razpolagala s sredstvi iz evropskih strukturnih skladov in kohezijskega sklada, ki so bila namenjena Instrumentu za povezovanje Evrope, nekaj za programe Evropskega teritorialnega sodelovanja, ostalo pa je bilo namenjeno uresničevanju strategije EU 2020 na štirih ključnih področjih gospodarske rasti in ustvarjanja novih delovnih mest – raziskave in inovacije, informacijske in komunikacijske tehnologije, povečanje konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij in podpora za prehod na gospodarstvo z nizkimi emisijami ogljika (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2025b).

2.4 Evropsko teritorialno sodelovanje 2014–2020 kot cilj Evropske kohezijske politike

Evropsko teritorialno sodelovanje je eden izmed ciljev kohezijske politike, ki je namenjen reševanju težav čezmejnega območja in skupnemu razvoju potenciala različnih ozemelj. ESRR je tisti sklad, ki podpira ukrepe sodelovanja na čezmejni, transnacionalni in medregionalni ravni. Programe Evropskega teritorialnega sodelovanja imenujemo tudi Interreg programi (Evropski parlament, 2025).

Podrobnejše smernice o izvajanju ETS narekuje uredba EU št. 1299/2013, ki sta jo sprejela Evropski parlament in Svet ter je v veljavi od 1. januarja 2014 dalje. Interreg je v programskem obdobju 2014–2020 tako prvič dobil lastno uredbo, ki zajema določbe, specifične za Interreg in elemente, kot so področje uporabe Interrega, geografska pokritost, finančni viri, prednostne naložbe, programiranje, spremljanje in vrednotenje, tehnična pomoč, upravičenost, nadzor, sodelovanje tretjih držav, finančno upravljanje in drugo. Pravna podlaga za izvajanje ETS vsebuje ponovitve prejšnjih pravnih aktov, pa tudi različne vrste sprememb in novih rešitev. Ideja Evropske komisije je

bila povečati učinkovitost kohezijske politike, po drugi strani pa poenostaviti pravila in postopke za vse strani, vključene v ETS (Dumała, 2016, str. 12–14).

Evropsko teritorialno sodelovanje je bilo v obdobju 2014–2020 eden od dveh ciljev evropske kohezijske politike, za katero je bilo na voljo 10,10 milijard evrov od 351,80 milijard evrov sredstev evropske kohezijske politike (2,8 %). Skupno je bilo v dotičnem finančnem obdobju 107 programov sodelovanja. Za programe čezmejnega sodelovanja (60) je bilo na voljo 6,6 milijard evrov, za programe transnacionalnega sodelovanja (15) 2,1 milijarde evrov, za programe medregionalnega sodelovanja (4) pa 0,5 milijarde evrov ESRR sredstev (Evropska komisija, 2025c).

2.5 Slovenija v programih Evropskega teritorialnega sodelovanja v programskem obdobju 2014–2020

Za programe ETS je bilo v programskem obdobju v Sloveniji na voljo 64 milijonov evrov, ki jih je država razporedila po posameznih programih. Za posamezni program ETS je v skupnem znesku prispevek slovenskih sredstev (ESRR), sredstev sodelujočih držav (ESRR) in obvezni del državnega financiranja (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 121).

Slovenija je zaradi svoje idealne lege v smislu pokrivanja področij programov sodelovala v štirih programih čezmejnega sodelovanja, v petih programih transnacionalnega sodelovanja in v štirih programih medregionalnega sodelovanja (povzeto po Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 19).

Slovenija in Evropska komisija sta pripravili partnerski sporazum za obdobje 2014–2020, ki je bil strateški dokument in podlaga za črpanje sredstev iz skladov EU, oblikovan na podlagi predlogov in smernic Evropske komisije. Slovenija je za potrebe izvajanja kohezijske politike EU razdeljena na dve regiji (NUTS 2) – kohezijska regija Vzhodna Slovenija in kohezijska regija Zahodna Slovenija. Regionalni razvoj se v Sloveniji spremlja na ravni dveh kohezijskih regij, teritorialna razsežnost razvoja pa se spremlja na ravni 12 statističnih regij (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 15).

Del sporazuma je bila tudi opredelitev Evropskega teritorialnega sodelovanja in makroregionalnih strategij. Slovenija je bila v obdobju 2014–2020 vključena v izvajanje Podonavske strategije ter načrtovanje Jadransko-jonske in Alpske strategije, kjer je skozi teritorialna partnerstva vplivala na razvoj

širšega prostora in reševanje izzivov na različnih področjih – od prometa, varovanja okolja in turizma do raziskav in razvoja ter krepitve institucionalnih zmogljivosti (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 18).

Posebne pomena za Slovenijo in prebivalce države, ki jih večina živi na obmejnem območju, je teritorialno sodelovanje. Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 sodelovala v trinajstih programih ETS:

- čezmejno sodelovanje: Italija–Slovenija, Slovenija–Madžarska, Slovenija–Hrvaška, Slovenija–Avstrija;
- transnacionalno sodelovanje: Območje Alp, Srednja Evropa, Jadransko-jonsko območje, Mediteran in Podonavje;
- medregionalno sodelovanje: INTERREG EUROPE, INERACT, ESPON, URBACT (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 19).

Programi čezmejnega sodelovanja so bili namenjeni reševanju skupnih izzivov, ki so bili prepoznani skupaj na obmejnem območju ter izkoriščanju neizkoriščenih potencialov rasti in krepitve procesa sodelovanja, kar prispeva k splošnemu skladnemu razvoju Unije (Interreg Slovenija-Madžarska, 2015).

Programi transnacionalnega sodelovanja so bili namenjeni spodbujanju raziskav tehnološkega razvoja in inovacij, podpiranju prehoda na nizkoogljično gospodarstvo v vseh sektorjih, varovanju okolja in spodbujanju učinkovite rabe virov ter okrepitvi institucionalne zmogljivosti in učinkovite javne uprave (European Commission, 2025a).

Programi medregionalnega sodelovanja, v katerih je sodelovala Slovenija, so se med seboj razlikovali, sicer pa so bili usmerjeni v izboljšanje kohezijske politike prek izmenjave izkušenj, znanj, dobrih praks in skupnih pobud med sodelujočimi regijami (Evropska komisija, 2025d).

2.6 Izzivi na področju programov Evropskega teritorialnega sodelovanja

Čeprav je zgodba Evropskega teritorialnega sodelovanja uspešna pri blaženju vseh vrst čezmejnih ovir, so izzivi za EU pri krepitvi ETS še vedno veliki, tudi na čezmejnih in transnacionalnih območjih, kljub višji stopnji zrelosti in intenzivnosti sodelovanja (Medeiros, 2023, str. 11-15).

Tako kot so dobro znani prispevki ETS, obstajajo tudi dobro znane ovire in izzivi, ki so del teritorialnega sodelovanja (McMaster, 2013, str. 66).

- Heterogenost Interreg programov** – projekti znotraj programov, ki so večinoma majhni in raznoliki po naravi ter tematski usmeritvi, se pogosto ne ujemajo natančno s shemo tematskih ciljev, prednostnih osi in specifičnih ciljev, kar zahteva prilagajanje programa (Haarich, Giacomo in Toptsidou, 2019, str. 5).
- Kompleksnost programov** – Interact (2015, str. 8) opaža, da je usklajevanje in upravljanje večdržavnih programov in projektov kompleksno, hkrati pa da je tudi razvoj sodelovanja in visoke kakovosti čezmejnih in transnacionalnih projektov daljši, pa tudi bolj zapleten glede na pričakovanja. Kompleksnost je pogosto povezana s številnimi dogovori o teritorialnem sodelovanju, sodelovanje pa zajema več lokalnih, regionalnih in državnih meja z različnimi finančnimi, upravnimi in regulativnimi sistemi (McMaster, 2013, str. 66).
- Visoka stopnja birokratizacije** – v prihodnje mora biti upravljanje in izvajanje programov in projektov Interreg manj birokratsko. Z veliko birokracije na tem področju se posledično povečuje birokracija tudi na drugih področjih, kot je državna pomoč in podobno (Luxembourgish Presidency of the EU Council, 2015, str. 42).
- Čezmejne pravne in upravne ovire** – Evropsko unijo zaznamuje mešanica držav in nacionalnih meja, kjer čezmejne ovire predstavljajo pomembne neposredne in posredne težave za življenja državljanov EU in družbeno-ekonomski razvoj. Na notranjih in zunanjih mejah EU še vedno obstaja veliko mejnih ovir, kot so pravne in upravne ovire, povezane z razlikami v sistemih socialne varnosti, pokojninskih in davčnih sistemih ter s pomanjkanjem priznavanja izobrazbe idr. (Medeiros, 2023, str. 6).
- Finančni izzivi** – finančna podpora, namenjena Interreg programom, je glede na obseg obravnavanih problemov nizka (Interact, 2015, str. 8). ETS bi bilo potrebno dodatno spodbujati v okviru kohezijske politike EU z izboljšanjem strateške osredotočenosti, finančne zmogljivosti in finančnega ravnovesja med obema stranema meje, pri čemer na bo dodeljevanje sredstev usklajeno s potrebami socialno-ekonomskega razvoja in ne z demografskimi kontingenti. Pretekle izkušnje so pokazale, da nacionalno vlado glede preurejanja in dodeljevanja sredstev EU iz teh programov za gospodarsko rast in projekte, povezane z delovnimi mesti, prisilijo gospodarske krize (Medeiros, 2023, str. 11-15).

- f. **Pomanjkanje izkušenj pri sodelovanju** – Interreg programi se soočajo z izzivom močnega pomanjkanja izkušenj pri sodelovanju, zlasti v obmejnih regijah (Interact, 2015, str. 8). Za projekte v sklopu programov sta značilna povezovanje različnih znanj z različnih znanstvenih disciplin za reševanje kompleksnih problemov in nacionalna raznolikost (McMaster, 2013, str. 65).
- g. **Vrednotenje programov** - Haarich, Salvatori in Toptsidou (2019, str. 3–5) navajajo, da se z izzivi na področju ETS srečujejo tudi tisti, ki vrednotijo programe. Namen vrednotenja programov je zagotoviti dokaze o učinkovitosti in uspešnosti intervencije javne politike ter nasvetov o tem, kako jo izboljšati v prihodnosti, hkrati pa se tako prikažejo rezultati in vrednosti programov Interreg. Dokazovanje rezultatov in vrednosti Interreg programov je zahtevna naloga – tako z vidika programa kot tudi z vidika ocenjevalcev. Izzivi se pojavljajo tako pri načrtovanju intervencijske logike kot pri izbiri in uporabi metod vrednotenja ter prikazovanju učinkov in dodane vrednosti.

Koristi strategij sodelovanja so lahko bolj simbolične kot oprijemljive narave in jih je težko zajeti. Z velikim geografskim obsegom območja so viri zelo razpršeni in merljivi, učinki niso takoj očitni v vseh regijah, s čimer pa je povezana tudi težava vrednotenja dejavnosti pri prepoznavanju konkretnih učinkov, ločevanju učinkov od drugih javnih izdatkov ter ugotavljanju vzrokov in posledic ter ocenjevanju kontinuitete in trajnosti dejavnosti (McMaster, 2013, str. 66).

3 Izvedba empirične raziskave

Evropska sredstva so kompleksno področje proučevanja. Pri tem gre za raznolike programe, večni-vojsko upravljanje, zahtevnost na različnih področjih sodelovanja, hkrati pa se pojavlja tudi potreba po usklajevanju različnih politik ter prilagajanju spreminjajočih se zakonodaj in pravil.

Na podlagi navedenega smo ocenili, da je za raziskavo omenjenega področja najbolj primerna uporaba metod kvalitativnega raziskovanja. Pri tem smo upoštevali smernice za izvedbo in interpretacijo kvalitativnih tehnik. Kvalitativno raziskovanje je usmerjeno v izkušnje ljudi ter omogoča poglobljeno razumevanje obravnavanega področja (Banjac, 2020, str. 21–22).

Za namen pridobivanja odgovorov na raziskovalna vprašanja smo uporabili kvalitativni metodi raziskovanja – poglobljen intervju in študijo primera. Poglobljeni intervju omogoča pridobivanje mnenj strokovnjakov o

določeni temi oziroma podrobnejše razumevanje vsebine pogovora (Mediana d.o.o., 2024). Poleg tega se je izbira metode poglobljenega intervjuja zdela primerna, saj smo želeli raziskati iskrene izkušnje in motive sodelovnikov. Ta metoda uporablja odprta vprašanja in fleksibilen potek, kar raziskovalcu omogoča prilagajanje teme, ko se med pogovorom pojavijo pomembni vidiki (Kvale in Brinkmann, 2009). Od posameznikov, ki so neposredno vključeni v evropske projekte, je mogoče pridobiti podrobne in bogate informacije, torej njihova mnenja, izkušnje in stališča, ki omogočajo poglobljeno razumevanje specifične teme, kot je ta, ter so pomembna za našo raziskavo.

Študija primera je primerna, kadar želimo raziskati kompleksne družbeno-institucionalne pojave v realnem okolju (Yin, 2014, str. 192–199). Omogoča vpogled, ki jih kvantitativne metode ne morejo zagotoviti. Osredotoča se na analizo posameznega primera, da bi ocenili uspešnost dela oziroma napredek. Gre za poglobljeno analizo, kjer je zopet v ozadju kompleksnost primera. Programi ETS so zapleteni in kompleksni, saj vključujejo različne kontekste, politike in prakse, študija primera pa nam omogoča, da jih preučimo. Omogoča nam, da razumemo, kako se teoretični koncepti in politike uresničujejo v praksi ter kakšne so specifične značilnosti posameznih primerov (Starman, 2013, str. 69–74).

Kombinacija študije primera in poglobljenih intervjujev nam omogoča celovit pristop k raziskavi. Uporaba več metod je še posebej pomembna v raziskavah, kjer so vključeni družbeni, institucionalni in politični konteksti, kot je naš primer, hkrati pa omogoča, da presežemo enodimenzionalnost posameznega pristopa in bolje razumemo kompleksne pojave v realnem okolju (Flick, 2009, str. 443–452).

Kot prvo metodo za raziskovanje smo uporabili študijo primera, na podlagi katere smo želeli oceniti uspešnost programov, v katerih je sodelovala Slovenija v prejšnji finančni perspektivi. Na temelju letnih poročil o izvajanju programov iz leta 2021 oziroma 2022 smo ugotavljali, ali je bilo doseganje indikatorjev in ciljev programov v prejšnji finančni perspektivi do specifičnega leta uspešno. Analizirali smo vse programe čezmejnega in transnacionalnega sodelovanja ter program Interreg EUROPE, ki je del medregionalnega sodelovanja. Kot enoto raziskovanja smo določili posamezni program ETS, znotraj tega pa letno poročilo izvajanja programa. Zaradi omejene dostopnosti do podatkov in specifičnosti programov v tem delu nismo analizirali programov ESPON, URBACT in INTERACT. Uspešnost programov smo preverili tudi s finančnega vidika, s pomočjo finančnih podatkov Evropske komisije.

Pri študiji primera smo se osredotočali na 10 programov Interreg, ki smo jih analizirali in ugotovljali njihovo uspešnost izvajanja.

Kot drugo raziskovalno metodo smo uporabili poglobljen intervju. Odločili smo se za polstrukturirane intervjuje, saj smo želeli pri tako kompleksni tematiki pridobiti poglede in mnenja subjektov, ki so bili v izvajanje programov in projektov neposredno vključeni. Intervjuje smo izvedli z eno osebo iz posamezne organizacije, z namenom, da se popolnoma osredotočimo na obravnavno področje in lažje nadzorujemo izvedbo intervjuja.

Slovenija je v programskem obdobju 2014-2020 sodelovala v trinajstih programih ETS. S tem namenom smo se izvedli trinajst posameznih intervjujev s predstavniki organizacij, povezanih z določenimi programi ETS. Ti sogovorniki so sodelovali pri pripravi in izvajanju programa oziroma projektov. Cilj intervjujev je bil pridobiti vpogled v stanje doseganja ciljev in soočanja z izzivi na tem področju z vidika prijaviteljev oziroma tistih, ki so neposredno sodelovali pri projektih programov. Nadalje smo se odločili, da izvedemo še dva intervjuja s predstavniki Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj, da bi pridobili še mnenja državnih organov oziroma organov upravljanj o doseganju ciljev programov, izzivih na tem področju in ozaveščenosti slovenskih organizacij o programih ETS.

Pred samim začetkom izvajanja intervjujev oziroma v prvi fazi izbire vzorca in vprašanj smo pregledali relevantne vire in literaturo z obravnavanega področja. Oblikovali smo tri različne vprašalnike: (1) vprašalnik za programe čezmejnega in transnacionalnega sodelovanja in program Interreg Europe, (2) vprašalnik za specifične programe ESPON, URBACT in INTERACT, (3) vprašalnik za Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj.

Pri prvem vprašalniku smo oblikovali sedem vprašanj. Razdelili smo jih na uvodna, kjer smo intervjuvance povprašali o njihovih začetkih sodelovanja v programu in dosežkih, nato pa smo prešli na vprašanja, ki so se bolj konkretno nanašala na program – doseganje ciljev, izzivi in prispevki k prednostnim nalogam.

Drugi vprašalnik je temeljil na šestih, bolj konkretnih vprašanjih, povezanih s specifikami programov. Od prvega se je razlikoval pri vprašanjih, ki zadevajo program. Vprašanja o doseganju ciljev smo zamenjali z vprašanji o načinih vključevanja slovenskih organizacij v programe, uspešnosti vključevanja in koristih vključevanja za državo, regionalni razvoj in lokalne skupnosti.

Pri tretjem vprašalniku smo se osredotočili na sedem vprašanj, ki so temeljila na vidiku organa upravljanja. Pri prvem vprašanju smo spraševali o vlogi, nalogah in odgovornosti ministrstva, sledilo pa je vprašanje o tem, kako se Slovenija vključuje v oblikovanje programov in na kakšen način cilji Interreg programov sovpadajo z nacionalnimi politikami. Nadalje nas je zanimala uspešnost sodelovanja Slovenije pri programih ETS.

Pred izbiro sogovornikov za poglobljene intervjuje smo analizirali sodelovanje slovenskih organizacij v posameznem programu Interreg v pretekli finančni perspektivi. Glede na javno dostopne podatke smo oblikovali dva kriterija sodelovanja slovenskih organizacij pri programih. Prvi je bil pojavnost oziroma sodelovanje slovenskih organizacij pri projektih programov (število projektov, v katerih so sodelovale slovenske organizacije), drugi pa je bil pojavnost posamezne slovenske organizacije pri projektih v programu v vlogi vodilnega partnerja oziroma projektnega partnerja (število projektov, kjer so slovenske organizacije bile v vlogi vodilnega oziroma projektnega partnerja). Če je bilo število prvega kriterija pri več različnih organizacijah enako, potem smo upoštevali drugi kriterij, predvsem število projektov, kjer je bila organizacija vodilni partner projekta.

Za programe Interreg Italija–Slovenija, Slovenija–Avstrija, Slovenija–Madžarska, Slovenija–Hrvaška, Območje Alp, Srednja Evropa, ADRION, Mediteran, Podonavje in Interreg EUROPE so to bili predstavniki organizacij, ki so bile končne prejemnice sredstev iz naslova programa – tehnološki parki, gospodarske zbornice, (regionalne) razvojne agencije in zavodi. Pri programih Interreg ESPON, URBACT in Interact, ki veljajo za posebne programe znotraj ETS, so bili predstavniki organa upravljanja oziroma slovenski predstavniki programa na ministrstvih. Na koncu pa sta bila izvedena še dva intervjuja s predstavnikoma MKRR, da smo dobili vpogled še iz druge perspektive (glej tabelo 1). Pri poglobljenih intervjujih smo se osredotočili na intervjuvance, ki so na višjih položajih v organizacijah oziroma na tiste, ki so v prejšnji finančni perspektivi delali na projektih programov Interreg, da bi dobili zanesljive izkušnje iz prve roke.

Tabela 1: Seznam intervjувancev za poglobljene intervjue in časovnica

Program	Tip organizacije	Položaj/delovno mesto intervjувanca v organizaciji	Datum in trajanje intervjua
Interreg Italija–Slovenija	Tehnološki park	Višji vodja projekta	17. april 2024, 23 minut
Interreg Slovenija–Avstrija	Tehnološki park	Direktor	2. april 2024, 22 minut
Interreg Slovenija–Madžarska	Gospodarska zbornica	Direktor	17. maj 2024, 20 minut
Interreg Slovenija–Hrvaška	Razvojna agencija	Vodja projektov	10. april 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Območje Alp	Regionalna razvojna agencija	Vodja področja	14. maj 2024, 23 minut
Srednja Evropa	Zavod	Vodja projektne pisarne	4. april 2024, 25 minut
ADRION	Regionalna razvojna agencija	Direktor	11. april 2024, 30 minut
Mediterran	Lokalna energetska agencija	Vodja projektov	17. april 2024, 40 minut
Podonavje	Razvojni center	Strokovna sodelavka s področja turizma	16. maj 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Interreg Europe	Regionalna razvojna agencija	Vodja projektov I	17. april 2024, 26 minut
ESPO	Ministrstvo	Predstavnika kontaktne točke	23. maj 2024, 25 minut
URBACT	Inštitut	Predstavnica nacionalne URBACT točke	23. maj 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Interact	Ministrstvo	Vodja urada	16. maj 2024, 21 minut
/	Ministrstvo	Minister	15. maj 2024, 35 minut
/	Ministrstvo	Organ upravljanja	4. junij 2024, odgovori poslani po elektronski pošti

Pred začetkom izvajanja intervjujev smo sogovornike prosili za dovoljenje snemanja pogovora ter podali pojasnila glede anonimnosti podatkov, kar smo že omenili tudi v povabilu k sodelovanju. Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa, med pogovorom pa smo intervjувancem postavljali tudi podvprašanja.

Pri izvajanju intervjujev smo si zapisovali ključne informacije in podatke. Po zaključenih intervjujih smo zvočne posnetke pred prepisovanjem večkrat poslušali, da bi ugotovili bistvo posameznega odgovora sogovornika. Sledilo je prepisovanje (transkripcija) zvočnih posnetkov v skladu z zastavljenimi vprašanji. Nato smo se lotili obdelave in analize podatkov ter informacij. Po večkrat prebrnem besedilu smo le-to kodirali na način, da smo posameznim delom pripisali isti pojem. S tem smo zmanjšali obseg podatkov in informacij. V naslednjem koraku smo identificirali teme, ki so bile dovolj šibke, a hkrati dovolj široke, da smo lahko pomensko povezane kode združili (Roblek, 2009, str. 57 in 58). Za kodiranje smo uporabili prikaz v tabelah. Odgovore smo skrbno analizirali in naredili sintezo.

4 Ključni rezultati raziskave

Tabela 2 prikazuje pregled doseganja kazalnikov programov ETS.

Programi ETS so dosegli večino zastavljenih kazalnikov v preučevanih obdobjih. Kljub temu da so se pri določenih programih pojavile težave, kot je COVID-19, ki so vplivale na dosežke posameznih programov, so ciljne vrednosti kazalnikov v primerjavi z začetnimi kazale na prilagajanje razmeram in doseganje ciljev. Slika 1 prikazuje grafični prikaz črpanja sredstev ETPS do konca leta 2023 v %.

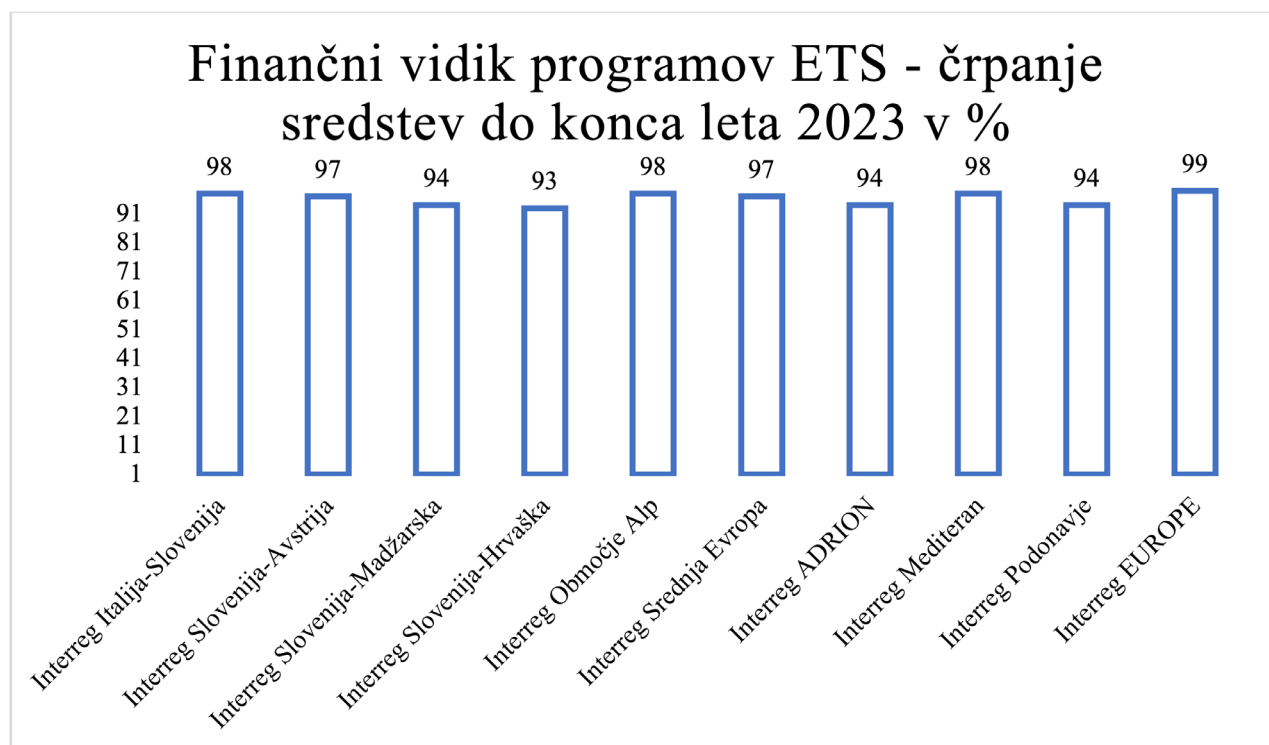
Gledano s finančnega vidika so programi ETS uspešno upravljali s svojimi sredstvi. Večina programov je porabila večino načrtovanih sredstev, kar se kaže v učinkovitem finančnem upravljanju in uspešnem izvajanju projektov.

