



Univerza v Mariboru

# Kadrovski management v sodobni organizaciji

Urednica:  
**dr. Mojca Bernik**



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru





Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru





## **Kadrovski management v sodobni organizaciji**

**Urednica:**  
dr. Mojca Bernik

**Oktober 2017**

**Naslov:** Kadrovski management v sodobni organizaciji

**Title:** Human Resource Management in Modern Organization

**Urednica:** doc. dr. Mojca Bernik (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede).

**Strokovna recenzija:** red. prof. dr. Roberto Biloslavo (Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management),  
izr. prof. dr. Brigita Skela Savič (Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin).

**Jezikovna recenzija:** mag. Alenka Tratnik

**Tehnični urednik:** Jan Perša (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru).

**Oblikovanje ovitka:** Jan Perša (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru).

**Grafične priloge:** Avtorji poglavij.

**Izdajateljica:**

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede  
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija  
tel. +386 4 237 42 00, faks +386 4 237 42 99  
<http://www.fov.um.si>, [dekanat@fov.uni-mb.si](mailto:dekanat@fov.uni-mb.si)

**Založnik:**

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija  
tel. +386 2 250 42 42, faks +386 2 252 32 45  
<http://press.um.si>, [zalozba@um.si](mailto:zalozba@um.si)

**Izdaja:** Prva izdaja

**Vrsta publikacije:** Elektronska knjiga

**Dostopno na:** <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/282>

**Izid:** Maribor, oktober 2017

© **Univerzitetna založba Univerze v Mariboru**

Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, predelava ali druga uporaba tega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranjevanjem v elektronski obliki.

Monografija je sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Univerzitetna knjižnica Maribor

658.3(075.8)

BERNIK, Mojca, 1974-

Kadrovski management v sodobni organizaciji  
[Elektronski vir] / urednica Mojca Bernik. - 1. izd. - V  
Mariboru : Univerzitetna založba Univerze, 2017

Način dostopa

(URL): <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/282>. -

V kolofonu nasl. v angl.: Human resource management in  
modern organization

ISBN 978-961-286-102-5

doi: [doi.org/10.18690/978-961-286-102-5](https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5)

1. Dr. vzp. stv. nasl.

COBISS.SI-ID [93296129](https://www.cobiss.si/urn:nbn:si:coibis:93296129)

**ISBN:** 978-961-286-102-5 (PDF)  
978-961-286-103-2 (tiskana izdaja)

**DOI:** <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5>

**Cena:** Brezplačen izvod

**Odgovorna oseba založnika:** red. prof. dr. Igor Tičar, rektor Univerze v Mariboru

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5>

ISBN 978-961-286-102-5

© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Maribor

Dostopno na: <http://press.um.si>





## Kadrovski management v sodobni organizaciji

MOJCA BERNIK

**Povzetek** Pričujoče delo obravnava nekatere ključne vsebine kadrovskega managementa. Obravnavamo planiranje kadrov, interno komuniciranje, kariere, izobraževanje in usposabljanje krizni management ter izzive zaposlovanja v 21. stoletju. Uvodni prispevek prikazuje vpliv 4. industrijske revolucije na strateško planiranje kadrov v organizacijah. Sledi predstavitev internega komuniciranja. Predstavljamo rezultate raziskave o tem, katere vsebine zaposlene sploh zanimajo. Mnogi zaposleni se v svoji kariere srečajo s problemom prehoda iz ene zaposlitvene kariere v drugo. Predstavljamo primer prehoda kariere vrhunskih športnikov. Realizacija strateškega plana kadrov je pogojena tudi z izobraževalnimi procesi. Predstavljamo prispevek o igrifikaciji. Igrifikacija je nov pristop k izobraževanju. Neprestane spremembe tehnologije in družbene spremembe seveda predstavljajo civilizacijski napredek, vendar hkrati povečujejo možnost za pojav kriz. Avtorji zato izpostavljamo vlogo kriznega managementa. Na koncu obravnavamo še spremembe na trgu dela, ki z novo ekonomijo, globalnim poslovanjem in novimi oblikami dela vplivajo na razvojne koncepte organizacij, posameznika in celotne družbe.

**Ključne besede:** • kadrovski management • interno komuniciranje • kariera • igrifikacija • trg dela • krizni management •

---

NASLOV UREDNICE: dr. Mojca Bernik, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: mojca.bernik@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

# Human Resource Management in Modern Organization

MOJCA BERNIK

**Abstract** This monograph focuses on some of the key issues of human resource management. Personnel planning, internal communication, careers, education and training, crisis management, and challenges in employment in the 21st century are discussed. The introductory paper illustrates the influence of the Fourth Industrial Revolution on the strategic planning of human resources in organizations. Following this, the internal communication and the results of a survey on which contents the employees are particularly interested in are shown. Many employees face the problem of transition from one career to another. Thus, an example of a career transition of top athletes is presented. The implementation of the strategic personnel planning is also conditioned by educational processes. The use of a new concept in education, the so-called gamification, is also presented. Continuous social changes and changes in technology bring advancement of civilization, yet at the same time they increase the likelihood of crises. The authors therefore emphasize the important role of crisis management. Finally, the changes in the labour market, which along with the new economy, global business and new forms of work influence the development concepts of organizations, the individual and the entire society, are presented.

**Keywords:** • Human resource management • internal communication • carers • gamification • labour market • crisis management •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Mojca Bernik, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: [mojca.bernik@fov.uni-mb.si](mailto:mojca.bernik@fov.uni-mb.si).

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5>  
© 2017 University of Maribor Press  
Available at: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

## Kazalo / Table of Contents

<b>Uvod</b> <b>Introduction</b> Mojca Bernik	<b>1</b>
<b>Strateško planiranje kadrov</b> <b>Strategic Human Resource Planning</b> Mojca Bernik	<b>3</b>
<b>Odnosi z notranjimi javnostmi v sodobnih organizacijah</b> <b>Internal Communication in Organizations</b> Marko Ferjan & Eva Jereb	<b>21</b>
<b>Igrifikacija v izobraževanju</b> <b>Gamification in Education</b> Marko Urh & Eva Jereb	<b>53</b>
<b>Implementacija smernic in priporočil dvojne kariere športnikov v nacionalni model v Sloveniji</b> <b>Implementation of Guidelines on Dual Career of Athletes into the national model in Slovenia</b> Petra Robnik, Marko Ferjan & Eva Jereb	<b>79</b>
<b>Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju</b> <b>Employment Challenges in the New Millennium</b> Vesna Novak	<b>107</b>
<b>Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management</b> <b>Strategic Function of Human Resource Management and Crisis Management</b> Polona Šprajc	<b>125</b>
<b>Strokovni recenziji</b> <b>Reviews</b>	<b>145</b>
<b>Strokovna recenzija R. Biloslavo</b> <b>Review R. Biloslavo</b> Roberto Biloslavo	<b>147</b>
<b>Strokovna recenzija B. Skela Savič</b> <b>Review B. Skela Savič</b> Brigita Skela Savič	<b>147</b>



## Uvod / Introduction

MOJCA BERNIK

Sodobna kadrovska funkcija je preplet različnih dejavnikov in pogledov. Tradicionalni pristopi planiranja, spremljanja in razvoja kadrov v osnovi še zadostujejo. Ko pa pogledamo različna poslovna področja in spremembe v poslovanju v novem tisočletju pa ugotovimo, da je potrebno znanja nadgraditi in na temeljih znanja iz preteklosti graditi posebnosti posameznih poslovnih področij.

Izhajamo torej iz vedenja, da se je poslovanje in s tem tudi kadrovska funkcija v zadnjih letih precej spremenila. Stalnost zaposlitve od prvega vstopa v poslovni svet do pokoja že dolgo ni več zagotovljena. Še več, utopično je pričakovati, da bodo sedanje generacije delovno aktivnih, ki imajo pred seboj še polovico ali več delovne dobe imele zagotovljeno zaposlitev. Obenem pa se zavedamo, da je potrebno znanja vsakodnevno nadgrajevati in prilagajati trenutnemu delovnemu okolju. Tradicionalni poklici izginjajo, prihajajo novi, zato je potrebno nadgrajevati tudi znanja na področjih, s katerimi se ukvarja kadrovska funkcija.

Cilj pričujoče monografije je prikazati spremembe na širšem področju kadrovske funkcije, zaposlovanja, izobraževanja in delovanja zaposlenih v organizacijah. Nadgradnja znanj in spremembe v pristopu k obravnavanju delovno aktivnega posameznika je nujna, saj klasične organizacije izginjajo, vse več dela in delavcev se skupaj s potrebnimi storitvami išče in najema zunaj organizacije, večinoma pa se spremlja le, ali bo delo stroškovno učinkovito opravljeno. Razvoj posameznika pa je vse bolj prepuščen trgu dela, kjer organizacije pričakujejo le, da so potrebna znanja na voljo in da bo potrebna storitev opravljena hitro, kakovostno in hkrati tudi relativno poceni.

Pristop k posameznim prispevkom je preprost – avtorji pokažemo, katera so glavna področja, na katere je potrebno biti pozoren pri izvajanju kadrovske funkcije, kakšni so izzivi sodobnega časa in elemente, na katere morajo biti posamezniki pozorni, da se lahko globalno vključujejo v trg dela. Izpostavljen je vpliv 4. industrijske revolucije, ki je močno posegla v vsakdanje življenje ljudi, predvsem pa spremenila odnos do dela. Razvoj informacijske tehnologije je posegel na vse ravni delovanja organizacije in se kaže tako v spremenjenem trgu dela kot tudi novih pristopih v zaposlovanju in izzivih kadrovskega managementa, ki se sooča z večjo fleksibilnostjo delovnega časa. Meje med delovnim časom in prostim časom se zaradi uporabe informacijske tehnologije prelivajo in to predstavlja izziv kadrovskega managementa pri zaposlovanju danes in v prihodnjih letih. V povezavi z obvladovanjem sprememb na področju tehnologije kot tudi družbenih sprememb smo avtorji izpostavili vlogo kriznega managementa ki omogoča organizacijam prilagoditev toku kritičnih sprememb, hkrati pa ponuja priložnosti za zagon novih idej in inovacij. Ker je krizni management močno povezan z delovanjem kadrov kot ključnih nosilcev razvoja organizacije, smo zato v nadaljevanju povezali

delovanje strateškega kadrovskega managementa s strateškim planiranjem kadrov, ki je sestavljen iz 4 temeljnih faz: definiranje kritičnih področij planiranja kadrov, zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov, razvoj strategije planiranja kadrov in implementacija kadrovskega plana. Realizacija strateškega plana kadrov je pogojena med drugim z izobraževalnimi procesi, kar predstavlja prispevek, ki se dotika novega pristopa na področju pridobivanja znanja in sicer igrifikacijo. Igrifikacija pri pridobivanju novega znanja uporablja elemente mehanike iger, ki omogočajo večjo motiviranost, angažiranost in uspešnost udeležencev izobraževanja. Vse to je seveda možno, če imamo vzpostavljene ustrezen sistem delovanja notranje in zunanje javnosti. Zato smo predstavili razvoj teoretičnih modelov in strategij odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih z notranjimi javnostmi ter prikazi uporabe spletnih medijev. Rdečo nit prispevkov smo zaokrožili z razvojem karier in sicer smo izpostavili poseben primer razvoja kadrov na področju športa. Dvojna kariera športnikov predstavlja namreč specifičen pristop k razvoju posameznikove kariere, saj združuje njegovo športno kariero s formalnim izobraževanjem, s tem pa dvig podobe izobraženih vrhunskih športnikov, ki na ta način vplivajo na privlačnost športa.

Miselnost lokalnega delovanja, zadostnosti formalno pridobljenih znanj in zaposlitev za nedoločen čas za celotno delovno aktivno obdobje so torej preteklost. "Nova" kadrovska funkcija prinaša nove izzive na področju nadgradnje znanj. Pričujoča monografija torej pomeni korak k predstavitvi sodobnih kadrovskega procesov in zavedanja, da se mora prilagoditi tudi ta, če želimo zagotavljati opravljanje dela in s tem uspešno delovanje organizacij v globalnem svetu in ostri konkurenci odličnih kadrov na globalnem trgu.

Prihodnost je tu. Kadrovska funkcija se ji prilagaja, zato verjamemo, da je predstavljena monografija korak v smeri proučevanja in zagotavljanja novih znanj na področju kadrovskega procesov.

Veliko zadovoljstva pri branju.

# Strateško planiranje kadrov

MOJCA BERNIK

**Povzetek** Sodobno poslovanje povzroča premike v vseh sferah organizacije, med drugim tudi na področju strateškega planiranja kadrov. Strateško planiranje kadrov je pomemben del poslovanja, saj so kadri ključni nosilci razvoja vsake organizacije. Prispevek prikazuje vpliv 4. industrijske revolucije na strateško planiranje kadrov. V povezavi s tem so prikazane faze strateškega planiranja kadrov. V nadaljevanju so izpostavljene in opisane 4 faze strateškega planiranja kadrov: definiranje kritičnih področij planiranja kadrov, zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov, razvoj strategije planiranja kadrov in implementacija kadrovskega plana. V sklopu tega je izdelana primerjava med tradicionalnim modelom planiranja kadrov in modelom planiranja kadrov s korektivnimi faktorji. V nadaljevanju je prikazan vpliv informacijske tehnologije na strateško planiranje kadrov.

**Ključne besede:** • strategija organizacije • strateško planiranje kadrov • model planiranja kadrov • kadrovski informacijski sistem • korektivni faktorji •

---

NASLOV AVTORICE: dr. Mojca Bernik, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: mojca.bernik@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.1>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

# Strategic Human Resource Planning

MOJCA BERNIK

**Abstract** Modern management causes movements in all spheres of organization including in the area of strategic human resource planning. The strategic human resource planning is an important part of management, because human resources are the bottom line of any organization. This paper presents an influence of the Fourth Industrial Revolution on strategic human resource planning. On this basis, the phases of strategic human resource planning are presented and the following four phases are defined: firstly, the critical human resources areas, secondly, the human resource gaps and surpluses, thirdly, the human resource strategy and finally, the implementation of human resource plans. Following this, the comparison between a traditional human resource planning model and a human resource planning model with corrective factors is made. In addition, the paper also shows the influence of human resource information system on the strategic human resource planning.

**Keywords:** • strategy of organization • strategic human resource planning • human resource model • human resource information system • corrective factors •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Mojca Bernik, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: [mojca.bernik@fov.uni-mb.si](mailto:mojca.bernik@fov.uni-mb.si).

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.1>

ISBN 978-961-286-102-5

© 2017 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>.



## 1 Opredelitev pojmov

Spremembe na tehnološkem razvoju,, ki smo jim priča v zadnjem obdobju, vplivajo tako na družbena kot tudi poslovna področja. Govorimo o tako imenovani 4. industrijski revoluciji, ki ima in bo imela vpliv tako na gospodarske kot tudi družbene in politične sisteme. Brezmejne možnosti povezovanja ljudi med seboj preko mobilnih naprav, dostop do znanja v vsakem trenutku, povezovanje različnih panog med seboj, predvsem pa nov način razmišljanja ljudi do dela, njihovih veščin in talentov bodo povzročili spremembe tudi na kadrovskem področju. Kot pravi Schwab (2016) bo razvoj tehnologije omogočal posameznikom preživljanje z delom na različnih področjih, saj bodo istočasno lahko opravljali več dejavnosti preko digitalnih naprav. Posameznik bo s pomočjo virtualnega oblaka lahko opravljal svojo nalogo ali projekt ne glede na to, na katerem koncu sveta bo lociran. Posledično bodo vzpostavljene službe, kjer bodo prevladovali samozaposleni s specifičnim znanjem na račun tradicionalnih zaposlitev, ki zahtevajo prisotnost na delovnih mestih. 4. industrijska revolucija bo omogočila zlitje digitalnih, fizičnih in bioloških tehnologij, ki bodo omogočile izboljšanje delovnega procesa, hkrati pa od vodij zahtevale drugačen pristop pri organizaciji dela. To se bo odražala med drugim tudi na področju sodobnega planiranja kadrov, kjer bo prišlo do večjih sprememb, saj bodo delovna mesta zasedali ljudje predvsem za določen čas in po potrebi.

Zato se je potrebno vprašati, kako pristopiti k sodobnemu planiranju kadrov, ki bo povezoval izzive strategije organizacije v prihodnosti s strategijo planiranja kadrov? Strateško planiranje kadrov povezuje celotno organizacijo skozi vidik upravljanja s kadri, ki določi načrte, s pomočjo katerih bodo zaposleni dosegali strateške cilje organizacije. Pri tem je potrebno obrazložiti pojem strateškega planiranja kadrov. Ulferts et al. (2009) opisujejo strateško planiranje kadrov kot proces skozi katerega management določa, kako bi se morala organizacija premakniti iz trenutne razporeditve kadrov k bolj željeni razporeditvi kadrov. Cilj strateškega planiranja kadrov vidijo v prizadevanju managementa v optimalnem številu zaposlenih ter njihovi ustreznosti. Podobno razmišljata tudi Yin in Othman (2015), ki ga definirata kot »proces oziroma postopek za napovedovanje povpraševanja po delovni sili in notranjih delih za zagotovitev nabave, uporabe, izboljšanja in ohranjanja človeških virov organizacije«. Zato strateškega planiranja kadrov ne moremo razumeti kot samostojne discipline, saj je pomemben del tega tudi razvoj virov, ki vplivajo na strateške načrte in izpolnjujejo splošne operativne in organizacijske cilje. Vključevanje strateškega planiranja kadrov v spekter in vidike poslovnega načrtovanja predstavlja strategijo za izboljšanje splošne poslovne uspešnosti skozi podporne dejavnosti za privabljanje in ohranitev števila zaposlenih, njihovo usposabljanje in razvoj ter opredelitev potreb po morebitnem prestrukturiranju organizacij in sprememb v pristopih za podporo poslovnih ciljev. Strateško planiranje kadrov je namreč skozi strategijo organizacije povezano z različnimi zunanjimi ekonomskimi, tehnološko razvojnimi, zakonodajnimi in političnimi dejavniki (Bagheri, 2016). S tem se strinjajo tudi Sahoo et al. (2011), ki vidijo koncept strategije planiranja kadrov integriran v koncept strategije podjetja. Še več, celotno kadrovsko funkcijo smatrajo kot proaktiven del strategije podjetja in jo povezujejo z uspešnostjo delovanja organizacije.