Pri organizacijah, ki so bile končne prejemnice evropskih sredstev Interreg programov v programskem obdobju 2014–2020, je prišlo do več ključnih ugotovitev. Kar nekaj organizacij je že dolga leta vključenih v programe, izkušnje sodelovanja so večinoma

Tabela 2: Doseganje kazalnikov programov ETS

Program	Doseganje kazalnikov programa
Interreg Italija–Slovenija	Program je v letu 2022 dosegal skoraj 100 % vrednost ciljne vrednosti do 2023.
Interreg Slovenija–Avstrija	Slaba polovica, 3 od 7 kazalnikov, so bili doseženi oziroma celo preseženi že v letu 2020.
Interreg Slovenija–Madžarska	V letu 2021 je bil en kazalnik rezultata dosežen oziroma presežen, medtem ko je bila vrednost drugega bistvena manjša od načrtovanega v letu 2014. Razlog je pandemija COVID-19.
Interreg Slovenija–Hrvaška	Glede na zadnje leto merjenja kazalnikov (2020) so bili 3 od 5 kazalnikov doseženi oziroma preseženi. Program je manjšo vrednost preostalih dveh kazalnikov utemeljiv s spremembami na področju Nature 200 in posledicami pandemije COVID-19.
Interreg Območje Alp	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg Srednja Evropa	Pri 8 od 10 kazalnikov je bila ciljna vrednost v letu 2022 dosežena oziroma presežena.
Interreg ADRION	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg Mediteran	Za 3 od 7 kazalnikov glede na zadnje meritve (2019) ni bilo vidnih sprememb pri začetni in ciljni vrednosti kazalnika, pri ostalih kazalnikih pa je prišlo do nekoliko višje vrednosti, a le-te še niso dosegale ciljne vrednosti.
Interreg Podonavje	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg EUROPE	Kazalniki rezultatov, vezani na strukturne sklade, so v letu 2022 dosegali in presegali ciljno vrednost, medtem ko so kazalniki rezultatov, merjeni v % z določene prednostne naloge in s tem povezanih specifičnih ciljev, v večini primerov v letu 2022, bili nižji od načrtovanih ciljnih vrednosti, ki so bile vezane na leto 2023.

Slika 1: Grafični prikaz črpanja sredstev ETS do konca leta 2023 v %



pozitivne, pri čemer pa se učinkovitost programov kaže v oprijemljivih rezultatih na različnih področjih. Projekti so spodbudili oblikovanje trajnih partnerstev in nadaljnje sodelovanje ter izmenjavo znanj in

izkušenj, kar so ključni dosežki vključenih organizacij. Izvajanje aktivnosti je bilo osredotočeno na področja, ki so prispevala k prednostnim nalogam – inovacije, trajnost, turizem, izobraževanje, gospodarska

sodelovanja in digitalizacija. Projekti so se prilagajali specifičnim potrebam regij in prinašali konkretne izboljšave in napredek na teh področjih. **Organizacije so se soočale z različnimi izzivi – od zahtevne administracije do poročanja, financiranja, formiranja partnerstev in nepredvidljivih okoliščin,** kot je pandemija COVID-19. Kljub izzivom so prepoznale pozitivno podporo s strani organov upravljanja. Mednarodno sodelovanje ima po njihovem mnenju številne dodane vrednosti v primerjavi z nacionalnimi programi, vključno z izmenjavo znanj in dobrih praks ter razvojem. Organizacije so izpostavile, da kljub izboljšani prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji v obdobju 2014–2020 še vedno obstaja potreba po krepitvi prepoznavnosti in povečanju ozaveščenosti. Glede na pozitivne odzive in izkušnje organizacije načrtujejo nadaljnje sodelovanje v programih in izkoriščanje pridobljenih znanj in izkušenj.

Intervjuji s slovenskimi predstavniki programov ESPON, URBACT in INTERACT so pokazali, da so bile nacionalne točke za programe usmerjene v promocijo, podporo sodelovanju in širjenju rezultatov programov. Slovenske organizacije, kot so univerze, občine in podobne, so se aktivno in na različne načine vključevale v programe. Uspešnost sodelovanja slovenskih organizacij pri programih v programskem obdobju 2014–2020 je ocenjena kot uspešna, saj so slovenske organizacije sodelovale aktivno, s tem pa pridobile dragocene izkušnje in znanje za izboljšanje politik na vseh ravneh – na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. **Predstavniki programov v Sloveniji so se soočali z izzivi, kot je pomanjkanje sredstev, obsežna birokracija in omejen čas za vključevanje v aktivnosti.** Na splošno se programi soočajo tudi z izzivom nizke prepoznavnosti le-teh med širšo javnostjo, medtem ko so bolj prepoznani med ciljnim skupinami, ki so neposredno vključene v programe (univerze, občine in podobni deležniki). Nacionalne točke spodbujajo organizacije k sodelovanju prek različnih komunikacijskih kanalov in skozi organizacijo dogodkov.

Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj igra ključno vlogo pri Interreg programih – to je v vloga organa upravljanja. Slovenija se aktivno vključuje v oblikovanje Interreg programov in je zaradi svoje lege pogosto obravnavana kot primer dobre prakse. S tem je sodelovanje Slovenije v programih ocenjeno kot uspešno. Cilji ETS so usklajeni z nacionalnimi politikami oziroma jih dopolnjujejo, programi kot takšni pa prinašajo državi številne koristi. Kljub uspešnemu sodelovanju pri programih Slovenije na Evropski ravni se ministrstvo sooča z izzivi, kot so centralizacija sredstev, birokratske ovire, pomanj-

kanju fleksibilnosti in podobnimi, a se trudi, da bi jih čim bolj učinkovito odpravilo. **Prepoznavnost programov v Sloveniji se na ministrstvu še vedno ocenjuje kot premajhna,** zato je ključnega pomena izvajanje promocijskih aktivnosti in informiranje potencialnih prijaviteljev. Priložnosti sodelovanja vidi ministrstvo predvsem na področju turizma, protipoplavne zaščite ter zaščite in reševanja na splošno.

5 Diskusija

Rezultati doseganja kazalnikov in ciljev programov so večinoma dobri in pozitivni. Vezano na letna poročila o izvajanju programov je večina kazalnikov dosegla ali celo presegla ciljne vrednosti v obravnavanem letu. To kaže na uspešno izvajanje projektov in učinkovito upravljanje s sredstvi kljub številnim izzivom. Tudi finančno upravljanje programov je bilo uspešno, saj so programi porabili večino načrtovanih sredstev.

Organi upravljanja in prijavitelji ocenjujejo sodelovanje Slovenije v programih ETS kot uspešno. Slovenija in slovenske organizacije aktivno sodelujejo pri oblikovanju in izvajanju programov ter se zavzemajo za čezmejno sodelovanje in regionalni razvoj. Slovenija je pogosto primer dobre prakse na tem področju.

Sodelovanje Slovenije v programih ETS je kot uspešno ocenjeno tudi s strani Evropske komisije in MKRR. Slovenija je v preteklosti na tem področju dobila tudi priznanje. Vloga Slovenije pri programih ETS je pozitivno ocenjena, s tem pa tudi njena zavezanost h krepitvi čezmejnega sodelovanja in regionalnega razvoja.

Skozi intervjuje smo ugotovili, da programi, v katerih sodeluje Slovenija, obsegajo različne prednostne naloge in specifične cilje, organizacije, ki so podale odgovore, pa so usmerjene na različna področja – od inovacij do trajnostnega razvoja, turizma, izobraževanja in gospodarskega sodelovanja. Programi ESPON, URBACT in INTERACT se osredotočajo na raziskovanje, izmenjavo dobrih praks in podporo urbanih razvojnih strategij, medtem ko ostali ciljajo na čezmejno sodelovanje in razvoj obmejnih območij.

Najpogostejši izzivi, s katerimi se srečujejo prijavitelji pri programih ETS v Sloveniji, glede na odgovore intervjuvancev, so zahtevna administracija in poročanje, kamor spadajo tudi zapleteni postopki pri pripravi in izvajanju projektov ter upoštevanje različnih zakonodajnih smernic, ki lahko otežijo izvajanje projektov, pomanjkanje finančnih sredstev oziroma problematika zagotavljanja likvidnosti, nekateri prijavitelji se soočajo s težavami pri oblikovanju in vzdrževanju partnerstev ter sodelovanju z

drugimi organizacijami, na izvajanje projektov vplivajo tudi nepredvidljive situacije, kot je pandemija COVID-19, pogosto pa so v ospredju tudi omejeni roki za pripravo in izvedbo projektov, ki povzročajo pritiske pri izvedbi projektov.

Glede na analizo rezultatov raziskave je bilo ugotovljeno, da **je povečanje prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji ključnega pomena za uspešnost in učinkovitost programov**. Kljub nekaterim izboljšavam na področju prepoznavnosti še vedno obstaja potreba po dodatnih prizadevanjih za informiranje in obveščanje javnosti.

Ovisno od programa in glede na možnosti sodelovanja ter koristi, ki jih prinašajo programi ETS, je bilo ugotovljeno, da prihaja do pomanjkanja ozaveščenosti med potencialnimi prijavitelji, lokalnimi skupnostmi, podjetji in civilno družbo. Nekatere ugotovitve kažejo, da je ozaveščenost o programih nekoliko višja med ciljnim skupinami, ki so neposredno vključene v program, kot so univerze, občine in drugi deležniki, nekoliko manjša pa je prepoznavnost med širšo javnostjo.

Kljub izzivom obstaja veliko priložnosti za izboljšanje prepoznavnosti programov ETS.

6 Priporočila za podjetja s ciljem bolj učinkovitega črpanja evropskih sredstev

Evropska sredstva predstavljajo pomemben vir financiranja za podjetja, ki želijo izboljšati svojo konkurenčnost, uvajati inovacije in slediti trajnostnemu razvoju. Da bi slovenska podjetja kar najbolje izkoristila sredstva ETS in priložnosti v sklopu programov, je ključno, da okrepijo administrativne, operativne in strateške zmogljivosti. Ključna priporočila za učinkovitejšo črpanje evropskih sredstev:

1. **Izboljšanje administrativnih zmogljivosti:** Za učinkovito upravljanje je ključna dobro organizirana administracija. V sklopu tega je priporočljivo, da podjetja vzpostavijo učinkovite notranje procese, kot so priprava internih dokumentov za prijave, poročanje in spremljanje porabe sredstev, da bi s tem zagotovili transparentnost in boljše upravljanje projektov. Pri tem je smiselna tudi vpeljava digitalnih rešitev za vpogled v procese in pravočasno poročanje o morebitnih odstopanjih, hkrati pa bi to omogočilo tudi redno preverjanje usklajenosti projektnih aktivnosti s pravili programov.

2. **Krepitev mednarodnega sodelovanja:** Sodelovanje s partnerji iz drugih držav prinaša številne prednosti. Izmenjava znanj in izkušenj omogoča dostop do najboljših praks in inovativnih rešitev, sodelovanje v mednarodnih projektih pa lahko slovenskim podjetjem prinese večjo prepoznavnost na evropskem trgu. Partnerstva z drugimi podjetji in organizacijami iz EU lahko olajša in izboljša kakovost prijave in poveča možnosti za pridobitev sredstev, v kolikor je v ozadju že prisotno poznavanje pravil in dinamike evropskih sredstev. Podjetjem se priporoča, da se udeležijo mednarodnih dogodkov, mreženja in konferenc, kjer lahko poiščejo primerne partnerje za svoje projekte.
3. **Strateško načrtovanje projektov:** Podjetja morajo projekte strateško načrtovati in jih uskladiti s svojimi cilji. Pri tem je ključnega pomena, da sledijo ciljem evropskih programov in le-te jasno opredelijo (SMART načela). Projekti morajo biti usmerjeni v evropske prioritete, kot so digitalizacija, trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo in zeleni prehod, kar lahko dodatno poveča možnosti za pridobitev sredstev. Strateški pristop bo omogočil učinkovitejšo izvedbo projekta in večjo dolgoročno konkurenčnost, če bo le-ta smiselno usklajen s finančnim načrtom, v skladu z navodili programa o upravičenosti stroškov.
4. **Izobraževanje in krepitev kompetenc zaposlenih:** Upravljanje evropskih projektov zahteva posebna znanja in veščine. Pri tem se podjetjem priporoča, da redno organizirajo interna in zunanja izobraževanja na temo prijav na razpise, vodenja projektov in poznavanja pravil evropskih programov. Zaposlene naj se spodbuja k razvoju veščin, kot so poznavanje finančnega vodenja, spremljanje projektov in obvladovanje administrativnih zahtev. V podjetjih je priporočljivo vzpostaviti bazo informacij in podatkov, kjer lahko izkušeni zaposleni delijo svoje znanje in izkušnje z drugimi in na takšen način prenašajo svoje znanje, da le-to ostane znotraj podjetja. Ključen podporni dokument za uspešno izvajanje projektov je lahko tudi vzpostavitev interne projektne pisarne.
5. **Sodelovanje z zunanjo projektno pisarno:** Za manjša podjetja ali tista z omejenimi sredstvi je lahko zunanja projektna pisarna rešitev za prijavo in izvedbo projektov. Podjetje lahko s tem zmanjša delovno obremenitev svojih zaposlenih in se osredotoči na ključne poslovne dejavnosti, hkrati pa sodelovanje z izkušenimi zunanjimi izvajalci povečuje možnosti za uspešno prijavo in črpanje sredstev, v kolikor znotraj podjetja primanjkuje znanj na tem področju.

6. **Razvoj dolgoročne strategije za črpanje evropskih sredstev:** Namesto projektnega pristopa od razpisa do razpisa je ključnega pomena, da podjetja razvijejo celovito strategijo za črpanje evropskih sredstev. Potrebna je ocena dolgoročnih ciljev podjetja in potreb po financiranju, identifikacija programov in razpisov, ki ustrezajo poslovnim ciljem podjetja ter priprava projektnih idej v naprej za hitrejšo odzivanje na razpise.

Črpanje sredstev v sklopu programov ETS zahteva strateško in trajnostno naravnost. Slovenska podjetja se lahko z upoštevanjem priporočil bolje pripravijo na učinkovito črpanje, kar pa jim bo omogočilo dolgoročno rast in konkurenčnost.

7 Zaključek

Programi Evropskega teritorialnega sodelovanja so del Evropske kohezijske politike 2014–2020, ki je temelj za izvedbo programov, sofinancirani pa so s strani Evropskega sklada za regionalni razvoj. Slovenija sodeluje v 4 programih čezmejnega sodelovanja, 5 programih transnacionalnega sodelovanja in 4 programih medregionalnega sodelovanja. Za programe je bilo v programskem obdobju 2014–2020 na voljo 64 milijonov evrov sredstev.

Čeprav analiza programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) v Sloveniji kaže na visoko stopnjo uspešnosti pri črpanju sredstev in doseganju zastavljenih ciljev, pa ostajajo odprta vprašanja glede dejanskega vpliva teh programov na trajnejše spremembe v čezmejnih regijah. V prihodnje bi bilo zato smiselno raziskati širše učinke ETS, na primer z izvedbo kvantitativne analize vpliva na rast malih in srednjih podjetij (MSP), inovacijsko dejavnost ali čezmejno povezovanje podjetij in institucij. Takšna analiza bi omogočila bolj poglobljeno razumevanje dejanske dodane vrednosti, ki jo evropska kohezijska politika ustvarja v praksi.

Poleg tega se kot pomembno raziskovalno področje kaže tudi primerjalna analiza programskih obdobj – denimo med 2007–2013, 2014–2020 in 2021–2027 – kjer bi lahko spremljali, kako se skozi čas spreminjajo cilji, upravljalvske strukture, mehanizmi financiranja in učinkovitost črpanja. Ob tem se postavlja tudi vprašanje, v kolikšni meri so se programi sposobni prilagajati aktualnim in novim izzivom, kot so digitalna preobrazba, podnebne spremembe ali migracije.

V programskem obdobju 2014–2020 so bili na področju izvajanja programov ETS v Sloveniji doseženi pozitivni trendi, kjer so programi večinoma dosegli svoje cilje in kazalnike ter se izkazali kot učinkovi-

to orodje za spodbujanje čezmejnega sodelovanja in regionalnega razvoja. Kljub številnim izzivom na različnih področjih so organizacije prilagodile svoje aktivnosti in dosegle načrtovano. Uspešnost pa se ne kaže samo v doseganju kazalnikov, ampak tudi skozi finančno upravljanje, ki se je izkazalo kot uspešno, saj je bilo večina sredstev do konca leta 2023 učinkovito porabljenih.

Slovenskim podjetjem lahko vzpostavitev interne ali zunanje projektne pisarne, učinkovito načrtovanje projektov ter njihovo redno spremljanje omogočijo večjo prilagodljivost in uspešnost, prav tako pa je ključnega pomena izgradnja dolgoročnih partnerstev, krepitev kompetenc zaposlenih in nenehno prilagajanje svojih procesov novim evropskim politikam. S takšnim pristopom lahko podjetja bolje izkoristijo evropske priložnosti in pospešijo svojo rast ter razvoj.

Ugotovitve odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji v prihodnje. Kljub doseženim uspehom je pomembno obravnavati izzive, ki se pojavljajo pri sodelovanju v programih na različne načine. Razprave o nadaljnjih korakih in priporočilih za izboljšanje učinkovitosti in prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji so ključnega pomena, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe.

Viri in literatura

- Dumała, H. (2016). Continuation and change: Regulations of European Territorial Cooperation for the years 2014–2020. *Selected Problems of Development of Polish Regions in the Perspective of 2020*, 11–33.
- EUR-Lex. (2022). *Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (2014–2020)*. Pridobljeno s www.eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISSUM:0202_1
- European Commission. (2025a). *Alpine Space*. Pridobljeno s www.ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014tcl6rftn001_en
- European Commission. (2025b). *2014–2020 European structural and investment funds*. Pridobljeno s www.commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_en
- European Investment Bank. (2025). *Regional development and Cohesion*. Pridobljeno s www.eib.org/en/privacy/cookies.htm
- Evropska investicijska banka. (2015). *Evropski socialni sklad*. Pridobljeno s www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF_The_european_social_fund_SL.pdf

- Evropska komisija. (2025a). *Evropski sklad za regionalni razvoj za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s www.ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf/2014-2020_en?ettrans=sl
- Evropska komisija. (2025b). *Kohezijski sklad za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s www.ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund/2014-2020_en?ettrans=sl
- Evropska komisija. (2025c). *Obdobje 2014–2020 – Interreg V*. Pridobljeno s www.ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/european-territorial/interreg-2014-2020_en?ettrans=sl
- Evropska komisija. (2025d). *INTERREG EUROPE*. Pridobljeno s www.ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014tc16fir001_sl
- Evropska unija. (2025). *Financiranje, nepovratna sredstva in subvencije Evropske unije*. Pridobljeno s www.european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_sl
- Evropski parlament. (2025). *Evropsko teritorialno sodelovanje*. Pridobljeno s www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/98/european-territorial-cooperation
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Haarich, S., Giacomo, S., & Toptsidu, M. (2019). *Evaluating Interreg programmes. The challenge of demonstrating results and value of European Territorial Cooperation*. Spatial Foresight Brief, 3–5.
- Interact. (2015). *Fact Sheet: Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation*. Interact – Sharing Experience, 1–9.
- Interreg Slovenija-Madžarska. (2015). *Program sodelovanja V-A Slovenija-Madžarska za programsko obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s www.si-hu.eu/download/programme_documents/Program%20sodelovanja%20Interreg%20V-A%20Slovenija-Madzarska.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Doing Interviews: The SAGE Qualitative Research Kit* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Luxembourgish Presidency of the EU Council. (2015). *Looking back on 25 years of Interreg and preparing the future of territorial cooperation*. Pridobljeno s www.amenagement-territoire.public.lu/content/dam/amenagement_territoire/fr/eu-presidency/Events/General-Affairs-Council_Cohesion-Policy_-_18-November-2015_-_Brussels_LU-Presidency-Background-Document---Looking-back-on-25-Years-of-Interreg.pdf
- McMaster, I. (2013). European Territorial Cooperation: Overview and Evaluation. *European Territories: From Cooperation to Integration?*, 54–66.
- Medeiros, E. (2023). *Reinforcing territorial cooperation and addressing challenges on European integration*. Brussels: European Commission.
- Mediana. (2024). *Raziskovalne metode*. Pridobljeno s www.mediana.si/raziskovalne-metode/
- Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025a). *Sredstva EU*. Pridobljeno s www.gov.si/podrocja/finance-in-davki/sredstva-eu/
- Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025b). *Razvoj podeželja*. Pridobljeno s www.gov.si/podrocja/kmetijstvo-gozdarstvo-in-prehrana/kmetijstvo-in-razvoj-podezelja/razvoj-podezelja/
- Računsko sodišče RS. (2021). *Revizijsko poročilo – Uspešnost črpanja sredstev evropske kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020*. Pridobljeno s www.rs-rs.si/fileadmin/user_upload/Datoteke/Revizije/2021/EUCrpanje/EUCrp_SP_RevizijskoP.pdf
- Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
- Saje, G. (2021). Kohezija: fleksibilnejše in pametnejše! Pridobljeno s <https://www.radiostudent.si/politika/govoris-kohezijsko-ucenje-se-nadaljuje/kohezija-fleksibilnejse-in-pametnejse>
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2022). *Evropska sredstva so naložba v tvojo prihodnost*. Pridobljeno s www.evropskasredstva.si/app/uploads/2022/03/solsko_regionalno_drzavno_eko-sola_koncna_070122.pdf
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2014). *Partnerski sporazum med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnerski-sporazum-slovenska-verzija.pdf
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2025a). *Operativni program za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/2014-2020/operativni-program-za-obdobje-2014-2020
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2025b). *Kohezija do 2020*. Pridobljeno s www.eu-skladi.si/sl/ekp/ekp-2014-2020
- Starman, A. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 1, 66–81.
- Trček, S. (2016). Smernice vrednotenja evropske kohezijske politike. *Recenzija za ekonomske in poslovne vede*, 3(2), 3–19.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nina Lebar je magistrirala na Mednarodni fakulteti za družbene in poslovne študije. Zaposlena je kot direktorica zasebnega zavoda BP Akademija, kjer se ukvarja s pripravo projektnih prijav na evropske in druge razpise ter z razvojem projektov za različne deležnike. Ima več kot šest let izkušenj na področju projektnega managementa v javnem in zasebnem sektorju ter pri delu v mednarodnem okolju. Sodelovala je pri številnih projektih na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Njeno delo temelji na povezovanju teorije s prakso, strateškem razvoju ter krepitvi partnerstev.

Doc. dr. Lidija Breznik je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa in organizacije ter zunanja sodelavka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Poglobljeno se ukvarja s strateškim in inovacijskim managementom ter z razvojem poslovanja. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, zadnja leta v zavarovalniški panogi. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča pri razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica več strokovnih in akademskih združenj, urednica in recenzentka ter uveljavljena raziskovalka.

Razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v dobi digitalizacije

Jure Andolšek¹, Eva Delopst²

e-pošta¹: jure.andolsek@ef.uni-lj.si

e-pošta²: eva.andolsek@gmail.com

Povzetek

Digitalizacija in tehnološki napredek bistveno vplivata na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Zaposleni vse bolj pričakujejo večjo avtonomijo, fleksibilnost in sodelovanje pri odločanju, kar zahteva prilagoditev vodstvenih pristopov. Ta članek preučuje ključne izzive, s katerimi se soočajo projektni managerji pri vodenju znanjskih delavcev v digitalnem okolju. Na podlagi fokusnih skupin in pregleda literature ugotovljamo, da je učinkovito vodenje v tem kontekstu odvisno od prilagajanja vodstvenih stilov, razvoja digitalnih kompetenc in vzpostavitve transparentnih komunikacijskih procesov. Raziskava podaja praktična priporočila za organizacije, ki želijo izboljšati sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter se uspešno prilagoditi izzivom digitalizacije.

Ključne besede: projektni management, znanjski delavci, digitalizacija, vodenje.

1 Uvod

Vloga projektnih managerjev pri vodenju znanjskih delavcev postaja vse pomembnejša v dobi digitalizacije. Znanjski delavci, za katere je značilno, da ustvarjajo vrednost predvsem s svojim znanjem in analitičnimi sposobnostmi (Drucker, 2012), predstavljajo osrednjo delovno silo v številnih panogah. Digitalna transformacija je spremenila način, kako ti zaposleni delujejo – povečala je fleksibilnost dela, omogočila delo na daljavo in zmanjšala potrebo po tradicionalnih hierarhičnih strukturah (Leonardi & Treem, 2020). Projektni managerji, katerih naloga je usklajevanje kompleksnih nalog v dinamičnih delovnih okoljih, se morajo prilagajati tem spremembam in razvijati nove načine sodelovanja s svojo ekipo (Turner & Müller, 2005). Vodenje znanjskih delavcev zahteva specifične kompetence, kot sta sposobnost delegiranja in spodbujanja inovacij (Hoch & Kozlowski, 2014), kar pa ostaja pogosto spregledan vidik managementa.

Kljub obsežnim raziskavam na področju projektnega managementa in vodenja ekip je razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci še vedno premalo raziskano. Večina obstoječih študij se osredotoča na vodstvene kompetence (Turner, 2016)

ali na organizacijske strukture projektnega managementa (Svejvig & Andersen, 2015), manj pa na sam dinamičen odnos med managerji in njihovimi zaposlenimi. Poleg tega raziskave pogosto zanemarjajo perspektivo zaposlenih – vodenje je pogosto preučevano kot enosmeren proces, pri čemer se osredotočamo na to, kaj mora manager narediti za učinkovito vodenje (Uhl-Bien et al., 2014). Pristop, ki poudarja vlogo sledilcev v procesu vodenja (ang. *followership*), ponuja drugačen pogled, saj izpostavlja, da je učinkovitost vodstvenega odnosa odvisna tudi od aktivnosti in vedenja sledilcev, ne le vodij (Carsten et al., 2010). Sodobni znanjski delavci niso pasivni udeleženci organizacije, temveč aktivno prispevajo k njenemu delovanju, zato je njihova vloga pri oblikovanju odnosa s projektnim managerjem ključnega pomena (Lemoine & Blum, 2013).

V tem članku zapolnjujemo to raziskovalno vrzel s sistematičnim preučevanjem odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Prvič, prispevamo k literaturi o projektnem managementu in vodenju ekip z osredotočenjem na dinamiko interakcije med vodji in zaposlenimi, kar presega zgolj analiziranje managerskih kompetenc (Turner, 2016). V raziskavi preučujemo, kako digitalizacija in avtomatizacija

spreminjata pričakovanja zaposlenih do projektnih managerjev in katere vodstvene strategije so danes najučinkovitejše pri delu z znanjskimi delavci (Leonardi & Treem, 2020).

Drugič, v raziskavo vključujemo pristop, ki v ospredje postavlja vlogo sledilcev in ki tradicionalno ni bil del razprav o projektnem managementu. Klasične študije managementa se osredotočajo predvsem na vodje, pri čemer podrejene obravnavajo kot pasivne akterje v organizacijskih procesih (Uhl-Bien et al., 2014). Vendar pa sodobni znanjski delavci aktivno sooblikujejo delovne procese, njihova pričakovanja do vodenja pa odražajo večjo potrebo po avtonomiji, fleksibilnosti in transparentnosti (Carsten et al., 2010). Ta raziskava tako razširja teorijo vodenja, saj vlogo sledilcev obravnava kot ključni element uspešnega odnosa med projektnim managerjem in zaposlenimi. Tretjič, naš prispevek presega zgolj aplikativno vrednost in odpira nova raziskovalna vprašanja o prihodnosti projektnega managementa v digitalni dobi. Digitalizacija ne vpliva le na tehnologijo, temveč tudi na strukturo moči in vloge v organizacijah (Baptista et al., 2020). Spreminjajoči se odnosi vodenja pomenijo, da bo treba projektne strukture prilagoditi večji horizontalnosti in večjemu sodelovanju (Hoch & Kozlowski, 2014). Razumevanje tega odnosa je ključno za organizacije, ki želijo optimizirati način dela svojih projektnih ekip in se prilagoditi hitro spreminjajočim se razmeram globalnega poslovnega okolja.

Namen tega članka je raziskati, kako digitalizacija spreminja razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci ter kako se posledično preoblikujejo vodstveni pristopi v organizacijah. Cilj raziskave je identificirati ključne izzive in kompetence, ki jih projektni managerji potrebujejo za uspešno vodenje znanjskih delavcev v digitaliziranem delovnem okolju, ter oblikovati praktična priporočila za izboljšanje sodelovanja med obema skupinama zaposlenih.

2 Pregled literature

Projektni management je skozi desetletja doživel pomembne spremembe, ki so neposredno vplivale na odnose med managerji in zaposlenimi. Tradicionalno je bil osredotočen na načrtovanje, nadzor in izvrševanje nalog, vendar se je v sodobnem poslovnem okolju razvijal v bolj participativno in dinamično obliko vodenja (Turner & Müller, 2005). Digitalizacija je pospešila to transformacijo, saj je povečala kompleksnost projektov, omogočila delo na daljavo ter spodbudila uporabo podatkovne analitike in umetne inteligence

pri odločanju (Baptista et al., 2020). Projektni managerji se ne soočajo le s tehničnimi izzivi vodenja projektov, temveč morajo tudi upravljati odnose z zaposlenimi, ki pričakujejo večjo avtonomijo in proaktivno vlogo v delovnih procesih (Leonardi & Treem, 2020).

Čeprav sta pojma projektni management in vodenje pogosto obravnavana ločeno, se v praksi močno prepletata. Projektni management se tradicionalno osredotoča na procese, orodja in metode za načrtovanje, izvajanje in nadzor projektov (Turner & Müller, 2005), medtem ko vodenje zadeva predvsem odnos med vodjo in člani ekipe ter vplivanje na vedenje ljudi za doseg skupnih ciljev (Northouse, 2025). V kontekstu projektnega managementa vodenje pomeni več kot zgolj tehnično nadziranje nalog; vključuje sposobnost motiviranja, komuniciranja, prilagajanja ter ustvarjanja zaupanja v ekipo. Tako uspešnost projekta ni odvisna le od natančnega sledenja časovnicam in proračunu, temveč tudi od sposobnosti projektnega managerja, da učinkovito vodi ljudi skozi kompleksne in pogosto nepredvidljive situacije.

Digitalno okolje, v katerem danes delujejo organizacije, zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, vse večja uporaba umetne inteligence, oblčnih rešitev, orodij za sodelovanje na daljavo ter množično zbiranje in analiziranje podatkov. Te spremembe niso zgolj tehnološke, temveč vplivajo tudi na strukturo organizacij, komunikacijo, načine odločanja in upravljanje odnosov. Delo poteka vse bolj v hibridnih in virtualnih oblikah, kjer zaposleni pričakujejo takojšnji dostop do informacij, večjo fleksibilnost ter možnost sooblikovanja delovnih procesov. Digitalno delovno okolje zato od vodij zahteva hitrejšo odzivanje, sposobnost vodenja razpršenih ekip in vključevanje sodobnih tehnologij v vsakdanje projektne delo.

V zadnjih letih digitalizacija bistveno spreminja tudi same temelje projektnega vodenja. Tradicionalni modeli, ki temeljijo na strogi strukturi, linearnem načrtovanju in nadzoru, vse bolj nadomeščajo agilne in prilagodljive oblike vodenja, ki temeljijo na sprotnem odzivanju in digitalno podprtih odločitvah (Svejvig & Andersen, 2015). Uporaba digitalnih orodij, kot so programske platforme za projektno vodenje, komunikacijski kanali v realnem času in sistemi za nadziranje znanja, omogočajo večjo transparentnost, decentralizacijo odločanja in fleksibilnost v ekipnem delu. Projektni manager tako vse bolj prevzema vlogo spodbujevalca sodelovanja, koordinatorskega informacijskih tokov in graditelja zaupanja v virtualnem okolju (Baptista et al., 2020). Pomen digitalnih kompetenc ter sposobnosti učinkovitega vodenja razpršenih timov postaja osrednja dimenzija uspešnega projektnega managementa v organizacijah.

Znanjski delavci igrajo ključno vlogo v digitaliziranem delovnem okolju, saj njihovo znanje in inovativnost predstavljata konkurenčno prednost organizacij (Drucker, 2012). Digitalizacija jim omogoča večjo prilagodljivost pri delu, hkrati pa ustvarja nove zahteve glede kompetenc in organizacijskih praks. Leonard in Treem (2020) ugotavljata, da znanjski delavci zahtevajo večji vpliv na procese odločanja, pričakujejo transparentno komunikacijo in iščejo priložnosti za stalno strokovno rast. Poudarek na hierarhičnih modelih vodenja se zato umika bolj horizontalnim in sodelovalnim oblikam organizacij, kjer se projektni managerji ne osredotočajo zgolj na delegiranje nalog, temveč na spodbujanje znanja, mentorstvo in ustvarjanje podpornega okolja (Hoch & Kozlowski, 2014).

Pomembno je, da projektni managerji razumejo kompleksnost odnosa z znanjskimi delavci, saj ta presega klasične modele vodenja. Teoretični pristopi, ki poudarjajo vlogo sledilcev (Kelley, 2008; Uhl-Bien idr., 2014), izpostavljajo, da zaposleni niso zgolj pasivni akterji, temveč aktivni sooblikovalci organizacijskih procesov. Carsten in sod. (2010) navajajo, da uspeh vodenja ni odvisen zgolj od sposobnosti vodje, temveč tudi od vrste sledilcev, ki jih ima organizacija. Kelley (2008) je razvil tipologijo sledilcev, pri čemer znanjski delavci pogosto spadajo v kategorijo angažiranih in kritično mislečih sledilcev, ki zahtevajo več svobode pri svojem delu in vpliva na organizacijske odločitve.

Perspektiva sledilcev je bila v tradicionalnih raziskavah projektnega managementa pogosto prezrta, čeprav predstavlja pomemben dejavnik pri razumevanju odnosa med managerji in zaposlenimi (Uhl-Bien idr., 2014). Znanjski delavci vse bolj pričakujejo, da bodo managerji delovali kot usmerjevalci in spodbujevalci, ne pa kot klasični avtoritarni vodje. Hoch in Kozlowski (2014) poudarjata, da se s prehodom na virtualne in hibridne delovne strukture spreminja tudi vloga vodij, saj morajo zagotavljati psihološko varnost, fleksibilnost in podporo pri razvoju talentov. Baptista in sod. (2020) dodajajo, da digitalizacija omogoča večjo transparentnost in decentralizacijo odločanja, kar zmanjšuje potrebo po strogi hierarhiji, a hkrati zahteva večjo prilagodljivost in sposobnost vodenja razpršenih ekip.

Projektni managerji se morajo prilagajati tem spremembam, pri čemer se klasične vodstvene kompetence dopolnjujejo z novimi zahtevami. Goleman (2005) izpostavlja, da so čustvena inteligenca, empatija in sposobnost vzpostavljanja medosebnih odnosov ključne veščine, ki določajo uspešnost sodobnih managerjev. Jarrahi (2018) opozarja, da digitalizacija ne spreminja zgolj delovnih procesov, temveč tudi organizacijsko kulturo in strukturo moči. Znanjski

delavci, ki imajo dostop do več informacij in večje možnosti za medsebojno povezovanje, postajajo vedno bolj samostojni pri oblikovanju svoje vloge v organizaciji, kar od managerjev zahteva nov pristop k vodenju, ki temelji na zaupanju in sodelovanju.

V hitro spreminjajočem se digitalnem okolju je pomembno tudi razumevanje vpliva tehnologije na organizacijsko vedenje. Turner (2016) ugotavlja, da umetna inteligenca in avtomatizacija spreminjata način dela projektnih ekip, pri čemer projektni managerji vse bolj postajajo koordinatorji znanja in podatkov, ne zgolj nadzorniki delovnih procesov. Leonardi in Treem (2020) opozarjata, da je digitalizacija povečala potrebo po hibridnih oblikah dela, kjer je uspeh organizacij odvisen od sposobnosti vodenja raznolikih in virtualnih ekip. Uhl-Bien in sod. (2014) navajajo, da se mora koncept vodenja prilagoditi novi realnosti, kjer zaposleni niso več zgolj sledilci, temveč aktivni sooblikovalci strateških usmeritev podjetja.

Na podlagi pregleda literature oblikujemo naslednja raziskovalna vprašanja, ki bodo vodila nadaljnjo raziskavo:

- R1: Kako digitalizacija vpliva na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci?
- R2: Katere ključne kompetence potrebujejo projektni managerji za učinkovito sodelovanje z znanjskimi delavci?
- R3: Kako se pričakovanja znanjskih delavcev glede vodenja spreminjajo v digitaliziranem delovnem okolju?

3 METODE RAZISKOVANJA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop, saj smo želeli pridobiti globlje vpoglede v dožemanje odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Kvalitativne metode omogočajo raziskovanje izkušenj in percepcij posameznikov, kar je ključno pri preučevanju medosebnih odnosov, organizacijske kulture in vpliva digitalizacije na sodobne delovne procese (Bryman, 2016). Metoda fokusnih skupin je bila izbrana, ker omogoča izmenjavo mnenj med udeleženci in dinamiko interakcij, ki lahko razkrijejo subtilne razlike v pričakovanjih in dožemanju različnih vidikov vodenja (Kitzinger, 1995). Fokusne skupine so primerna metoda pri raziskovanju fenomenov, ki vključujejo socialne odnose in hierarhične dinamike, saj omogočajo poglobljeno razpravo ter identifikacijo ključnih izzivov in najboljših praks (Krueger, 2014).

V raziskavi smo analizirali dve ločeni fokusni skupini, eno s projektnimi managerji in drugo z znanjskimi delavci. Takšna struktura je omogočala primerjavo perspektiv in preučitev skladnosti ali razlik v njihovih pričakovanjih glede vodenja v digitaliziranem delovnem okolju. Za pridobitev udeležencev smo uporabili namensko vzorčenje (Creswell & Poth, 2016), pri čemer smo se osredotočili na posameznike, ki imajo neposredne izkušnje z vodenjem ali sodelovanjem v projektno usmerjenih organizacijah. Glavna merila pri izboru so bila, da so projektni managerji odgovorni za vodenje ekip znanjskih delavcev in da so znanjski delavci zaposleni v vlogah, kjer njihovo delo zahteva visoko stopnjo avtonomije, kreativnosti in kompleksnega odločanja (Leonardi & Treem, 2020). Udeleženci so bili iz organizacij, ki delujejo v panogah, kjer digitalizacija pomembno vpliva na strukturo dela, kot so informacijska tehnologija, svetovalne storitve, akademsko raziskovanje in inovacijski sektor (Hoch & Kozlowski, 2014). Pri izboru smo upoštevali tudi različne stopnje delovnih izkušenj, saj nas je zanimalo, kako se percepcije in izzivi spreminjajo glede na senioriteto in izkušnje v delovnem okolju (Baptista et al., 2020).

Vsaka fokusna skupina je vključevala od šest do osem udeležencev, kar omogoča zadostno širino diskusije, hkrati pa zagotavlja, da so vsi udeleženci lahko aktivno sodelovali (Krueger, 2014). Fokusne skupine smo izvedli junija 2024 na nevtralni lokaciji v Ljubljani, kar je omogočalo neformalno in odprto diskusijo. Posamezne razprave so trajale od 90 do 120 minut, moderirane pa so bile s strani izkušenih raziskovalcev, ki so sledili polstrukturiranemu protokolu (Kitzinger, 1995). Vprašanja so se osredotočala na percepcije projektnega managementa v digitaliziranem okolju, ključne kompetence, ki jih pričakujejo znanjski delavci pri vodjih, vlogo tehnologije pri vodenju ekip ter izzive, ki jih digitalizacija prinaša v odnos med vodji in zaposlenimi (Bryman, 2016).

V nadaljevanju predstavljamo demografske značilnosti udeležencev raziskave¹, ki prikazujejo raznolikost vzorca glede na izobrazbo, panogo, v kateri so zaposleni, spol in starost. Ta pregled omogoča boljše razumevanje konteksta, v katerem delujejo projektni managerji in znanjski delavci, ter prispeva k celoviti interpretaciji ugotovitev raziskave.

1 Vsi udeleženci so podali pisno soglasje za sodelovanje v raziskavi in objavo svojih pravih imen v znanstvenem članku.

Tabela 1: Profili projektnih managerjev, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Izobrazba	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Matic	mag. inž. arh.	Direktor arhitektno pisarne; vodja projektov	Moški	32 let
2	Vojko	dr. šp. vzg.	Vodja 4p-fitness mreže v Sloveniji	Moški	39 let
3	Špela	dipl. ekon.	Vodja blagovnih znamk; Ljubljanske mlekarne	Ženski	33 let
4	Jaka	dr. med.	Vodja očesne klinike	Moški	32 let
5	Alenka	mag. upr. ved.	Vodja administracije; Splošna bolnišnica Novo mesto	Ženski	53 let
6	Dare	mag. upr. ved.	Vodja prodaje; Zavarovalnica Sava	Moški	62 let
7	Denis	dipl. ekon.	Vodja projektov; Collegium Mondial Travel	Moški	31 let

Vir: lastno delo

Tabela 2: Profili znanjskih delavcev, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Izobrazba	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Ajda	dipl. ekon.	Planet TV	Ženski	33 let
2	Brina	mag. slov.	Učiteljica na srednji šoli; Ljubljana	Ženski	29 let
3	Miroslav	mag. posl. ved.	Marketing	Moški	35 let
4	Erik	mag. posl. ved.	Koordinator dogodkov	Moški	30 let
5	Grega	mag. posl. ved.	Nepremičninski posrednik	Moški	29 let
6	Hajdi	Študentka	Ustvarjalka digitalnih vsebin	Ženski	21 let

Vir: lastno delo

Vse fokusne skupine so bile zvočno posnete in transkribirane za nadaljnjo analizo. Analiza podatkov je temeljila na metodi tematske analize (Braun & Clarke, 2006), pri čemer smo identificirali vzorce v odgovorih udeležencev in oblikovali ključne tematske sklope, ki odražajo dinamiko odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Najprej smo izvedli kodiranje transkriptov, nato smo oblikovali širše tematske kategorije in analizirali vzporednice ter razlike med obema skupinama. Posebno pozornost smo namenili interpretaciji pomena digitalizacije v upravljanju delovnih odnosov in načinom, kako se projektni managerji prilagajajo spremembam v pričakovanjih znanjskih delavcev (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014).

4 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave iz dveh fokusnih skupin zagotavljajo pomemben vpogled v odnos med projektnimi managerji in znanjskimi delavci ter vloge, ki jih ima digitalizacija pri oblikovanju tega odnosa. Analiza pridobljenih podatkov je izpostavila ključne izzive, s katerimi se soočajo projektni managerji pri vodenju znanjskih delavcev, ter pričakovanja in zahteve, ki jih znanjski delavci postavljajo do svojih vodij.

Udeleženci so razpravljali o tem, kako digitalizacija vpliva na njihov vsakdan in kakšne spremembe prinaša v razmerju med vodji in zaposlenimi. Projektni managerji so večinoma izpostavili, da digitalna orodja omogočajo lažje sledenje napredku projektov, izboljšujejo dostopnost informacij in povečujejo fleksibilnost, a hkrati predstavljajo izziv pri ohranjanju nadzora in usklajevanju virtualnih ekip. Znanjski delavci so ta vidik potrdili in poudarili, da digitalizacija odpravlja potrebo po strogem nadzoru in hierarhičnih strukturah ter daje prednost samostojnosti pri delu. Eden izmed udeležencev, znanjski delavec v IT-sektorju, je izpostavil: *„Digitalna orodja mi omogočajo, da organiziram svoje delo tako, kot mi najbolj ustreza. Ne potrebujem vodje, ki me usmerja vsak dan – potrebujem nekoga, ki razume širšo sliko in zna postaviti jasne cilje.“*

Nasprotno pa so projektni managerji opozorili, da digitalizacija prinaša izzive pri vodenju na daljavo, zmanjševanju osebnih interakcij in ustvarjanju občutka pripadnosti ekipi. Eden izmed njih je izpostavil: *„Ko ljudje ne delajo več v pisarni in večina komunikacije poteka prek elektronske pošte in videoklicev, je težje zaznati, kako se kdo počuti, ali ima težave in kaj ga motivira.“* To potrjujejo raziskave, ki kažejo, da vodje v digitaliziranih okoljih potrebujejo bolj razvite veščine empatije in komunikacije (Hoch & Kozlowski, 2014).

Eden ključnih vidikov raziskave je bilo preučevanje, kakšno vlogo imajo projektni managerji v očeh znanjskih delavcev in kako se pričakovanja zaposlenih razlikujejo od tradicionalnih hierarhičnih modelov vodenja. Znanjski delavci so izrazili pričakovanje po večji avtonomiji in vključevanju v proces odločanja, kar se sklada z idejo transformacijskega vodenja (Bass, 1990). Eden izmed udeležencev, znanjski delavec v svetovalni panogi, je povedal: *„Ne iščem managerja, ki mi bo narekoval, kaj naj delam. Iščem vodjo, ki mi bo dal vizijo in mi omogočil, da samostojno dosežem zastavljene cilje.“* Pri razpravi o ključnih kompetencah projektnih managerjev so udeleženci izpostavili, da tehnična znanja postajajo manj pomembna od mehkih veščin, kot so sposobnost vodenja na daljavo, emocionalna inteligenca in prilagodljivost. Eden izmed projektnih managerjev je opozoril: *„Če ne znaš vzpostaviti zaupanja in jasne komunikacije z ekipo, se digitalna orodja hitro obrnejo proti tebi. Ljudje izgubijo motivacijo, če jih ne znaš pravilno usmerjati.“* To sovpada z ugotovitvami raziskav o sodobnem vodenju v digitaliziranih okoljih, kjer sta transparentnost in odprta komunikacija ključni za učinkovito sodelovanje (Leonardi & Treem, 2020).

Posebno zanimiva je bila diskusija o vlogi sledilcev v procesu vodenja (Uhl-Bien idr., 2014), kjer smo preverjali, kakšno vlogo pri oblikovanju razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci igrajo zaposleni sami. Znanjski delavci so se večinoma strinjali, da njihov prispevek k dinamiki vodenja ni le pasiven, temveč aktivno soustvarja način, kako se vodje vedejo do njih. Eden izmed udeležencev je poudaril: *„Vodenje ni enosmeren proces. Če se zaposleni ne angažirajo in ne postavijo jasnih pričakovanj, potem tudi vodja ne more delati učinkovito.“* To kaže na odmik od tradicionalnega razumevanja vodenja in potrjuje, da se uspešno sodelovanje vzpostavlja s soodgovornostjo obeh strani. V raziskavi smo preverjali tudi, kako se pričakovanja glede vodenja razlikujejo med različnimi generacijami. Starejši projektni managerji so poudarili, da mlajše generacije pričakujejo več svobode in manj formalnih struktur, kar lahko predstavlja izziv pri upravljanju ekip. Eden izmed starejših vodij je opozoril: *„Mlajši sodelavci pogosto ne razumejo, zakaj so določeni procesi v podjetjih postavljeni tako, kot so. Včasih je težko uskladiti njihovo željo po fleksibilnosti s potrebo po jasnih postopkih in odgovornostih.“*

Po drugi strani so mlajši znanjski delavci izpostavili, da jih v podjetjih pogosto frustrira togost tradicionalnih organizacijskih struktur, saj menijo, da bi morale organizacije bolj slediti hitrim spremembam na trgu. Eden izmed mlajših udeležencev je dejal: *„Podjetja, ki se ne prilagajajo novim načinom*

dela, bodo izgubila najbolj talentirane ljudi. Danes ne potrebujemo rigidnih pravil, ampak okolje, v katerem se lahko hitro odzivamo in spodbujamo inovacije.“ Nazadnje smo preverili tudi odnos udeležencev do vprašanja avtomatizacije in njenega vpliva na vodenje. Medtem ko so projektni managerji večinoma videli umetno inteligenco kot orodje, ki lahko poenostavi administrativne naloge in spremljanje napredka projektov, so znanjski delavci izrazili skrb glede zmanjšanja človeškega dejavnika pri vodenju. Eden izmed znanjskih delavcev je opozoril: „Lahko imamo še tako napredno umetno inteligenco, ampak na koncu dneva je uspešno vodenje odvisno od medosebnih odnosov.“ To potrjuje, da bo kljub digitalizaciji človeški vidik še naprej ključen za učinkovito sodelovanje.

5 Diskusija

5.1 Temeljne ugotovitve

Rezultati raziskave potrjujejo, da se razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci močno spreminja pod vplivom digitalizacije in sprememb v delovnem okolju. Sodobno vodenje ni več enosmeren proces, temveč interakcija med managerji in zaposlenimi, kjer se prepletajo avtonomija, sodelovanje in kompleksnost digitalnih orodij. Ključne ugotovitve raziskave potrjujejo potrebo po redefiniciji vodstvenih kompetenc, prilagajanju organizacijskih struktur in razumevanju vloge znanjskih delavcev v sodobnih organizacijah. V tem poglavju povzamemo glavne ugotovitve raziskave, pri čemer združujemo teoretične poglede s praktičnimi rezultati ter odgovarjamo na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki se osredotočajo na izzive projektnega managementa, profil znanjskega delavca in kompetence, ki so ključne za uspešno vodenje v današnjem poslovnem svetu.

Izzivi digitalizacije in avtonomije znanjskih delavcev

Ena izmed ključnih ugotovitev raziskave je, da digitalizacija močno spreminja način, kako projekti potekajo in kako managerji sodelujejo z zaposlenimi. Sodobne organizacije se vse bolj premikajo stran od tradicionalnih hierarhičnih struktur proti bolj fleksibilnim in prilagodljivim modelom, kjer ima posameznik večjo vlogo pri samostojnem odločanju. Ta premik je še posebej izrazit pri znanjskih delavcih, ki pričakujejo visoko stopnjo avtonomije pri opravljanju svojega dela, kar potrjujejo tako empirični rezultati kot tudi predhodne študije (Drucker, 2011). Znanjski delavci so izrazili, da jim digitalna orodja

omogočajo večjo prilagodljivost in dostop do informacij, kar zmanjšuje potrebo po neposrednem nadzoru managerjev. Vendar pa ta avtonomija pomeni tudi, da tradicionalne vodstvene tehnike, ki temeljijo na nadzoru in hierarhični avtoriteti, postajajo manj učinkovite (Leonardi & Treem, 2020). Managerji so v raziskavi poudarili, da je zaradi digitalizacije težje zagotavljati zavedanje o skupnih ciljih in usklajevanje ekip, saj se delo pogosto odvija v virtualnih prostorih, kjer so osebni stiki omejeni.

Ta ugotovitev je skladna s študijo Hoch in Kozlowski (2014), ki navaja, da je eden izmed glavnih izzivov vodenja v digitalnih okoljih pomanjkanje neposredne interakcije, kar otežuje vzpostavljanje zaupanja in povezanosti znotraj ekip. Digitalizacija tako ni zgolj tehnološki premik, ampak pomeni tudi spremembo v dinamiki odnosov med managerji in zaposlenimi, kjer so ključni dejavniki uspeha transparentnost, participativno odločanje in učinkovita komunikacija. V raziskavi se je pokazalo, da znanjski delavci pričakujejo participacijo pri odločanju in dostop do informacij, kar se ujema z ugotovitvami Bassove teorije transformacijskega vodenja (Bass, 1990). Udeleženci raziskave so poudarili, da želijo imeti vpliv na strateške odločitve in da jih frustrira, če vodstvo odločitve sprejema brez njihovega vključevanja. To kaže, da digitalizacija ni zgolj orodje za optimizacijo dela, temveč zahteva tudi kulturno spremembo organizacij, kjer vodje niso več zgolj usmerjevalci dela, ampak tudi omogočevalci (angl. *facilitator*), ki spodbujajo sodelovanje in inovacije.

Redefinicija vodstvenih kompetenc in vloga sledilcev

Spremembe v načinu dela in pričakovanjih zaposlenih zahtevajo redefinicijo kompetenc, ki so potrebne za uspešno vodenje. Empirični rezultati kažejo, da projektni managerji ne morejo več učinkovito voditi zgolj z ukazovalnim pristopom, temveč morajo razvijati kompetence, kot so čustvena inteligenca, prilagodljivost in sposobnost spodbujanja. Goleman (2005) poudarja, da je čustvena inteligenca ključna za uspešno vodenje v okoljih, kjer je potrebno usklajevanje med različnimi interesi in kjer vodja ne more temeljiti zgolj na formalni avtoriteti. Rezultati raziskave potrjujejo, da znanjski delavci cenijo vodje, ki znajo ustvariti okolje zaupanja in transparentnosti, namesto tistih, ki uporabljajo tradicionalne nadzorne metode.

V tem kontekstu postaja relevanten tudi pristop, ki poudarja vlogo sledilcev v procesu vodenja (Uhl-Bien idr., 2014), saj izpostavlja, da je vodenje interaktivni proces, ki ga soustvarjajo tako vodje kot

zaposleni. Znanjski delavci so izpostavili, da njihova pričakovanja močno vplivajo na način vodenja – če managerji ne prepoznajo potreb zaposlenih in se ne prilagajajo njihovem delovnemu slogu, lahko izgubijo njihovo zaupanje in angažiranost. Ta ugotovitev potrjuje, da je v digitaliziranih okoljih vodenje vedno bolj odvisno od sposobnosti ustvarjanja odprtega in vključujočega delovnega okolja. Rezultati raziskave tako potrjujejo, da sodobno vodenje ne temelji več le na avtoriteti, ampak na kompetencah spodbujevalnosti in sodelovanja, kjer so managerji odgovorni za oblikovanje struktur, ki omogočajo inovacije, sodelovanje in učinkovit prenos znanja.