Lahko torej rečemo, da je strateško planiranje kadrov proces, s pomočjo katerega organizacije identificirajo in določijo vključitev zaposlenih v svojo poslovno strategijo. Ni dovolj zgolj identificirati potrebe po določenem kadru v trenutku, ko nam ga primanjkuje, ampak je potrebno pogledati širše in določiti kaj lahko stori organizacija, da ne bo prihajalo do situacij, ko bo določenega kadra primanjkovalo oziroma ga bo odveč. Šele takrat postane strateško planiranje kadrov lahko učinkovito. Zato lahko definicijo strateškega planiranja kadrov razširimo in zapišemo, da je to proces, ki zajema identifikacijo in določitev vključevanja zaposlenih v delovni proces pri spremembah strategije organizacije. Strateško planiranje kadrov je zato kontinuiran proces, ki se prilagaja strateškim planom organizacije ves čas, ne samo enkrat na leto. Strategiji organizacije definiramo na osnovi postavljenih ciljev, ki jih želimo doseči. O strategiji govorimo takrat, ko definiramo pot, način oziroma načrt, kako doseči zastavljene cilje. Načrta se držimo, pri tem pa sproti sprejemamo odločitve, ki nastajajo na osnovi razlik med dejanskim in željnim stanjem – ciljem (Hu et al, 2017).

Izvajanje strategije je zato odvisno od dveh dejavnikov: načrta in komuniciranja. Steensen (2014) definira 5 različnih tipov strategij (slika 1):

1. Deljena strategija – je strategija, kjer izvajalci strategije komunicirajo z ostalimi zaposlenimi v organizaciji in je načrtovana. Komunikacijo glede strategije se lahko vrši preko vseh izvajalcev ali pa samo preko določenih.
2. Skrita strategija – je načrtovana, vendar med izvajalci strategije in ostalimi zaposlenimi ne poteka odprta komunikacija. Vzrok temu je morebitni nastanek konfliktov v primeru, da je strategija občutljive narave in lahko pripelje do nezadovoljstva zaposlenih.
3. Napačna strategija – v tem primeru izvajalci strategije namenoma posredujejo napačne informacije. Ta strategija se uporablja predvsem takrat, ko je njena vsebina povezana s konkurenčnimi organizacijami in s prevzemi drugih organizacij. Predvsem pa je tipična za organizacije, ki se ukvarjajo z vojaško strategijo.
4. Učeča se strategija – izvajalci strategije nimajo ne načrta, niti ne komunicirajo z ostalimi zaposlenimi. Strategija namreč ne vsebuje definiranih dejavnosti, le te se določajo sproti na podlagi trenutnega stanja.
5. Uresničena strategija – predstavlja zaznavanje, da je je strategija nekaj, kar se dejansko dogaja. Najsi bodi povezano z aktivnostmi izvajalcev strategij, njihovimi odločitvami ali odzivi.



Slika 1: Kolesje strategij: pet tipov organizacijskih strategij (Stenseen, 2014)

Izbira opisanih strategij je odvisna od situacije in ciljev, ki jih želimo doseči. V vsakem primeru pa se strategija sprti prilagaja trenutni situaciji z namenom doseganja ciljev. Govorimo o fleksibilnosti strategije, ki je povezana s sprejemanjem odločitev na vodstveni ravni. Sprejemanje odločitev glede strategije in njenega prilagajanja trenutnemu stanju poteka na vseh 3 nivojih: na nivoju vrhnjega managementa, na nivoju srednjega managementa in na nivoju nižjega managementa. Vrhnji management sprejema odločitve v povezavi z osnovno razvojno usmeritvijo organizacije in hkrati zagotavlja pogoje za njeno uresničitev. Išče in raziskuje možnosti za uresničitev razvojne usmeritve organizacije z razpoložljivimi resursi na način, da zagotavlja konkurenčni položaj organizacije. Njegov cilj je doseči poslovno uspešnost. Ima največjo stopnjo odgovornosti v podjetju, ki se kaže pri sprejemanju odločitev (Ridge et al., 2017). Srednji management sprejema odločitve v povezavi z operativnim načrtovanjem na področju zagotavljanja in razporeditve resursov. Je najbolj podvržen spremembam v organizaciji. Deluje v skladu z razvojno strategijo organizacije, postavljeno s strani top managementa, kar pomeni, da išče načine, kako in s katerimi resursi jo realizirati. Usmerjen je v iskanje in izbiro optimalne izrabe obstoječih potencialov. Njegov cilj je doseči poslovno učinkovitost. Učinkovitost srednjega managementa je odvisna tudi od razumevanja odločitev vrhnjega managementa. Če so navodila vrhnjega managementa jasna in razumljiva, jim srednji management lahko na osnovi svojega ekspertnega znanja sledi. Če so navodila konfuzna, nerazumljiva, srednji management nima dovolj informacij, s tem pa kljub svojemu znanju ne zmore slediti in realizirati želje vrhnjega managementa (Darkow, 2015). V nasprotju z vrhnjim in srednjim managementom ima nižji management najnižjo stopnjo odgovornosti, pa tudi najmanjšo stopnjo samostojnosti.

Usmerjen je na realizacijo temeljnih procesov, znotraj katerih nastajajo končni učinki organizacije (proizvod/storitev). Zato je pomembno, da je pripaden organizaciji in to pripadnost prenaša na svoje podrejene ter jim stoji ob strani pri reševanju njihovih problemov. S tem jim daje občutek varnosti. Direktno nadzira nemoten proces nastanka izdelka/storitve in njegovo kakovost (Tappura et al., 2017).

Strateško planiranje kadrov povezuje vse nivoje managementa med seboj. Vrhnji management skozi definiranje strategije organizacije neposredno vpliva na definiranje kadrovskega plana, srednji management skozi koordiniranje dela skupin in dodeljevanja virov za konkretne aktivnosti in nižji management, ki s svojim znanjem, izkušnjami in sposobnosti pripomore k realizaciji plana.

## 2 Cilji strateškega planiranja kadrov

Strateško planiranje kadrov je pomembno predvsem iz dveh vidikov: zaposleni pomagajo doseči cilje, ki jih je definiralo vodstvo organizacije, hkrati pa sam proces planiranja vpliva na izboljšanje zastavljenih ciljev. Specifično znanje in kompetence zaposlenih vplivajo na izboljšanje strategije organizacije, s tem pa na njeno konkurenčno prednost. To pomeni, da proces definiranja strategije organizacije poteka tudi v obratni smeri – od spodaj navzgor. Strateško planiranje kadrov zato pripomore k večji učinkovitosti delovanja organizacije.

Temeljni cilj strateškega planiranja kadrov je oblikovati dolgoročno strategijo, znotraj katere se na podlagi kratkoročnih planov lahko sprejemajo optimalne kadrovske odločitve. Strateško planiranje kadrov neposredno vpliva na odnos zaposlenih v organizaciji tako do samega dela kot tudi do skupnih vrednot, ki so vzpostavljene znotraj organizacije. V povezavi s strategijo organizacije, mora zato strateški plan kadrov slediti naslednjim ciljem:

1. pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
  2. predvidevati probleme v zvezi z številom kadrov (višek, pomanjkanje);
  3. razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije;
  4. omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo.
1. Če želi organizacija pridobiti ustrezno število kadrov, je pomembno, da ima dobro definirane načine iskanja in selekcije ustreznega kadra. Veliko vlogo igra pri tem znanje kadrovika v organizaciji, ki na podlagi analize dela definira specifične lastnosti iskanega kandidata. Na podlagi prejetih prijav izpelje postopek ocenjevanja in selekcije prijavljenih kandidatov s ciljem izbrati najboljšega za prosto delovno mesto (Starineca, 2016). Sočasno s tem, mora organizacija ohraniti potrebno število kadrov in njihov profil, kar pomeni, da v primeru zmanjšanja števila kadrov poskrbi za njihovo nadomeščanje. V primeru, da se organizacija srečuje s prostovoljno fluktuacijo, ki je posledica naravnega odliva kadrov, poteka proces pridobivanja novega kadra po ustaljenem načinu. Večjo težavo predstavlja neprostovoljna

fluktuacija oziroma tako imenovana prisilna fluktuacija, kjer podjetje odpušča svoje zaposlene zaradi zmanjšanja obsega dela. V tem primeru je ohraniti število kadrov bistveno težje, saj je potrebno izvesti njihovo prestrukturiranje. Prestrukturiranje kadrov pomeni vzpostavitev nove strukture v organizaciji, ki se nanaša lahko na posameznike ali dele v organizaciji. Cilj prestrukturiranja je postavitev take strukture kadrov v podjetju, ki bo na eni strani omogočala zaposlitev posameznikov na sorodna področja, hkrati pa omogočala doseganje strateških ciljev organizacije. To pomeni, da je potrebno najprej analizirati tržni delež in možnosti povečanja obsega dela. V primeru, da deleža ni moč povečati z obstoječim produktom (storitvijo), je potrebno razviti sorodne produkte (storitve), ki bodo lahko prodrla na trg. V tem primeru je potrebno kadre dodatno usposobiti za sorodna delovna mesta in jih na ta način prestrukturirati iz obstoječega poklica v nov poklic.

2. Če želimo predvideti probleme v povezavi z viškom oziroma pomanjkanjem kadra, je potrebno analizirati obremenjenost kadrov. Obremenjenost je lahko povezana s kvantiteto ali kvaliteto dela. Pri kvantiteti gre za povečan obseg dela, ki presega zmoglosti zaposlenega, pri kvaliteti dela pa za stopnjo težavnosti dela (Bos et al., 2013). S pomočjo analize delovne obremenjenosti ugotovimo, kaj je vzrok bodisi za višek bodisi za pomanjkanje kadra. Temu primerno izvedemo prerazporeditev kadra v skladu s strategijo organizacije. Gre za tako imenovano interno alokacijo kadra. Prerazporeditev kadra lahko poteka vertikalno (vertikalna mobilnost) ali horizontalno (horizontalna mobilnost). Vertikalna mobilnost je posledica tehnološkega razvoja organizacije in s tem potrebe po novih znanjih, medtem ko horizontalna mobilnost največkrat izhaja iz nujnih potreb delovnega mesta. Prerazporeditev delavca na novo delovno mesto je lahko trajna ali začasna. Pri tem je bistveno znanje, veščine in izkušnje posameznika, da lahko uresničuje cilje na delovnem mestu (Mawdsley in Somaya, 2016).
3. Cilj strateškega planiranja kadrov je tudi zagotoviti optimalno poklicno in izobrazbeno strukturo kadrov glede na zastavljene strateške cilje organizacije. To pomeni, da je potrebno načrtovati in uskladiti dejansko izobrazbo kadrov z željeno izobrazbo (Ruona, 2016). Velikokrat delovna mesta zavzemajo kadri, ki imajo bodisi prenizko bodisi previsoko stopnjo izobrazbe. V tem primeru je potrebno izdelati načrt razvoja posameznika skladno z njegovo dejansko izobrazbo. Z drugo besedo, definirati je potrebno razvoj kadrov v organizaciji. Razvoj kadrov je z vidika organizacije pomemben, ker vpliva na njen razvoj in povečuje njeno produktivnost. Z vidika posameznika pa je pomemben predvsem zaradi njegovega strokovnega, delovnega in osebnega razvoja. Razvoj kadrov temelji na analizi posameznikovih sposobnosti in zmoglosti ter znanja, ki ga poseduje, kot tudi spremljanju njegovih potencialov. Vsak od zaposlenih ima v sebi določen potencial, ki ga organizacija mora prepoznati in ga razvijati skladno s posameznikovimi željami. Govorimo o talentu posameznika. Vsak posameznik je namreč na določenem področju izjemno učinkovit in ima velik potencial, da se v prihodnosti na tem področju še razvija. Zato je cilj strateškega planiranja kadrov tudi upravljanje s talenti. V praksi zajema upravljanje s talenti razvoj visoko učinkovitih in zelo potencialnih posameznikov v kritičnih organizacijskih vlogah (Collings et al. 2015). Tafti et al. (2017) so v svoji

raziskavi prišli do zaključkov, da je upravljanje s talenti postavljeno pred sledeče ovire in izzive, ki lahko zavirajo oziroma pospešujejo razvoj upravljanja s talenti:

- Strukturne - zajemajo vse elemente, dejavnike in fizične pogoje dela znotraj organizacije. To so tako imenovani »statični« elementi organizacije.
- Okolijske – so ovire in izzivi iz okolja, na katere organizacije nima kaj dosti vpliva, kljub temu pa vplivajo na doseganje njenih strateških ciljev in upravljanje s talenti.
- Vedenjske – zajemajo medsebojne odnose v organizaciji, predvsem na neformalni ravni. To so tako imenovani »dinamični« elementi.
- Upravljaljske - so podelementi vedenjskih omejitev in izzivov. Obravnavani so ločeno predvsem zaradi vloge vodij pri upravljanju s talenti.

Polega upravljanja s talenti, predstavlja pomemben del razvoja kadrov tudi opolnomočenje kadrov (Jo in Prak, 2016). Opolnomočenje kadrov predstavlja prenos moči in odgovornosti na zaposlenega s strani vodstva in s tem večjo participacijo zaposlenih. Na osnovi svojega strokovnega, delovnega in osebnega razvoja, lahko posameznik sprejema avtonomne odločitve, s tem pa pripomore k večji produktivnosti in učinkovitosti. Zato predstavlja opolnomočenje v povezavi z razvojem kadrov pomemben motivacijski dejavnik.

4. Zadnji cilj strateškega planiranja kadrov je omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov. To pomeni, da organizacija skrbno analizira in definira ključen kader v podjetju in ga z različnimi mehanizmi skuša obdržati. Ključen kader je namreč lahko ena izmed najbolj občutljivih točk vsake organizacije, saj je lahko zaradi njegovega odhoda organizaciji povzročena precejšnja škoda. Strateško planiranje kadrov mora zato vsebovati razvoj ključnih kadrov v organizaciji, vzpostaviti medsebojno zaupanje in ustrezen motivacijski sistem, s pomočjo katerega se bo njihova pripadnost organizaciji povečala in utrdila.

### 3 Faze strateškega planiranja kadrov

Rezultat strateškega planiranja kadrov je tako na eni strani kadrovska strategija, ki predstavlja dolgoročen plan periodičnega planiranja po posameznih kritičnih točkah in kadrovski plani na drugi strani, ki so kratkoročne narave (četrtletje, polletje) in se nanašajo na takojšnje ukrepanje bodisi pri pomanjkanju ali prevelikem številu kadrov. Kadrovska strategija sledi planskim obdobjem strategije organizacije (največkrat 3-letno obdobje) in ni definirana za vsako plansko leto posebej. Vsebuje opis in analizo potreb po kadrih v prihodnosti, ne definira pa, kdo bodo tisti kadri, ki bodo del njene realizacije. Ta del je definiran znotraj kadrovskih planov, ki vsebujejo kratkoročne cilje in se nanašajo na posamezne ukrepe, ki so potrebni v tistem trenutku za zagotavljanje ustrezne strukture kadrov.

Kadrovski plani morajo biti del kadrovske strategije, ta pa del strategije podjetja. Če želimo, da bodo plani ustrezno realizirani, je potrebno pristopiti k strateškemu planiranju kadrov proaktivno in spremeniti način razmišljanja kot je zasidran v tradicionalnem

pristopu strateškega planiranja kadrov. Ta namreč zajema analizo in izdelavo dolgoročnih kadrovskih planov za celotno organizacijo ali oddelek naenkrat z uporabo enotne metodologije in reševanjem potencialnih kadrovskih problemov v prihodnosti, medtem ko sodoben pristop strateškega planiranja kadrov predvideva izdelavo plana glede na spremembe v strategiji organizacije in sicer po posameznih delovnih mestih po potrebi. Tradicionalen pristop definira cilj strategije planiranja kadrov v obliki predvidevanja potrebnega števila kadrov v prihodnosti na ravni celotne organizacije, na osnovi katerega so določeni kratkoročni ukrepi. V praksi se je ta pristop zaradi pomanjkanja metodološkega znanja, dolgega časovnega intervala in različnosti oddelkov, večkrat izkazal za neuspešnega (Halim in Zeki, 2012).

Strateško planiranje kadrov je torej proces, ki pomaga organizacijam identificirati in določiti vključitev zaposlenih v poslovno strategijo. Implementacija tega procesa zagotavlja organizacijam, da imajo ustrezno število zaposlenih z ustreznimi kompetencami na pravih mestih. Bechet (2008) se osredotoča na strateško planiranje kadrov na posameznih kritičnih področjih v organizaciji. Ugotavlja namreč, da je splošno planiranje kadrov pogosto ni učinkovito ravno iz razloga, ker zajema enoten pristop planiranja kadrov za celotno organizacijo. Poudarja, da vsaka sprememba v strateškem načrtu organizacije vpliva na strategijo planiranja kadrov. Zato je potrebno vsako spremembo jemati kot specifično in vsakič prilagoditi uporabo metod oziroma orodij področju, ki potrebuje ustrezen plan kadrov v tistem trenutku. Potek strateškega planiranja kadrov definira v 4 fazah:

1. Definiranje kritičnih področij planiranja kadrov
2. Zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov
3. Razvoj strategije planiranja kadrov
4. Implementacija kadrovskih planov

Vsaka od zgoraj naštetih faz je korak k vzpostavitvi strateškega planiranja kadrov. Da bi jih lažje razumeli, bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali vsako izmed njih.

### **3.1 Definiranje kritičnih področij planiranja kadrov**

Strateško planiranje kadrov bo uspešno v primeru, da se bo definiralo samo tista področja planiranja kadrov, ki so najbolj kritična in se ne bo v proces planiranja kadrov vključevalo celotnih oddelkov ali pa celo organizacije. To pomeni, da se glede na prioriteto nujnosti reševanja kadrovske problematike določi tista področja, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Če želimo določiti ta področja, moramo dobro poznati strategijo organizacije. Do popolnosti moramo razumeti cilje organizacije in hkrati obvladati proces strateškega planiranja kadrov. To pomeni, da moramo vedeti, kaj želi organizacija v prihodnosti doseči in na kakšen način bo dosegla zastavljene cilje. To pa je možno v primeru, ko ima organizacija dobro definirano svojo strategijo poslovanja. Strategija poslovanja se po literaturi s področja kadrovskega managementa oblikuje po formalnih procesih planiranja procesov, medtem ko se po literaturi s področja oblikovanj strategij, oblikuje po odločitvah, ki so običajno odgovor na krizo ali pa kot rezultat študij, ki so izdelane s strani oblikovanih delovnih skupin v organizaciji (Rothwell, 2010). Kot odgovor na krizo, ki se najbolj odraža ravno v proizvodnih organizacijah, ločimo 3 vrste strategij (Bauer et al,

2014): strategija emancipacije (proizvodne kapacitete niso prilagojene zahtevam tržišča), sinhronizacije (proizvodne kapacitete so prilagojene zahtevam tržišča) in delne emancipacije (proizvodne kapacitete so deloma prilagojene zahtevam tržišča). V primeru strategije emancipacije in delne emancipacije prihaja do tistih kritičnih področij planiranja kadrov, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Zato je pomembno, da je v oblikovanje strategije poslovanja vključena tudi kadrovska dejavnost, saj lahko v tem primeru takoj pristopi k začetku procesa strateškega planiranja kadrov. Kadrovik kot del vodstva organizacije v tem primeru pozna delovanje posameznih oddelkov in ni zgolj ekspert na področju planiranja kadrov. V tem primeru govorimo o kadrovskega managerju, ki poleg kadrovskega področja obvlada tudi managerska znanja.