Transformacija razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci

Ključni premik, ki ga raziskava potrjuje, je, da razmerje med vodji in zaposlenimi ni več hierarhično, temveč postaja vse bolj partnersko. Digitalizacija je prispevala k temu, da so znanjski delavci bolj angažirani pri oblikovanju strategij in odločitev, kar pomeni, da vodenje ni več zgolj domena managerjev, temveč proces, ki ga soustvarjajo tudi zaposleni. Ta ugotovitev potrjuje raziskave o sodelovalnem vodenju (Carsten et al., 2010), ki kažejo, da organizacije, kjer so zaposleni vključeni v procese odločanja, dosegajo boljše rezultate in večjo stopnjo inovativnosti. Empirični podatki so pokazali, da je fleksibilnost eden ključnih dejavnikov zadovoljstva znanjskih delavcev, saj pričakujejo, da bodo imeli vpliv na svojo delovno rutino in način dela. V tem kontekstu se potrjuje, da je glavna vloga projektnega managerja spodbujanje sodelovanja in povezovanje različnih deležnikov, ne pa nadzor in neposredno vodenje. To pomeni, da morajo organizacije spremeniti tudi svoje notranje procese in sisteme upravljanja, da bodo omogočali večjo stopnjo participacije in avtonomije zaposlenih.

5.2 Priporočila za prakso

Na podlagi empiričnih ugotovitev in teoretičnih izhodišč je mogoče oblikovati več ključnih priporočil za prakso, ki lahko izboljšajo upravljanje razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Prvo priporočilo se nanaša na potrebo po prilagoditvi vodstvenih stilov in modelov vodenja, saj tradicionalni hierarhični pristopi niso več učinkoviti pri vodenju avtonomnih znanjskih delavcev. Organizacije bi morale spodbujati model transformacijskega vodenja, ki temelji na zaupanju, sodelovanju in spodbujanju ino-

vativnosti. Managerji bi morali razvijati sposobnost delegiranja odgovornosti in soustvarjanja vizije skupaj z zaposlenimi, namesto da vztrajajo pri avtoritativnem vodenju.

Drugo ključno priporočilo je krepitev organizacijske transparentnosti in participativnega odločanja. Kot so pokazali rezultati raziskave, znanjski delavci pričakujejo večji vpliv na strateške odločitve, dostop do informacij in odprto komunikacijo. Organizacije bi morale razviti mehanizme za večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja, na primer z rednimi posveti, odprtimi forumi in digitalnimi platformami za izmenjavo idej. To ne bi le povečalo zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, temveč bi tudi zmanjšalo konflikte, ki izhajajo iz pomanjkljivih informacij in nejasnih pričakovanj. Tretje priporočilo se nanaša na prilagajanje upravljanja človeških virov v digitalni dobi, kar pomeni razvoj novih kompetenc tako na ravni vodij kot zaposlenih. Vodstveni kadri bi morali okrepiti svoje sposobnosti virtualnega vodenja in digitalne pismenosti, saj sodobno delovno okolje zahteva večjo prilagodljivost na digitalna orodja in virtualno sodelovanje. Prav tako bi morala podjetja vlagati v usposabljanja za izboljšanje medosebnih veščin, kot so čustvena inteligenca, aktivno poslušanje in reševanje konfliktov, saj so ti vidiki ključni za učinkovito sodelovanje v razpršenih in hibridnih delovnih okoljih.

5.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ena izmed glavnih omejitev te raziskave je bila relativno majhna in specifična velikost vzorca, saj so bili udeleženci fokusnih skupin izbrani iz določenih organizacijskih okolij in sektorjev. To pomeni, da rezultati ne morejo biti popolnoma generalizirani na vse industrije, kjer delujejo znanjski delavci in projektni managerji. Prihodnje raziskave bi lahko razširile vzorec, da bi zajele več različnih sektorjev (npr. IT, zdravstvo, akademski sektor) in različne organizacijske strukture, kar bi omogočilo bolj celostno razumevanje odnosov v različnih kontekstih.

Druga pomembna omejitev je povezana z metodološkim pristopom, saj je raziskava temeljila na kvalitativni analizi, ki omogoča globoko razumevanje pojavov, vendar ne omogoča kvantitativne potrditve vzorcev in trendov. Nadaljnje raziskave bi lahko uporabile kombiniran metodološki pristop (mixed-methods), kjer bi se kvalitativne ugo-

tovitve dopolnile s kvantitativnimi podatki, pridobljenimi s pomočjo anket ali eksperimentalnih študij. To bi omogočilo empirično preverjanje hipotez in bolj robustne zaključke o povezavah med vodenjem, avtonomijo in zadovoljstvom znanjskih delavcev.

Tretja omejitev se nanaša na **časovno komponento raziskave**, saj je bila izvedena v določenem trenutku tehnološkega razvoja, kjer digitalizacija še vedno poteka in se organizacijski modeli še naprej prilagajajo. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na longitudinalne študije, ki bi spremljale, kako se razmerja med vodji in zaposlenimi razvijajo skozi čas, posebej ob uvedbi novih tehnologij, kot so umetna inteligenca, avtomatizacija in napredni digitalni delovni ekosistemi. To bi omogočilo globlji vpogled v trajne spremembe v delovnih praksah in prilagajanje vodstvenih pristopov.

6 Zaključek

Raziskava je pokazala, da digitalizacija in spremenjene vrednote zaposlenih močno vplivajo na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Sodobni zaposleni ne iščejo več zgolj stabilne zaposlitve, temveč delovno okolje, ki jim omogoča avtonomijo, smiselno delo in participacijo pri odločanju. Organizacije, ki ne bodo prepoznale teh sprememb in prilagodile svojih vodstvenih modelov, bodo težko zadržale in motivirale ključne kadre. Projektni managerji se morajo vse bolj osredotočati na sodelovanje, gradnjo zaupanja in razvoj transparentne organizacijske kulture. To pomeni, da tradicionalne hierarhične strukture postopoma nadomeščajo bolj agilni in vključujoči modeli, kjer zaposleni niso zgolj izvajalci nalog, temveč aktivni sooblikovalci strategij in procesov.

V prihodnosti bo ključno vprašanje, kako uravnotežiti tehnološki napredek z vodstvenimi pristopi, ki spodbujajo inovativnost in sodelovanje. Avtonomija zaposlenih mora biti podprta s premišljenimi strukturami vodenja, ki zagotavljajo jasno vizijo, skupne cilje in učinkovito komunikacijo. Prav tako bo nujno razvijati nove kompetence vodij, ki vključujejo digitalno pismenost, emocionalno inteligenco in sposobnost upravljanja raznolikih in razpršenih timov. Nadaljnje raziskave bodo morale spremljati, kako se bodo te spremembe odražale v različnih sektorjih in kako bodo organizacije prilagajale svoje vodstvene strategije za dolgoročno uspešnost v dinamičnem poslovnem okolju.

Literatura in viri

- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, 21(3), 543-562.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2011). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, 146, 5-15.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2013). The power of followership: How subordinate characteristics moderate leader-performance relationships. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 17050). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization studies*, 41(12), 1601-1625.

- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International journal of project management*, 33(2), 278-290.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Turner, R. (2016). *Gower handbook of project management*. Routledge.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, 25(1), 83-104.

PRILOGA: Vprašanja za fokusno skupino projektnih managerjev in znanjskih delavcev

Sklop A – projektni manager

1. Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo projektnim managerjem?
2. S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?
3. Katere so bistvene kompetence projektnega managerja?
4. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino, ... kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija, ...?
5. Kako vidite robotizacijo – je robot lahko manager? Se s tehnologijo naloge prevzemajo ali se nova delovna mesta ustvarjajo?
6. Kje vidite svoje največje pomanjkljivosti, na čem želite v prihodnosti še graditi?

Sklop B – znanjski delavec

1. Kakšen je profil znanjskega delavca?
2. Kakšna so pričakovanja, kakšne so želje znanjskega delavca?
3. Kaj motivira znanjskega delavca?
4. V čem se najbolj razlikuje znanjski delavec od zaposlenih nekoč?
5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moč besede,... od kje in zakaj novi vzorci?

Sklop C – odnos med projektnim managerjem in znanjskim delavcem

1. Kdo sta projektni manager in znanjski delavec v osnovi – šef in delavec ali prijatelja, kje je meja?
2. Kaj znanjski delavci pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno?
3. Kolikšna je potreba po odnosu oziroma je bistvo le v opravljeni nalogi?

Jure Andolšek, mag. posl. ved, je doktorski kandidat in raziskovalec na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter magistrski študent gospodarskega prava na Evropski pravni fakulteti. Raziskovalno se ukvarja z vplivom spanja, stresa in delovne uspešnosti v obremenjujočih delovnih okoljih, pri čemer preučuje profesionalni šport in poslovno-kognitivno okolje. Poleg akademskega dela je aktiven tudi kot strateg in svetovalec pri različnih projektih ter deluje kot član nadzornega odbora Mestne občine Novo mesto.

Eva Delopst je diplomirana komunikologinja (FDV) in magistrica poslovnih ved, smer management (Ekonomska fakulteta v Ljubljani). Danes deluje kot vodja prodaje v marketinškem podjetju, kjer združuje svojo strast do vodenja in komuniciranja. Že od nekdaj rada skrbno načrtuje svoj dan in aktivnosti, hkrati pa si prizadeva za osebni razvoj in ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem. V zadnjem obdobju največ časa in energije posveča svoji novorojenki Zoji, kateri – skupaj z bratom Juretom Andolškom – posveča tudi ta članek.

Vloga umetne inteligence pri digitalnih inovacijah: Sistematičen pregled literature in praktične implikacije

Dejan Uršič

e-pošta: dejan.ursic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Umetna inteligenca (UI) se je v zadnjih letih razvila v revolucionarno tehnologijo, ki preoblikuje panoge in spodbuja inovacije na različnih področjih. S svojo zmožnostjo analiziranja ogromnih količin podatkov, prepoznavanja vzorcev in optimiziranja kompleksnih procesov, je UI postala ključna za izboljšanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter omogočanje prebojnih dosežkov. Ta članek preučuje vlogo UI pri treh vrstah digitalnih inovacij: (1) digitalnih inovacijah procesov, (2) digitalnih inovacijah proizvodov in storitev ter (3) digitalnih inovacijah poslovnih modelov. S sistematičnim pregledom literature ugotavljamo, da UI omogoča avtomatizacijo in optimizacijo procesov, razvoj personaliziranih izdelkov in storitev ter preoblikovanje načinov ustvarjanja in zajemanja vrednosti. Članek ponuja tudi praktične smernice za uvajanje UI v poslovno prakso, pri čemer izpostavlja pomen postopnega uvajanja, vključevanja zaposlenih in podatkovno vodenega odločanja. Na koncu opozarja na potrebo po organizacijskih spremembah za uspešno integracijo UI in trajnostni razvoj podjetij. Članek prispeva k boljšemu razumevanju implementacije tehnologij UI v procese inoviranja v digitalni dobi.

Ključne besede: umetna inteligenca, digitalne inovacije, digitalne tehnologije, pregled literature

1 Uvod

Umetna inteligenca (UI) se je v zadnjih letih razvila v revolucionarno tehnologijo, ki preoblikuje panoge in spodbuja inovacije na različnih področjih (Bahoo et al., 2023). S svojo zmožnostjo analiziranja velikih količin podatkov, prepoznavanja vzorcev in optimiziranja kompleksnih procesov, je UI postala ključna za izboljšanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter omogočanje prebojnih dosežkov (Enholm et al., 2022). Da bi podjetja ohranila konkurenčnost v dobi digitalne preobrazbe, se ta soočajo s potrebo po nenehnem inoviranju notranjih procesov, ponudbe proizvodov in storitev ter prenovi poslovnih modelov (Uršič & Čater, 2025). Prav zaradi svojih prednosti pri spodbujanju vseh vrst digitalnih inovacij je integracija UI postala nujna za uspeh podjetij.

Nambisan et al. (2017) definirajo digitalne inovacije kot »ustvarjanje (in posledična sprememba) tržnih produktov, poslovnih procesov ali modelov, ki izhajajo iz uporabe digitalne tehnologije«. Ta definicija se osredotoča na tri glavne tipe inovacij, na

katere so imele digitalne tehnologije največji vpliv (Uršič, 2024):

- tržne produkte, ki se delijo na proizvode in storitve,
- poslovne procese, ki vključujejo celoten proces proizvodnje tržnih izdelkov, od začetne zasnove do končne sestave izdelkov,
- poslovne modele, ki se osredotočajo na ustvarjanje vrednosti podjetij.

V Sloveniji je leta 2023 UI uporabljalo 11,4 % podjetij, ki imajo 10 ali več zaposlenih, kar je precej več kot povprečje v Evropski uniji, ki znaša 8 % (Eurostat, 2024). Raziskave kažejo, da večina sodobnih podjetij že vključuje UI pri razvoju novih izdelkov, sledi pa uporaba UI pri inoviranju procesov (Bhattacharjee, 2024). UI obenem odpira možnosti za spremembe v poslovnih modelih. Z uporabo napredne analitike in drugih digitalnih tehnologij lahko podjetja hitreje prilagajajo ali povsem na novo definirajo svoje proizvode in storitve ter načine ustvarjanja vrednosti (Uršič & Čater, 2025). Trischler & Li-Ying (2023) opozarjata, da je treba v raziskavah jasno loči-

ti med različnimi vrstami inovacij (produktna, procesna in inovacija poslovnega modela) in razumeti, kako UI različno vpliva na vsako od njih.

Kljub številnim študijam, ki analizirajo vpliv UI na posamezne vidike poslovanja (Bahoo et al., 2023; Mariani et al., 2023), v literaturi ostajajo pomembne raziskovalne vrzeli glede celostnega razumevanja, kako UI omogoča različne tipe digitalnih inovacij ter kako se ti med seboj prepletajo v praksi. Premalo je študij, ki bi hkrati upoštevale organizacijski kontekst in posamezna področja uvajanja, kar podjetjem otežuje strateško načrtovanje implementacije UI. Poleg tega so obstoječi članki pogosto normativni ali opisni, brez dovolj konkretnih napotkov za izvedbo v praksi. S tem preglednim člankom odgovarjamo na glavno raziskovalno vprašanje: *Kako UI spodbuja različne vrste digitalnih inovacij v sodobnih organizacijah?*

V tem članku proučujemo vlogo UI pri treh vrstah digitalnih inovacij: (1) digitalnih inovacijah procesov, (2) digitalnih inovacijah proizvodov in storitev ter (3) digitalnih inovacijah poslovnih modelov. Namen članka je narediti pregled literature o vsakem izmed področij. V nadaljevanju predstavimo konkretne primere uporabe UI za inoviranje procesov, proizvodov in storitev ter poslovnih modelov. Članek zaključimo s priporočili za podjetja pri vključevanju tehnologij UI v digitalne inovacije. Ta članek prispeva k boljšemu razumevanju implementacije tehnologij UI v procese inoviranja v digitalni dobi.

2 Pregled literature

2.1 Metodološka izhodišča za raziskovanje

Ta članek uporablja pristop kvalitativnega sistematičnega pregleda literature (Aguinis et al., 2020). V nasprotju z empiričnimi študijami, ki generirajo nove podatke, je primarni namen tega pregleda raziskati in sintetizirati obstoječe znanje o interakciji med UI in tremi vrstami digitalnih inovacij: inovacijami procesov, proizvodov/storitev in poslovnih modelov. Kvalitativni sistematični pregled vključuje strukturiran proces za identifikacijo, izbiro, ocenjevanje in povzemanje podatkov iz študij, pri čemer se ugotovitve povzemajo z narativnimi in subjektivnimi metodami, ne pa s statističnimi (Aguinis et al., 2020). To omogoča pregled trenutnega stanja raziskav in predlog praktičnih implikacij, kar je ključni prispevek tega članka.

Strategija iskanja je bila osredotočena na čim večjo ustreznost, hkrati pa je ohranila obvladljiv obseg. Iskanje je potekalo v vodilni akademski podatkovni zbirki Web of Science (Zupic & Čater, 2015), ki pokriva podro-

čja, kot so management, informacijski sistemi in tehnologija. Za iskanje ustreznih člankov je bila uporabljena kombinacija ključnih besed, povezanih z umetno inteligenco in vrstami digitalnih inovacij. Glavni iskalni niz je vključeval izraze, kot so („artificial intelligence“ OR „AI“) AND („digital innovation“ OR „process innovation“ OR „product innovation“ OR „service innovation“ OR „business model innovation“). Vključeni so bili recenzirani članki v znanstvenih revijah, objavljeni v angleščini, ki neposredno obravnavajo preplet umetne inteligence in vsaj ene od treh določenih vrst digitalnih inovacij. Končno število zadetkov (člankov) je bilo 639. Iskanje je bilo izvedeno maja 2025.

Članki so bili pregledani na podlagi njihovih naslovov in povzetkov z namenom ocene relevantnosti, s čimer se je zagotovil njihov neposreden prispevek k raziskovalnemu vprašanju (Aguinis et al., 2020). Članke smo potem tematsko analizirali. To je vključevalo identifikacijo ponavljajočih se tem, vzorcev in vpogledov v različnih virih literature. Tematska analiza je omogočila strukturirano predstavitev ugotovitev, kar je omogočilo celovito razpravo o vplivu UI na vsako vrsto digitalne inovacije. Ugotovitve tega sistematičnega procesa služijo kot osnova za praktične implikacije, obravnavane v naslednjih poglavjih.

2.2 Umetna inteligenca in digitalne inovacije procesov

Digitalna inovacija procesov pomeni uvajanje novih ali bistveno izboljšanih načinov izvajanja poslovnih aktivnosti s pomočjo digitalnih tehnologij, z namenom dviga produktivnosti, kakovosti ali agilnosti (Bahoo et al., 2023). UI se v literaturi izpostavlja kot pomemben dejavnik procesnih inovacij, saj omogoča napredne oblike avtomatizacije in optimizacije poslovnih procesov (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Številna podjetja že danes integrirajo tehnologije UI v svoje notranje procese z jasnim ciljem izboljšanja operativne učinkovitosti in znižanja stroškov. Takšna uporaba UI odraža strateško zavezanost k odličnosti in nenehnim izboljšavam, saj podjetja prepoznajo vrednost tehnologije pri poenostavitvi operacij in ohranjanju konkurenčne prednosti (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Zhang et al. (2025) ugotavljajo, da večina obstoječih raziskav UI obravnava kot zunanji tehnološki kontekst, ki omogoča predvsem optimizacijo procesov in izboljšanje učinkovitosti. To vključuje uporabo strojnega učenja za optimiziranje dobavnih verig in logistike, uvedbo inteligentnih odločitev v poslovne procese ter uporabo naprednih algoritmov pri nadzoru proizvodnje. Tradicionalni pogledi na vpeljavo tehnologij UI

so tako osredotočeni zlasti na avtomatizacijo rutinskih nalog (npr. robotizacija proizvodnje, uvedba pogovornih agentov v podpori strankam) in na napovedno analitiko, ki izboljša načrtovanje ter odločanje v procesih (Kinkel et al., 2022). V literaturi se pojavljajo koncepti, kot so *digitalni dvojniki* (angl. *digital twins*) (Tkaczyk et al., 2023), ki s pomočjo UI simulirajo procese in tako omogočajo hitrejšo inoviranje in preizkušanje sprememb v varnem virtualnem okolju. Nasploh so področja uporabe tehnologij UI v procesnih inovacijah zelo raznolika. Od optimizacije proizvodnje in vzdrževanja (z napovedjo okvar), izboljšav v logistiki (dinamično razporejanje virov) do povečanja učinkovitosti administrativnih procesov z inteligentno avtomatizacijo (Kinkel et al., 2022). Skupni imenovalec vseh teh pristopov je dvig procesne odličnosti s pomočjo podatkovno vodenih odločitev in avtomatizacije, kar potrjuje, da je UI postala osrednji vzvod digitalnih procesnih inovacij.

2.3 Umetna inteligenca in digitalne inovacije proizvodov in storitev

Digitalne inovacije proizvodov in storitev se nanašajo na razvoj novih ali izboljšanih izdelkov ter storitev s pomočjo digitalnih tehnologij. To pogosto vključuje tudi koncept *storitviziacije* (angl. *servitization*), kjer proizvajalci svojo ponudbo fizičnih proizvodov razširijo z digitalnimi storitvami z dodano vrednostjo (Frank et al., 2019). V zadnjih letih so podjetja pospešeno vključevala tehnologije UI v procese razvoja izdelkov in oblikovanja storitev, da bi dosegla višjo stopnjo personalizacije, kakovosti in hitrosti inoviranja (Agostini et al., 2019). Raziskave kažejo, da digitalizacija in storitviziacija ponujata proizvajalcem priložnost za konkurenčno prednost, še posebej s t. i. *produktno-storitvenimi inovacijami* (angl. *Product-Service Innovation, PSI*), ki združujejo izdelke in storitve v integrirane rešitve (Naeem et al., 2025). Takšni modeli temeljijo na izkoriščanju podatkov in znanja iz uporabe izdelkov, kar podjetjem omogoča ponujanje prilagojenih storitev (npr. vzdrževanje na podlagi napovedi okvar). S tem za stranko ustvarijo višjo vrednost. Tukaj postajajo napredne metode UI, kot sta *globoko učenje* in *strojno učenje*, osrednje orodje za uresničitev tako naprednih rešitev (Naeem et al., 2025).

UI že korenito spreminja način, kako podjetja ustvarjajo in dobavljajo vrednost v svojih ponudbah. UI podjetjem omogoča prilagoditev ali zamenjavo obstoječih proizvodov in storitev, preoblikovanje načinov ustvarjanja in zajemanja vrednosti ter nadgradnjo tehnoloških zmogljivosti (Naeem et al., 2025). To se odraža v praksi kot preobrazba klasičnih

proizvodov v pametne izdelke, ki vključujejo senzorje, povezljivost in algoritemsko inteligenco. V literaturi zasledimo številne primere, kako UI podpira inovacije izdelkov/storitev. Na primer, priporočilni sistemi v storitvenih platformah prilagajajo ponudbo posameznim uporabnikom; proizvajalci avtomobilov uporabljajo UI za razvoj avtonomnih vozil in izboljšave uporabniške izkušnje, finančne storitve pa uvajajo algoritme strojnega učenja za personalizacijo bančnih produktov, ipd. (Fichman et al., 2014). UI na tem področju deluje kot pospeševalec za hitrejšo in boljše inovacije, saj omogoča hitrejšo zbiranje tržnih vpogledov, avtomatizirano generiranje konceptov in prototipiranje, kar skrajša razvojne cikle in dviga uspešnost inovacij (Verganti et al., 2020).

V znanstveni literaturi se pojavljajo različni tematski sklopi, ki povezujejo tehnologije UI z inoviranjem izdelkov in storitev. Ključno je, da UI omogoča proizvajalcem preiti od zgolj prodaje izdelka k ponudbi celovite rešitve. Na primer, namesto prodaje stroja ponujajo "stroj kot storitev", kjer s pomočjo UI spremljajo delovanje stroja pri stranki in na podlagi podatkov ponujajo vzdrževanje, nadgradnje in optimizacijo delovanja. Takšne produktno-storitvene inovacije, podprte z UI, prinašajo novo vrednost tako podjetju (stalni prihodki, večja zvestoba strank) kot strankam (manjši izpadi, optimalna uporaba) (Abou-Foul et al., 2023). Zaradi teh prednosti ni presenetljivo, da podjetja v anketah izpostavljajo UI kot sredstvo za izboljšanje odločanja in zmanjšanje napak pri razvoju novih izdelkov (Haan, 2023).

2.4 Umetna inteligenca in digitalne inovacije poslovnih modelov

Inovacija poslovnega modela pomeni preoblikovanje načina, kako organizacija ustvarja, posreduje in zajema vrednost (Teece, 2010). To lahko vključuje spremembe v ponudbi, pri ciljnih kupcih, v dohodkovnih tokovih, strukturi stroškov, partnerskih mrežah, ipd. Digitalne tehnologije, še posebej UI, delujejo kot sprožilec za takšne inovacije, saj omogočajo povsem nove modele poslovanja (npr. platformne modele, ki povezujejo več akterjev, ali naročniške modele, ki temeljijo na analitiki uporabe) (Šimšek et al., 2022). Frankenberger et al. (2013) opredeljujejo inovacijo poslovnega modela kot proces, v katerem podjetje na novo zasnuje ali optimizira svoje proizvode, storitve, vrednostno verigo in prihodkovne modele, da se prilagodi spremenjenim tržnim zahtevam in konkurenčnemu okolju. Digitalne platforme (npr. Uber, Airbnb, Amazon) so tako šolski primer novega tipa poslovnega mode-

la, ki temelji na digitalni infrastrukturi in ekosistemu udeležencev (Helfat & Raubitschek, 2018), pri čemer UI igra pomembno vlogo pri usklajevanju ponudbe in povpraševanja, personalizaciji ponudb ter avtomatizaciji operativnih odločitev.

Hiter razvoj tehnologij UI odpira nove poti za inovacije poslovnih modelov v praktično vseh panogah. UI krepi zmožnosti organizacij za natančno prepoznavanje tržnih priložnosti, optimalno alokacijo virov ter izboljšano odločanje, kar pospešuje inoviranje poslovnih modelov, saj UI omogoča nove načine ustvarjanja in zajemanja vrednosti (Sjodin et al., 2021). Na primer, podjetja lahko z UI bolje izkoristijo podatke kot strateško sredstvo in okoli njih zgradijo nov poslovni model (npr. ponudba personaliziranih storitev na podlagi analize uporabniških podatkov, prodaja analitičnih vpogledov tretjim osebam ali uvajanje oglaševalskih platform, ki temeljijo na UI algoritmih). Poleg tega UI podpira hitro eksperimentiranje z novimi modeli. Z analizo simulacij in scenarijev lahko podjetje ocenjuje učinek sprememb poslovnega modela še preden jih vpelje v praksi.

Uporaba tehnologij UI podjetjem prinese pomembno vrednost, če so pripravljena aktivno investirati v UI in jo uporabiti znotraj svojega poslovnega modela. Implementacija UI v poslovni model lahko prinese ogromne prednosti in služi kot pomemben konkurenčni adut podjetja (Naeem et al., 2025). V primeru inovacij poslovnih modelov UI omogoča večjo stopnjo prilagodljivosti in hitrega odziva na tržne spremembe (Sjodin et al., 2021). Podjetje lahko s sprotno analitiko in algoritmično podprtimi odločitvami hitreje prilagodi cenovne strategije, strukturo ponudbe ali celo celoten način monetizacije. Pri platformnih podjetjih so takšne zmožnosti še posebej izrazite. Uvedba UI pogosto vodi v razvoj novih organizacijskih zmožnosti, kot so inteligentna povezljivost, inteligentni razvoj in inteligentno upravljanje, ki se postopno nadgrajujejo od začetnih faz (UI kot asistenca) do popolne integracije UI v vse vidike poslovanja (Zhang et al., 2025).