Če kadrovskega manager ne pozna strategije organizacije dovolj dobro oziroma ni prepričan, da jo razume, je smiselno, da se z njo do potankosti seznanimo preko vodstva organizacije oziroma vodij posameznih enot. Vsak vodja enote mu lahko pojasni svoj poslovni načrt. Pri tem je potrebno preučiti vse planirane investicije v prihodnosti, predvsem v katera področja se bo investiralo in zakaj. Sočasno s tem je potrebno imeti pregled nad zunanjimi dejavniki, ki lahko vplivajo na poslovanje organizacije in s tem na njeno strategijo, hkrati pa imeti določeno stopnjo avtonomnosti in kontrole pri razporejanju virov (Elbanna, 2016).

Ko se enkrat seznanimo tako s strategijo organizacije kot tudi posameznih enot, je čas, da se pogleda, katera kritična področja planiranja kadrov so tista, ki vključujejo planiranje kadrov:

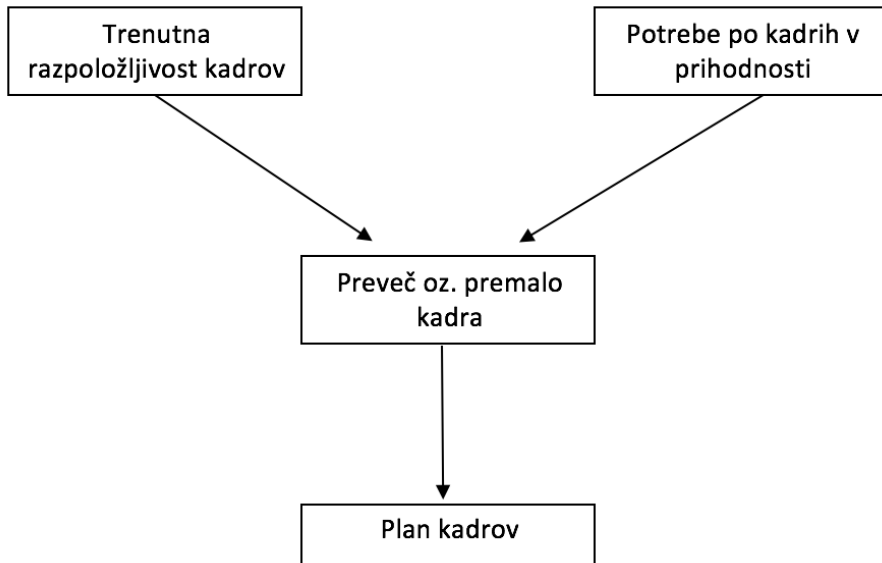
- analiza delovnih mest, ki so ključna za implementacijo strategije organizacije,
- analiza delovnih mest, kjer bodo potrebne spremembe v zahtevanih sposobnostih posameznikov,
- analiza delovnih mest, kjer je predvideno krčenje ali širjenje števila zaposlenih,
- analiza delovnih mest, kjer je zaposlen deficitaren kader,
- analiza delovnih mest, ki zahtevajo vseživljenjsko učenje,
- potreba po takojšnjih specifičnih veščinah zaposlenih,
- potreba po specifičnih veščinah, ki so v okolju redke in jih nje težko dobiti,
- prestrukturiranje kadrov.

Ko definiramo ključna kritična področja planiranja kadrov, je smiselno, da predvidimo možne spremembe v organizaciji. Pri tem se ne osredotočimo samo na to, kaj je potrebno narediti, temveč tudi, kako drugače narediti. Poslovne strategije namreč podrobno opisujejo morebitne spremembe, ne pa tudi, kakšen vpliv bodo imele na zaposlene in njihova delovna mesta. Spremembe v strategiji organizacije se namreč nanašajo na različna področja kot so spremembe v ciljnih organizacije, v tržnem deležu, tehnologiji, produktu oziroma storitvi, organizacijski strukturi, izboljšanju produktivnosti, novih projektih in podobno. Na osnovi teh sprememb lahko torej že vnaprej predvidimo ključna kritična področja planiranja kadrov.



### 3.2 Zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov

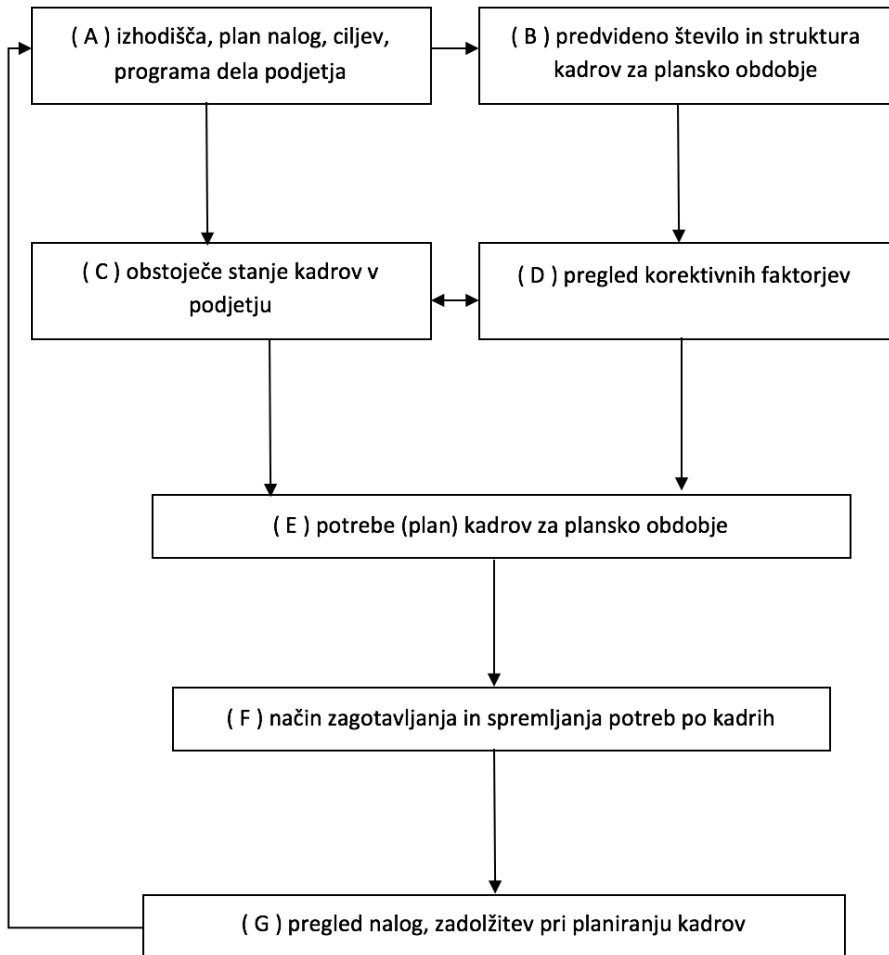
Ko je definirano kritično področje planiranja kadrov, je potrebno narediti kritično analizo obstoječe kadrovske strukture. Pregledati je potrebno na katerih področjih je preveč in na katerih premalo zaposlenih, da bi bila lahko strategije organizacije realizirana. Če želimo torej izdelati strateški plan kadrov, je potrebno torej najprej analizirati obremenjenost zaposlenih in ugotoviti, na katerih področjih prihaja do viška in na katerih področjih do manjka kadra. Poleg optimalnega števila je potrebno pogledati tudi kompetence zaposlenih in jih uskladiti s tistimi, ki jih predvideva strategija organizacije. Na osnovi tega je potrebno razviti kadrovski model, ki bo vključeval pogoje za zasedbo delovnih mest, napovedi gibanja kadrov v prihodnosti, analizo zahtev delovnih mest s ponudbo na trgu dela in analizo optimalnega števila zaposlenih po posameznih delovnih mestih v določenem planskem obdobju. Tradicionalni modeli planiranja kadrov temeljijo na trenutni razpoložljivosti kadrov in potreb kadrov v prihodnosti, pri čemer se izdelava analiza viška oziroma manjka kadra po področjih. Na osnovi te analize se izdelava plan kadrov (slika 2).



Slika 2: Tradicionalen model planiranja kadrov (Bechet, 2008)

V nasprotju s tradicionalnim modelom planiranja kadrov, poznamo tudi model planiranja kadrov, ki zajema tudi pregled korektivnih faktorjev kot sta absentizem in fluktuacija (Florjančič et al., 1999). Kot je razvidno iz slike 3, model prikazuje program dela kot osnovo za začetek izdelave plana kadrov. Na osnovi novega ali spremenjenega programa dela, ki je lahko posledica spremenjene strategije organizacije, pristopimo k izdelavi plana kadrov. Program dela se lahko nanaša na posamezno delovno mesto, delovno enoto ali organizacijo kot celoto. Iz programa dela morajo biti jasno razvidne zahteve, ki jih je potrebno izpolniti, če želimo doseči zastavljeni cilj. Na naslednji stopnji zato izdelamo predvideno število in strukturo kadrov, ki jih potrebujemo za realizacijo programa dela.

Predvideno število in strukturo kadrov primerjamo z obstoječim stanjem kadrov v organizaciji, pri čemer upoštevamo korekcijske faktorje. Korekcijska faktorja predstavljata absentizem in fluktuacija. Pojem absentizem avtorji (Cuchiella et al. 2014; Wilton, 2016) razlagajo kot odsotnost z dela zaradi različnih vzrokov, pri čemer je absentizem lahko tudi posledica prevzemanja organizacijske kulture v organizaciji. (Brummelhius et al, 2015). Najpogostejše vrsta absentizma je zdravstveni absentizem, ki predstavlja odsotnost zaradi bolezni, ki je lahko posledica ekonomskih, socialnih ali družbenih razmer (Harrison in Price, 2003). V Sloveniji spremlja zdravstveni absentizem Nacionalni inštitut za javno zdravje. Zdravstveni absentizem se je od leta 2005 po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje v Sloveniji zmanjševal (NIJZ, 2016). Leta 2005 je bil odstotek izgubljenih delovnih dni zaradi bolniškega staleža 4,71%. Po letu 2005 se je ta odstotek počasi, a vztrajno nižal. Leta 2015 je znašal 3,97%. Poleg absentizma je korekcijski faktor tudi fluktuacija. Fluktuacija predstavlja odhod zaposlenega iz podjetja zaradi različnih vzrokov kot so slabi medsebojni odnosi, nizek osebni dohodek, ni možnosti napredovanja, slaba organizacija dela, boljši pogoji dela v drugih organizacijah in podobno (Akgunduz et al. 2017, Slavich et al., 2014; Marcu and Meghisan, 2015).



Slika 3: Model planiranja kadrov s korektivnimi faktorji (Florjančič et al. 1999)

Na osnovi korektivnih faktorjem izdelamo korekture predvidenega števila in strukture kadrov, da ugotovimo, koliko kadrov nam primanjkuje oziroma jih je odveč. Na tej stopnji nam je v veliko pomoč kadrovski informacijski sistem, s pomočjo katerega lahko hitro in učinkovito pridobimo vse kadrovske podatke (Bernik et al., 2004). Tako ugotovljene potrebe po kadrih so nam osnova za razne kadrovske akcije, s katerimi želimo realizirati zastavljeni plan, kot na primer načrt štipendiranja, izobraževanja, prekvalifikacij in podobno. Ko imamo izdelan plan kadrov, ga je potrebno spremljati, dopolnjevati in prilagajati trenutni situaciji. Potrebno je določiti izvajalce posameznih nalog in sicer je potrebno določiti nekoga, ki bo skrbel za analize, nekoga, ki bo skrbel za informiranje, dajanje predlogov, nekoga, ki go spremljal realizacijo plana in podobno.

### 3.3 Razvoj strategije planiranja kadrov

Na podlagi izračunov modela in analizi številčne strukture kadrov na izbranem kritičnem področju planiranja kadrov, je naslednja faza oblikovanje dolgoročnih akcijskih planov, ki vključujejo aktivnosti celotne organizacije skozi celotna planska obdobja. Strategija planiranja kadrov zato vključuje med drugim določitev podpornih služb, ki bodo skrbele za nemoten potek izvajanja plana kadrov. Sem prištevamo tehnično podporo, s pomočjo katere lahko dostopamo do podatkov kjerkoli in kadarkoli. Prav tako so v strategijo planiranja kadrov vključene zunanje službe oziroma organizacije, ki jih najamemo, ker v organizaciji nimamo zagotovljenih njihovih storitev.

Strategija planiranja kadrov zajema tudi določitev najpomembnejših delovnih mest, kjer ne sme priti do prenehanja dela. To so lahko bodisi delovna mesta, ki zahtevajo visok nivo odgovornosti, bodisi delovna mesta, na katerih so zaposleni z deficitarnimi poklici. V obeh primerih se podjetje srečuje z visokimi stroški pridobivanja novega kadra. Nadaljnji razvoj kadrov mora namreč potekati prav v smeri, da zagotovimo ustrezen kader v trenutku, ko ga potrebujemo. Na tem delu se plan kadrov sreča s planom štipendiranja, planom izobraževanja in planom razvoja kadrov. To pomeni, da moramo imeti informacije tudi glede trenutnega izobraževalnega sistema v okolju, saj prav ta lahko pomembno vpliva na razpoložljivost kadrov. V primeru, da v okolju organizacije ne obstaja izobraževalna inštitucija, ki bi izobraževala za deficitarne poklice, je veliko večja verjetnost, da bomo imeli težave pri iskanju tega kadra. Posledica tega so razpisane kadrovske štipendije, ki nudijo bodočim kadrom finančno podporo v času študija in zagotovljeno delovno mesto po končanem študiju. V primeru, da se odločimo za izobraževanje in prestrukturiranje že obstoječega plana kadrov, pa je potrebno to umestiti v plan izobraževanja. Pri tem pogledamo tudi plan razvoja kadrov in sicer določimo posameznikov osebni, strokovni in delovni razvoj. Kaj pa zajema osebni, strokovni in delovni razvoj posameznika? Osebni razvoj posameznika zajema posameznikove lastnosti, stališča, vrednote in mišljenja. Je rezultanta zunanjih vplivov kot je družinsko okolje, vzgojno-izobraževalno okolje, družbeno okolje. V primeru, da je osebni načrt posameznika drugačen od ciljev organizacije, ga je potrebno uskladiti, pri tem pa upoštevati posameznikove želje in pričakovanja glede kariere. V nasprotju z osebnim razvojem, se strokovni razvoj posameznika nanaša na njegovo formalno izobraževanje. Pri tem ima posameznik možnost sodelovanja pri načrtovanju izobraževalnih potreb, organizacija pa dolžnost, da vzpostavi potrebne pogoje. Izobraževalne aktivnosti so del razvojnih potreb organizacije in so vključene v letni načrt dela. Delovni razvoj posameznika pa predstavlja uporabo novih metod dela na delovnem mestu. Kaže se v optimiziranju postopkov dela posameznika in njegovi kreativnosti pri opravljanju nalog.

### 3.4 Implementacija kadrovskih planov

Ko je oblikovana kadrovska strategija, ki zajema vsa planska obdobja, je potrebno narediti korak nazaj in definirati specifične kadrovske potrebe za posamezno plansko obdobje. Pri tem je potrebno imeti v mislih ves čas cilje kadrovske strategije in plane definirati na način, da bodo zadostili tem ciljem. Kadrovski plani morajo podpirati kadrovske strategije in ji slediti. To pomeni, da je potrebno določiti ne samo število

vklučenih zaposlenih, ampak predvsem izdelati preračune stroškov. Kadrovski plani ne bodo implementirani, če ne bodo stroškovno zdržni. Na tem mestu je potrebno plan kadrov podrobno stroškovno ovrednotiti in ga povezati s finančnim planom. V primeru, da prihaja do razhajanj v razpoložljivosti finančnih sredstev, je potrebno plan prilagoditi in ga ponovno vrednotiti. Lahko rečemo, da bo kadrovski plan implementiran takrat, ko bo zadostil ciljem strategije podjetja, hkrati pa bil finančno vzdržen.

#### **4 Uporaba informacijske tehnologije pri strateškem planiranju kadrov**

Razvoj sodobne informacijske tehnologije nudi podporo tudi na področju strateškega planiranja kadrov. V prvi vrsti je to sistem, ki zajema vse pomembnejše podatke o kadrih v organizaciji in ga imenujemo kadrovski informacijski sistem (KIS). KIS pa ni samostojen sistem, ampak je največkrat povezan z ostalimi informacijskimi sistemi znotraj podjetja, kjer je tipična povezava med KIS-om, aplikacijo za spremljanje prihodov in odhodov na/z dela in plačilnega informacijskega sistema. KIS je lahko povezan tudi s sistemom strateškega managementa, pogosto imenovanim tudi managerski (direktorski) informacijski sistem. Sistem strateškega managementa ni nujno računalniški sistem, toda procesi, s katerimi strateški management ugotavlja oziroma pripravlja strateške smernice organizacije, je vsekakor povezan s podatki o kadrih (Nagendra in Deshpande, 2014). Vrhnji management organizacije pretehta nadaljnje pridobivanje strateških in ostalih potrebnih informacij o načrtovanih zaposlitvah in plačilu ljudi, ki določajo izvedljivost oziroma doseg različnih strategij. Zato lahko rečemo, da obstaja povezava med sistemom strateškega managementa in KIS-om. Do povezave lahko pride na 2 različna načina:

- Podatki iz KIS-a so uporabljeni za vpliv na strategijo podjetja
- Strategija podjetja vpliva na kadre in s tem na podatke v KIS-u

KIS je lahko povezan tudi z informacijskimi sistemi izven podjetja – zunanjimi informacijskimi sistemi. Pri tem je potrebno zagotoviti optimalno informacijsko varnost, da ne prihaja do zlorab podatkov. Na to vplivajo zakonske regulative (Zakon o varstvu osebnih podatkov), ki preprečujejo nezakonite in neupravičene posege v zasebnost posameznika pri obdelavi osebnih podatkov, varovanju zbirk osebnih podatkov in uporabo le-teh.

Poleg KIS-a lahko uporabljamo tudi različno programsko opremo za analizo kadrovskih podatkov:

- orodja za podporo odločanju,
- orodja za modeliranje procesov,
- orodja za statistične analize in predikcije,

ki nadgradijo osnovna analitična orodja KIS-a za boljše razumevanje odnosov zaposlenih do dela, načinov motivacije in gradnje ustrezne organizacijske kulture.

## 5 Zaključek

Za uspešno strateško planiranje kadrov je nujno izvajanje izbrane strategije doseganja ciljev organizacije, ki so podprti s strategijami planiranja kadrov. Za izbrano strategijo, ki temelji na izbranem načrtu in komuniciranju v organizaciji. Kako doseči cilje strategije skozi izvajanje faz strateškega planiranja kadrov je jasno iz razvite strategije. Iz pripravljene strategije in njene uspešne implementacije v kadrovske plane je odvisno, kako hitro bodo doseženi cilji organizacije. V pomoč pri razvoju strategije in sledenju ciljev veliko prednost predstavlja napredna raba informacijske tehnologije in baz podatkov, analize velikih količin podatkov in uporaba elementov sistemov za podporo odločanju. Prav raba inteligentnih sistemov za podporo odločanju in algoritmov umetne inteligence, analiza velikih količin podatkov in spremljanja poslovnega okolja pa predstavljajo izzive prihodnosti, s katerimi se bodo na področju strateškega planiranja kadrov soočile vse organizacije. Kako, pa je vprašanje, na katerega bodo strokovnjaki s področja kadrov odgovorili v naslednjih letih.

### Literatura

- Akgunduz, Y., Sanli, S., C. (2017). *The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 118-125
- Bagheri, J.(2016). *Overlaps between human resource' startegic planning and strategic management tools in public organizations*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 230, 430-438
- Bauer, W., Moritz, H., Stefan, G., Tobias, S. (2014). *Planning flexible human resource capacity in volatile markets*. IFAC Proceedings Volumes, 47(3), 4459-4464
- Bernik, I., Florjančič, J., Bernik, M.(2004). *Strategic management and information system*. Informatics and Management-selected topics, ed. Florjančič, J., Pütz, K., Peter Lang, 13-27
- Bechet, T.P. (2008). *Strategic staffing – A comprehensive System for Effective Workforce Planning*. AMACON – American Management Association
- Bos, J.T., Donders, N.C.G.M., Velden, K., Gulden, J.W.J. (2013). *BMC Research Notes*, 6, 1-12. DOI: 10.1186/1756-0500-6-102.
- Brummelhius, L., L., Johns, G., Lyons, B., J., Hoeven, L., C. (2015). *Why end when do employees imitate absenteeism of co-workers?*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 134, 16-30
- Carlsen, B. (2012). *From absence to absenteeism? A qualitative cross case study of teachers' views on sickness absence*. The Journal of Socio-Economics ,41, 129 – 136
- Collings, D.G., Scullion, H., Vaiman, V. (2015). *Talent management: progress and prospects*. Human Resource Management Review, 25, 233-235
- Cucchiella, F., Gastaldi, M., Ranier, L. (2014). *Managing absenteeism in the workplace: the case of an Italian multiutility company*. 10th International Strategic Management Conference. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 1157 – 1166, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.131
- Darkow, I.L. (2015). *The involment of middle management in strategy development – development and implementation of a foresight-based approach*. Technological Forecasting & Social Change, 101, 10-24

- Elbanna, S.(2016). *Managers' autonomy strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*. Tourism Management, 52, 210-220
- Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Založba Moderna organizacija
- Halim, S.S.A., Zeki, A.M. (2012). *Manpower Model for Human Resource Planning Management*. International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies
- Harrison, D. A., Price, K. H. (2003). *Context and consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings*. Human Resource Management Review, 13, 203 – 225
- Hu, B., Wildburger, U.L., Strohhecker, J.(2017). *Strategy map concepts in a balance scorecard cockpit improve performance*. European Journal of Operational Research, 258, 664-676
- Jo, S.J., Park, S. (2016). *Critical review on power in organization: empowerment in human resource development*. European Journal of Training and Development, 40, 390-406, doi: 10.1108/EJTD-01-2016-0005
- Li, J.J., Kim, W. G., Zhao, X. R. (2017). *Multilevel model of management support and casino employee turnover intention*. Tourism Management, 59, 193-204
- Marcu, N., Meghisan, G. M. (2015). *Marketing culture and employee responsibility influence on mobile telecommunications Companies' Turnover*. Procedia Economics and Finance, 22, 277-281
- Mawdsley, J.K., Somaya, D. (2016). *Employee mobility and organizational outcomes*. Journal of Management, 42, 85-113
- Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. *Bolniški stalež* (2015). <http://www.nijz.si/sl/podatki/bolniski-stalez>
- Nagendra, A., Deshpande, M.(2014). *Human resource information systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133, 61-67
- Ridge, J.W., Johnson, S. Hill, A.D., Bolton, J.(2017). *The role of top management team attention in new product introductions*. Journal of Business Research, 70, 17-24
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning – Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACON – American Management Association
- Ruona, W.E.A. (2016). *Envolving human resource development*. Advances in Developing Human Resources, 18, 551-565, DOI: 10.1177/1523422316660968
- Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*. World Economic Forum, <http://assets.cdnma.com/8475/assets/Cetrta-industrijska-revolucija.pdf>
- Sahoo, C.K., Das, S.(2011). *Strategic Human Resource Management: Exploring the key drivers*. Employment Relations Record, 11. 18-32.
- Slavich, B., Cappetta, R., Giangreco, A. (2014). *Exploring the link between human resource practices and turnover in multi-brand companies: the role of brand units' images*. European Management Journal. 32, 177-189
- Starineca, O.(2016). *Human resource selection approaches and socially responsible strategy*. Economics and Business, 28, 106-114, doi: 10.1515/eb-2016-0015
- Steensen, E.F. (2014). *Five types of organizational strategy*. Scandinavian Journal of Management, 30, 266-281
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., Amiri, M.(2017). *Critical success factors, challenges and obstacles in talent management*. Industrial and Commercial Training, 49, 15-21, <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tappura, S., Nenonen, N., Rahnasto, K.(2017). *Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organizations*. Safty Science, 96, 52-61
- Ulferts, G., Wirtz, P., Peterson, E. (2009). *Strategic Human Resource planning in Academia*. American Journal of Business Education, 2(7). DOI: 10.19030/ajbe.v2i7.4123

- Yin, J.G.S., Othman M., H., B. (2015). *Strategic Human Resource Planning*. International Journal of Accounting, Business and Management, 1(1), <http://www.ftms.edu.my/journals/index.php/8-ijabm/128-strategic-human-resource-planning>
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. Sage publications.



## Odnosi z notranjimi javnostmi v sodobnih organizacijah

MARKO FERJAN & EVA JEREB

**Povzetek** V prispevku so uvodoma predstavljene notranje in zunanje javnosti organizacije. Sledi predstavitev razvoja teoretičnih modelov in strategij odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih z notranjimi javnostmi ter prikazi uporabe spletnih medijev. Predstavljani so rezultati raziskave o tem, katere vsebine sploh zanimajo zaposlene v organizacijah. Ugotovili smo, da zaposlene bolj zanimajo vsebine, ki se nanašajo na njihov oddelek, na plače, na varnost zaposlitve in na možnost njihove kariere, manj pa vsebine, ki se nanašajo na spremembe v vodstvu in na lastništvo podjetja. V prispevku predstavljamo tudi povzetek spoznanj o pojavu žvižganja in žvižgačev. Opravili smo raziskavo in ugotovili, da bi le 3,6% vprašanih bilo brez pomisleka pripravljenih posredovati informacije o morebitnih nepravilnostih organizacije v okolje. Na osnovi statističnih testov smo ugotovili, da pripravljenost za žvižganje ni statistično pomembno povezana s spolom, starostjo, stopnjo dosežene izobrazbe in stanom zaposlenega.

**Ključne besede:** • komuniciranje • odnosi z javnostmi • organizacija • okolje • notranje javnosti • žvižgači •

---

NASLOVA AVTORJEV: dr. Marko Ferjan, redni profesor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.ferjan@fov.uni-mb.si. dr. Eva Jereb, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: eva.jereb@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.2>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

## Internal Communication in Organizations

MARKO FERJAN & EVA JEREB

**Abstract** The paper presents the internal and external public relations in organizations. Furthermore, the theoretical models and public relations strategies with an emphasis on internal public relations are presented. The results of the research that investigated which contents the employees are most interested in are shown. We have found that employees are more interested in the contents related to their departments, salaries, job security, and the possibility of their careers than those related to the change in leadership and business ownership. The paper also presents a summary of the findings on the occurrence of whistle-blowing. The survey was carried out showing that only 3.6% of respondents were prepared to provide information about the potential irregularities in the organization without hesitation. On the basis of certain statistical tests, we found that the willingness of whistleblowing is not statistically significantly related to gender, age, the level of educational attainment, or the marital status of an employee.

**Keywords:** • communication • public relations • organisation • society • internal public • whistle-blowers •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Marko Ferjan, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: marko.ferjan@fov.uni-mb.si; Eva Jereb, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: eva.jereb@fov.uni-mb.si.

## Notranje in zunanje javnosti organizacije

Nobena organizacija ni izolirana od okolja. Aldrich (1979, p. 14) poudarja tri glavne predpostavke o odnosu organizacije z okoljem: (1) cilje, katere organizaciji narekuje okolje, (2) meje organizacije niso fiksne in (3) organizacije niso enakomerno prilagodljive na vsako okolje. Aldrichova načela so neposredno povezana z odnosi z javnostmi, kjer je potrebno neprestano ocenjevati oziroma preverjati »ustrezen odnos" do okolja.

### Teorija javnosti

Ko govorimo o okolju organizacije, moramo najprej opredeliti pojem javnosti. V zadnjih treh stoletjih se je izoblikovalo pet osnovnih pomenskih konceptov javnosti (Splichal, 1999, p. 6):

1. Javnost kot posebna družbena kategorija ali skupnost, ki nastopa v vezi z določenimi pomembnimi družbenimi vprašanji.
2. Javnost v obliki določene družbene dejavnosti ali prostora (na primer javne šole).
3. Javnost kot "utelešenje" v okviru določenih načel ali norm in kot univerzalna človekova pravica, ki predstavlja temelje javnega mnenja in doktrino suverenosti.
4. Javna sfera kot specifično področje.
5. Javno mnenje.

Ob obravnavi javnosti organizacij imamo največkrat v mislih **zunanje javnosti**. Ne smemo pa pozabiti tudi na obstoj **notranjih javnosti**. V vsaki organizaciji namreč obstajajo tudi te. Na dejstvo, da so notranje javnosti izjemno pomembne za organizacijo, opozarjajo številni avtorji (glej npr. Jefkins, 1998, p. 99; Harrison, 1995, p. 102). Obseg notranjega komuniciranja se ne nanaša le na zaposlene v organizaciji ampak je mnogo širši. Zato je treba podrobneje razložiti tudi pojma javna sfera v javno mnenje. Za Habermasa (1997, p. 360) je javna sfera socialni pojav tako kot javni ukrep, akter, združenje ali skupnost, le da se izmika konvencionalnim sociološkim konceptom družbenega reda. Javna sfera ne more biti opredeljena kot institucija in nikakor ne kot organizacija. Najbolje jo lahko opišemo kot komunikacijsko mrežo za prenos informacij in stališč. Calhoun (1992, p. 6) navaja, da sta država in gospodarstvo osrednji temi demokratične javne sfere. Splichal (1999, p. 23) meni, da bi metaforično javno sfero lahko opredelili kot mnenjski trg.

Ugotovimo torej lahko, (1) da organizacije nedvomno delujejo v javni sferi (*public sphere*) in (2) da v organizacijah obstajajo notranje javnosti. Tako tudi znotraj samih organizacij obstaja javna sfera in javno mnenje.

V našem prispevku izhajamo iz definicije javnosti, ki pravi, da je *javnost skupina ljudi, ki dejansko ali potencialno lahko vpliva na poslovanje organizacije.*« Kot pravita Hunt in Gruning je javnost katerakoli skupina ljudi, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje. Javnost lahko pomeni ljudi

v celoti, lahko pa posamezne skupine ljudi z zelo različnimi demografskimi, socialnimi in drugimi karakteristikami, ki sicer formalno niso organizirani, povezuje pa jih skupen interes (npr. okoljevarstveni, politični, ekonomski, idr.). Teorija javnosti, kot jo razumeta Hunt in Gruning (1994) ima dve spremenljivki:

- prepoznavanje problema;
- stopnjo vpletenosti.

Za javnost je značilna vsaj ena od naštetih karakteristik. Če za skupino ljudi ni značilna nobena od teh karakteristik, potem so pač nejavnost. Ker je problemov, katere s svojim ravnanjem povzročata organizacija, lahko več in ker organizacija različne skupine ljudi lahko vpleta v svoje ravnanje na različne načine, je javnosti organizacije lahko več, zato govorimo o javnostih (v množini).

Bistveni kriterij pri razčlenjevanju posameznikov oziroma delov populacije v javnosti je v tem, kako dejavno se udeležujejo vodenja, podpirajo ali ovirajo organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva. Bolj verjetno, da bodo javnosti dejavne je, če:

- bodo ljudje, ki javnosti sestavljajo opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje (zaznava vpletenosti);
- ima ravnanje organizacije za posledico problem (prepoznavna problema<sup>1</sup>);
- ljudi nič ne ovira, da ne bi v zvezi z rešitvijo poskusili ukrepati (zavedanje ne oviranja).

Glede na zgornje kriterije lahko prepoznamo več stopenj razvoja javnosti:

- Kadar organizacija naredi nekaj, kar ima posledice za ljudi, oziroma kadar ljudje storijo nekaj, kar ima posledice za organizacijo obstaja verjetnost, da bodo eni ali drugi to opazili. Posledice ustvarjajo **latentno javnost**; to je javnost, ki je pasivna, vendar utegne postati dejavna.
- Ko se raven vpletenosti in prepoznavna problema večata, zavest o ne oviranju pa manjša, utegnejo javnosti postati **zavedne** in **dejavne**.

Hunt in Gruning sta poleg stopnje organiziranja javnosti ugotovila tudi, da se javnosti glede na vsebino svojega zanimanja delijo v štiri skupine:

- vse problemske javnosti, ki delujejo na vseh problemih;
- ravnodušne javnosti, ki se ne ukvarjajo z nobenim problemom;
- eno problemske javnosti, ki se ukvarjajo le z enim problemom;
- vroče problemske javnosti, katere zanimajo le problemi, ki so trenutno zanimivi in jih mediji trenutno obravnavajo.

Organizacija pa ima tudi notranje javnosti. Notranje javnosti predstavljajo zaposleni in njihovi družinski člani. Zelo poenostavljeno bi bilo, če bi organizacija želela, da bi ljudje zgolj prihajali na delo, dobro delali in odšli domov. Znotraj organizacije prav tako lahko nastanejo javnosti. Vzroki za to so številni, kot jih navaja npr. Harrisonova (1995):

- Ljudje morajo delati zelo trdo.
- Ljudje so nasploh zelo kritični.
- Še posebej mlajši nameščenci so včasih zelo kritični do managementa.
- Pogosto so nameščenci enega oddelka kritični do sodelavcev drugih oddelkov (tako imenovani prepad "mi-oni").
- Podjetja zelo veliko skrb posvečajo skrbi za kakovost produktov, to pa ni vedno najugodnejše za zaposlene.
- Zaposleni imajo družine in prijatelje, vsi ti pa lahko postanejo zelo kritični do organizacije.

Ljudje pogosto potrebujejo več kot pošteno delo in pošteno plačilo. Zato je treba skrbeti za odnose z notranjo javnostjo. Tudi v primeru notranjih javnosti moramo govoriti o javnostih v množini, saj imajo zaposleni različne probleme, organizacija pa jih lahko na različne načine vpleta v svoje ravnanje. V zvezi z odnosi z notranjimi javnostmi je pomembno, da ima vrh organizacije primeren odnos tudi do notranje koalicije oziroma notranjih javnosti. Človek namreč ne prodaja zgolj delovne sile. Na delovnem mestu oziroma v organizaciji ga zato moramo obravnavati celovito, ne pa zgolj kot nosilca delovne sile.

Za razumevanje teorije javnosti in odnosov z javnostmi je potrebno, da poleg pojma javnost opredelimo tudi pojem deležniki. Deležniki so ljudje, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno (Gruban, Verčič, & Zavrl, 1997).

### **Cilji odnosov z javnostmi**

**Identiteta** organizacije je tisto, kar organizacija v resnici dejansko je - je dejanska pojavnost vseh dimenzij realnosti organizacije.

Po klasičnem pojmovanju naj bi bil temeljni cilj odnosov z javnostmi skrb za dober image organizacije.

**Image** je za razliko od identitete miselna imitacija dejanske pojavnosti oziroma dejanske identitete. Image sestavljajo slike, oziroma podobe, oziroma predstave, ki si jih o organizaciji ustvarjajo drugi; je mnenje, ki ga imajo drugi o organizaciji. Definicija iz leta 1966 celo pravi, da je namen odnosov z javnostmi »*konstrukcija družbene realnosti*« (Berger, 1966).

Pojmovanje ciljev odnosov z javnostmi kot skrbi za dober image je že zdavnaj preživeto.

Da bi razumeli cilje, pomen in načine izvajanja odnosov z javnostmi, si je najprej treba ogledati cilje organizacije. Mnogi ekonomisti trdijo, da je glavni cilj vsakega podjetja poslovni izid, se pravi dobiček. Pravijo celo, da je produktivno le tisto delo, ki prinaša dobiček. V resnici pa ne gre zgolj za poslovni izid, pač pa tudi za izpolnitev pričakovanj okolja. Pričakovanja okolja organizacije zaznavajo in se nanje odzivajo. Novak (1999) navaja pet tipov podjetij:

- proizvodno podjetje;
- prodajno podjetje;
- tržno naravnano podjetje;
- družbeno koristno podjetje;
- percepcijsko podjetje.

Proizvodno podjetje je usmerjeno k izdelavi produktov: k produktivnosti, obvladovanju stroškov, količin, kakovosti ipd. Temeljna usmeritev prodajnega podjetja je ustvariti dobiček.

Tržno podjetje je usmerjeno k zadovoljitvi potreb uporabnikov. Cilj družbeno koristnih podjetij je - biti družbeno koristen. Percepcijska podjetja pa razglasijo, in brez težav tudi razglašajo, katerikoli cilj za družbeno koristen, čeprav morda v resnici ni tak. Nasprotnike pogosto prikažejo kot marginalce ali skrajneže.

Kot pravi avtor, noben od tipov podjetij ne obstaja in ne more obstajati v povsem čisti obliki. Pri opredelitvi tipa podjetja gre enostavno za vprašanje, kateri usmeritvi podjetje namenja prevladujoč pomen, pri čemer praviloma ostalih usmeritev ne opušča. Novak (1999) v svoji teoriji razvoja organizacije navaja pet temeljnih poslovnih funkcij podjetja, ki so: produkcijska, prodajna, nabavna, kadrovska, finančno-računovodska. Navedene poslovne funkcije mora organizacija seveda razviti (ali kupiti na trgu). Toda, če želi, da jo okolje dojema kot družbeno koristno ali percepcijsko, mora razviti še nekaj več.