3 Praktični primeri uporabe umetne intelligence pri digitalnih inovacijah

3.1 Uporaba umetne intelligence pri digitalnih inovacijah procesov

V praksi se uporaba tehnologij UI pri inoviranju procesov kaže v številnih oblikah – od proizvodnje in vzdrževanja do upravljanja pisarniških opravil. Ključno vodilo je izboljšanje učinkovitosti, odzivnosti in kakovosti procesov z inteligentno avtomatiza-

cijo in podatkovno analitiko. Na proizvodnih linijah pri podjetju BMW sistemi z računalniškim vidom izvajajo pregled kakovosti izdelkov v realnem času. Kamere, podprte z algoritmi strojnega učenja, zaznajo morebitne napake ali odstopanja v montaži vozila ter takoj sprožijo ukrepe za odpravo teh napak. S tem se bistveno zmanjša število napak in potreba po ročnih pregledih, obenem pa se pospeši uvajanje izboljšav v proces, saj se podatki o napakah sproti zbirajo in analizirajo (Virtasant, 2024).

Drugo pomembno področje je napovedna analitika in vzdrževanje. Številna proizvodna in logistična podjetja uporabljajo UI za napovedovanje okvar strojev ali zamud v dobavni verigi. Na osnovi zgodovinskih podatkov in senzorjev UI modeli lahko predvidijo potrebo po vzdrževanju še preden pride do okvare, kar omogoča prehod od reaktivnega k proaktivnemu vzdrževanju. Rezultat so manjši, nepredvideni izpadi, daljša življenjska doba opreme in optimizirana zaloga rezervnih delov. Na ravni upravljanja dobavnih verig UI pripomore k boljši napovedi povpraševanja, s čimer se izogiba prekomernim zalogam ali pomanjkanju. Algoritmi strojnega učenja lahko analizirajo vzorce naročil, sezonske trende in zunanje dejavnike (vreme, gospodarske kazalce) za natančnejše napovedi prihodnjih potreb, kar omogoča pravočasno prilagajanje nabave in proizvodnje (Naeem et al., 2025).

UI pomembno spreminja tudi poslovne procese v storitvenih in administrativnih okoljih. V bančništvu in zavarovalništvu UI avtomatizira odločitve pri odobravanju posojil ali obdelavi zahtevkov. Modeli ocenijo tveganja hitreje in pogosto bolj nepristransko kot ljudje. V podpori strankam podjetja uvajajo pogovorne robote (angl. *chatbot*), ki s pomočjo obdelave naravnega jezika (NLP) samodejno odgovarjajo na pogosta vprašanja strank ali opravijo enostavne storitve, s čimer razbremenijo klicne centre in izboljšajo odzivni čas. Robotska procesna avtomatizacija (RPA), nadgrajena z UI, pa lahko izvede tudi zahtevnejše naloge, kot sta samodejno vnašanje in preverjanje podatkov med različnimi informacijskimi sistemi, kar odpravi človeške napake in pospeši tok informacij v podjetju (Syed et al., 2020).

Ključna praktična implikacija za managerje je, da morajo identificirati procese, kjer bo vpliv UI največji. To so tipično procesi, ki vključujejo veliko rutinskega dela, ogromno podatkov ali kompleksno odločanje. Za uspešno uvedbo UI v procese je priporočljivo:

Začeti na področjih z jasno dodano vrednostjo: uvedba napovednega vzdrževanja v proizvodnji, kjer lahko UI takoj pokaže prihranke z zmanjšanjem izpadov, ali uvedba inteligentne podpore strankam, ki skrajša čakalne dobe.

Združiti UI z znanjem zaposlenih: Strokovnjaki za procese naj sodelujejo pri razvoju UI rešitev, da zagotovijo ustreznost modelov. Kombinacija človeškega znanja in priporočil UI običajno prinese najboljše rezultate, saj ljudje dodajo kontekst in preverijo smiselnost izhodov UI (Chowdhury et al., 2023).

Postopno uvajanje in učenje na podatkih: UI sisteme je treba sproti trenirati na lastnih podatkih podjetja. Pomembno je vzpostaviti proces zbiranja kakovostnih podatkov iz obstoječih procesov (senzorji IoT na strojih, zbiranje povratnih informacij strank) in nato iterativno izboljševati modele.

Merjenje učinkov in prilagajanje: Uvajanje UI naj spremljajo KPI (ključni kazalniki uspešnosti), kot so čas obdelave, število napak, stroški na enoto, ipd. Na osnovi meritev lahko podjetje prilagaja nastavitve in organizacijo dela. Na primer, če uvedba UI v nekem procesu sprva ne kaže zelenih rezultatov, je treba analizirati, ali gre za težavo v podatkih, modelu ali morda v tem, da zaposleni niso dovolj usposobljeni za sodelovanje z novo tehnologijo.

3.2 Uporaba umetne inteligence pri digitalnih inovacijah proizvodov in storitev

Inoviranje izdelkov in storitev s pomočjo tehnologij UI ima neposreden vpliv na konkurenco na trgu in zadovoljstvo strank, zato številne organizacije v to področje vlagajo prednostno. Praktične implikacije uporabe UI pri razvoju novih izdelkov ali storitev ter izboljšavi obstoječe ponudbe vključujejo naslednje ključne pristope:

Napovedovanje trendov in povpraševanja: UI z napredno napovedno analitiko omogoča analiziranje velikih naborov podatkov o trgu in vedenju kupcev. S tem lahko podjetja vnaprej zaznajo tržne trende in spremembe v preferencah kupcev ter temu prilagodijo inovacijsko strategijo (Mariani et al., 2023). Na podlagi zgodovinskih prodajnih podatkov, ekonomskih kazalcev, spletnih trendov in objav na družbenih medijih lahko modeli strojnega učenja precej natančno napovejo prihajajoče trende, podjetje pa tako proaktivno razvija izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili prihodnje povpraševanje, namesto da bi le odzivno sledilo konkurentom.

Vpogledi v potrebe strank: UI orodja za analizo besedil in podatkov o strankah (obdelava ocen strank, komentarjev na družbenih omrežjih, podatkov o uporabi izdelkov) omogočajo podrobno razumevanje preferenc, težav in želja kupcev. S strojno obdelavo povratnih informacij lahko podjetje identificira vzorce, ki jih tradicionalne raziskave morda spregledajo.

Na primer, analiza mnenj uporabnikov z UI lahko razkrije, da stranke pri nekem izdelku pogrešajo določeno funkcionalnost. To neposredno usmeri razvojne ekipe, kam vlagati napore. Takšen podatkovno podprt vpogled omogoča ustvarjanje izdelkov in storitev, ki bolje zadovoljijo potrebe ciljnih skupin.

Generiranje in vrednotenje idej: Faza razvoja idej je tradicionalno temeljila na ustvarjalnosti posameznikov in ekip, sedaj pa jo UI nadgrajuje z zmožnostjo generiranja množice možnih idej. Uporaba orodij, kot so generativni modeli (vključno z nedavnimi generativnimi modeli jezikov oziroma GPT), omogoča, da računalnik predlaga številne konceptualne rešitve na podlagi zadanih zahtev ali ugotovljenih potreb. UI lahko denimo na podlagi analiz trendov in tehnoloških zmožnosti predlaga nove kombinacije funkcionalnosti za izdelek. Poleg tega lahko UI pomaga pri hitrem filtriranju idej glede na različne kriterije (tehnična izvedljivost, skladnost s strategijo, ocenjeni stroški), s čimer se človeška inovacijska ekipa lažje osredotoči na najbolj obetavne koncepte. Sodelovanje ljudi in UI v tej fazi prinaša večjo količino in kakovost idej v krajšem času, kar povečuje verjetnost, da bo med njimi kakšna prelomna inovacija.

Generativno oblikovanje in razvoj: Na področju inženirskega načrtovanja in oblikovanja produktov UI odpira nove dimenzije z uporabo generativnega oblikovanja. To pomeni, da algoritmi (pogosto na osnovi optimizacijskih metod in strojnega učenja) na podlagi vhodnih parametrov (materiali, mere, obremenitve, cilji optimiziranja) samodejno ustvarijo številne alternativne zasnove produkta (Oh et al., 2019). Oblikovalci in inženirji tako dobijo nabor možnosti, med katerimi lahko izbirajo oziroma, še bolje, skupaj z UI iterirajo do optimalne rešitve. UI orodja obenem pomagajo pri optimizaciji obstoječih načrtov, saj lahko predlagajo drobne spremembe zasnove za izboljšanje učinkovitosti, zmanjšanje teže, stroškov ipd., česar človek morda ne bi opazil. Rezultat so inovativnejši, bolj dovršeni izdelki, ki nastanejo v krajšem času.

Virtualno prototipiranje in testiranje: Tradicionalno je razvoj izdelka zahteval več zaporednih fizičnih prototipov, kar je drago in časovno potratno. UI prinaša možnost simulacije in testiranja v virtualnem okolju z visoko natančnostjo. S pomočjo metod, kot so računalniška simulacija, podprta z UI, in digitalni dvojčki, lahko podjetje preizkuša, kako bo nov izdelek deloval v različnih pogojih, še preden izdela prvi fizični prototip. Na primer, AI simulacija lahko napove obnašanje novega materiala pod obremenitvijo, učinkovitost elektronskega vezja, odziv uporabnikov na nov koncept aplikacije ipd. Tako se skrajša čas ra-

zvoja in znižajo stroški, saj se veliko napak odkrije in odpravi že v digitalni fazi (Tao et al., 2019). Podjetje lahko hitreje pride do faze, ko je fizični prototip zrel, da uspešno prestopi teste, s čimer se čas vstopa na trg bistveno skrajša.

Personalizacija uporabniške izkušnje: Ena najvidnejših uporab UI pri inovacijah storitev je personalizacija, ki za posameznega uporabnika prilagaja ponudbo ali izkušnjo. Klasičen primer je priporočilni sistem. Na primer, Netflix z UI analizira navade in preference vsakega posameznega naročnika ter temu ustrezno priporoča vsebine. S tem ne nastaja nov izdelek v fizičnem smislu, temveč storitev, prilagojena vsakemu uporabniku, kar je prav tako inovacija na ravni ponudbe. Podobno Amazon s pomočjo UI personalizira prikaz izdelkov vsakemu kupcu glede na njegove pretekle ogledne in nakupe. V bančništvu UI omogoča oblikovanje individualiziranih bančnih paketov glede na finančni profil stranke. Personalizacija dviguje uporabniško zadovoljstvo in lojalnost ter lahko postane diferenciator na trgu (Verganti et al., 2020). Podjetja, ki uspejo izzvati občutek unikatnosti ponudbe za vsako stranko, imajo konkurenčno prednost. Seveda je za doseg tega potrebna sofisticirana obdelava podatkov o uporabnikih, pri čemer UI zagotavlja orodja, da se ta množica podatkov prevede v konkretne prilagoditve storitve v realnem času.

3.3 Uporaba umetne inteligence pri digitalnih inovacijah poslovnih modelov

Uporaba UI v inoviranju poslovnih modelov ima lahko največji učinek, saj lahko spremeni samo logiko delovanja podjetja. V praksi to pomeni iskanje novih načinov, kako z UI ustvarjati vrednost za stranke in zajemati vrednost za podjetje. Nekatere konkretne usmeritve, ki so se pokazale kot uspešne ali obetavne, so:

Modeli, ki temeljijo na podatkih in AI-storitvah: Podjetje lahko svoj poslovni model preusmeri tako, da so podatki in analitika glavne dobrine, ki jih ponuja. To vidimo pri podjetjih, ki z UI zbrane podatke nadgrajujejo v storitve z dodano vrednostjo. Na primer, proizvajalec industrijske opreme lahko namesto prodaje strojev uvede model naročniškega najema, pri katerem stranka plačuje na podlagi uporabe stroja (angl. *pay-per-use*), proizvajalec pa s pomočjo UI sproti spremlja uporabo prek senzorjev in zagotavlja storitev optimalnega delovanja v zameno za mesečno naročnino. Tako podjetje monetizira z UI ustvarjene vpogledne (npr. kdaj je potreben servis) in stranki prodaja razpoložljivost stroja namesto stroja samega.

Ta prehod k storitvizaciji, podprti z UI, je že v teku v panogah, kot so letalski motorji (npr. Rolls-Royceov model „Power by the Hour“), kmetijska mehanizacija in številne druge industrije (Rolls-Royce, 2012).

Platformni in ekosistemski poslovni modeli: UI je ključno gonilo mnogih digitalnih platform, ki povezujejo ponudbo in povpraševanje (Wei & Pardo, 2022). Uber je eden izmed najbolj znanih primerov tega, kako UI omogoča platformi upravljati dinamičen trg prevozov. S pomočjo algoritmov, ki v realnem času analizirajo povpraševanje, lokacije voznikov, prometne razmere in druge dejavnike, Uber nenehno prilagaja cene voženj (*surge pricing*), da vzpostavi ravnotežje med strankami in vozniki (Cachon et al., 2017). S tem UI algoritmi pravzaprav operacionalizirajo poslovni model in zagotavljajo, da platforma v vsakem trenutku deluje učinkovito in z ustrezno ponudbo storitve. Amazon z UI optimizira delovanje svojega trga. Algoritmi urejajo vrstni red prikaza izdelkov glede na verjetnost nakupa, s čimer maksimizirajo prodajo in provizije, ki jih Amazon kot platforma prejme. Praktična implikacija za podjetja je, da lahko z UI ustvarijo nove platforme ali se pridružijo obstoječim ekosistemom ter ponudijo svoje zmožnosti. Na primer, ponudnik storitev lahko odpre svoje AI-podatke prek programskih vmesnikov (angl. *application programming interface* – API) v uporabo drugim (ustvarjanje mini-platforme) ali pa se vključi v večji ekosistem (npr. ponudniki navigacije, vremena in zavarovanj skupaj s ponudnikom mobilnosti tvorijo integrirano storitev, ki jo povezuje UI).

Dinamično oblikovanje cen in personalizirana ponudba: UI omogoča, da podjetje odmika meje segmentacije strank do praktično individualne ravni. S sprotno analizo vedenja kupcev in drugih podatkov lahko podjetje v realnem času prilagaja cene, popuste ali pakete storitev posameznemu kupcu. To je razširitev koncepta dinamičnega določanja cen, kot ga uporablja Uber, na širše področje (Cachon et al., 2017). Na primer, spletni trgovec lahko z UI ugotovi, kateri kupci so bolj občutljivi na ceno in jim ponudi ugodnejše pogoje, medtem ko drugim ne. S tem optimizira skupni prihodek. Seveda taka praksa odpira tudi etična vprašanja, vendar v zmerni obliki (npr. A/B testiranje različnih ponudb s pomočjo UI) postaja orodje za inovacije poslovnih modelov. Personalizacija ponudbe lahko vključuje tudi različne poslovne modele znotraj istega podjetja. Na primer, programska oprema se lahko ponuja tako v klasični licenci kot v naročnini ali v freemium modelu. UI pa analizira, kateri uporabniki se bolj nagibajo k enemu ali drugemu in temu ustrezno usmerja trženje.

Monetizacija UI in podatkov kot storitve: Podjetja, ki razvijejo močne UI zmožnosti, lahko te same postanejo novi izdelek. Na primer, podjetje z veliko količino specifičnih podatkov in dobrimi AI modeli (recimo v medicini, prometu, financah) lahko ponudi *AI-as-a-Service* in zaračunava dostop do svojih modelov ali analiz drugim podjetjem (Microsoft Azure, n.d.). To spremeni poslovni model iz proizvajalca naprav v ponudnika digitalne storitve. Microsoft, Google in ostali tehnološki velikani tako monetizirajo svoje UI algoritme prek platform v oblaku (angl. *cloud platforms*) (npr. zaračunavajo klice na API za prevajanje, prepoznavanje slik, ipd.). Toda tudi netehnološka podjetja lahko najdejo svojo nišo. Logistično podjetje lahko ponudi svojo AI-optimizacijsko storitev upravljanja zalog manjšim trgovcem za plačilo, s čimer unovči znanje, ki ga je izgradilo za lastne potrebe.

Krepitev odločanja na vrhu podjetja: UI ne vpliva le na operativni poslovni model, temveč tudi na strateško načrtovanje in odločanje vodstva (Jarrahi, 2018). S kompleksnimi modeliranjem (npr. simulacije trga, napovedi makroekonomskih gibanj, optimizacija portfelja proizvodov) lahko UI svetuje vodstvu pri oblikovanju nove usmeritve podjetja ali pri vstopu na nove trge. To sicer ni neposredno inovacija poslovnega modela, je pa pogojevalec. Vodstvo, ki se opre na podatke in UI analize, bo lažje prepoznalo priložnosti za preobrazbo poslovnega modela. Na primer, analiza obnašanja strank s pomočjo UI lahko razkrije, da bi prehod na naročniški model (namesto enkratne prodaje izdelka) prinesel večjo vrednost tako podjetju kot strankam. Podprto z dejstvi in simulacijami se vodstvo lažje odloči za tako strateško spremembo.

3.4 Praktične implikacije za uporabo umetne inteligence v okviru temeljnih kategorij digitalnih inovacij

Tabela 1 povzema vlogo umetne inteligence pri treh temeljnih kategorijah digitalnih inovacij: procesnih inovacij, inovacij proizvodov in storitev ter inovacij poslovnih modelov. Drugi stolpec opisuje ključne funkcije umetne inteligence, kot so avtomatizacija, napovedna analitika, personalizacija in dinamično oblikovanje cen. Tretji stolpec navaja konkretne primere iz prakse, na primer nadzor kakovosti pri BMW, priporočilne sisteme Netflix in Amazona ter prilagajanje cen pri Uberju v realnem času. Ta tabela omogoča celovito razumevanje, kako UI izboljšuje operativno učinkovitost, pospešuje inoviranje in spreminja temeljne načine ustvarjanja vrednosti. Podrobnejša obravnava posameznih primerov je predstavljena v poglavjih 3.1, 3.2 in 3.3

4 Zaključek

UI ima izjemno pomembno vlogo kot pospeševalec digitalnih inovacij v vseh razsežnostih poslovanja. V članku smo raziskali, kako UI prispeva k izboljšanju notranje učinkovitosti procesov, k ustvarjanju pametnejših, personaliziranih izdelkov in storitev ter k nastanku novih modelov ustvarjanja vrednosti. Pregled literature in praktični primeri nakazujejo, da podjetja, ki znajo učinkovito izkoristiti UI, dosegajo pomembne konkurenčne prednosti, saj hitreje uvajajo inovacije, bolje zadovoljijo potrebe strank in bolj agilno prilagajajo svoje poslovne modele spremembam na trgu.

Seveda pa uvedba UI prinaša tudi izzive. Tehnološki vidik, kamor spadajo vzpostavitev podatkovne infrastrukture in razvoj algoritmov, je le ena stran enačbe. Enako pomembna je pripravljenost organizacije, da sprejme odločitve na podlagi podatkov, zaupa priporočilom UI tam, kjer so ta boljša od človeških, ter se uči iz neuspešnih poskusov na poti inovacij. Podjetja, ki bodo v inoviranje z UI vključila tudi ustrezno usposabljanje kadrov in vzpostavila kulturo sodelovanja med ljudmi in umetno inteligenco, bodo najbolje izkoristila potencial tehnologije (Uršič & Čater, 2025).

Kljub celovitemu pregledu literature in strukturirani pripravi praktičnih implikacij ima članek nekatere omejitve. Osredotoča se predvsem na sekundarne vire, kar pomeni, da sklepne ugotovitve temeljijo na interpretaciji obstoječih študij, ne pa na empiričnih podatkih iz prve roke. Poleg tega članek vključuje predvsem primere večjih, tehnološko naprednih organizacij, kar lahko omeji prenosljivost ugotovitev na manjša podjetja ali drugačne organizacijske kontekste. Pregled tudi ne vključuje sistematične kvantitativne analize literature. Zato so ugotovitve predvsem kvalitativne narave, kar odpira možnosti za nadaljnje kvantitativne raziskave.

Za prihodnje raziskave je ključno, da se osredotočijo na organizacijske spremembe, razvoj novih rutin, spretnosti in procesov, ki so potrebni za uspešno integracijo UI, saj zgolj tehnološke naložbe niso dovolj. Nadaljnje študije bi morale podrobneje preučiti potrebne kulturne spremembe, ki omogočajo sprejemanje odločitev na podlagi podatkov in učinkovito sodelovanje med ljudmi in algoritmi. Pomembno je tudi raziskati izzive in ovire pri uvedbi UI, vključno z etičnimi vprašanji, varovanjem zasebnosti in pomanjkanjem ustreznega kadra. Poleg vsebinskih usmeritev, bi se prihodnje raziskave morale osredotočiti na primarno zbiranje podatkov.

Tabela 1. Povzetek vplivov umetne inteligence na tri vrste digitalnih inovacij z konkretnimi primeri

Vrsta digitalne inovacije	Vpliv / Vloga umetne inteligence (UI)	Konkretni primeri
Digitalne inovacije procesov	- Napredna avtomatizacija in optimizacija poslovnih procesov za višjo operativno učinkovitost in nižje stroške - Podpora napovedni analitiki in proaktivnemu vzdrževanju - Izboljšano napovedovanje povpraševanja v dobavnih verigah - Avtomatizacija rutinskih nalog ter inteligentno odločanje v storitvenih in administrativnih okoljih	BMW: računalniški vid preverja kakovost izdelkov v realnem času, zaznava napake in sproža popravne ukrepe Proizvodna in logistična podjetja: napoved okvar strojev in zamud v dobavni verigi za prehod k proaktivnemu vzdrževanju in optimizaciji zalog Bančništvo in zavarovalništvo: avtomatizirano odločanje pri odobravanju posojil in obdelavi zahtevkov Podpora strankam: pogovorni roboti (NLP) in RPA za samodejno odgovarjanje in integracijo podatkovnih sistemov
Digitalne inovacije proizvodov in storitev	- Višja stopnja personalizacije, kakovosti in hitrosti inoviranja - Podpora servitizaciji – digitalne storitve kot dodana vrednost k fizičnim proizvodom - Preoblikovanje klasičnih izdelkov v "pametne" sisteme - Pospešeno zbiranje tržnih vpogledov, avtomatizirano generiranje konceptov in prototipiranje	Netflix & Amazon: priporočilni sistemi za analizo navad in personalizacijo ponudbe Avtomobilski proizvajalci: razvoj avtonomnih vozil ter izboljšanje uporabniške izkušnje Finančne storitve: ML-algoritmi za personalizacijo bančnih produktov Analiza potreb strank: preko ocen, družbenih omrežij in podatkov o uporabi Generiranje idej: Generativni modeli (npr. GPT) za hitro konceptualno filtriranje idej Načrtovanje izdelkov: Generativno oblikovanje za alternativne zasnove izdelkov Razvoj izdelkov: Digitalni dvojčki in virtualno prototipiranje za skrajšanje razvoja Rolls-Royce: "Power by the Hour" – UI spremlja delovanje motorjev in omogoča storitveno vzdrževanje
Digitalne inovacije poslovnih modelov	- Preoblikovanje ustvarjanja, posredovanja in zajemanja vrednosti z novimi platformnimi in naročniškimi modeli - Krepitev prepoznavanja tržnih priložnosti ter optimizacija razporejanja virov - Gradnja poslovnih modelov, temelječih na podatkih in analitiki - Podpora hitremu eksperimentiranju z novimi modelnimi strukturami	Uber: UI-algoritmi za analizo povpraševanja, lokacij voznikov in prometa ter dinamično oblikovanje cen (angl. <i>surge pricing</i>) Amazon: optimizacija vrstnega reda izdelkov na tržnici glede na verjetnost nakupa AI-as-a-Service: Microsoft Azure, Google Cloud in drugi ponujajo dostop do svojih modelov in analiz kot storitev Dinamično oblikovanje cen: Dinamično prilagajanje cen, popustov in paketov na podlagi vedenja uporabnika v realnem času Strateško odločanje z UI-podprtimi simulacijami za vstop na nove trge in oblikovanje strategij

Sklenemo lahko, da UI predstavlja osrednje orodje digitalne dobe za inoviranje in rast. Kot kažejo raziskave in primeri iz prakse, lahko premišljena uporaba UI organizacijam prinese višjo učinkovitost, hitrejšo inoviranje in nove vire prihodkov. Naloga vsakega podjetja pa je identificirati priložnosti, kjer UI prinaša največjo vrednost, in se hkrati zavedati odgovornosti do različnih interesnih skupin pri uvažanju tako vplivne tehnologije. S pravilnim ravnotežjem med tehnološko zmogljivostjo UI in človeško ustvarjalnostjo ter etiko lahko digitalne inovacije, podprte z UI, vodijo v trajnosten poslovni razvoj in boljšo izkušnjo za vse deležnike.

Literatura in viri

- Abou-Foul, M., Ruiz-Alba, J. L., & López-Tenorio, P. J. (2023). The impact of artificial intelligence capabilities on servitization: The moderating role of absorptive capacity-A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 157, 113609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113609>
- Agostini, L., Galati, F., & Gastaldi, L. (2019). The digitalization of the innovation process. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0330>

- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46–76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Bahoo, S., Cucculelli, M., & Qamar, D. (2023). Artificial intelligence and corporate innovation: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122264. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122264>
- Bhattacharjee, A. (2024, 26. december). [Research insights] *The state of AI 2025: Top industries involved in AI adoption*. High Peak Software. <https://highpeaksw.com/blog/research-insights-the-state-of-ai-2025-top-industries-involved-in-ai-adoption/>
- Cachon, G. P., Daniels, K. M., & Lobel, R. (2017). The Role of Surge Pricing on a Service Platform with Self-Scheduling Capacity. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19(3), 368–384. <https://doi.org/10.1287/msom.2017.0618>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogtstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709–1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Eurostat. (2024, May 29). *8% of EU enterprises used AI technologies in 2023*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240529-2?utm>
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (Eric). (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–354.
- Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3–4), 249–273. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>
- Haan, K. (2023, April 24). *How businesses are using artificial intelligence*. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
- Kinkel, S., Baumgartner, M., & Cherubini, E. (2022). Prerequisites for the adoption of AI technologies in manufacturing – Evidence from a worldwide sample of manufacturing companies. *Technovation*, 110, 102375. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102375>
- Mariani, M. M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113364>
- Microsoft Azure. (n.d.). *What is AiaaS?* <https://azure.microsoft.com/en-us/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-aiaas>
- Naeem, R., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2025). Artificial intelligence enabled product–service innovation: past achievements and future directions. *Review of Managerial Science*, 19(7), 2149–2192. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00757-x>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: re-inventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- Oh, S., Jung, Y., Kim, S., Lee, I., & Kang, N. (2019). Deep Generative Design: Integration of Topology Optimization and Generative Models. *Journal of Mechanical Design*, 141(11). <https://doi.org/10.1115/1.4044229>
- Rolls-Royce (2012, 30. oktober). *Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour*. <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx>
- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121372. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121372>

- Sjödín, D., Parida, V., Palmié, M., & Wincent, J. (2021). How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops. *Journal of Business Research*, 134, 574–587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.009>
- Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Lee-mans, S. J. J., Ouyang, C., ter Hofstede, A. H. M., van de Weerd, I., Wynn, M. T., & Reijers, H. A. (2020). Robotic Process Automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry*, 115, 103162. <https://doi.org/10.1016/j.com-pind.2019.103162>
- Tao, F., Zhang, H., Liu, A., & Nee, A. Y. C. (2019). Digital Twin in Industry: State-of-the-Art. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 15(4), 2405–2415. <https://doi.org/10.1109/TII.2018.2873186>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tkaczyk, M., Salina, A., Lyly-Yrjänäinen, J., & Laine, T. (2023). Towards a digital twin of a service: a case of communicating cost and control implications of a new after-sales service with an animation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2022-0175>
- Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*, 17(1), 3–32. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>
- Uršič, D. (2024). Trendi digitalnih inovacij v managementu. *Izzivi Managementu*, 16(1–2), 5–65.
- Uršič, D., & Čater, T. (2025). Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, 197, 115475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>
- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212–227. <https://doi.org/10.1111/jpim.12523>
- Virtasant (2024, 10. september). *AI in Product Development: Netflix, BMW, and PepsiCo*. <https://www.virtasant.com/ai-today/ai-in-product-development-netflix-bmw>
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Wei, R., & Pardo, C. (2022). Artificial intelligence and SMEs: How can B2B SMEs leverage AI platforms to integrate AI technologies? *Industrial Marketing Management*, 107, 466–483. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.008>
- Zhang, Z., Kang, Y., Lu, Y., & Li, P. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Business Model Innovation of Digital Platform Enterprises. *Systems*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/systems13070507>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Dejan Uršič, mag. posl. ved., je doktorski kandidat v zadnjem letniku doktorskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Na isti šoli je zaposlen kot mladi raziskovalec, kjer sodeluje pri različnih akademskih raziskovalnih projektih. Kot asistent na Katedri za management in organizacijo poučuje predmete strateškega managementa. Njegovi glavni področji zanimanja sta digitalne inovacije in uporaba umetne inteligence v organizacijah. Njegovi članki so bili objavljeni v mednarodnih revijah, kot sta *Journal of Business Research* in *Technology Analysis & Strategic Management*.

Generacija Z in vodenje: Ugotovitve raziskave med mladimi športniki

Rok Čater

e-pošta: rok.cater.08@gmail.com

Povzetek

Članek obravnava pričakovanja mlajših pripadnikov generacije Z glede vodenja, s poudarkom na tem, kako dojemajo idealnega športnega trenerja. Empirični del temelji na anketi med 167 najstniki, starimi povprečno 16 let. Rezultati kažejo, da generacija Z najvišje ceni vodje, ki so usmerjeni v ljudi – torej vodje, ki motivirajo, gradijo pozitivno vzdušje in spodbujajo sodelovanje. Visoko je cenjen tudi stil vodenja, usmerjen v naloge, vendar le, če je podprt s človeškim odnosom. Avtorski stil je bil ocenjen kot najmanj zaželen. Raziskava tako raziskuje ključno vlogo prilagojenega vodenja za uspešno delo z mladimi športniki. Na podlagi ugotovitev, kako mladi danes zaznavajo vodenje v športnem okolju, podajamo predloge za prihodnje vodenje te generacije na delovnem mestu.

Ključne besede: generacija Z, stili vodenja, pričakovanja mladih, avtorsko vodenje, vodenje usmerjeno v ljudi, vodenje usmerjeno v naloge

1 Uvod

Vodenje predstavlja ključni dejavnik za uspešno delovanje skupin v različnih kontekstih, kot so šport, šola ali delo (Northouse, 2022). Skozi zgodovino se je pojem vodenja razvijal v skladu z družbenimi normami in tehnološkim napredkom. Danes se številni uveljavljeni modeli in stili vodenja soočajo z novimi izzivi, saj na področja dela vstopa generacija Z – posamezniki, rojeni približno med letoma 1997 in 2012 (Ita, 2025). Ta generacija odrasča v popolnoma drugačnem okolju kot prejšnje. Njeno odrasčanje zaznamujejo digitalizacija, globalne krize, kulturna raznolikost in hiter pretok informacij (Eldridge, 2025). Takšno okolje oblikuje njihov pogled na svet, delo, avtoriteto in medosebne odnose. Posledično se spreminjajo tudi pričakovanja do vodij, kar odpira vprašanja o tem, kako generacija Z dojema vodenje in katere lastnosti pri vodjih najbolj ceni. V poslovnem svetu se že kaže potreba po prilagajanju stilov vodenja značilnostim te generacije (Obrulj, 2024).

Eno prvih in najpomembnejših okolij, kjer se mladi srečujejo z vodenjem, je šport. V tem okolju ima trener pomembno in večplastno vlogo – poleg strokovnega vodenja treningov in tekom opravlja tudi naloge vzgojitelja, mentorja in vzornika. Ne

oblikuje le fizične pripravljenosti športnika, temveč pomembno prispeva tudi k njegovemu osebnostnemu razvoju, vrednotam in samozavesti. Športna izkušnja tako pogosto predstavlja prvi stik z organizirano obliko vodstvene strukture, kjer so jasno določene vloge, cilji, pravila in pričakovanja. Že v teh zgodnjih stikih z vodenjem se oblikuje tudi odnos do avtoritete – tema, ki je v generaciji Z posebej izpostavljena. Trener v tem okolju ne deluje le kot strokovni vodja, temveč tudi kot simbol avtoritete, ki usmerja in spodbuja. Čeprav neposrednih empiričnih dokazov o prenosu športnega stila vodenja na kasnejša pričakovanja v delovnem okolju ni veliko, številne raziskave (npr. Vella et al., 2011; Jowett, 2017) kažejo, da imajo zgodnje izkušnje z vodenjem v športu lahko dolgoročen vpliv na oblikovanje mladih, njihovega odnosa do avtoritete, odgovornosti in sodelovanja – tudi v širšem družbenem in poklicnem kontekstu.

Namen tega članka je raziskati, kako mlajši pripadniki generacije Z, ki še niso vstopili na trg dela, doživljajo vodenje v športnem okolju in kakšna pričakovanja imajo do svojih trenerjev. Osnovno raziskovalno vprašanje je, kako mladi predstavniki generacije Z zaznavajo različne stile vodenja trenerjev in kateri stil jim je najbližji. Ob tem nas zanima tudi, ali se zaznave razlikujejo glede na vključenost

v športne dejavnosti. V prvem delu predstavimo ključne značilnosti generacije Z ter njihov odnos do avtoritete in vodij. V osrednjem delu članka obravnavamo različne stile vodenja in njihovo povezavo z mladimi. Empirični del temelji na raziskavi, izvedeni s spletno anketo, na vzorcu 167 mlajših pripadnikov generacije Z, starih do dvajset let. Članek prispeva k boljšemu razumevanju mlajših pripadnikov generacije Z ter ponuja konkretne usmeritve trenerjem, delodajalcem in drugim vodstvenim kadrom, ki se pri svojem delu srečujejo z mladimi.

2 Generacija Z in njen pogled na avtoriteto

Generacija Z vstopa v svet odraslosti s popolnoma drugačnimi pogledi na svet kot prejšnje generacije. Odraščanje v digitaliziranem in hitro spreminjajočem se svetu je močno vplivalo na njihov odnos do družbenih struktur, komunikacije in avtoritete (Twenge, 2017). Zaradi neomejenega dostopa do informacij in zgodnje izpostavljenosti družbenim temam so bolj kritični, samostojni in vajeni postavljati vprašanja – tudi avtoritetam (Rudman, 2023). Za razliko od starejših generacij, ki so pogosto gojile večje spoštovanje do formalne avtoritete, generacija Z pričakuje, da si mora avtoriteta zaupanje zaslužiti – s strokovnostjo, pristnostjo in sposobnostjo vzpostaviti odnosa (Brown, 2025). Mladi danes ne sprejemajo pasivne vloge v hierarhijah, temveč iščejo priložnosti za sodelovanje in soodločanje (De Witte, 2024). Tak odnos se kaže na vseh področjih njihovega življenja – od športnega okolja do šole in delovnega okolja.

Na področju vodenja generacija Z želi horizontalne strukture, kjer prevladujejo partnerski odnosi. Vodje, ki so odprti, empatični in vključujoči, so bistveno uspešnejši pri vzpostavljanju zaupanja in motivacije (Kimonyo, 2025). Ključno vlogo ima dvosmerna komunikacija, kjer mladi niso le poslušalci, temveč enakovredni sogovorniki. V športnem okolju se to kaže v pričakovanjih do trenerjev, ki razumejo osebne cilje mladih, jih vključujejo v načrtovanje treningov in drugih aktivnosti ter jih obravnavajo kot posameznike z lastnimi vrednotami (Vella et al., 2011).

Iskrenost je še eden ključnih vidikov odnosa generacije Z do avtoritete. Mladi hitro zaznajo neiskrenost ali pretirano formalnost (Stillman & Stillman, 2017). Za njih je avtoriteta nekaj, kar si vodja pridobi z zmožnostjo vodenja z zgledom in pripravljenostjo za skupno rast. Poleg tega so pripadniki te generacije občutljivi na vprašanje psihološke varnosti – cenijo

okolja, kjer je napaka sprejeta kot priložnost za učenje in ne kot razlog za kazen. Takšna kultura zahteva vodje, ki znajo ustvariti zaupanje in podporo, s čimer se zmanjšuje pomen tradicionalne avtoritarne vodstvene vloge (Edmondson, 2018). Zaradi izkušenj s hitrimi družbenimi spremembami in negotovostjo (npr. pandemija covida-19, podnebna kriza, gospodarsko-politični pretresi ipd.) generacija Z išče stabilnost v odnosih in pri voditeljih, ki znajo ponuditi smisel in usmeritev – ne le nadzora. Od svojih vodij pričakujejo, da so hkrati mentorji, sogovorniki in navdihujoči vzorniki, ne pa le strogi nadrejeni z enostranskimi pričakovanji (Kimonyo, 2025).

3 Vodstveni stili in mladi

Vodenje je sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira ter jim omogoča prispevati k učinkovitosti in uspešnosti organizacij, katerih člani so (House et al., 2004). Stil vodenja se nanaša na značilna vedenja vodij – torej na to, kako vodijo, komunicirajo in oblikujejo odnose z drugimi (Northouse, 2022). V literaturi obstaja več uveljavljenih klasifikacij sodobnih stilov vodenja (Kovač et al., 2004). Med najzgodnejšimi je razvrstitev Lewin et al. (1939), ki razlikuje med avtokratskim, demokratičnim in laissez-faire stilom. Avtokratski stil temelji na enosmerni komunikaciji in odločitvah, ki jih sprejema izključno vodja, poudarek pa je na disciplini in nadzoru. Pri demokratičnem stilu vodja vključuje člane skupine v odločanje, spodbuja odprto komunikacijo in sodelovanje, medtem ko stil laissez-faire vodji pripisuje pasivno vlogo in članom prepušča visoko stopnjo samostojnosti.

Pomemben vpliv na razvoj teorije stilov vodenja imata tudi Blake in Mouton (Kovač et al., 2004), ki ločujeta med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k ljudem. Vodje, usmerjeni k nalogam, se osredotočajo na delovne procese, rezultate in učinkovitost; vodje, usmerjeni k ljudem, pa gradijo odnose, spodbujajo sodelovanje in skrbijo za zadovoljstvo posameznikov. Najbolj učinkoviti vodje naj bi dosegali visoko stopnjo na obeh dimenzijah – visoko ciljno naravnost in sočasno visoko skrb za ljudi, kar povečuje motivacijo, zaupanje in pripadnost skupini (Zupan & Kaše, 2003). Bass in Riggio (2006) razlikujeta predvsem med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja. Transformacijski vodja vodi z vizijo, navdihuje in spodbuja osebni razvoj sledilcev, medtem ko se transakcijski osredotoča na nadzor, formalne dogovore in nagrajevanje uspešnosti.

Za potrebe te raziskave gradimo na klasifikaciji stilov, ki sta jo uporabila Čater in Pučko (2011) na podlagi empirične raziskave med slovenskimi študenti. Avtorja sta prvotno izhajala iz štirih stilov – avtokratskega, demokratičnega, v ljudi usmerjenega in v naloge usmerjenega – vendar je faktorska analiza pokazala, da demokratični stil močno negativno korelira z avtokratskim, zato sta bila oba integrirana v en sam faktor z nasprotno orientacijo. Končni model tako jasno loči tri stile vodenja: avtoritarni, v naloge usmerjeni in v ljudi usmerjeni. Ta klasifikacija je primerna za športni kontekst, saj ustreza realnim situacijam v odnosu med trenerjem in športnikom, obenem pa je dovolj preprosta za razumevanje med mladimi respondenti.

Razlike v zaznavi vodstvenih stilov se pri mladih lahko povezujejo tudi z njihovimi konkretnimi izkušnjami. Tako športniki v individualnih športih običajno bolj cenijo osebni odnos s trenerjem, medtem ko športniki v ekipnih športih poudarjajo organizacijo, sodelovanje in pravičnost (Vella et al., 2011). Ne glede na kontekst pa raziskave kažejo, da pripadniki generacije Z zavračajo strogo avtoriteto in pričakujejo sodelovalno, vključujoče in prilagodljivo vodenje. Njihov idealni vodja združuje jasno usmerjenost z empatijo in omogoča prostor za izražanje mnenj ter soodločanje. Te izkušnje se ne končajo v mladosti, temveč vplivajo tudi na njihova pričakovanja do vodij v poklicnem življenju ter na oblikovanje njihovega lastnega vodenja (Dirik et al., 2025).

Mladi stil vodenja, usmerjen v ljudi, povezujejo z občutkom spoštovanja in vključevanja. Vodja s tem stilom temelji svojo avtoriteto na zaupanju in čustveni inteligenci, ne zgolj na formalni funkciji (Vella et al., 2011). Pomembno jim je, da zna vodja ustvariti pozitivno vzdušje in spodbujati osebno rast. Glede stila, usmerjenega v naloge, mladi cenijo ambicioznost, strukturiranost in povratne informacije, a le v kombinaciji s človeškim pristopom. Visoke zahteve brez podpore pogosto vodijo v frustracijo, medtem ko uravnoteženo vodenje spodbuja občutek kompetentnosti in zavzetosti (Bell, 2025).

4 Metodologija raziskave

Podatki so bili zbrani z anketnim vprašalnikom, ki je temeljil na športnem kontekstu prilagojenih trditvah iz predhodnih raziskav, zlasti na podlagi raziskave GLOBE (Čater & Pučko, 2011). Vprašalnik je bil sestavljen iz treh vsebinskih sklopov: (1) motivacijski dejavniki za ukvarjanje s športom (pet trditev, merjenih na petstopenjski lestvici: 1 = sploh se ne stri-

njam, 5 = povsem se strinjam), (2) zaznava idealnega trenerja (15 trditev) in (3) demografski ter športni podatki (spol, starost, vrsta športa, trajanje treniranja, samoocena uspešnosti). V drugem delu so mladi ocenjevali, v kolikšni meri posamezne lastnosti prispevajo ali zavirajo odličnost trenerja. Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 (zelo zavira) do 5 (zelo prispeva), s srednjo vrednostjo 3 (ne vpliva). Na podlagi vsebine in faktorske analize iz članka Čater in Pučko (2011) so bile trditve razvrščene v tri dimenzije vodenja: avtokratsko vodenje (trditve označene z A v Tabeli 1), vodenje, usmerjeno v naloge (trditve označene z N v Tabeli 1) in vodenje, usmerjeno v ljudi (trditve označene z L v Tabeli 1).

V raziskavi so sodelovali mlajši pripadniki generacije Z (do 20 let), ki še niso vstopili na trg dela. Vzorec je bil oblikovan priložnostno, podatki pa so bili zbrani junija 2025. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 167 mladih ustreznih starosti.

Sodelujoči so bili večinoma srednješolci, stari povprečno 16,3 leta (standardni odklon 1,9 leta). Med 167 respondenti je bilo 108 (64,7 %) deklet in 58 (34,7 %) fantov, ena oseba pa ni želela navesti spola. Največ jih trenira košarko in borilne veščine (vsako po 12,6 %), sledijo ples (11,4 %), tenis in sorodni športi (9,6 %), nogomet (7,8 %) in atletika (7,2 %). Ostali športi so zastopani v manjšem obsegu (vsak manj kot 5 %). Polovica udeležencev (50,3 %) trenira skupinski šport, 37,7 % individualni šport, 12 % pa se s športom ne ukvarja. V analizo smo vključili vse sodelujoče, pri čemer so nešportniki služili kot skupina za primerjavo stališč športnikov iz individualnih in skupinskih športov. Največ mladih trenira od 7 do 9 let (31,3 %), 26,5 % več kot 10 let, 20,4 % od 4 do 6 let, 16 % od 1 do 3 leta, le 4,2 % pa manj kot eno leto. Glede na samooceno uspešnosti jih 40,4 % meni, da so v svojem športu povprečno uspešni, 39 % dokaj uspešni in 13 % zelo uspešni. Manj uspešnih je bilo 7,5 %, nihče pa ni izbral možnosti »zelo neuspešen«.

Najpomembnejši motivacijski dejavniki za ukvarjanje s športom so notranje narave. Največ mladih trenira zato, ker jih šport veseli in sprošča – s to trditvijo se strinja ali povsem strinja kar 93,8 % vprašanih (povprečna ocena 4,4). Sledijo želja po dobri telesni pripravljenosti (89,2 %; povprečje 4,3), krepitev samozavesti in discipline (82,2 %; povprečje 4,1) ter družabni vidik (79,6 %; povprečje 4,1). Manj pomembni so tekmovalnost in želja po zmagovanju (strinja ali povsem strinja se 60,9 %; povprečje 3,7) ter doseganje športnih ciljev (55,1 %; povprečje 3,4). Najmanj pomemben dejavnik so zunanja pričakovanja (npr. staršev, trenerjev ali šole) – le 15,8 % mladih je označilo to kot pomemben razlog (povprečje 2,1).

Podatke smo analizirali z MS Excelom in IBM SPSS-om, pri čemer smo uporabili metode opisne statistike (aritmetična sredina, standardni odklon, frekvenčne porazdelitve) ter analizo razlik med skupinami z analizo variance (ANOVA).

5 Rezultati

Na vprašanje, kako pomembno jim je, da je trener tudi dober vodja, ne le strokovnjak za trening, je 64,9 % odgovorilo, da je to zelo pomembno, 31,5 % da je pomembno, 1,8 % je bilo nevtralnih, 1,8 % pa je menilo, da to sploh ni pomembno. V nadaljevanju so mladi ocenjevali, kako posamezne lastnosti trenerjevega vodenja prispevajo k njegovi odličnosti. V raziskavi so bili zbrani podatki o treh stilih vodenja: stilu, usmerjenem v ljudi (L), stilu, usmerjenem v naloge (N), in avtokratskem stilu (A) (Tabela 1).

Stil vodenja, usmerjen v ljudi, je bil v povprečju ocenjen najvišje. Po mnenju mladih je za odličnega trenerja najpomembnejše, da zna navdušiti in motivirati športnike – to meni 97,6 % vprašanih (80,6 % »zelo prispeva«, 17 % prispeva). Prav tako so visoko ocenili sposobnost spodbujanja dobre volje in dvigovanja morale (78,7 % »zelo prispeva«, 20,1 % »prispeva«). Obe lastnosti sta imeli najvišjo povprečno oceno (4,8) in najmanj razhajanj v odgovorih. Pomembne so tudi lastnosti, kot so spodbujanje timskega dela (89,7 % »prispeva« ali »zelo prispeva«), povezovanje športnikov (87,3 %) in pomoč pri reševanju konfliktov (84,9 %). Pri spodbujanju timskega dela so se pokaza-

le razlike glede na vrsto športa: mladi iz skupinskih športov so to lastnost ocenili višje (povprečje 4,7) kot tisti iz individualnih športov (povprečje 4,2), medtem ko so tisti, ki športa ne trenirajo, bili nekje vmes (povprečje 4,5).

Stil vodenja, usmerjen v naloge, je bil prav tako visoko ocenjen. Najvišjo oceno je prejela lastnost, da idealen trener nenehno išče načine za izboljšanje – tako meni kar 97 % vprašanih (64,6 % »zelo prispeva«, 32,3 % »prispeva«; povprečje 4,6). Podobno visoko je bila ocenjena usmerjenost k skupnemu doseganju ciljev (60 % »zelo prispeva«, 36,4 % »prispeva«; povprečje 4,6), pa tudi usmerjenost k doseganju visokih ciljev (51,5 % »zelo prispeva«, 44,8 % »prispeva«; povprečje 4,5). Nekoliko nižje je bila ocenjena pričakovana odličnost pri treningih in tekmah (20 % »zelo prispeva«, 57,6 % »prispeva«; povprečje 3,8). Pri tej lastnosti so mladi iz skupinskih športov (4,0) pokazali nekoliko večje strinjanje kot tisti iz individualnih športov (3,7) ali tisti, ki športa ne trenirajo (3,6). To kaže, da so visoka pričakovanja mladim sicer pomembna, vendar le, če so uravnotežena s podporo in medsebojnim spoštovanjem.

Avtokratski stil vodenja je bil ocenjen izrazito negativno. Najnižje ocenjena trditev je bila, da idealen trener sam sprejema vse pomembne odločitve brez posvetovanja z drugimi (33,3 % »zelo zavira«, 54,7 % »zavira«; povprečje = 2,0). Podobno nizko so bile ocenjene tudi trditve, da idealen trener želi, da vsi mislijo in ravnajo tako kot on, ter da želi imeti popoln nadzor nad športniki – skupno 73,9 % vprašanih meni, da ti dve lastnosti delujeta zaviralno ali

Tabela 1: Želeni stili vodenja

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Idealen trener zna navdušiti in motivirati športnike. (L)	4,8	0,5
Idealen trener spodbuja dobro voljo in dviguje moralo. (L)	4,8	0,4
Idealen trener nenehno išče načine za izboljšanje. (N)	4,6	0,6
Idealen trener si prizadeva, da skupaj dosegamo čim boljše rezultate. (N)	4,6	0,6
Idealen trener spodbuja timsko delo. (L)	4,5	0,7
Idealen trener nas vodi k doseganju visokih ciljev. (N)	4,5	0,6
Idealen trener povezuje športnike. (L)	4,4	0,7
Idealen trener pomaga reševati konflikte. (L)	4,3	0,8
Idealen trener od nas pričakuje odličnost pri treningih in tekmah. (N)	3,8	0,9
Idealen trener odloča sam in pričakuje, da se ga brez vprašanj upošteva. (A)	2,5	1,2
Idealen trener pogosto pove, kaj je treba narediti, brez možnosti pogovora. (A)	2,2	1,0
Idealen trener želi imeti popoln nadzor nad športniki. (A)	2,1	1,1
Idealen trener želi, da vsi mislijo in ravnajo tako kot on. (A)	2,1	1,1
Idealen trener sam sprejema vse pomembne odločitve, brez posvetovanja z drugimi. (A)	2,0	1,0

zelo zaviralno (povprečje = 2,1). Nekoliko višje, a še vedno negativno, so mladi ocenili trditev, da idealen trener pogosto pove, kaj je treba narediti, brez možnosti pogovora. Tudi tu večina (75,8 %) meni, da tak pristop zavira ali zelo zavira trenerjevo odličnost (povprečje = 2,2). Najbolj deljena mnenja so se pojavila pri trditvi, da idealen trener odloča sam in pričakuje, da se ga brez vprašanj upošteva. Čeprav ima ta izjava nekoliko višjo povprečno oceno kot ostale v tem sklopu (povprečje = 2,5), jo še vedno kar 64,2 % mladih vidi kot zavirajočo ali zelo zavirajočo za odličnega trenerja. Pri vseh petih trditvah, ki opisujejo avtokratski stil vodenja, so se pokazale statistično značilne razlike glede na športno dejavnost, to, ali mladi trenirajo skupinski ali individualni šport – oziroma sploh ne trenirajo. Mladi iz skupinskih športov so bili do avtokratskega vodenja v povprečju nekoliko bolj prizanesljivi kot tisti, ki trenirajo individualne športe, medtem ko so ga mladi, ki ne trenirajo nobenega športa, ocenili kot najbolj zavirajoč. To nakazuje, da športna izkušnja vpliva na dožemanje avtoritete – v skupinskih športih je hierarhija bolj pričakovana, medtem ko mladi brez stika s športom še izraziteje zavračajo tovrstno vodenje.

6 Razprava in sklep

6.1 Temeljna spoznanja

Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju vodstvenih pričakovanj mlajših pripadnikov generacije Z, ki bodo v prihodnjih letih vstopili na trg dela. Ugotovitve kažejo, da se ta generacija najbolj pozitivno odziva na vodje, ki združujejo usmerjenost v ljudi z jasno ciljno naravnostjo, medtem ko avtokratske pristope večinoma zavrača. To sovpada z ugotovitvami drugih avtorjev, ki poudarjajo, da si generacija Z želi vodij, ki gradijo odnose na pristnosti, odprti komunikaciji in vključevanju (Stillman & Stillman, 2017; Kimonyo, 2025).

Stil vodenja, usmerjen v ljudi, je bil v raziskavi ocenjen kot najbolj zaželen. Mladi kot ključne lastnosti odličnega trenerja (ali vodje) izpostavljajo sposobnost navduševanja in motiviranja, ustvarjanje pozitivnega vzdušja, spodbujanje sodelovanja ter pomoč pri reševanju konfliktov. Ta stil se izkazuje kot osrednji dejavnik zaznane kakovosti vodenja med pripadniki generacije Z, kar potrjujejo tudi ugotovitve Vella et al. (2011). Visoko je bil ocenjen tudi stil vodenja, usmerjen v naloge, zlasti kadar je povezan s spoštljivim odnosom in podporo. Mladi cenijo vod-

je, ki postavljajo visoke cilje, spodbujajo napredek ter aktivno iščejo priložnosti za izboljšave, vendar ob tem pričakujejo, da so visoke zahteve uravnotežene s človeškim pristopom, kot poudarja Bell (2025). To potrjuje tudi ugotovitve drugih avtorjev (Zupan & Kaše, 2003), da so najbolj učinkoviti vodje tisti, ki izkazujejo visoko ciljno naravnost in hkrati močno skrb za ljudi.