Zato cilji odnosov z javnostmi presežejo okvir skrbi za dober image organizacije v okolju. Postanejo dvosmerni proces, v katerem organizacija seveda skrbi za svoj dober image, vendar je sprejemljiva tudi za povratni tok komuniciranja in na podlagi tega spreminja svojo identiteto.

Cilje komuniciranja z javnostmi tako lahko razvrstimo v pet stopenj (Hunt, Gruning, 1994):

1. **Komunikacija:** organizacija in javnost si izmenjujeta sporočila. Organizacija medijem servira izjave in javnosti jih prebirajo; javnosti se udeležujejo prireditve oziroma posebnega dogodka, itd.
2. **Ohranitev sporočenega:** gre za to, da javnost in uprava organizacije ohranita tisto, kar jima sporoča druga stran.
3. **Razumevanje** oziroma sprejemanje kognicij. Javnost in uprava organizacije sta glede nekega problema istih misli ali prepričanj (kognicij).
4. **Sporazumevanje**, ki v končni fazi prinese tudi **sporazumetje**. Javnost in uprava enako vrednotita problem, do njega imata enako stališče in do njega se nameravata enako vesti. Ena stran je prepričala drugo, ali pa sta se vzajemno prepričali.
5. **Uskladitev** pomeni izboljšanje razmer med organizacijo in javnostmi.

Splošno veljavna definicija odnosov z javnostmi danes pravi, da so odnosi z javnostmi proces strateškega komuniciranja, ki gradi obojestransko koristen odnos med organizacijami in njihovimi javnostmi.

### **Razvoj načinov izvajanja odnosov z javnostmi**

Uvodoma izpostavljam, da se odnosi z javnostmi nanašajo na komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi, ne pa na komuniciranje s ciljnimi skupinami. Vendar je tako gledanje zgolj teoretično, saj se marketinško komuniciranje in odnosi z javnostmi v praksi pogosto med seboj prepletata in dopolnjujeta.

Teoretično gledano k čistim oblikam odnosov z javnostmi nedvomno lahko prištevamo:

- komuniciranje organizacije z vladnimi službami;
- komuniciranje organizacije z mediji;
- komuniciranje organizacije z vlagatelji;
- komuniciranje organizacije z notranjimi javnostmi;
- komuniciranje organizacije z zunanjimi javnostmi.

Komuniciranje organizacije z javnostmi je mogoče opraviti na več načinov. Gre za različne dimenzije :

- enosmerno ali dvosmerno komuniciranje;
- uporabo različnih kanalov komuniciranja;
- različno časovno dinamiko komuniciranja;
- različne pristope k oblikovanju vsebine sporočil;
- različne organizacijske pristope k izvajanju;
- odnosni vidik med oddajnikom in sprejemnikom;
- odnosni vidik med oddajnikom in medijem, ter med sprejemnikom in medijem, ki služi za prenos sporočil;
- druge dimenzije.

Vse te dimenzije so se skozi zgodovino spreminjale in se še vedno razvijajo. Teorija jih opisuje kot »modele«, »strategije«, »okvire« idr.

V drugi polovici 20. stoletja so se zelo uveljavili » modeli«, po katerih organizacije tudi danes še vedno prakticirajo izvajanje odnosov z javnostmi. Modele sta razvila Gruning in Hunt leta 1984. Značilni modeli so (povzeto po Hunt, & Gruning, 1994; Harrison, 1995):

- model agenture ali tiskovnega predstavništva;
- model obveščanja javnosti;
- dvosmerni asimetrični model;
- dvosmerni simetrični model.

Temeljno delo na področju modelov odnosov z javnostmi sta opravila Hunt in Gruning. Teoretični modeli odnosov z javnostmi so bili predstavljeni leta 1984. Kot ugotavlja

Verčič (1998) je Gruning začel razvijati teorijo odnosov z javnostmi na podlagi proučevanja komuniciranja zemljiških posestnikov v Kolumbiji in v nadaljnji raziskavi kmetov v Kolumbiji v šestdesetih letih prejšnjega stoletja.

Značilni modeli odnosov z javnostmi so (povzeto po Hunt, & Gruning, 1994; Harrison, 1995):

- model agenture ali tiskovnega predstavništva;
- model obveščanja javnosti;
- dvosmerni asimetrični model;
- dvosmerni simetrični model.

K modelu **agenture** ali **tiskovnega predstavništva** sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih edini namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v množičnih občilih. Agentura je običajna za promocijo športnikov, filmskih zvezd, politikov ipd. To je enosmeren model, saj tok informacij teče le v eno smer. Javno informacijski model ali **model obveščanja javnosti** je prav tako enosmerni model. V odnosih z javnostmi ne vidi drugega kot razširjanje informacij. V ta namen uporablja "hišne novinarje" – izvajalce odnosov z javnostmi. Ti delujejo, kot da so neodvisni novinarji. Bolj ali manj objektivne informacije širijo v javnih medijih in v nadzorovanih medijih (npr.: bilteni, brošure, naslovljena pošta). Agentura in model obveščanja javnosti sta enosmerna modela. Namenjena sta spremembi mnenja v javnosti, ne pa tudi spremembi mnenja v organizaciji. Prizadevata si, da bi prikazala organizacijo zgolj v lepi luči. **Dvosmerni asimetrični model** je, kot že ime pove dvosmerni model. Na podlagi raziskav stališč javnosti razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se obnašajo, kakor bi rada organizacija. Kot že ime modela pove, gre pri tem modelu za dva procesa:

- raziskovanje javnega mnenja;
- informiranje javnosti.

**Javno mnenje** lahko opredelimo kot:

- stališča ljudi o neki zadevi;
- videnje lastnosti oziroma stanja nečesa glede na lastno znanje;
- pozitiven oziroma negativen odnos ljudi do nečesa;
- kriterij ljudi za presojanje nečesa.

Tipično je, da raziskave javnega mnenja navadno opravljajo za to usposobljene firme. Sporočilo javnosti se razvije šele na podlagi poznavanja javnega mnenja z namenom učinkovati na javnost. Ta model je učinkovitejši kot prva dva opisana modela. Prednosti pokaže zlasti v primeru komuniciranja z javnostjo v času konfliktov.

Četrti model je **dvosmerni simetrični model**. Obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah. Tudi pri tej obliki komuniciranja se raziskuje mnenje javnosti. Pri tej obliki komuniciranja naj bi bili učinki bolj uravnoteženi (gre torej tudi za vplivanje



na organizacijo, ne zgolj na javnost). Ta model komuniciranja se uporablja zato, da bi obvladali konflikt in se bolje razumeli s strateškimi javnostmi.

Teoretični modeli odnosov z javnostmi, katere sta razvila Gruning in Hunt ves čas doživljajo številne kritike<sup>2</sup>:

- da so že sami po sebi preveč statični;
- da odnose z javnostmi prestrogo ločujejo od marketinškega komuniciranja;
- da pojem »javnost« v dobi interneta, ko se javnosti neprestano same ustvarjajo, opredeljujejo preveč statično;
- predvsem pa, da so nastali v dobi, ko še ni bilo interneta.

Rezultanta kritik je, da so odnosi z javnostmi že sami po sebi preveč kompleksni in dinamični, da bi jih sploh bilo možno uokviriti v neko teorijo. Kljub vsem kritikam pa ostaja občutek, da so modeli tako v teoriji kot v praksi v zadnjih 30 letih še vedno dominantni. S pojavom novih medijev in z razvojem družbe pa se seveda pojavljajo novi pristopi in nove paradigme.

Hallahan (1999) je tako predlagal »*Tipologijo sedmih modelov okvirjanja odnosov z javnostmi*«, ki predstavlja povsem drugačno paradigmo in ima naslednje dimenzije, oziroma okvire:

1. **Situacija** – gre za vprašanja, kakšne so relacije med posamezniki v dani situaciji.
2. **Lastnosti** – gre za dejanske lastnosti ljudi, stanj in stvari glede ključnih atributov.
3. **Izbira** – gre za to, vsaka izbira vključuje negotovost, ključni razmislek glede ravnanja pa je pa je ali razmislek, ali bo delovanje v pozitivnem ali negativnem smislu
4. **Akcija** – gre za to, da je isti cilj mogoče doseči z različnimi akcijami.
5. **Vprašanja** – gre za to, da je probleme in spore s strani različnih ljudi možno razložiti na različne načine.
6. **Odgovornost** – gre za način, kako pripisovati vlogo in odgovornost posameznikov v dogodkih.
7. **Novice** – gre za to, da mediji običajno poročajo o znanih temah.

Grunig in ostali (2002) so kasneje predlagali odmik od modelov **k dimenzijam strategij odnosov z javnostmi**. Študenti Gruniga (Huang, 2004; Rhee, 2002; Sha, 2006; Sha, 2009) so s tem namenom nadaljevali delo na tem raziskovalnem področju in prispevali k oblikovanju novih dimenzij. Predlagali so sedem novih dimenzij: enosmerno, dvosmerno, asimetrično, simetrično, medosebno, posredno in etično komuniciranje.

**Medosebno komuniciranje** je lahko osebno neposredno komuniciranje ali posredno komuniciranje. Osebno komuniciranje poteka neposredno med dvema osebama (iz oči v oči). Predstavlja način, kako se z medosebnim komuniciranjem razvije osebni vpliv na ključne posameznike, kot npr. iz medijev, vlade, politike in med aktivisti.

**Posredno** komuniciranje večinoma poteka prek množičnih medijev (televizija, radio, tisk, spletno komuniciranje).

**Asimetrično** komuniciranje je neuravnoteženo, saj pušča organizacijo takšno, kot je, in poskuša spremeniti javnosti.

Pri **simetričnem** komuniciranju gre za spreminjanje javnosti in organizacije, zahteva obojestransko razumevanje, obvladovanje konflikta, katerega cilj naj bi bilo uravnoteženo komuniciranje oz. ustvarjanje vzajemno koristnega odnosa.

Pri vsem tem pa zasledimo še tako imenovano **kulturno prevajalstvo**. V tem primeru mednarodne organizacije najemajo lokalne strokovnjake za odnose z javnostmi, da vnesejo v komunikacijsko prakso potrebno kulturno občutljivost oz. ker potrebujejo nekoga, ki razume jezik, kulturo, navade in politični sistem države.

Navedeni načini izvajanja odnosov z javnostmi nikakor ne predstavljajo končne stopnje razvoja odnosov z javnostmi. Pozno 20. stoletje je prineslo pomembne spremembe v načinu, kako ljudje prejmejo informacije, in od leta 2000 dalje, je pojav novih spletnih platform in socialnih omrežij, prinesel korenite spremembe v načinu, kako ljudje izmenjujejo informacije- prišlo je do »90 stopinjskega obrata« v vektorju komunikacije. (Phillips in Young, 2009),

V zadnjih 20 letih smo namreč videli radikalne spremembe v načinu, kako ljudje najdejo informacije. Gre za pojav »iskanja«, v obsegu, »kolikor si kdo želi«, da bi našel informacije.

Gre za pojav socialnih omrežij, ki imajo sledeče lastnosti:

**Participacija** - spodbujajo prispevke in povratne informacije od vsakogar, ki ga neka vsebina zanima. To briše mejo med konceptom medijev in občinstva.

**Odprtost** - so odprti za povratne informacije in sodelovanje.

**Konverzacija** - medtem ko tradicionalni mediji »oddajajo«, vsebine, so socialni mediji mnogo bolj dvosmerni.

**Skupnost** – omogočajo hitro oblikovanje »skupnosti« na podlagi skupnih interesov.

**Integriranost** - prek povezav združujejo različne vrste medijev na enem mestu. (Young, 2015)

Temu primerno se bodo morali prilagoditi tudi načini izvajanja odnosov z javnostmi. Tudi avtor klasičnih teoretičnih modelov odnosov z javnostmi James Gruning (Gruning, 2009) ugotavlja, da je bilo npr.: junija 2009 kar 1,668,870,408 uporabnikov interneta. Na koncu svoje knjige pravi, da bodo odnosi z javnostmi z razvojem novih medijev pač morali postati simetrični.

## Management odnosov z javnostmi

Kot je poznano iz teorije managementa, so funkcije procesa managementa naslednje: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Za vse dejavnosti odnosov z javnostmi velja, da je potrebno določiti cilje, planirati časovno dinamiko, izvajalce in potrebne resurse, jih vsebinsko načrtovati, jih upravljati in vrednotiti. Skratka, izvajati je treba vse managerske funkcije. Kljub pojavu interneta in družbenim spremembam, je nove medije možno uporabljati za doseg istih ciljev, kot stare. Za vse oblike odnosov z javnostmi je torej pomembno:

- da z njimi želimo doseči neki namen oziroma cilj;
- da je njihova vsebina skrbno načrtovana;
- da je čas izvedbe prav tako skrbno izbran;
- da so določeni nosilci posameznih dejavnosti operativne izvedbe, ki morajo spoštovati določena pravila, ki jih postavimo;
- da moramo skrbeti za ustrezen potek;
- da moramo vrednotiti rezultate.

Najbolj tipične oblike komuniciranja z javnostmi kljub razvoju medijev slejkoprej ostajajo: dogodek, kampanja in program.

Dogodek je enkratni. Zgodi se v enotnem časovnem okviru. Z dogodkom želimo doseči cilj v zvezi z eno ali več javnostmi. Cilji, katere želimo doseči z dogodkom, so: navzočnost določenih (določenega števila) ljudi, enkratno posredovanje informacij, javno izražanje stališča in pridobivanje medijske pozornosti.

Kampanja je proces, ki sestoji iz več različnih dogodkov, ki po vsebini niso nujno med seboj povezani. Bistveno pri razumevanju kampanje je, da je na koncu kampanje vedno odločanje o nečem (npr. volitve, glasovanje ipd.). Cilj kampanje je doseči ravnanje na želen način (npr. ugoden volilni izid).

Program je podoben kampanji v tem, da sestoji iz množice dogodkov, ki niso nujno med seboj povezani, vendar pa se od kampanje razlikuje po tem, da nima strogo določene točke izteka. Program se izvaja, dokler obstaja potreba po tem, oziroma, dokler ne porabimo za to predvidenih sredstev. Cilj programa je razumevanje (npr.: ustvarjanje in ohranjanje podpore organizaciji, ki izvaja neko dejavnost).

Za vodenje in izvajanje je treba izbrati primerno metodo in obliko. Nekatere tradicionalne oblike komuniciranja z notranjo javnostjo so: individualni razgovori, razgovori s skupino, nagovor vodstva zaposlenim, srečanja nameščencev vse organizacije, hišni časopis, pismo nameščencem, elektronska pošta, intranet, profili na družbenih omrežjih, sporočila ob plačilnih listkih, predstavitve, proslave praznikov in drugo.

Posamezne oblike seveda lahko med seboj prepletamo. Temeljni strateški cilj odnosov z notranjo javnostjo je slej ko prej krepitev pripadnosti organizaciji.

Socialna omrežja prinašajo seveda nove možnosti komuniciranja znotraj organizaciji. Rezultati raziskav (npr.: Rybalko, Seltzer, 2010) so pokazali, da je bila večina od tweetov podjetij iz lestvice FORBES 500 namenjena širši javnosti (74,5%), sledijo objave usmerjene na določenega uporabnika (23,7%), na kupce (0,9%), na "druge" ciljne skupine (0,5%), in šele povsem nazadnje na zaposlene (0,4%). Kasnejše raziskave (npr.: Hwang, 2012) pa so pokazale, da večina vprašanih pozitivno ocenjuje uporabo Twitterja s strani direktorja podjetja. Uporaba twitterja ima pozitivne kognitivne in vedenjske učinke na odnose z javnostmi.

Komuniciranje preko socialnih omrežij pa postaja mnogo bolj dvosmerno. Oddajniki sporočil o organizaciji niso zgolj organizacije, pač pa tudi posamezniki, zaposleni v organizacijah. Nekateri avtorji (npr.: Rose, 2013) trdijo, da tudi zaposleni kot posamezniki reagirajo na nadzor delodajalca in na druge prisilne prakse z uporabo socialnih medijev in zlasti blogov, ter raznih komentarjev na spletnih medijih. Vse to prinaša tudi nove razloge sporov med zaposlenimi in delodajalci. Literatura (npr. McDonald, Thompson, 2016) opisuje naslednje glavne vire sporov: uporabo spletnih medijev za zaščito osebnih interesov, žaljiva sporočila, bloge, ter zasebno uporabo socialnih medijev med delovnim časom.

### **Vsebine zanimanja zaposlenih in komunikacijska klima**

Komunikacijski sistem je, kot je dobro poznano, med prvimi definiral Shannon leta 1948. Komunikacijski sistem sestavljajo: 1) oddajniki oziroma pošiljatelji sporočil, 2) sprejemniki oziroma prejemniki sporočil, 3) vsebine komuniciranja oziroma sama sporočila in 4) kanali, po katerih se sporočila prenašajo.

Številni raziskovalci so prepoznali dve dimenziji komuniciranja med člani organizacije: (1) informacijsko dimenzijo, ki je osredotočena na zadovoljstvo z vsebino in kanalom, (kot elementoma sistema komuniciranja) in (2) odnosno dimenzijo, ki je osredotočena na zadovoljstvo z odnosom med člani organizacije (Gray, & Laidlaw, 2004, p. 430).

Tagiuri je bil že leta 1968 med prvimi, ki je definiral pojem organizacijska klima (*organization climate*). Postavi definicijo: »Organizacijska klima je kakovost notranjega okolja organizacije, ki (a) jo člani organizacij zaznavajo, (b) vpliva na obnašanje (ravnanje) članov organizacije, (c) vpliva na sistem vrednot članov organizacije (Jablin, 1987, p. 197 po Tagiuri, 1968).

Pomen pojma komunikacijska klima pa je definiral Redding (1972). Po njegovem ima komunikacijska klima naslednje dimenzije: medsebojno podpiranje, participativno odločanje, kredibilnost, odprtost in jasno definirani cilj organizacije. Jablin (1987, 203) definira komunikacijsko klimo kot »zaznana pričakovanja in gledanja članov organizacije na proces komuniciranja, ki poteka v okviru procesov znotraj organizacije.«

Komunikacijsko zadovoljstvo (*communication satisfaction*) je evalvacija komunikacijske kulture in temelji na subjektivnih doživljanjih članov organizacije (Tukiainen, 2001, p. 47). Hecht definira komunikacijsko zadovoljstvo kot »socio-emocionalni rezultat«

interakcij, ki izhaja iz interpersonalne komunikacije med člani organizacije (Gray, & Laidlaw, 2004, p. 430 po Hecht, 1978).