Nasprotno pa je avtokratski stil vodenja, ki temelji na enostranskih odločitvah, nadzoru in pričakovanju poslušnosti, večinoma zaznan kot zaviralni. Mladi, še posebej tisti, ki niso vključeni v organiziran šport, takšno vodenje dojemajo kot neprimerno. Tudi Čater in Pučko (2011) ugotavljata, da avtokratski stil med mladimi naleti na odpor, saj si želijo več sodelovanja in vključevanja. Razlike med vrstami športa so se pokazale zlasti pri odnosu do avtokratskega vodenja. Športniki v ekipnih športih so nekoliko bolj tolerantni do avtoritete, medtem ko so individualni športniki in še bolj tisti, ki ne trenirajo, do takšnega stila bolj kritični. To je v skladu z ugotovitvami Dirik et al. (2025), ki poudarjajo pomen konteksta in preteklih izkušenj pri oblikovanju zaznav vodstvenih stilov.

6.2 Predlogi za prakso

Ko mladi prehajajo iz športnega v poklicno okolje, vstopajo v nove strukture vodenja, kjer vlogo trenerja zamenjajo nadrejeni. Čeprav se kontekst spremeni, pa se številna pričakovanja, ki so jih razvili skozi šport, ohranijo. Z vidika delodajalcev je zato pomembno, da razumejo, kako izkušnje iz mladosti, zlasti iz športnega okolja, oblikujejo pričakovanja mladih zaposlenih. Čeprav je bila raziskava izvedena v športnem kontekstu, imajo izsledki pomembne implikacije za management v organizacijah, saj bodo ti mladi v prihodnosti vstopili na trg dela kot sodelavci ali bodoči vodje. Prilagajanje vodstvenih stilov sodobnim generacijam je dolgoročna investicija v uspešno in stabilno delovno okolje.

Nova generacija zaposlenih si želi vodij, ki bodo znali motivirati, vključevati in razvijati posameznike. Mladi zaznavajo vodje kot odlične takrat, ko ti znajo navdušiti, spodbujati timsko delo, ustvarjati pozitivno vzdušje in iskati poti za skupen napredek. Avtokratski stil vodenja pa večina pripadnikov generacije Z dojema kot zaviralen in neskladen z idealnim profilom vodje. Avtokratski pristopi, ki temeljijo na nadzoru in enosmerni komunikaciji, bodo v delovnem okolju imeli manjšo legitimnost in učinkovitost.

Rezultati kažejo, da se dojemanje avtorskega vodenja nekoliko razlikuje glede na izkušnje z individualnimi ali skupinskimi dejavnostmi. Organizacije lahko to prepoznajo kot priložnost za oblikovanje prilagodljivih vodstvenih pristopov, ki upoštevajo ozadje, izkušnje in vrednote zaposlenih – npr. bolj strukturirano vodenje pri posameznikih, ki prihajajo iz individualnih športnih okolij, in več sodelovanja pri tistih iz kolektivnih okolij. Z vidika prakse to pomeni, da se morajo trenerji, izobraževalne ustanove in športne organizacije zavedati teh sprememb v percepciji avtoritete ter prilagajati pristope vodenja. S tem ne bodo le povečali učinkovitosti in zadovoljstvo mladih športnikov in kasneje zaposlenih, temveč bodo prispevali k dolgoročni vzgoji samozavestnih, odgovornih in angažiranih posameznikov.

6.3 Omejitve raziskave in možnosti za prihodnje raziskovanje

Prispevek ima nekaj metodoloških omejitev, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Uporabljeno je bilo priložnostno vzorčenje, kar omejuje možnost posploševanja ugotovitev na celotno populacijo pripadnikov generacije Z. Raziskava se osredotoča na mlajše pripadnike generacije Z v Sloveniji, zato ne zajema morebitnih kulturnih ali starostnih razlik znotraj te generacije. Prav tako raziskava zaradi želje po zagotovitvi čim višje stopnje dokončanja ankete ne zajema širših družbenih ali institucionalnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na zaznavo trenerjev kot vodij, kot so vpliv staršev, vrstnikov ali športnih zvez. Raziskave z večjim in bolj raznolikim vzorcem, ki bi vključevale različne starostne skupine znotraj generacije Z ter posameznike iz različnih kulturnih okolij, bi lahko preverjale morebitne razlike med več skupinami. Poleg tega je treba upoštevati, da so bili sodelujoči v večini športno aktivni, kar lahko vpliva na njihove predstave o vodenju. Mladi, ki trenirajo, so bolj navajeni vodstvenih struktur, kot je vloga trenerja, kar lahko oblikuje njihova pričakovanja do vodij. Nasprotno pa tisti, ki se s športom ne ukvarjajo, takšnih izkušenj nimajo in lahko zato stile vodenja dojemajo drugače. Ta razlika pomeni, da rezultati morda ne odražajo pogledov vseh mladih, ampak predvsem tistih, ki prihajajo iz športnega okolja. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale tudi kvalitativne metode, kot so fokusne skupine ali poglobljeni intervjuji, kar bi omogočilo razumevanje osebnih izkušenj mladih in dodatno osvetlila kompleksnost odnosa med mladimi in njihovimi vodji.

Literatura in viri

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izdaja). Psychology Press.
- Bell, J. (2025). *The Feedback Gap: Why Gen Z Need Feedback and How Your Line Managers Can Provide It*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://thesmartytrain.com/insights/the-feedback-gap-why-gen-z-needed-feedback-and-how-your-line-managers-can-provide-it>
- Brown, G. (2025). *How Gen Z is Reshaping Leadership Expectations in the Workplace*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace>
- Čater, T., & Pučko, D. (2011). Cultural dimensions of society and future managers' leadership styles in Slovenia. V: T. Čater & R. Lang (ur.), *Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies* (str. 50–65). Chemnitz University of Technology.
- De Witte, M. (2024). *8 Ways Gen Z Will Change the Workforce*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker>
- Dirik, D., Aktan, A. & Ateşçi, Ö. (2025). A scoping review on Generation Z's leadership experience and expectations. *Management Research and Practice*, 17 (1). Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://mrp.ase.ro/v17i1/4.pdf>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Eldridge, A. (2025). *Generation Z*. *Encyclopædia Britannica*. Pridobljeno 7. 7. 2025, s <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (ur.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154–158.
- Ita, D.-A. (2025). *Generation Z (Gen Z): Definition, Birth Years, and Demographics*. Pridobljeno 6. 8. 2025, s <https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>
- Kimonyo, T. (2025). Influence of strategic leadership on Generation Z employees: A strategic approach to organizational performance. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10 (1), 72–85.

- Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271–299.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9. izdaja). Sage.
- Obrulj, G. (2024). Generacija Z v prihodu na managementске položaje. *Izzivi managementu*, XVI (1–2), 5–11.
- Rudman, G. (2023). *10 Things You Should Know about Respect in the Gen Z World*. GreenBook. Pridobljeno 5. 7. 2025, s <https://www.greenbook.org/insights/research-methodologies/10-things-you-should-know-about-respect-in-the-gen-z-world>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Vella, S., Oades, L., & Crowe, T. (2011). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23 (1), 33–48.
- Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta.

Rok Čater obiskuje Gimnazijo Bežigrad in se že enajst let aktivno ukvarja s športom. Športna izkušnja ga je spodbudila k raziskovanju vodenja v povezavi z generacijo Z. Zanima ga ekonomija, management in psihologija vodenja, s poudarkom na razumevanju mladih v športnem in delovnem okolju.

Kako lahko trženjski pristopi spodbudijo trajnostne nakupe hrane?

Patricia Milić

e-pošta: patricia.milic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava vpliv različnih trženjskih dejavnikov na trajnostno nakupno vedenje prehranskih izdelkov. Na podlagi podatkov, zbranih med 632 slovenskimi potrošniki, raziskava analizira, kateri elementi trženjskega spleta najbolj vplivajo na odločitve za nakup trajnostnih izdelkov. Rezultati kažejo, da imajo največji vpliv kakovost izdelka, razpoložljivost izdelka in cenovna občutljivost. Potrošniki pričakujejo, da trajnostni izdelki ohranjajo visoko raven kakovosti, so enostavno dostopni v njihovem nakupovalnem okolju in cenovno primerljivi z običajnimi alternativami. Manj pomembni so se izkazali dejavniki, kot so oglaševanje, trajnostne oznake in lokalno poreklo. Raziskava ponuja konkretna priporočila podjetjem, kako lahko prek premišljenega oblikovanja izdelkov, dostopnejše cenovne politike, večje razpoložljivosti ter jasne in zaupanja vredne komunikacije okrepijo učinek svojih trajnostnih trženjskih pristopov.

Ključne besede: trženjski splet, trajnostno nakupno vedenje, trajnostno trženje

1 Uvod

V zadnjih desetletjih se pobude za trajnostno vedenje vse bolj uveljavljajo na različnih ravneh – mednarodni (npr. EU), nacionalni, na ravni občin ter znotraj podjetij. Potrošniki se vse bolj zavedajo okoljskih vplivov, ki jih imajo njihove odločitve pri nakupih, in številna podjetja so se z uvedbo bolj trajnostnih izdelkov odzvala na spremembe v potrošnikovih željah (Davari in Strutton, 2014). Da bi podjetja dosegla večjo zaznano vrednost za izbrane segmente strank, oblikujejo trženjske strategije s pomočjo elementov trženjskega spleta (Kotler in Armstrong, 2018). Trajnostna trženjska strategija torej daje prednost trajnostnim principom na področju proizvodnje, promocije, distribucije in pakiranja ter spodbuja principe krožnega gospodarstva (Dangelico in Vocalelli, 2017). Vendar pa so v praksi izdelki pogosto zasnovani tako, da prinašajo sicer hitre in neposredne koristi za podjetje, ne ustrezajo pa (popolnoma) pričakovanjem strank (Davari in Strutton, 2014). Posledično se številni potrošniki, ki imajo sicer pozitiven odnos do trajnostnih izdelkov, velikokrat ne odločijo za njihov nakup (Joshi in Rahman, 2015).

Čeprav potrošniki pogosto izražajo pozitiven odnos do trajnosti in si želijo dostopa do bolj trajnostnih

alternativ (Yadav in Pathak, 2017), je empiričnih dokazov o dejanskem povečanju nakupov tovrstnih izdelkov še vedno razmeroma malo (Joshi in Rahman, 2015). Zgodnji pristopi k raziskovanju trajnostnega vedenja potrošnikov so se večinoma osredotočali na zeleno potrošnjo (npr. Gleim et al., 2013; Moser, 2015) ter na etične dimenzije, kot je pravična trgovina (npr. De Pelsmacker in Janssens, 2007; Shaw in Shiu, 2003). V zadnjem desetletju pa se vse pogostejše uveljavljajo širši koncepti, kot sta trajnostno ali odgovorno nakupno vedenje, ki zajemajo bolj celosten pogled na vpliv potrošnikovih odločitev na trajnostni razvoj (Amoako et al., 2020; Hosta in Žabkar, 2020).

Vrzel med potrošnikovimi preferencami in trenutnimi ponudbami trajnostnih izdelkov zahteva dodatno raziskovanje in strateške izpopolnitve prizadevanj na področju trajnostnega trženja. Kljub naraščajočemu zanimanju za trajnostno vedenje potrošnikov ostajajo številna vprašanja še vedno odprta. Raziskave dosledno potrjujejo obstoj razkoraka med pozitivnim odnosom potrošnikov do trajnostnih izdelkov in njihovim nakupnim vedenjem (npr. Dangelico idr., 2021; Moser, 2015; Shaw idr., 2000; Yadav in Pathak, 2017). Vendar pa so dosedanje študije večinoma osredotočene na vrednote in osebne dejavnike, medtem ko ostaja razmeroma neraziskano,

kako različni elementi trženjskega spleta vplivajo na trajnostno nakupno vedenje. Zaradi kompleksnosti vedenja potrošnikov, ki je pogosto nekonsistentno in močno odvisno od konteksta (Taufique idr., 2017), je za oblikovanje učinkovitih trženjskih pristopov nujno potrebna bolj podrobna in ciljno usmerjena analiza vpliva posameznih trženjskih dejavnikov.

Ta raziskava preučuje dejavnike, ki vplivajo na trajnostno nakupno vedenje potrošnikov na področju prehranskih izdelkov, pri čemer so dejavniki analizirani skozi prizmo trženjskega spleta. Z določitvijo relativnega pomena vsakega dejavnika so prepoznane ključne determinante trajnostnih nakupnih odločitev strank. Poleg tega naše ugotovitve ponujajo praktične vpogleda za podjetja, ki si prizadevajo izpopolniti svoje trženjske pristope, premostiti vrzeli med prizadevanji podjetij in pričakovanji potrošnikov ter posledično povečati zaznano vrednost v očeh potrošnikov.

Prispevek se osredotoča na panogo hrane in pijače, pri čemer ta izbira ni naključna. Pomen trajnostne proizvodnje hrane se odraža v več ciljih trajnostnega razvoja Združenih narodov, in sicer v ciljih Odprava lakote, Življenje v vodi, Življenje na kopnem ter Odgovorna proizvodnja in potrošnja (Združeni narodi, 2024). Čeprav prehranska varnost v EU, ki je v veliki meri prehransko samozadostna, ni pereča problematika (Evropska komisija, 2022). Kljub temu pa sama panoga hrane in pijače ter z njo povezane kmetijske dobavne verige pomembno vplivajo na okolje in družbo (Adams et al., 2023). Zato je za doseg ciljev, za ohranitev naravnih virov za prihodnje generacije in prispevanje k boljšemu jutri, trajnostna transformacija deležnikov v omenjeni panogi ključnega pomena.

2 Teoretično ozadje

2.1 Trajnostno nakupno vedenje

Grunert in Juhl (1995) sta že sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja opozorila, da gospodinjstva in njihove potrošniške navade predstavljajo enega ključnih virov okoljskega onesnaževanja. Izpostavila sta pomembno vlogo potrošnikov pri spodbujanju prehoda v bolj trajnostno naravnano prihodnost. V zadnjem desetletju se vse bolj uveljavlja koncept trajnostnega nakupnega vedenja, ki presega zgolj okoljsko komponento in vključuje tudi družbene ter etične dimenzije potrošnje (Amoako et al., 2020; Dangelico idr., 2021; Hosta in Žabkar, 2020). Trajnostno nakupno vedenje zajema zavestne potrošniške

odločitve, ki temeljijo na okoljskih in družbenih merilih z namenom zmanjševanja negativnih vplivov na okolje in družbo ter zagotavljanja potreb sedanjih in prihodnjih generacij (Moser, 2016). Potrošniki pri svojih odločitvah vse pogosteje upoštevajo vplive izdelkov skozi celoten življenjski cikel – od pridobivanja surovin, proizvodnje in distribucije do uporabe in odstranitve. Takšno vedenje vključuje preferiranje izdelkov z manjšim ogljičnim odtisom, uporabo okolju prijazne embalaže, izbiro trajnostno pridobljenih sestavin ter podporo lokalnim in etično delujočim blagovnim znamkam (Carvill et al., 2021). Temelj trajnostnega nakupnega vedenja je torej v dolgoročnem razmišljanju o posledicah individualnih odločitev, ki presegajo neposredne koristi za posameznika ter vključujejo širše okoljske in družbene učinke (Joshi in Rahman, 2015). S tem potrošniki prispevajo k preoblikovanju potrošniških vzorcev v smeri bolj trajnostne prihodnosti.

2.2 Trženjska strategija in dejavniki trajnostnega nakupnega vedenja

Raziskava izhaja iz koncepta trženjskega spleta, temeljnega orodja trženjske strategije, s pomočjo katerega podjetja udejanjajo trženjsko strategijo in obsega štiri široke skupine oziroma elemente: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (Kotler in Armstrong, 2018). V okviru vsakega elementa so analizirani različni dejavniki z namenom ugotavljanja, kako lahko podjetja z oblikovanjem svoje ponudbe spodbujajo potrošnike trajnostne nakupe hrane in pijače. Za identifikacijo ustreznih dejavnikov je bil opravljen pregled literature, pri čemer je bilo pregledanih več kot 40 člankov o trajnostnem, odgovornem, zelenem in etičnem nakupnem vedenju. V naslednjem delu so predstavljeni izbrani dejavniki in njihova povezava s trajnostnim nakupnim vedenjem.

Kakovost. Zaznana kakovost odraža oceno potrošnikov o tem, ali izdelek izpolnjuje njihova pričakovanja (Jalilvand et al., 2017). Trajnostni prehranski izdelki so pogosto označeni kot manj kakovostni (zaradi velikokrat slabših vizualnih lastnosti) (De Pelsmacker in Janssens, 2007) in dražji, kar vodi k višjim pričakovanjem potrošnikov. Ker kakovost pogosto ne dosega potrošnikovih standardov, to negativno vpliva na potrošnikove nakupne odločitve (D'Souza et al., 2015; Gleim et al., 2013). Kakovost je pogosto eno najpomembnejših meril za kupce pri sprejema-

nju nakupnih odločitev (D'Souza et al., 2015), lahko celo pomembnejši od cene (Jalilvand et al., 2017).

Hipoteza 1: Višja zaznana kakovost trajnostnih prehranskih izdelkov spodbuja trajnostne nakupe hrane.

Embalaža. Nakupna odločitev je v veliki meri odvisna od embalaže izdelkov, saj se potrošniki pogosto odločijo, da izdelka, ki sicer izpolnjuje njihova nakupna merila, ne bodo kupili, če embalaža ni zadovoljiva. Priročnost je potrošnikom zelo pomembna lastnost, zato je plastična embalaža zaznana kot bolj trpežna in praktična v primerjavi z alternativno papirno ali kartonsko embalažo (Fogt Jacobsen et al., 2022). Po drugi strani pa je plastična embalaža zaznana tudi kot neprijetna in škodljiva za okolje (Menzel et al., 2021). Embalaža iz trajnostnih materialov spodbuja trajnostne nakupe hrane in potrošniki so pripravljeni kupiti alternativni prehranski izdelek, če ima trajnostno embalažo (Ketelsen et al., 2020). Predhodne raziskave so pokazale, da se potrošniki zlasti pri svežih pridelkih izogibajo izdelkom, pakiranim v pretirano količino embalaže ali v embalažo, ki je ni mogoče reciklirati (Ketelsen et al., 2020).

Hipoteza 2: Trajnostna embalaža spodbuja trajnostne nakupe hrane.

Lokalno poreklo. Lokalna hrana je pogosto opredeljena kot živilo, ki je pridelana, prodana in porabljena v krogu nekaj sto kilometrov oziroma znotraj določenega zveznega ali državnega območja (Kumar et al., 2021). V tej raziskavi je lokalno poreklo opredeljeno znotraj državnih meja, saj to ustreza tudi kriteriju nekaj sto kilometrov. Potrošniki, ki jim je mar za okolje in lokalno skupnost, bodo bolj verjetno kupovali trajnostne prehranske izdelke (Bimbo et al., 2020). Potrošnikova percepcija, da je lokalna hrana bolj zdrava in senzorični vidiki prehranskega izdelka, kot je splošna zaznana kakovost, vključno z okusom, videzom, odsotnostjo konzervansov ter svežino, je odločilni dejavniki pri nakupu hrane lokalnega izvora (Bimbo et al., 2020). Poleg tega potrošniki lokalno hrano dojemajo kot bolj zaupanja vredno in zato varnejšo za uživanje, saj je izvor lažje izslediti zaradi krajše dobavne verige (Feldmann in Hamm, 2014).

Hipoteza 3: Lokalno poreklo prehranskih izdelkov spodbuja trajnostne nakupe hrane.

Cena. V literaturi je cena eden najpogostejše omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje trajnostnih izdelkov (Amoako et al., 2020; Papišta et al., 2018). Da bi bolje razumeli vpliv denarne ovire na trajnostno nakupno vedenje, nas zanima,

kako sprejemljive so cene. Sprejemljivost cene je opredeljena kot ocena cene na podlagi primerjave z drugimi izdelki in njihovimi cenami, shranjenimi v našem spominu. Sprejemljiva cena se giblje v intervalu med spodnjo in zgornjo mejo, ki jo potrošniki še štejejo za sprejemljivo (Grewal in Baker, 1994). Po drugi strani pa porast življenjskih stroškov, vključno z naraščajočimi cenami prehranskih izdelkov, postavlja v ospredje koncept cenovne občutljivosti (Aceves-Martins et al., 2023), saj visoke cene trajnostnih alternativ predstavljajo pomembno finančno breme za potrošnika (Lee et al., 2021). Cena torej igra pomembno vlogo in tudi če potrošniki ocenijo višje cene trajnostnih prehranskih izdelkov kot sprejemljive, lahko danes zaradi višje inflacije naletijo na težave pri rednem nakupovanju le-teh.

Hipoteza 4: Nesprejemljivost cen trajnostnih prehranskih izdelkov negativno vpliva na trajnostne nakupe hrane.

Hipoteza 5: Visoka cenovna občutljivost negativno vpliva na trajnostne nakupe hrane.

Razpoložljivost izdelka in vložen trud za pridobitev trajnostnih izdelkov. Potrošniki potrebujejo izdelke, ki so na voljo na pravem mestu in ob pravem času (Gleim et al., 2013). Trajnostni izdelki morajo biti jasno vidni na trgovinskih policah in na voljo v številnih trgovinah (Stolz in Bautista, 2015). Poleg razpoložljivosti trajnostnih prehranskih izdelkov pa se vložen trud nanaša na zaznano priročnost dostopa do takšnih izdelkov. Če potrošniki zaznajo, da trajnostni prehranski izdelki zahtevajo preveč časa za iskanje ali jih je težko najti, jih to lahko odvrne od nakupa (De Pelsmacker in Janssens, 2007). Posledično lahko omejena razpoložljivost in višja raven vloženega truda v pridobivanje trajnostnih prehranskih izdelkov potrošnika odvrne od nakupa.

Hipoteza 6: Višja zaznana razpoložljivost trajnostnih prehranskih izdelkov spodbuja trajnostne nakupe hrane.

Hipoteza 7: Višja raven vloženega truda v pridobivanje trajnostnih prehranskih izdelkov negativno vpliva na trajnostne nakupe hrane.

Razpoložljivost informacij in oglaševanje. V današnji poplavi informacij o trajnostnem vedenju in mnogimi »greenwashing« praksami, so potrošniki postali bolj previdni in manj zaupljivi, tudi kadar informacije zagotovi zanesljiva organizacija (Osburg et al., 2019). Posledično potrošniki zaznavajo pomanjkanje enostavno dostopnih in zaupanja vrednih informacij (Ammann et al., 2023). Osburg et al. (2019) so ugotovili, da zaupanje v oglaševalska sporočila o etičnih in trajnostnih praksah spodbuja nakupno vedenje, kar pomeni, da morajo podjetja svoja komuni-

kacijska prizadevanja usmeriti v zagotavljanje preverljivih, specifičnih in enostavno dostopnih informacij o svojih trajnostnih prizadevanjih in vplivih (Chetoui et al., 2020).

Hipoteza 8: Nižja razpoložljivost informacij negativno vpliva na trajnostne nakupe hrane.

Hipoteza 9: Oglaševanje spodbuja trajnostne nakupe hrane.

Oznake. Oznake so eno od orodij, ki jih tržniki uporabljajo za sporočanje o trajnostnih ali etičnih vidikih izdelka, in zmanjšujejo asimetrijo informacij med proizvajalcem in potrošniki (Rahbar in Wahid, 2011). Potrošniki se pozitivno odzivajo na takšne oznake, tudi ozaveščenost potrošnikov o trajnostnih oznakah pozitivno vpliva na njihove odločitve za nakup trajnostnih izdelkov (Sigurdsson et al., 2022), zato oznake igrajo pomembno vlogo v procesu nakupa trajnostnih izdelkov (Shaw in Clark, 1999).

Hipoteza 10: Trajnostne oznake spodbujajo trajnostne nakupe hrane.

3 Metodologija in rezultati

Podatki so bili zbrani z anketnim vprašalnikom na reprezentativnem vzorcu slovenskih potrošnikov (starih od 18 do 69 let) s pomočjo panela TalkOnline. Končni vzorec je sestavljalo 632 anketirancev. Lastnosti vzorca so predstavljene v Tabeli 1.

V analizo je vključenih 10 neodvisnih spremenljivk, ki so bile merjene na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je vsaka temeljila na treh trditvah preverjenih merskih lestvic iz literature. V analizi smo uporabili naslednje neodvisne spremenljivke: kakovost (Gleim et al., 2013), embalaža (Amoako et al., 2020), lokalno poreklo (povzeto po Bryla, 2019), nesprejemljivost cen (De Pelsmacker in Janssens, 2006), cenovna občutljivost (Tanner in Kast, 2003), razpoložljivost izdelka (Stolz in Bautista, 2015), vložen trud (Papista et al., 2018), nizka razpoložljivost informacij (Hosta in Žabkar, 2020), oglaševanje (Stolz

in Bautista, 2015) in trajnostne oznake (Silva et al., 2020). Tudi odvisna spremenljivka trajnostno nakupno vedenje je bila merjena na 7-stopenjski Likertovi lestvici s tremi trditvami (Yadav in Pathak, 2017). Vse merske lestvice so pokazale dobro notranjo zanesljivost (Cronbach $\alpha > 0,85$).

Podatki so bili analizirani z metodo multiple regresije s programsko opremo SPSS. Rezultati analize so pokazali, da je model multiple regresije značilen ($F = 22,680$, $p < 0,001$) in pojasnjuje 41,3 % variance ($R^2 = 0,413$). Tudi multikolinearnost je bila preverjena, vse VIF vrednosti so nižje od 1,8, kar kaže na to, da multikolinearnost ni prisotna (Hair et al., 2010). Rezultati testiranih hipotez so prikazani v Tabeli 2. Potrjenih je bilo šest od desetih hipotez, rezultati pa prikazujejo, da imajo spremenljivke kakovost (H1), embalaža (H2), cenovna občutljivost (H5), razpoložljivost izdelka (H6), vložen trud (H7) in nizka razpoložljivost informacij (H8), statistično značilen vpliv na trajnostno nakupno vedenje.