Brajša (1994, p. 74) pravi, da so člani organizacije zmožni komunicirati samo, če so čustveno zadovoljeni (torej, da niso prikrajšani oziroma frustrirani. Komunikacija znotraj organizacije je potemtakem možna le, če frustracija zaradi komunikacijskega (ne)zadovoljstva ne presega določene meje. Da bi v organizaciji lahko s kom dlje časa kakovostno komunicirali, mora biti zagotovljeno komunikacijsko udobje in svoboda. Komunikacijsko udobje ima po Brajši pet dimenzij:

- vsebinsko;
- prostorsko;
- časovno;
- delovno;
- čustveno.

Vsebinsko komunikacijsko udobje je pravica do podobnosti in različnosti mnenj, idej in predlogov. To je pravica misliti drugače. Prostorsko komunikacijsko udobje pomeni pravico do bližine in oddaljenosti vseh sogovornikov. To pomeni, da ima vsakdo pravico do bližine in oddaljenosti in nihče nima pravice v ta prostor vstopiti brez dovoljenja. Časovno komunikacijsko udobje je pravica vseh udeležencev do lastnega določanja začetka, konca in trajanja komunikacije. Delovno komunikacijsko udobje pomeni pravico udeležencev komunikacije do aktivnosti in pasivnosti v komunikaciji. Čustveno komunikacijsko udobje je razmerje med gratifikacijo (zadoščenjem) in frustracijo (prikrajšanostjo) v komunikacijskem procesu. V komunikaciji se počutimo udobno samo takrat, če smo deležni določenega zadoščenja in če občutek prikrajšanosti ne preseže neke določene meje.

Zadovoljstvo s komuniciranjem je torej mnenjski odziv posameznika na delovanje komunikacijskega sistema. Na nivoju organizacije se kaže kot komunikacijska klima.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, s katero smo v prvi vrsti želeli ugotoviti:

1. Katere vsebine so tiste, ki zaposlene v organizacijah v Sloveniji najbolj zanimajo?
2. Kakšno je komunikacijsko zadovoljstvo glede na posamezne vsebine komuniciranja v organizacijah?

Za zbiranje podatkov smo uporabili tehniko anketiranja. Anketarji so osebno anketirali 1000 oseb, izključno zaposlene na območju Slovenije. 31 vprašalnikov smo zaradi različnih napak izločili, tako da smo za analizo uporabili 969 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. V vzorcu je bilo 443 (45,6%) moških in 526 (54,4%) žensk. Starostna struktura vzorca je bila reprezentativna. Izobrazbeno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Izobrazba anketirancev (n=969)

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek
nedokončana osnovna šola	4	0,4
dokončana osnovna šola	42	4,3
2 ali 3 letna poklicna	174	18,0
4 letna srednja šola	416	42,9
višja, visoka ali univerzitetna	315	32,5
magisterij, doktorat	18	1,9
Skupaj	969	100,0

Sestava anketirane populacije glede na trajanje zaposlitve pri sedanjem delodajalcu je razvidna iz Tabele 2.

Tabela 2: Delovna doba pri sedanjem delodajalcu (n=969)

Zaposlen pri sedanjem delodajalcu	Frekvenca	Odstotek
do 2 leti	200	20,6
od 2 in 5 let	181	18,7
5 do 10 let	191	19,7
več kot 10 let	397	41,0
Skupaj	969	100,0

Pri oblikovanju anketnih vprašanj glede zadovoljstva z vsebinami komuniciranja smo izhajali iz opredelitev vsebin komuniciranja managerja z osebjem, kakor ga je definiral Robertson. Robertson (2005, 35) vsebine komuniciranja vodij deli na: (1) vsebine komuniciranja s podrejenimi v zvezi z delom, (2) vsebine komuniciranja s podrejenimi, ki se nanašajo izključno na posameznika, (3) zadeve oddelka, (4) strateške vsebine, kot npr. lastništvo organizacije, informacije o trgih, poslovnem izidu, ipd., (5) komuniciranje z nadrejenimi, (6) vsebine, katerih namen je koordiniranje. Za ocenjevanje komunikacijskega zadovoljstva smo uporabili petstopenjsko lestvico. Možni odgovori so vidni sproti v tabelah 3 in 4.

Anketirancem smo najprej postavili vprašanja o vsebinah, katere jih v okviru podjetja, kjer so zaposleni, zanimajo (glej Tabelo 3). Vprašalnik je bil zaprtega tipa, ponudili smo odgovore:

VSEBINA	1. nič me ne briga	2. dovolj, da samo slišim za to	3. dovolj, da delno poznam	4. želim poznati	5. želim podrobno poznati
---------	-----------------------	---------------------------------------	----------------------------------	---------------------	------------------------------

Tabela 3: Vsebine, ki zanimajo zaposlene (n=969)

V kolikšni meri vas v podjetju, kjer ste zaposleni, zanimajo vsebine:	Povprečna vrednost	Standardni odklon
o poslovnem izidu in vrednosti podjetja	3,61	1,061
o lastništvu podjetja	3,53	1,105
o produktih in trgih	3,68	1,099
o (re)organiziranosti	3,80	1,071
o spremembah v vodstvu	3,95	,993
o kadrovskih zadevah	3,83	1,025
o plačah	4,27	,889
o možnostih (moje) kariere	4,40	,845
o zadevah mojega oddelka	4,54	1,802
o varnosti zaposlitve	4,50	,763
o "izrednih" dogodkih	3,95	,976

Zaposlene glede vsebin komuniciranja v organizaciji najbolj zanimajo zadeve, ki se navezujejo na njihov oddelek ( $M=4,54$  in  $SD=1,802$ ), varnost zaposlitve ( $M=4,50$  in  $SD=0,763$ ), možnosti glede njihove kariere ( $M=4,40$  in  $SD=0,845$ ) in plače ( $M=4,27$  in  $SD=0,889$ ). Glede na zelo majhno standardno deviacijo bi si upali trditi, da je na prvem mestu glede na zanimanje varnost zaposlitve. Glede na izračunano povprečno vrednost je za zaposlene na videz sicer pomembnejša informiranost o zadevah njihovega oddelka, vendar izstopa zelo velika standardna deviacija, kar pomeni zelo veliko neenotnost stališčih anketirancev glede pomembnosti informacij, ki so »zadeve oddelka«.

Ljudje zaradi tega, ker nas (lahko ne) seznanijo z vsem, oziroma nas ne seznanijo pravočasno, doživljamo občutke prikrajšanosti (frustracije). Nasprotno lahko doživljamo tudi občutke zadovoljenosti. Spraševali smo, s katerim odgovorom bi vprašani najbolje izrazili svoja občutenja čustev glede zadovoljenosti/prikrajšanosti z informacijami o posameznih zadevah v podjetju, kjer so zaposleni. Ponudili smo odgovore: 1-zelo zadovoljen, 2-zadovoljen, 3-ne vem, 4-prikrajšan, 5-zelo prikrajšan.

Glede komunikacijskega zadovoljstva smo glede na posamezne vsebine komuniciranja ugotovili stopnje zadovoljstva, kot so prikazane v Tabeli 4.

Tabela 4: Stopnje zadovoljstva glede na vsebine komuniciranja (n=969)

Vsebine	Povprečna vrednost	Standardni odklon
o poslovnem izidu in vrednosti podjetja	2,54	,991
o lastništvu podjetja	2,43	,907
o produktih in trgih	2,48	,924
o (re)organiziranosti	2,66	,989
o spremembah v vodstvu	2,57	,975
o kadrovskih zadevah	2,70	,998
o plačah	2,94	1,153
o možnostih (moje) kariere	2,83	1,104
o zadevah mojega oddelka	2,45	1,051
o varnosti zaposlitve	2,70	1,066
o "izrednih" dogodkih	2,78	,970

Ugotovili smo, da so ljudje najbolj nezadovoljeni ravno pri tistih vsebinah komuniciranja, katere jih najbolj zanimajo, čeprav vrednosti nezadovoljstva niso visoke. Na prvem mestu so izpostavili plače ( $M=2,94$  in  $SD=1,153$ ), sledi nezadovoljstvo glede možnosti njihove kariere ( $M=2,83$  in  $SD=1,104$ ) in varnosti zaposlitve ( $M=2,70$  in  $SD=1,066$ ).

### Žvižganje in žvižgači

Žvižganje je pojav, ko oseba, ki ima dostop do "notranjih informacij" poskrbi za objavo informacij o dejanskih ali zgolj namišljenih nepravilnostih, zaradi moralnih in etičnih vzgibov, ali zaradi maščevanja, sovraštva, kar povzroči neugodno publiciteto o organizaciji in materialno škodo. Ta pojav ima že več kot stoletno zgodovino in je v teoriji že dolgo dokaj dobro raziskan. Harrison (1995, p. 17) meni, da prve pojave žvižganja lahko zaznamo konec 19. in v začetku 20. stoletja. Leta 1902 je revija Magazine McClure objavila serijo člankov o korupciji na visokih mestih v New Yorku.

Obstajajo različne definicije žvižganja. Vsem definicijam je skupno to, da gre pri pojavu žvižganja za posredovanje informacij o nepravilnostih v organizaciji zunanjemu okolju. Izpostaviti velja Jubbovo (1999, p. 83) definicijo žvižganja, ki pravi, da je žvižganje neobvezno dejanje razkritja, storjeno s strani nekoga, ki ima ali je imel privilegirani dostop do podatkov ali informacij v organizaciji o ne trivialnih nezakonitostih ali drugih kršitvah, ki se dogajajo pod nadzorom organizacije, in da ima kot zunanji subjekt možnost opozoriti na nepravilnosti. Razčlemba žvižganja po Jubbu je podana v Tabeli 5.



Tabela 5: Splošna definicija in razčlemba žvižganja (Jubb, 1999, p. 83)

Element	Cilj	Opis
Akcija	Razkritje	Premišljena
Rezultat	Javni viri	Neobvezno
Akter	Oseba, ki ima privilegirani dostop do podatkov in informacij organizacije	Trenutni ali bivši zaposleni organizacije
Subjekt	O nezakonitostih ali nepravilnostih	Ne trivialni, aktualni dogodki
Tarča	Se tiče organizacije	Dogodki pod nadzorom organizacije
Prejemnik	Zunanja javnost	Preprečiti nepravilnosti

Iz Jubbove definicije (in tudi iz prakse vsaj v Sloveniji) očitno izhaja, da je žvižgač lahko samo nekdo:

- ki ima/je imel znotraj organizacije dostop do informacij in
- ki je sposoben zgodbo posredovati v objavo medijem.

Tipične vsebine žvižganja so: finančne nepravilnosti, klientelizem, korupcija, ogrožanje zdravja, napake na proizvodih, poročila o kartelnem dogovarjanju, poročila o drugih nečednostih (npr. prisluškovanje, ...).

Nepravilnosti v organizacijah očitno obstajajo povsod po svetu. V literaturi so opisani številni primeri ravnanja žvižgačev, ki so opozorili na očitne nepravilnosti kot na primer Enron iz Amerike (Enron - The Economist, 2002), Parmalat iz Italije (Heller, 2003) in drugi.

Pri presoji etičnosti ravnanja žvižgačev se kot kriterij etičnosti vrta v glavnem okoli iskanja razmerja med škodo, ki jo naredi neetično ravnanje organizacije oziroma managementa in škodo, ki jo ravnanje žvižgača povzroči organizaciji. Mnogi trdijo, da gre v primeru žvižgačev za visoko etično ravnanje. Nekateri (npr.: Fischer, 1999, 6) žvižgače imenujejo moralni heroji.

Žvižgači (*whistle blowers*) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo (Vernon-Wortzel, 1994, p. 149). Vinten (1993, p. 55) pravi, da gre pri dajanju informacij zunanjim javnostim, za informacije, za katere zaposleni upravičeno verjame, da gre za zlorabo kateregakoli pravila, predpisa, za napačno vodenje, zlorabo oblasti, korupcijo ali grožnjo zdravju in varnosti ljudi na delovnem mestu. Vinten (1994, p. 15) o žvižganju in žvižgačih pravi naslednje, da je žvižganje dejanje z moralnim motivom in ima namen preprečiti nepotrebno škodo drugih, da se žvižgači sicer trudijo, da bi z uporabo vseh razpoložljivih notranjih postopkov popravili problematično vedenje pred javnim razkritjem in da žvižgači nepravilnosti dojemajo kot resno nevarnost.

DeGeorge (1990, p. 325) pravi, da je žvižganje dejanje, ki ga pripadnik organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil potencialno nevarnost take neetične prakse.

Larragy (2005, p. 10) tako na primer piše, da je ekonomski kriminal Irski poslovni svet v letu 2004 stal 2 bilijona evrov. James (1990, p. 344) pravi, da je treba ščititi ljudi, ki storijo taka dejanja. Zaščititi jih je treba tudi z zakonom, če ne gre drugače. Berlogar (2000, p. 71) se s tem strinja, saj pravi, da imajo organizacije že tako ali tako svoje žvižgače, ki največkrat prek odnosov z javnostmi žvižgajo tako, kot je v interesu organizacije in njenega image-a.

Mnogi torej na žvižganje gledajo kot na pojav, katerega namen je sprememba v organizaciji. Mednje sodi tudi Mintzberg (1985, p. 136), ki pravi: »Na žvižganje lahko gledamo kot na izrazito politično strategijo, ki je nezaupljiva do sistema in katere namen je spreminjanje organizacije.«

Drugi pa žvižgače imenuje podgane. Velasquez (1992, p. 326) tako pravi, da je škoda, ki jo organizaciji povzročijo žvižgači lahko večja, kot katerakoli ekonomska katastrofa. V praksi se (tudi v Sloveniji) dogajajo razkritja, v katerih resničnost in etične vzgibe gre zelo dvomiti. V zvezi s presojo etičnosti ravnanja žvižgačev se pojavljajo vprašanja, koga je treba ščititi: organizacije ali žvižgače. Po drugi strani obstaja tudi dilema, ali je zaposleni morda celo dolžan razkriti nepravilnosti v organizaciji, ali nemara organizaciji zaradi zaposlitve, ki mu jo daje, dolguje lojalnost in pokorščino. S temi vprašanji se npr. ukvarjata tudi Vandekerckhove in Commes (2004, p. 231), ki lojalnost in institucionirano žvižganje opisujeta kot potrebo organizacije. Pri tem predlaga uporabo koncepta racionalne lojalnosti (več o tem glej Vanderkerckhove in Commers, 2004).

V praksi je pogosto tako, da ljudje, ki razkrijejo nepravilnosti, izgubijo službo. Vinten (1993, p. 83) govori o principu čebeljega žela. Posameznik ima samo eno želo. Če ga uporabi, umre.

Do nedavnega je veljalo, da žvižgač ne more biti katerikoli član organizacije. Ni namreč dovolj samo pripravljenost razkriti informacije. Žvižgače lahko najdemo samo v skupini, ki bi jo Lippmann imenoval izvršitveni notranji akterji. Tudi člane organizacije namreč po Lippmannu-u lahko razdelimo na izvršitvene notranje akterje in zunanje akterje. V svoji znameniti knjigi »The Phantom Public« je Lippmann (1925, p. 150) zapisal tudi: »Odločitev lahko sprejme le notranji akter ... kajti le ta je pozicioniran tako, da razume in lahko reagira.«

S pojavom interneta in socialnih spletnih omrežij so se odprle nove možnosti tako pridobivanja kot objavljanja informacij. Zlasti s pojavom WikiLeaks-a po letu 2010 je pojav dobil povsem novo dimenzijo tudi z vidika pridobivanja informacij.

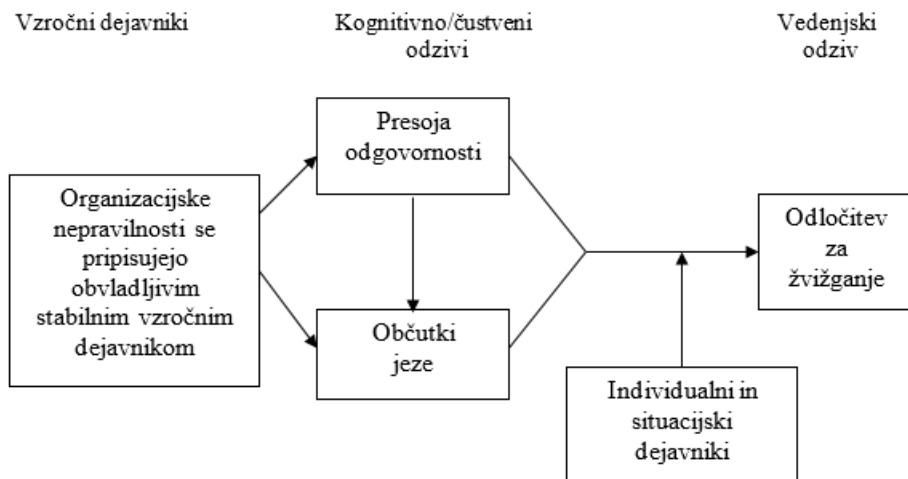
Kar se tiče načina objave informacij pa praksa v Sloveniji in tudi drugje po svetu kaže, da se je za objavo nepravilnosti pogosto uporabil model, ki je zelo blizu dvosmernemu asimetričnemu modelu odnosov z javnostmi. To pomeni, da je bil vsaj v preteklosti za

realizacijo žvižganja potreben obstoj »hišnega novinarja« v mediju. S pojavom interneta se je tudi to spremenilo.

Seveda nas zanima, zakaj posamezniki, kljub velikemu tveganju, razkrivajo podrobnosti o organizaciji. Tudi o tem vprašanju so napisane številne razprave. Avtorji le teh vzroke za žvižganje iščejo predvsem:

- v notranjih psiholoških vzgibih posameznika in
- v značilnostih organizacije.

James (1990, p. 344) pravi, da je med ljudmi potreba po takih dejanjih vedno obstajala. Zelo poznan je model kognitivno čustvene odločitve za žvižganje, avtorja Bernarda Weinerja (Gundlach, 2003, p. 19, po Weiner 1995). Model temelji na teoriji pripisovanja. Teorija govori o tem, kako posamezniki interpretirajo dogodke in kako to vpliva na njihovo interpretacijo le teh in posledično njihovo vedenje. Weiner pravi, da dejanja nepravilnosti spodbudijo specifične kognitivne in čustvene odzive, ki vodijo k odločitvi o tem, kako se posameznik odzove na ta dejanja. Iz modela je razvidno, da v primeru, ko se organizacijske nepravilnosti lahko pripisujejo obvladljivim, stabilnim vzročnim elementom, bo to imelo pozitiven vpliv na presojo in organizacija bo obravnavana kot zelo odgovorna za nepravilnosti. Dodatno pa se posamezniki lahko odzovejo z jezo, ko ugotovijo, da je nepravilnost posledica obvladljivih in stabilnih vzročnih dejavnikov. Kognitivni in čustveni odzivi presoje odgovornosti in občutki jeze bodo pozitivno vplivali na vedenjski odziv posameznika, da bo žvižgal. Njihov vpliv pa bo odvisen od individualnih in situacijskih dejavnikov. Model kaže tudi na to, da obsodbe odgovornosti še spodbujajo občutke jeze (Gundlach, 2003, p. 20, po Weiner 1995).