4 Diskusija

Rezultati kažejo, da sta razpoložljivost izdelka in kakovost najpomembnejša dejavnika trajnostnega nakupnega vedenja. Kakovost je pričakovano med najpomembnejšimi dejavniki, saj so tudi rezultati prejšnjih raziskav pokazali, da bi lahko bila celo pomembnejša od dejavnikov, povezanih s ceno (Jalilvand et al., 2017). Embalaža je tudi pomemben dejavnik – slovenski potrošniki jo zaznavajo kot znak okoljske odgovornosti, kar potrjujejo tudi tuje študije (Amoako et al., 2020; Menzel et al., 2021). Nasprotno pa lokalno poreklo izdelkov ni imelo statistično značilnega vpliva, čeprav številne študije poudarjajo pomen kratkih dobavnih verig in višjo zaznano kakovost lokalne hrane (Bimbo et al., 2020). Ta rezultat odpira vprašanje, v kolikšni meri slovenski potrošniki dejansko povezujejo lokalno poreklo s trajnostjo ali pa je prisotno pomanjkanje razumevanja koristi lokalnega izvora.

Tabela 1: Lastnosti vzorca

Spol		Starost		Izobrazba		Velikost gospodinjstva	
Moški	51,1%	18-29 let	16,1%	I. in II. stopnja	2,1%	1 član	13,8%
Ženske	48,9%	30-39 let	21,5%	III.-V. stopnja	44,5 %	2 člana	31,2%
		40-49 let	22,9%	VI. stopnja	29,5%	3 člani	24,7%
		50-59 let	20,2%	VII. stopnja	22,6%	4 člani	20,4%
		60-69 let	19,1%	VIII. stopnja	1,1%	5 članov	6,8%
						6 ali več članov	3,2%

Tabela 2: Rezultati modela multiple regresije

	B	Stand. napaka	B	T	p	Interval zaupanja	HIPOTEZA
Hipoteza 1: Kakovost → Trajnostno nakupno vedenje	0,355	0,074	0,287	4,823	<0,001	[0,210, 0,500]	POTRJENA
Hipoteza 2: Embalaža → Trajnostno nakupno vedenje	0,126	0,059	0,104	2,149	0,032	[0,011, 0,242]	POTRJENA
Hipoteza 3: Lokalno poreklo → Trajnostno nakupno vedenje	0,049	0,060	0,042	0,816	0,415	[-0,069, 0,168]	NI potrjena
Hipoteza 4: Nesprejemljivost cen → Trajnostno nakupno vedenje	-0,002	0,064	-0,002	-0,031	0,975	[-0,128, 0,124]	NI potrjena
Hipoteza 5: Cenovna občutljivost → Trajnostno nakupno vedenje	-0,251	0,060	-0,224	-4,210	<0,001	[-0,369, -0,134]	POTRJENA
Hipoteza 6: Razpoložljivost izdelka → Trajnostno nakupno vedenje	0,384	0,061	0,336	6,336	<0,001	[0,264, 0,503]	POTRJENA
Hipoteza 7: Vložen trud → Trajnostno nakupno vedenje	-0,177	0,049	-0,173	-3,592	<0,001	[-0,274, -0,080]	POTRJENA
Hipoteza 8: Nizka razpoložljivost informacij → Trajnostno nakupno vedenje	-0,113	0,047	-0,116	-2,404	0,017	[-0,205, -0,021]	POTRJENA
Hipoteza 9: Oglaševanje → Trajnostno nakupno vedenje	-0,009	0,062	-0,008	-0,151	0,880	[-0,131, 0,112]	NI potrjena
Hipoteza 10: Trajnostne oznake → Trajnostno nakupno vedenje	0,062	0,052	0,057	1,198	0,232	[-0,040, 0,164]	NI potrjena

Razpoložljivost izdelka ima v rezultatih najmočnejši vpliv, kar pomeni, da potrošniki kupujejo izdelke, ki so jasno vidni na policah in na voljo v trgovinah v njihovi bližini. To nakazuje na potrebo po boljši fizični in digitalni distribuciji trajnostnih izdelkov, tudi zunaj večjih urbanih središč. Ni presenetljivo, da je dejavnik vložen napor za pridobitev trajnostnega izdelka prav tako pomemben. Potrošniki niso pripravljeni vlagati veliko časa in truda v iskanje trajnostnih alternativ (Stolz in Bautista, 2015). Če rezultat pogledamo skozi prizmo Herzbergove dvofaktorske teorije, razpoložljivost in dostopnost delujeta kot higienika – njuna prisotnost je pogoj za trajnostno vedenje, nista pa sama po sebi motivatorja.

V raziskavi sta bila analizirana dva dejavnika, povezana s ceno. Nesprejemljivost cene ni bila statistično značilna, zato ni mogoče trditi, da imajo trajnostne alternative previsoke cene. Vendar pa je cenovna občutljivost eden najmočnejših negativnih dejavnikov nakupnega vedenja. Čeprav izdelki niso zaznani kot (pre)dragi, si jih mnogi potrošniki težko redno privoščijo, kar nakazuje na razkorak med zavedanjem in zmožnostjo nakupa (Aceves-Martins et al., 2023). To lahko vsaj deloma razložimo z makroekonomskimi okoliščinami: povprečna inflacija v Sloveniji je leta 2023 znašala 7,4 %, pri čemer so pre-

hrambni izdelki predstavljali eno ključnih kategorij rasti cen (SURS, 2023). To lahko nakazuje na potrebo po cenovni diferenciaciji znotraj trajnostne ponudbe – npr. uvedba cenovno dostopne trajnostne linije, multipakiranj ali bonitetnih sistemov zvestobe ipd.

Na področju trženjskega komuniciranja ima od vseh testiranih dejavnikov vpliv na trajnostno nakupno vedenje samo razpoložljivost informacij, dejavnika oglaševanje in trajnostne oznake pa ne. To je zaskrbljujoče, saj nakazuje, da imajo potrošniki težave z dostopom do zaupanja vrednih informacij o okoljskem vplivu izdelkov. Poleg tega rezultati postavljajo pod vprašaj učinkovitost oznak, kot je Izbrana kakovost – Slovenije ali drugih ekoloških certifikatov. Verjetna razlaga je lahko, da jih potrošniki ne poznajo dovolj dobro, jim ne zaupajo ali ne razumejo njihovega pomena.

5 Zaključek

Ugotovitve raziskave prispevajo k boljšemu razumevanju vedenja potrošnikov v kontekstu trajnosti in ponujajo konkretne smernice podjetjem, ki želijo svoje trženjske aktivnosti uskladiti z naraščajočim povpraševanjem po trajnostnih (prehranskih) izdelkih. V ospredje so postavljeni dejavniki, na katere imajo

podjetja neposreden vpliv – predvsem tisti, ki so povezani z izdelkom, njegovo ceno, dostopnostjo in komunikacijo – in ne zgolj s prepričanju ali vrednotami potrošnikov, na katere podjetje bistveno težje vpliva.

5.1 Priporočila za prakso

Izsledki raziskave nakazujejo več smernic, ki lahko podjetjem v prehranbnem sektorju pomagajo pri učinkovitejšem spodbujanju trajnostnega nakupnega vedenja. Med ključnimi ukrepi izstopa potreba po izboljšanju razpoložljivosti in izpostavljenosti trajnostnih izdelkov – tako na fizičnih prodajnih mestih kot v digitalnih okoljih. Potrošniki niso pripravljeni vlagati veliko časa in truda v iskanje trajnostnih alternativ, zato naj se podjetja potrudijo, da bodo ti izdelki čim bolj dostopni in vidni. Pri tem si lahko pomagajo z vizualnim označevanjem polic s trajnostnimi izdelki, digitalnimi filtri v spletnih trgovinah ter vključevanjem teh izdelkov v redne promocije. Le biti trajnosten ni dovolj – podjetja morajo biti tudi prisotna, vidna in enostavno dostopna.

Kakovost naj bo v ospredju kot samostojna vrednota – ne le kot sestavni del trajnosti, temveč kot jasen signal potrošniku, da s svojo (bolj trajnostno) izbiro ne bo žrtvoval užitka ali uporabnosti. Podjetja naj torej jasno komunicirajo, da njihovi trajnostni izdelki ne žrtvujejo kakovosti, temveč jo dopolnjujejo, in zato naj posebej poudarijo senzorne in funkcionalne lastnosti izdelka. Tudi embalaža igra pomembno vlogo pri razlikovanju izdelkov in vzpostavljanju zaupanja ob prvem stiku z izdelkom; njena trajnostna naravnost pa mora biti uravnotežena s funkcionalnostjo in vizualno privlačnostjo. Priporočljivo je, da podjetja prilagodijo embalažo – zmanjšajo njeno količino, uporabijo biorazgradljive ali reciklirane materiale ter hkrati ohranijo ustrezno funkcionalnost in estetsko vrednost, ki prispevata k zaznani celotni vrednosti izdelka.

Glede cenovne politike je ključno, da podjetja prepoznajo cenovno občutljivost slovenskih potrošnikov – še posebej v okoliščinah povišane inflacije ali krize, ko so proračuni gospodinjstev dodatno obremenjeni oziroma bolj negotovi. Zato se kot smiselni pristop kaže uvedba nivojskih cenovnih pristopov, ki lahko omogočajo dostopnost širšemu krogu kupcev, ne da bi pri tem zmanjšali trajnostno vrednost izdelkov. Prav tako je ključno zmanjšati zaznani napor potrošnikov pri iskanju trajnostnih izdelkov – to lahko podjetja dosežejo z vidno postavitvijo izdelkov na prodajnem mestu, jasnim označevanjem in enostavno dostopnostjo v fizičnih ter na spletnih prodajnih kanalih.

Ključno pa je tudi okrepiti zaupanje potrošnikov v trajnostne informacije – to pa zahteva uporabo jasnih, preverljivih in razumljivih sporočil. V tem kontekstu ima pomembno vlogo tudi izboljšanje razumevanja in prepoznavnosti trajnostnih oznak, kot je Izbrana kakovost – Slovenija, ki kljub svojemu potencialu trenutno nimajo zaznavnega vpliva na nakupno vedenje. Le s celovitim pristopom bodo podjetja dolgoročno lahko uspešna pri spodbujanju trajnostnega vedenja svojih kupcev.

5.2 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskovanje

Raziskava se osredotoča zgolj na prehranben sektor, zato ugotovitve morda niso neposredno prenosljive na druge panoge. Prihodnje raziskave bi se lahko usmerile na različne vrste izdelkov ali storitev in tako omogočile primerjave, ali pa se osredotočile na posamezen izdelek in s tem ponudile podrobnejše vpogleds ter trženjske implikacije za določeno kategorijo prehranskih izdelkov.

Poleg tega raziskava obravnava le dejavnike, na katere lahko vplivajo podjetja. Raziskovanje osebnostnih značilnosti ali vrednot potrošnikov kot morebitnih moderatorjev bi lahko ponudilo bolj poglobljeno razumevanje in omogočilo prilagojene strateške pristope za različne segmente. Nadalje, čeprav raziskava predlaga dvonivojski pristop, je bilo zbiranje podatkov omejeno zgolj na potrošnike. Zato priporočamo izvedbo kvalitativne raziskave, ki bi preučila ovire za trajnostno potrošnjo z vidika podjetij, nato pa še študije, osredotočene na potrošnike, za bolj poglobljeno razumevanje, zakaj potrošniki svojih trajnostnih stališč pogosto ne udejanjijo v praksi.

Literatura in viri

- Aceves-Martins, M., Bates, R. L., Craig, L. C., Chalmers, N., Horgan, G., Boskamp, B., & De Roos, B. (2023). Consumption of foods with the highest nutritional quality, and the lowest greenhouse gas emissions and price, differs between socio-economic groups in the UK population. *Public Health Nutrition*, 26(12), 3370–3378.
- Adams, D., Donovan, J., & Topple, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451–1463.

- Ammann, J., Arbenz, A., Mack, G., Nemecek, T., & El Benni, N. (2023). A review on policy instruments for sustainable food consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 338–353.
- Amoako, G. K., Dzogbenuku, R. K., Doe, J., & Adjaisson, G. K. (2022). Green marketing and the SDGs: Emerging market perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(3), 310–327.
- Bimbo, F., Russo, C., Di Fonzo, A., & Nardone, G. (2020). Consumers' environmental responsibility and their purchase of local food: Evidence from a large-scale survey. *British Food Journal*, 123(5), 1853–1874.
- Bryła, P. (2019). Regional ethnocentrism on the food market as a pattern of sustainable consumption. *Sustainability*, 11(22), Article 22.
- Carvill, M., Butler, G., & Evans, G. (2021). *Sustainable Marketing – How to drive profits with purpose* (1st ed.). Bloomsbury Publishing.
- Chetioui, Y., Butt, I., & Lebdaoui, H. (2021). Facebook advertising, eWOM and consumer purchase intention-Evidence from a collectivistic emerging market. *Journal of Global Marketing*, 34(3), 220–237.
- Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2021). Which are the determinants of green purchase behaviour? A study of Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2600–2620.
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). "Green marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279.
- Davari, A., & Strutton, D. (2014). Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), 563–586.
- De Pelsmacker, P., & Janssens, W. (2007). A model for fair trade buying behaviour: The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific attitudes. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 361–380.
- D'Souza, C., Gilmore, A. J., Hartmann, P., Ibáñez, V. A., & Sullivan-Mort, G. (2015). Male eco-fashion: A market reality. *International Journal of Consumer Studies*, 39(1), 35–42.
- Evropska komisija, (2022). *Global food security and EU farmers and consumers*. European Commission - European Commission. Dosegljivo na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1963 (16.9.2024)
- Feldmann, C., & Hamm, U. (2015). Consumers' perceptions and preferences for local food: A review. *Food Quality and Preference*, 40, 152–164.
- Fogt Jacobsen, L., Pedersen, S., & Thøgersen, J. (2022). Drivers of and barriers to consumers' plastic packaging waste avoidance and recycling – A systematic literature review. *Waste Management*, 141, 63–78.
- Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin, J. J. (2013). Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of Retailing*, 89(1), 44–61.
- Grewal, D., & Baker, J. (1994). Do retail store environmental factors affect consumers' price acceptability? An empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), 107–115.
- Grunert, S. C., & Juhl, H. J. (1995). Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. *Journal of Economic Psychology*, 16(1), 39–62.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hosta, M., & Žabkar, V. (2020). Antecedents of Environmentally and Socially Responsible Sustainable Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 171, 273–293.
- Jalilvand, M. R., Salimipour, S., Elyasi, M., & Mohammadi, M. (2017). Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 81–110.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic Management Review*, 3(1), 128–143.
- Ketelsen, M., Janssen, M., & Hamm, U. (2020). Consumers' response to environmentally-friendly food packaging—A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120123.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Kumar, S., Talwar, S., Murphy, M., Kaur, P., & Dhir, A. (2021). A behavioural reasoning perspective on the consumption of local food. A study on REKO, a social media-based local food distribution system. *Food Quality and Preference*, 93, 104264.
- Lee, A., Patay, D., Herron, L.-M., Parnell Harrison, E., & Lewis, M. (2021). Affordability of current, and healthy, more equitable, sustainable diets by area of socioeconomic disadvantage and remoteness in Queensland: Insights into food choice. *International Journal for Equity in Health*, 20(1), 153.
- Menzel, C., Brom, J., & Heidbreder, L. M. (2021). Explicitly and implicitly measured valence and risk attitudes towards plastic packaging, plastic waste, and microplastic in a German sample. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1422–1432.

- Moser, A. K. (2015). Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 167–175.
- Moser, A. K. (2016). Consumers' purchasing decisions regarding environmentally friendly products: An empirical analysis of German consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 389–397.
- Osburg, V.-S., Akhtar, P., Yoganathan, V., & McLeay, F. (2019). The influence of contrasting values on consumer receptiveness to ethical information and ethical choices. *Journal of Business Research*, 104, 366–379.
- Papista, E., Chrysochou, P., Krystallis, A., & Dimitriadis, S. (2018). Types of value and cost in consumer–green brands relationship and loyalty behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), e101–e113.
- Rahbar, E., & Wahid, A. N. (2011). Investigation of green marketing tools' effect on consumers' purchase behavior. *Business Strategy Series*, 12(2), 73–83.
- Shaw, D., & Clarke, I. (1999). Belief formation in ethical consumer groups: An exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 109–120.
- Shaw, D., & Shiu, E. (2003). The role of ethical obligation and self-identity in ethical consumer choice. *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 109–116.
- Shaw, D., Shiu, E., & Clarke, I. (2000). The Contribution of Ethical Obligation and Self-identity to the Theory of Planned Behaviour: An Exploration of Ethical Consumers. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 879–894.
- Sigurdsson, V., Larsen, N. M., Pálsdóttir, R. G., Folwarczny, M., Menon, R. G. V., & Fagerstrøm, A. (2022). Increasing the effectiveness of ecological food signaling: Comparing sustainability tags with eco-labels. *Journal of Business Research*, 139, 1099–1110.
- Silva, M. E., Sousa-Filho, J. M. de, Yamim, A. P., & Diógenes, A. P. (2020). Exploring nuances of green skepticism in different economies. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(4), 449–463.
- Stolz, J., & Bautista, R. (2015). Corporate sustainability: Perception and response by older consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 39(4), 343–351.
- SURS. (2023). *Indeksi cen življenjskih potrebščin, december 2023*. Dosegljivo na: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11573> (10.9.2024).
- Tanner, C., & Kast, S. W. (2003). Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology & Marketing*, 20(10), 883–902.
- Taufique, K. M. R., Vocino, A., & Polonsky, M. J. (2017). The influence of eco-label knowledge and trust on pro-environmental consumer behaviour in an emerging market. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 511–529.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, 134, 114–122.
- Združeni narodi. (2024). The 17 Goals | Sustainable Development. Dosegljivo na: <https://sdgs.un.org/goals> (15.9.2024)

Patricia Milić, MSc, je magistrski študij zaključila na Univerzi v Glasgowu, trenutno pa zaključuje interdisciplinarni doktorski študij Varstvo okolja na Univerzi v Ljubljani. Zaposlena je kot asistentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na Katedri za trženje, kjer sodeluje pri izvedbi trženjskih predmetov na dodiplomski in podiplomski ravni. Njeno osrednje raziskovalno področje je trajnostni razvoj, pri čemer se osredotoča tako na vidik organizacij kot tudi potrošnikov.

Povzetki – Abstracts

THE TRANSFORMATION OF SOCIAL DYNAMICS IN STUDENT ORGANIZATIONS UNDER THE INFLUENCE OF INFORMATION TECHNOLOGY

Jure Andolšek, Tamara Stanković, Maja Sušnik, Urška Judež

Abstract

In the article, we investigated the impact of information technology on the functioning and social dynamics of student organizations in Slovenia. Digital transformation has enabled organizations to improve efficiency, speed up communication, and increase member participation. The research included interviews and an analysis of responses using the thematic network analytical tool, providing deeper insight into the key changes brought about by digitization. Despite the advantages, organizations also faced challenges such as information overload, a reduction in personal contact, and concerns over the protection of personal data. The use of digital tools encouraged more horizontal communication structures, enabling greater involvement of members in decision-making processes. However, the research results show that maintaining the human dimension of relationships is key to the long-term bonding of members. While digitization has brought many opportunities, it also requires caution in managing risks, such as the reduction of personal contacts and cybersecurity, for student organizations to function successfully in the digital age.

Keywords: digital transformation, information technology, student organizations

SERVANT LEADERSHIP

Domen Pele, Rudi Rozman

Abstract

The authors study one of the contemporary leadership styles, the servant leadership, which is based on leaders directing their followers by serving them. The servant leader does not command followers but sets up the appropriate conditions for their successful work. The servant leader explains briefly tasks to be done and their purpose, takes care of necessary means, enables collaboration, and offers support. The key traits of a servant leader are addressed in the article, including empathy, active listening and similar characteristics. The article compares servant leadership with some other contemporary leadership styles. The comparison additionally determines the discussed way of leadership. The authors also explain contingencies that prove the use of servant leadership. Furthermore, they also discuss the translation of »servant leadership« and propose the Slovenian term »službe vodenje« which, according to their opinion, encompasses the content of the discussed way of leadership. Due to different understandings of leadership, the authors quote some definitions of leadership and explain the relationship between leadership and management. To show the development of leadership through time, dependent on the development of the enterprises and other social units, they briefly explain some key leadership models, either work or employee-oriented. They also include the adaptation of leadership styles to the contingency factors.

Keywords: organization, management, leadership, servant leadership

BETWEEN IDEALISM AND RESULTS: SLOVENIAN LEADERS' VALUES AS THE KEY TO PRODUCTIVITY

Rok Črešnar

Abstract

The study highlights how Slovenian leaders combine social and individualistic values in their leadership and how this combination affects the productivity and performance of organizations. By conducting a survey study on a sample of Slovenian leaders (N = 143), we used factor analysis to identify two higher-order dimensions of values related to individualism and social orientation. We then used multiple regression analysis to assess the impact of each dimension on organizational productivity. Although managers often emphasize the importance of social values such as benevolence and universalism in their statements, empirical data show that individualistic values—achievement, power, and security—are stronger predictors of operational results and organizational success. The study emphasizes that a balance between inclusiveness and goal orientation enables the creation of an environment where both long-term development and short-term business results can be achieved. This contrast between inclusiveness and results orientation suggests that the right formula for sustainable competitiveness is a balance between a human approach and strategic determination. In the digital age, where technological advances are rapidly changing organizational structures, adaptability and strategic alignment of values are key to sustainable competitiveness and the actual performance of an organization. This article provides insight into the specific Slovenian context of leadership values and offers practical guidelines for balancing social and individualistic priorities in the business environment.

Keywords: *leadership values, business performance, productivity, digitalization*

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SLOVENIAN COMPANIES THROUGH MORE EFFECTIVE UTILIZATION OF EUROPEAN FUNDS

Nina Lebar, Lidija Breznik

Abstract

This paper presents key insights for various stakeholders engaged in the activities and processes of accessing European funds, particularly within the framework of European Territorial Cooperation (ETC) programs, which necessitate a strategic and sustainable approach. The findings aim to encourage diverse organizations and firms to participate in ETC programs under the new financial framework, even in the absence of prior experience, and to engage in projects that foster cross-border cooperation opportunities. The recommendations outlined herein may contribute to enhancing the preparedness of Slovenian firms for more effective fund utilization, thereby strengthening their potential for growth and competitiveness. Furthermore, the research findings stimulate a broader discourse on the future of ETC programs in Slovenia, underscoring the necessity of developing guidelines for continuous improvements and policy measures in this domain. Moreover, this paper examines Slovenia's past performance in European fund utilization, providing a solid foundation for optimizing the utilization of these financial instruments in the future to reinforce competitiveness.

Keywords: *Firm competitiveness, European funding, utilization of European funds, European Territorial Cooperation (ETC)*

THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT MANAGERS AND KNOWLEDGE WORKERS IN THE AGE OF DIGITALIZATION

Jure Andolšek, Eva Delopst

Abstract

Digitalization and technological advancements significantly impact the relationship between project managers and knowledge workers. Employees increasingly expect greater autonomy, flexibility, and involvement in decision-making, requiring adjustments in leadership approaches. This paper examines the key challenges project managers face when leading knowledge workers in a digital environment. Based on focus group discussions and a literature review, we find that effective leadership in this context depends on adapting leadership styles, developing digital competencies, and establishing transparent communication processes. The study provides practical recommendations for organizations seeking to enhance collaboration between leaders and employees and successfully adapt to the challenges of digitalization.

Keywords: *project management, knowledge workers, digitalization, leadership*

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL INNOVATION: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Dejan Uršič

Abstract

Artificial intelligence (AI) has, in recent years, evolved into a revolutionary technology that is transforming industries and driving innovation across various domains. With its ability to analyze vast amounts of data, recognize patterns, and optimize complex processes, AI has become essential for improving efficiency, reducing costs, and enabling breakthrough achievements. This article explores the role of AI in three types of digital innovation: (1) digital process innovation, (2) digital product and service innovation, and (3) digital business model innovation. Through a systematic literature review, we find that AI enables process automation and optimization, the development of personalized products and services, and the transformation of value creation and capture mechanisms. The article also offers practical guidelines for implementing AI in business practice, emphasizing the importance of gradual adoption, employee involvement, and data-driven decision-making. Finally, it highlights the need for organizational changes to ensure the successful integration of AI and the sustainable development of firms. This article contributes to a deeper understanding of how AI technologies are implemented in innovation processes in the digital era.

Keywords: *artificial intelligence, digital innovation, digital technologies, literature review*

GENERATION Z AND LEADERSHIP: FINDINGS FROM A SURVEY OF YOUNG ATHLETES

Rok Čater

Abstract

The article explores the leadership expectations of younger members of Generation Z, focusing on their perceptions of the ideal coach in sports. The empirical part is based on a survey conducted among 167 adolescents with an average age of 16. The results show that Generation Z places the highest value on people-oriented leaders – those who motivate, foster a positive atmosphere, and encourage collaboration. Task-oriented leadership is also appreciated, but only when accompanied by a supportive and human approach. Autocratic leadership was rated as the least desirable. The study highlights the crucial role of adaptive leadership in working effectively with young athletes. Based on the findings about how youth perceive leadership in a sports context today, the article offers suggestions for future leadership of this generation in the workplace.

Keywords: *generation Z, leadership styles, youth expectations, autocratic leadership, people-oriented leadership, task-oriented leadership*

HOW CAN MARKETING ACTIVITIES ENCOURAGE SUSTAINABLE FOOD PURCHASES?

Patricia Milić

Abstract

This study investigates the influence of various marketing factors on consumers' sustainable purchasing behaviour in the context of food products. Drawing on data from a sample of 632 Slovenian consumers, the analysis identifies which elements of the marketing mix influence sustainable food purchasing behavior. The findings reveal that product quality, availability, and price sensitivity exert the greatest influence. Consumers expect sustainable products to uphold high quality standards, be readily available within their usual purchasing environments, and remain price-comparable to conventional alternatives. In contrast, factors such as advertising, sustainability labels, and local origin were found to be less impactful. The study provides practical implications for companies seeking to enhance the effectiveness of their sustainable marketing strategies, emphasizing the importance of product design, accessible pricing, product availability, and clear, credible communication of sustainability-related information.

Keywords: *marketing mix, sustainable purchasing behavior, sustainable marketing*

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

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



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Donatorji Društva slovenska akademija za management



Navodila avtorjem

Splošna

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

V reviji objavljamo:

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

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

Oblikovanje prispevkov

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

Strokovno-raziskovalni prispevki

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

Razmišljanja in informacije

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

Citiranje in navajanje bibliografskih enot

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

- Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).
- Kahneman, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ... Kahneman et al. (1991) so ...
- ... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

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

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

- **Članek v reviji:** Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.
- **Članek v elektronski reviji:** Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf
- **Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- **Poglavje v knjigi:** Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.
- **Referat, objavljen v zborniku konference:** Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.
- **Prispevki s spleta (URL-naslov):**
- avtor ni znan:
- What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>
- avtor je znan:
- McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

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

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

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa
ISSN 1855-5756