Slika 1: Kognitivno čustveni model odločitve za žvižganje (Gundlach, 2003, p. 20, po Weiner 1995)

Gundlach je raziskoval, kako na odločitev za žvižganje vpliva presoja o odgovornosti in občutki jeze glede nepravilnosti, ki se dogajajo v organizaciji. Gundlach je s svojo raziskavo v letu 2003 (2003, p. 78) ugotovil naslednje:

- Občutki jeze pomembno neposredno vplivajo na odločitev za žvižganje.
- Presoja glede odgovornosti nima direktnega vpliva na odločitev za žvižganje, ampak posredno preko tega vpliva na občutje jeze.

Iz kognitivno čustvenega modela je razvidno, da na odločitev za žvižganje vplivajo tudi določeni individualni in situacijski elementi. Le ti lahko vplivajo na presojo o odgovornosti in občutke jeze, ki sprožijo odločitev za žvižganje. Situacijski dejavniki so lahko povezani tako s povsem zasebno okoliščino posameznika (npr. skrb za družino, otroke, idr.), lahko pa so povezani z značilnostmi organizacije, v kateri nekdo dela. Med situacijske dejavnike v organizaciji poleg vseh ostalih lahko prištevamo tudi komunikacijsko klimo oziroma komunikacijsko zadovoljstvo.

DeGeorge (1990, p. 325) pravi, da je motivacija za žvižganje lahko zgolj moralna, nikakor pa ne sme biti vzrok kako maščevanje. Ob ugotovitvi, da je zelo pomemben situacijski dejavnik pri pripravljenosti za žvižganje priljubljenost vodje, se postavi vprašanje, ali je žvižganje res vedno moralno. Ali ni v določenih primerih žvižganje zgolj odziv na nepriljubljenega vodjo? Ali gre res za razkrivanje nepravilnosti, ali ne gre nemara samo za grožnjo vodstvu? Gundlach (2003, p. 14) prav tako pravi, da so raziskave pokazale, da razkrivanje nepravilnosti organizacije nimajo učinka. Toda praksa v Sloveniji kaže, da temu ni vedno tako. Žvižganje je pogosto zelo učinkovita metoda zamenjave vodstva organizacije, tudi če se hujše nepravilnosti v organizaciji v resnici sploh niso zgodile in da gre zgolj za domneve ali govorice. Morda sploh ni nujno, da pojav žvižganja vedno spodbudi napačno ravnanje organizacije (kot v svojem modelu predpostavlja tudi Bernard Weiner). Vzrok je morda nepriljubljenost vodstva in je žvižganje kot tako le povod za njihovo zamenjavo. Na nekatera vprašanja s tem v zvezi smo poskušali odgovoriti tudi v okviru naše raziskave, katere osnovne podatke smo predstavili že zgoraj.

Zanimalo nas je, ali bi bili samoiniciativno pripravljeni morebitne sume nepravilnosti v njihovi organizaciji kdaj posredovati v objavo medijem. Zanimal nas je tudi stil vodenja v organizacijah, kjer so anketiranci zaposleni. V vprašalniku smo uporabili trditve glede stila vodenja, ki jih prikazuje Tabela 6. Poleg tega nas je zanimalo tudi njihovo stališče glede priljubljenosti vodje.

Tabela 6: Stili vodenja

Stil vodenja	Trditev v zvezi z vodjo	Participacija zaposlenih
AVTOKRATSKO	Vodja me samo seznanj z odločitvami.	Je ni.
DEMOKRATIČNO	Vodja vpraša za mnenje in mnenja sprejema.	Srednja.
LIBERALNO	Vodja dopušča avtonomnost delovanja.	Velika.

Na koncu smo iskali morebitne povezave pripravljenosti za žvižganje:

- z zadovoljstvom glede vsebin komuniciranja;
- z zadovoljstvom glede na odnosni vidik (odnos do vodje);
- s stilom vodenja.

V Tabeli 7 prikazujemo mnenja anketiranih glede priljubljenosti vodje na osnovi petstopenjske lestvice ocenjevanja od 1-zelo priljubljen do 5-zelo nepriljubljen.

Tabela 7: Priljubljenost vodje med sodelavci (n=969)

ODGOVOR	Frekvenca	Odstotek	Povprečna vrednost	Standardni odklon
1 - zelo priljubljen	84	8,7	2,52	0,937
2 - priljubljen	487	50,3		
3 - neopredeljen	238	24,6		
4 - nepriljubljen	130	13,4		
5 - zelo nepriljubljen	30	3,1		
Skupaj	969	100,0		

Zanimal nas je tudi stil vodenja. V vprašalniku smo ponudili tri trditve, ki so ponujale asociacijo na: avtorski, demokratični in liberalni stil vodenja. Odgovori so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Stil vodenja po mnenju anketirancev (n=969)

TRDITEV	STIL	Frekvenca	Odstotek
Vodja me samo seznanj z odločitvami	avtorski	356	36,7
Vodja vpraša za mnenje in mnenja sprejema	demokratični	501	51,7
Vodja dopušča avtonomnost delovanja	liberalni	112	11,6
Skupaj		969	100,0

Nadalje nas je zanimalo, ali bi bili vprašani pripravljeni samoiniciativno morebitne sume nepravilnosti v organizaciji posredovati v objavo medijem. Ponudili smo pet odgovorov, z zalogo vrednosti od 1 - nikoli do 5 - seveda, brez pomisleka. Odgovori so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Ali bi bili samoiniciativno pripravljene morebitne sume nepravilnosti v vaši organizaciji kdaj posredovati v objavo medijem?«  
(n=969)

ODGOVOR	Frekvenca	Odstotek	Povprečna vrednost	Standardni odklon
1 - nikoli	261	26,9	2,43	1,103
2 - če bi bil sam ogrožen	201	20,7		
3 - kdo ve, morda	368	38,0		
4 - najbrž da	104	10,7		
5 - seveda, brez pomisleka	35	3,6		
Skupaj	969	100,0		

Za zelo pomembno ugotovitev štejemo, da bi samo 3,6% vprašanih bilo brez pomisleka pripravljenih posredovati informacije o morebitnih nepravilnostih v okolje. Opravili smo različne statistične teste in ugotovili, da pripravljenost za žvižganje statistično pomembno ni povezana s spolom, starostjo, stopnjo dosežene izobrazbe in stanom zaposlenega.

Opravili smo chi-kvadrat test, s katerim smo iskali morebitne povezave pripravljenosti za žvižganje z zadovoljstvom glede vsebin komuniciranja. Rezultati tega testa so prikazani v tabeli 10.

Chi-kvadrat test odvisnosti komunikacijskega zadovoljstva in pripravljenosti za žvižganje (n=969)

Zadovoljstvo s komuniciranjem:	$\chi^2$	Test hipoteze	$\chi^2_{\alpha; n}$
o poslovnem izidu in vrednosti podjetja	54,193	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	$\chi^2_{0,05; 16} = 26,2962$
o lastništvu podjetja	37,326	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o produktih in trgih	33,101	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o (re)organiziranosti	29,033	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o kadrovskih zadevah	28,283	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o plačah	32,779	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o možnostih (moje) kariere	26,510	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o zadevah mojega oddelka	33,184	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o varnosti zaposlitve	28,776	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	
o "izrednih" dogodkih	32,482	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	

Analizirali smo odvisnost vpliva zadovoljstva s posameznimi vsebinami komuniciranja na pripravljenost sprejeti odločitve za žvižganje. Rezultati chi-kvadrat testa (Tabela 10) kažejo, da med pripravljenostjo posameznika za žvižganjem in komunikacijskim zadovoljstvom v organizaciji obstaja odvisnost.

Zanimal nas je tudi vpliv stila vodenja in priljubljenosti vodje na pripravljenost za žvižganje.

Stil vodenja smo ocenjevali tako, da smo spraševali po stopnji avtonomnosti zaposlenega in ponudili 5 možnih odgovorov, pri čemer 1 pomeni najmanj, 5 pa največ.

Tudi priljubljenost vodje smo merili z naraščajočo 5 stopenjsko lestvico.

Rezultati so prikazani v Tabeli 11.

Tabela 11: Chi-kvadrat test odvisnosti stila vodenja in pripravljenosti za žvižganje (n=969)

ELEMENT	$\chi^2$	Test hipoteze	$\chi^2_{\alpha; n}$
Stil vodenja (stopnja avtonomije zaposlenega).	54,631	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 8}$	$\chi^2_{0,05; 8} = 15,5073$
Priljubljenost vodje.	99,141	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	$\chi^2_{0,05; 16} = 26,2962$

Iz rezultatov v Tabeli 11 je razvidno, da med stilom vodenja in pripravljenostjo izdati informacije o organizaciji, obstaja odvisnost. Bolj ko je vodenje avtokratsko, večja bo pripravljenost na žvižganje. Tudi med priljubljenostjo vodje in pripravljenostjo posameznika izdati informacije o organizaciji, obstaja odvisnost.

Ker je priljubljenost vodje očitno zelo pomemben situacijski dejavnik, nas je zanimalo, kako nanj vpliva stil vodenja in komunikacijsko zadovoljstvo. Rezultati so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Chi-kvadrat test odvisnosti priljubljenosti vodje (n=969)

ELEMENT	$\chi^2$	Test hipoteze	$\chi^2_{\alpha; n}$
Stil vodenja	126,163	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 8}$	$\chi^2_{0,05; 8} = 15,5073$
Komunikacijsko zadovoljstvo - plače	104,550	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	$\chi^2_{0,05; 16} = 26,2962$
Komunikacijsko zadovoljstvo - zadeve oddelka	120,967	$\chi^2 > \chi^2_{0,05; 16}$	$\chi^2_{0,05; 16} = 26,2962$

Iz podrobne analize rezultatov raziskave izhaja zelo pomembna ugotovitev, da profila žvižgača glede na izobrazbo, spol, starost, stan, enostavno ni mogoče profilirati. Žvižgač očitno res »rodi«. Na pripravljenost za žvižganje pa sicer zelo malo, vendar statistično pomembno vplivajo nekateri dejavniki: stil vodenja, zadovoljstvo s komuniciranjem in vpliv priljubljenost vodje. Vpliv teh dejavnikov je zelo majhen, vendar statistično pomemben.

Priljubljen vodja torej je situacijski dejavnik, ki zmanjša pripravljenost ljudi, da se odločijo za žvižganje. Na osnovi analize rezultatov ankete pa domnevamo, da nepriljubljen vodja lahko celo spodbudi odločitev ljudi žvižganje. Med komunikacijskim zadovoljstvom v zvezi z plačami in zadevami oddelka in priljubljenostjo vodje obstaja

precej pomembna odvisnost. Če vodja ne bo zadovoljivo obveščal svojih podrejenih, je to lahko statistično pomemben vzrok za njegovo nepriljubljenost.

### **Krizno komuniciranje**

Pojavu žvižganja zelo pogosto sledi kriza. Vendar se krize ne kažejo zgolj kot posledica neugodne publicitete zaradi žvižganja pač tudi iz drugih razlogov. Kriza je stanje, ko se razmere začnejo slabšati (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Krize so stare toliko, kot so stare človeške organizacije. Coombs (2015) loči dva različna tipa kriz:

- Nesreče (npr.: naravne nesreče, prometne nesreče, delovne nesreče, eksplozije, ...).
- Krize percepcije organizacij, katere navadno povzročijo netipični dogodki ali ravnanja.

O ravnanju med krizo je nekaj besed zapisal tudi Niccollo Machiavelli (1966) v *Vladarju*, kjer pravi "Vladarji prav gotovo postanejo veliki, kadar so kos težavam, in oviram, ki jim jih ljudje postavijo na pot."

V tem prispevku obravnavamo krize percepcije organizacije; osredotočamo se na vidik komuniciranja. V tem kontekstu obravnave krize se kriza organizacije navzven lahko kaže kot:

- prenehanje intenzivnosti ugodne publicitete o organizaciji v medijih;
- nenadna publiciteta o neugodnih dogodkih, ki so se dejansko zgodili;
- nenadna neugodna publiciteta, generirana s strani konkurence;
- drugo.

Kriza ima dvojen učinek na organizacijo:

- vpliva na podobo organizacije v javnostih;
- tudi dejansko lahko vpliva na poslovanje.

Ključna naloga kriznega komuniciranja je torej ohraniti zaupanje.

Krize imajo različne vzroke in s tem tudi različne faze. Novak (1999) razdeli vzroke za krize na notranje in zunanje. Notranji vzroki nastanejo v okolju organizacije (slabo vodstvo, slaba motiviranost zaposlenih, neustrezna organizacijska kultura ipd.). Zunanji vzroki nastanejo zunaj okolja organizacije, organizacija pa na vzroke nima neposrednega vpliva (spremembe na trgu, v panogi, v zakonodaji, politiki ipd.). Isti avtor navaja tri tipične značilnosti, ki veljajo za vse krize:

- nenadnost (kriza se pojavi nenadoma);
- negotovost (v času krize ne poznamo vzrokov, nadaljnjega razvoja in posledic);
- časovni pritisk (ukrepati moramo hitro, ne da bi imeli čas za preudaren razmislek).



V krizi je pomembno, kako ljudje krizo zaznavajo. Gre za to, da ljudje različne stvari različno percipiramo. Nekateri krizo ocenjujejo na podlagi racionalnega razmisleka, drugi na podlagi emocij. Za večje krize pa je tipično, da se kot odziv ljudi na pojav krize pojavi kolektivni stres. Značilnost tega pojava je, da se ljudje počutijo ogrožene.

Krize se navadno razvijajo po določenih tipičnih fazah. Različni avtorji navajajo različne faze krize, npr.:

- izvor krize oziroma potencialna nevarnost;
- nastanek krize in njena krepitev;
- kritična točka krize;
- zaton (Regester, 1997).

Kot pravi Novak (1999), krize privlačijo medije, pa tudi ljudi nasploh to zanima. Za medije so najbolj zanimive teme: katastrofe, krize, konflikti, zločini in korupcija. Medije nasploh zanimajo vsebine, ki smo jih našli kot vsebine žvižganja. Tovrstne novice se dobro prodajajo in javnosti od medijev pričakujejo, da bedijo nad takimi dogodki in jih sprti obveščajo o njihovem poteku.

Kot pravi teorija, je ena od tipičnih značilnosti krize nenadnost, tipična posledica pa je lahko kolektivni stres. V določenih okoliščinah pa lahko iz poteka predhodnih procesov in dogodkov sklepamo, da se bo zgodilo nekaj slabega za organizacijo. V takih primerih tudi s pomočjo komuniciranja z javnostmi skušamo doseči nekatere cilje, kot so:

- priprava na preudarno in premišljeno ravnanje, če do krize kasneje res pride;
- pridobivanje čas za priprave;
- poskus preprečiti kolektivni stres, ki bi lahko nastopil ob nenadnem izbruhu krize.

Najbolj tipično ravnanje je, da postopoma pripravljamo javnosti na možnost izbruha krize in jih pripravljamo na možne posledice.

Mediji pa naredijo več, kot le poročajo o krizi. S selekcijo dogodkov določijo, katere bodo obravnavali kot krize, in celo povzročajo nove krize. Po nekem času je zadeva za medije manj zanimiva, saj se zelo verjetno nekje odpira nova zadeva, ki bo zanimiva za medije. Zanimanje medijev usiha, po določenem času pa usahne. Ne glede na dinamiko razvoja in reševanja dejanske krize v organizaciji mediji posvečajo več pozornosti drugim zadevam. V sami organizaciji so bili dejanski vzroki za krizo odpravljeni, lahko pa tudi ne. Za organizacijo se po prenehanju zanimanja medijev zadeve nekoliko umirijo, nastopi ugodnejši čas za preudaren razmislek in ukrepanje.

Novak (1999) razvršča strategije, ki jih slovenska podjetja uporabljajo v praksi komuniciranja v krizi v pet skupin: strategije priznanja, strategije pravne pomoči, strategije molka, strategije umika in napada in strategije iskanja širših razlogov za krizo.

Strategija priznanja pomeni, da organizacija odgovornost za krizo prizna in "prosi" za še eno priložnost. Izkušnje kažejo, da se ta strategija relativno obnese.

Strategija pravne pomoči se navadno ne obnese. Če namreč neka zadeva pride na sodišče, se v konflikt vpletene stranke in njihovi odvetniki najbolj posvečajo iskanju načinov za ugoden izid tožbe, manj pa za svoj ugled v javnostih.

Strategije molka imajo več pojavnih oblik:

- organizacija se obnaša, kot da ne bi bila vpletena v krizo;
- organizacija zadeve ne komentira;
- organizacija si prizadeva, da zadeva ne bi bila objavljena v medijih.

Strategija umika pomeni, da se organizacija (npr.: podjetje) umakne (npr.: sporen izdelek umakne iz prodaje), kasneje pa se spet pojavi.

Strategija iskanja širših razlogov ima več pojavnih oblik, kot npr.:

- sklicevanje na višjo avtoriteto;
- prenos krivde na nekoga drugega.

Coombs (2015) navaja, da so v procesu kriznega komuniciranja pomembne tri faze:

1. Čas pred krizo:
  - spremljanje opozorilnih signalov;
  - preventiva;
  - priprave na možen izbruh krize
2. Pojav dogodka, ki sproži krizo in odzivanje.
3. Čas po krizi:
  - analiza ravnanja in izboljšave;
  - preverjanje, če je bil odziv javnosti pozitiven;
  - preverjanje, če je kriza resnično minila.

Coombs (2007 in v Coombs, Holladay, 2011) pa navaja naslednje strategije kriznega komuniciranja v fazi odzivanja na dogodek, ki sproži krizo:

### **Zavrnitvene strategije:**

- Napad tožnika: Krizni manager se sooča z osebo ali skupino, ki trdijo, da je nekaj narobe z organizacijo.
- Zanikanje: Krizni manager trdi, da ni krize.
- Grešni kozel: Krizni manager za krizo krivi neko osebo ali skupino zunaj organizacije.

### Strategije zmanjševanja pomena krize:

- Izgovori: Krizni manager zmanjšuje organizacijsko odgovornost z zanikanjem namena narediti škodo in/ali uveljavlja nezmožnost nadzоровanja dogodkov, ki so sprožili krizo.
- Obrazložitev: Krizni manager zmanjšuje zaznano škodo, ki jo je kriza povzročila.

### Strategije »ponovne izgradnje«:

- Odškodnina: Krizni manager ponuja denar ali druga darila za žrtve.
- Opravičilo: Krizni manager navaja, da organizacija prevzame polno odgovornost za krizo in prosi zainteresirane strani za odpuščanje.

### Sekundarno krizno odzivanje

- Opozorilo: Krizni manager Pove interesnim skupinam o zadnjih dobrih delih organizacije.
- Integracija: Krizni manager hvali z zainteresirane strani in/ali jih spominja na pretekle skupne uspehe.
- Žrtveno jagnje: Krizni menedžer opozarja zainteresirane strani, da je žrtev organizacije prevelika.

V praksi se pogosto dogaja, da se dejansko uporabljene strategije komuniciranja med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Soodvisnost organizacije v krizi in njihovih deležnikov, je bistvenega pomena v času krize, zaradi ohranitve zaupanja med in po krizi. V času krize je zato izjemno pomembno, po katerih kanalih se pošlje sporočilo in **kateremu kanalu oziroma mediju ljudje sploh zaupajo**. Zato je sporočila treba pošiljati po mediju, ki mu ljudje zaupajo. Včasih je za percepcijo vsebine celo bolj pomembno, preko katerega medija je vsebina posredovana, kot vsebina sama. Različne študije kažejo, da je primernost posamezne vrste medija odvisna od tipa krize. Posamezni mediji o krizah lahko poročajo tudi spektakularno; pomembna jim je lahko gledanost in prodaja programskega časa oglaševalcem, ne pa objektivna informacija. Na nekaterih socialnih omrežjih se po drugi strani lahko pojavljajo dezinformacije (»fake news«). Te se do neke mere lahko prepoznajo kot popolnoma izmišljene informacije ali kot »zgodbe«, ki nimajo prav nobene podlage v resničnosti.

Po podatkih ameriškega Rdečega križa so socialni mediji četrti najbolj priljubljen vir za državljane za dostop do informacij o nesrečah v času krize ali nesreče. (Stewart, Wilson, 2015). Tako je v času divjanja orkana Sandy v ZDA leta 2012 na družbenih omrežjih informacije iskalo na tisoče državljanov in je bil takrat to eden najpomembnejših medijev za obveščanje.

Povsem drugače se lahko pokaže v krizah drugačnega tipa. Omilion-Hodges in McClain (2016) so za raziskovanje anatomije krize uporabili nadzorovan eksperiment v katerem so razširili nadzorovano govorico (opozorilo) o streljanju v univerzitetnem kampusu-ki pa je bilo kasneje preklicano. Raziskava je potekala na vzorcu 289 študentov kampusa. Raziskovalce je zanimalo, pri katerem viru bodo študenti najprej iskali informacije o dogodku. Z dogodkom v zvezi je bilo kreiranih 867 sporočil znotraj članov preučevane skupine. Najpogostejši prvi odziv na krizo je bila medosebna komunikacija med člani skupine (123 študentov oziroma 42,6), samo 49 (17%) se jih je najprej odzvalo na facebook profilu. V tem primeru se je pokazalo, da so ljudje iskali verodostojne informacije pri osebnih virih, katerim najbolj zaupajo.

Syme (2014) pravi, da so socialna omrežja nedvomno izjemno pomembna pri kriznem komuniciranju:

1. Socialna omrežja omogočajo odkrivanje opozorilne znake ali celo napačne podatke, ki potencialno lahko sprožijo kriz.
2. Možna je identifikacijo zagovornikov in kritikov.
3. Možno je prepoznati organizacijsko in institucionalno kulturo in občinstvo.
4. Možno je spremljanje konkurence
5. Socialna omrežja sooblikujejo trende, etiko in vrednotijo prakse organizacij.

## **Namesto zaključka**

Italijanska raziskovalca Mazzei in Ravazzani (2015) sta opravila raziskavo, katere kanale internega kriznega komuniciranja so uporabljali managerji v Italiji v času ekonomske krize, ki se je začela leta 2008. Seveda se je hkrati uporabljalo več kanalov. Kar 82% vprašanih managerjev v Italiji je kot kanal internega kriznega komuniciranja uporabljalo uradne dopise, e-male zaposlenim in intranet, 75% pa interpersonalno komunikacijo z osebjem. Zunanje kanale komuniciranja (npr. tisk in televizijo) je za namene internega kriznega komuniciranja z zaposlenimi uporabljalo samo 16% managerjev.

Ton uradnega internega komuniciranja managementa z zaposlenimi v času krize je bil: največkrat običajen (44% odgovorov), najmanjkrat pa čustven (11% odgovorov). Raziskovalca je tudi zanimalo, katere so bile glavne težave v notranjem kriznega komuniciranja. Ugotovila sta, da je bila glavna težava managerjev v tem, da so zaposleni imeli različno stopnjo zavedanja krize in trenutnih razmere, ter resnosti vpliva krize (v 56% primerov se zaposleni sploh niso zavedali resnosti krize).

## **Opombe**

<sup>1</sup> V tem kontekstu si pod pojmom "problem" predstavljamo neko stanje nečesa, ki se razlikuje od zelenega.

<sup>2</sup> Glej npr.: Kenny, J. (2016): Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Gruning's strategic mangement of public relations paradigm, Asia Pacific Public Relations Journal, Vol. 17, No. 2, pag 78-91.

## Literatura

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood: Prentice-Hall.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Freeman.
- Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Brajša P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Calhoun, C. (1992). *Habermass and the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Rev*, 10, 163.
- Coombs, W., & Holladay, S., J. (2011). *The Handbook of Crissis Communication*. Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. (2015). *Ongoing Crissis Communication*. Sage.
- DeGeorge, T. R. (1990). Whistle-Blowing. In: M. Hoffmann, M. Moore, & J. Mills (Eds.), *Busines Ethics: Readings and Cases in Corporate morality* (pp. 325-332). New York: McGraw-Hill Publishing.
- Dictionary of Marketing (1992). Teddington: Peter Collin Publishing.
- Enron (2002). The real scandal. *The Economsit*, 17th jan 2002. Retrieved January 5, 2017 from <http://www.economist.com/node/940091>
- Gray J., & Heather L., (2004). Improving Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Gruban B., Verčič D., & Zavrl J. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, L. A., Grunig J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. Retrieved March 9, 2017 from [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html)
- Gundlach, M. (2003). *Developing and Testing a model of Whistle-Blowing Decisions (Dissertation)*. The Florida State University, College of Business.
- Habermas, J. (1997). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge: Polity.
- Harrison, S. (1995). *Public Relations*. London: Routledge.
- Hallahan, K. (1999). Seven Models of Framing: Implications for Public Relations. *Journal of public relations research*, 11(3), 205-242.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication research*, 4(4), 350-368.
- Heller, R. (2003). *Parmalat: A Particularly Italian Scandal*, *Forbes*. Retrieved January 4, from [http://www.forbes.com/2003/12/30/cz\\_rh\\_1230parmalat.html](http://www.forbes.com/2003/12/30/cz_rh_1230parmalat.html)
- Huang, Y. H. (2004). PRSA. Scale development for exploring the impetus of Public Relations strategies. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81(2), 307-326.
- Hwang, S. (2012). The strategic use of Twitter to manage personal public relations, *Public Relations Review*, 38(1), 159-161.
- Hunt T., & Gruning J. E. (1994). *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Jablin F., (1987). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage Publications Inv.
- James, G. G. (1990). Whistle Blowing: It's Moral Justification. In: M. Hoffmann, M. Moore, & J. Mills (Eds.), *Busines Ethics: Readings and Cases in Corporate morality* (pp. 332-345). New York: McGraw-Hill Publishing.
- Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. Pitman Publishing.
- Jubb, P. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.

- Kenny, J. (2016). Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Gruning's strategic management of public relations paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 78-91.
- Larragy, R. (2005). Telling Tales: Whistle blowers and the corporate culture. *Accountancy Ireland*, 21(5), 77.
- Lippmann, W. (1925). *The Phantom Public*. New York: Harcourt.
- Machiavelli, N. (1966). *Vladar*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337
- McDonald, P., & Thompson, P. (2016). Social Media(ation) and the Reshaping of Public/Private Boundaries in Employment Relations. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 69-84.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Novak, B. (1999). *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Omilion-Hodges, L., M., & McClain, K., L. (2016). University use of social media and the crisis lifecycle: Organizational messages, first information responders' reactions, reframed messages and dissemination patterns. *Computers in Human Behavior*, 54, 630-638.
- Phillips, D., & Young, P. (2009). *Online Public Relations*. London: Kogan Page.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter, *Public Relations Review*, 36(4), 336-341.
- Redding, C. (1972). *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Regester, M. (1997). *Risk issues and crisis management*. London: Kogan Page.
- Rhee, Y. (2002). Global Public Relations: A Cross-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 159-184.
- Robertson, E. (2005): Placing leaders at the heart of organizational communication. *Strategic Communication Management*, 9(5), 34.
- Rose, E. (2013). Access denied: Employee control of personal communications at work. *Work, Employment and Society*. Retrieved April 2, 2017 from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017012460329>
- Sha, B. L. (2006). Cultural Identity in the Segmentation of Publics: An Emerging Theory of Intercultural Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 45-65.
- Sha, B. L. (2009). Exploring the Connection Between Organizational Identity and Public Relations Behaviours: How Symmetry Trumps Conservation in Engendering Organizational Identification. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 295-317.
- Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.
- Stewart, M., C., & Wilson B., G. (2016). The dynamic role of social media during Hurricane - Sandy: An introduction of the STREMI model to weather the storm of the crisis lifecycle. *Computers in Human Behavior*, 54, 639-646.
- Syme, C. (2014). Monitoring social media to prevent a crisis. *Social Media Today*. Retrieved March 12, 2017 from <http://www.socialmediatoday.com/content/monitoring-social-media-prevent-crisis>
- Splichal, S. (1999). *Public Opinion: Developments and Controversies in the Twentieth Century*. Oxford: Rowman&Littlefield Publishers, Inc.
- Tagiuri, R. (1968). *The concepts of Organizational climate*. Boston: Harvard University Press. The Museum of Public Relations and Library. Retrieved January 6, 2017, from <http://www.prmuseum.org/arthur-page-exhibit/>

- Tukiainen T., (2001): An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications*, 6(1), 47.
- Vanderkerckhove, W., & Commers, R. (2004). Whistle Bloeing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Velasquez, G. M. (1992). *Business Ethics: Concepts and Case*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Verčič D., & Gruning, J. E. (1998). *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu*. Ljubljana: Teorija in praksa.
- Vernon-Wortzel, H. (1994). *Business and Society, A Managerial Approach*. Illionis: Prentice-Hall.
- Vinten, G. (1993). Whistleblowing: An Issue of Social Policy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 13(5/6), 53-109.
- Vinten, G. (1994). *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship?* New York: St. Martin's Press.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of Responsibility*. New York: Guildford Press.
- Young, P. (2015). A History of the Future Concepts for Telling the Story of Online PR. In: R. Tench, V. Carayol, & E (Eds.), *Public Relations, Values and Cultural Identity*. Brussels: Peter Lang.





## Igrifikacija v izobraževanju

MARKO URH & EVA JEREB

**Povzetek** Prispevek predstavlja igrifikacijo v izobraževanju. Prispevek na začetku predstavlja pojme in področja kot so izobraževanje, igre in igrifikacija. Zaradi nekaterih pozitivnih lastnosti iger in elementov iger na vedenje uporabnikov je igrifikacija v zadnjem času postala predmet resnih znanstvenih študij. Zaradi svoje sposobnosti vplivanja na vedenje ljudi je igrifikacija uporabljena na številnih področjih življenja in poslovanja. Izobraževanje je eno izmed njih. Namen igrifikacije v izobraževanju je dvig motiviranosti, angažiranosti, uspešnosti in učinkovitosti učencev in študentov. V prispevku so prikazana spoznanja in raziskave s področja igrifikacije v izobraževanju. Optimalno uporaba elementov mehanike iger v izobraževanju lahko povzročijo pri uporabnikih maksimalno stopnjo vpetosti v izobraževalni proces. To stanje se imenuje in je znano kot stanje toka. Podani so predlogi za uvedbo in uporabo igrifikacije v izobraževanju.

**Ključne besede:** • izobraževanje • igre • igrifikacija • motivacija • mehanika iger •

---

NASLOVA AVTORJEV: dr. Marko Urh, višji predavatelj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.urh@fov.uni-mb.si. dr. Eva Jereb, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: eva.jereb@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.3>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

# Gamification in Education

MARKO URH & EVA JEREB

**Abstract** The paper presents the use of gamification in education. Firstly, the concepts and areas such as education, games, and gamification are presented. Due to some positive features of games and elements of games on user behaviour, gamification has lately become the subject of serious scientific studies. Because of its ability to influence people's behaviour, gamification is used in many areas of life and business. Education is one of them. The purpose of gamification in education is to increase motivation, commitment, effectiveness and efficiency of pupils and students alike. Moreover, some researches and findings in the field of gamification in education are presented. Optimal use of elements of the game mechanics in education can lead to user's maximum level of involvement in the educational process. This condition is called and known as state of flow. Finally, some suggestions for the use of gamification in education are given.

**Keywords:** • education • games • gamification • motivation • game mechanics •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Marko Urh, Ph.D., Senior Lecturer, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: marko.urh@fov.uni-mb.si. Eva Jereb, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: eva.jereb@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.3>

ISBN 978-961-286-102-5

© 2017 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>.

## 1 Uvod

Učitelji in fakultete se soočajo z neprestanimi spremembami, od spreminjajočega se števila študentov v razredih, vedno večje raznolikosti med študenti, do zahtev vlade in delodajalcev, ki želijo več odgovornosti in diplomante, ki so pripravljeni na delo že ob samem vstopu v podjetje (Bates, 2017). Narava zahtevanega znanja se spreminja. Kakšne pristope poučevanja sedaj uporabiti, da bomo zadostili tem novim spreminjajočim se potrebam? Katere strategije poučevanja se bodo najboljše obnesle v današnjem s tehnologijo bogatem obdobju?

Bates (2017) meni, da živimo v času, ko vsakdo, predvsem pa študenti, uporabljajo najsodobnejšo tehnologijo. Poleg tega stopnja tehnoloških spremembe ne kaže znakov upočasnjevanja. Tehnologija vodi do ogromnih sprememb v gospodarstvu, v načinu komuniciranja in medsebojni povezanosti ter ne nazadnje spreminja način, kako se učimo. Vse to učitelje sili v temeljit razmislek in ponovno preučitev postavljenih ciljev in načinov poučevanja. Katero strategijo, medije in tehnologije uporabiti pri poučevanju glede na raznolikost okolja v katerem poučujejo in pri tem zagotoviti visoko kakovost poučevanja v digitalni dobi?

Zavedati se moramo, da je danes teorija dosegljiva več ali manj vsakomur ob zelo kratkem času. Glavna vloga učitelja tako ni več podajanje teoretičnih izhodišč ampak naučiti študenta uporabljati le ta. Učitelji se morajo prilagoditi novi dobi in spremeniti načine poučevanja.

Ob vsem tem velike spremembe doživljajo tudi študenti, ki morajo osvojiti vedno več znanja, da so lahko kos vsakodnevnim spremembam in zahtevam delodajalcev. Laurillard (2001) pravi, da se znanje na univerzitetnem nivoju razlikuje od splošnega znanja, zahteva se sposobnosti logičnega mišljenja, prehajanja med abstraktnim in konkretnim, dognanji, ki so empirično podprta. Pričakujemo, da univerze delujejo na višji ravni razmišljanja, kot pa posamezniki ali organizacije v vsakdanjem življenju. Pri vsem tem se pojavi vprašanje, kaj oziroma kako študente motivirati za kvalitetno osvajanje znanja in veščin, katere od njih danes pričakujejo univerze in kasneje delodajalci.

Za spodbudo študentov k študiju se že od nekdaj uporabljajo različni vzvodi. Eden izmed teh je sistem nagrajevanja od: bralnih značk, zlatih zvezd, nagrad za najboljše študente, različna častna mesta, denarne nagrade univerze in drugih vrste nagrajevanja. Namen teh nagrad je motivirati oziroma spodbuditi študente k študiju. Nekateri učitelji te tehnike zagovarjajo, čeprav se v zadnjih letih pojavljajo določeni dvomi v njihovo uporabo. Polemike delno izhajajo iz psiholoških raziskav, ki so pokazale nekatere negativne učinke zunanjih nagrad na notranjo motivacijo učencev za učenje. Nekatere študije so pokazale, da nagrade niso vedno pozitivni motivator, ampak da lahko včasih celo ogrozijo in ne povečajo samo-motivacije, radovednosti, zanimanja in vztrajnosti za učenje in opravljanje učnih nalog (Deci, Koestner & Ryan, 2001).

Podobni vzvodi v obliki nagrad pa se uporabljajo tudi v računalniških igrah. Prvotno so se virtualni dosežki oziroma nagrade v obliki značk in trofejev, ki se podeljujejo uporabnikom za dokončanje določene naloge, največ uporabljali v igrah (Denny, 2013).

Prva zelo uspešna implementacija značk v on-line igre je bila izvedena v letu 2005 na takrat nekaj let stari platformi Xbox Live (Jakobsson, 2011). Kurshanova (2016) navaja, da po vsem svetu porabimo več kot 3 milijarde ur tedensko za igranje video in računalniških iger. Približno 26 milijonov ljudi žanje svoje virtualne pridelke na igri Farmville vsak dan. Več kot 5 milijonov ljudi v povprečju porabi 45 ur na teden za igranje iger. Skoraj ena tretjina študentov igra 3 ali več ur video in računalniških iger na povprečen šolski dan (Kurshan, 2016). Študentom so danes takšni ali drugačni sistemi nagrajevanja blizu ali vsaj poznani. Glede na to, da je kar velik del populacije fasciniran z igrami, prilagajanje določenih načel nagrajevanja, katere srečamo v igrah, za uporabo v izobraževanju, ponuja veliko možnosti za vpliv na način poučevanja in na učenje. Uporabo elementov iger v ne igralnih kontekstih kot je na primer izobraževanje pa imenujemo igrifikacija.

Izraz igrifikacija je pritegnil veliko pozornosti šele v zadnjih letih (McGonigal, 2011). Kot pravi Deterding (2011) se širše uporablja šele od druge polovice leta 2010. Od takrat se pojavljajo poskusi različnih definicij. Werbach in Hunter (2012) pravita, da igrifikacija pomeni, da se značilnosti igre vključene v dejavnosti, ki same niso igre. Marczewski (2012) navaja, da pomeni igrifikacija uporabo igralnih metafor pri delu v resničnem življenju z namenom vplivati na vedenje, povečati motivacijo in okrepiti sodelovanje. Kapp (2012) jo opredeljuje kot uporabo mehanike iger, estetike in igralnega mišljenja z namenom povečati sodelovanje ljudi, jih motivirati, spodbujati učenje in reševanje problemov.

Hamari, Koivisto in Sarsa (2014) ugotavljajo, da imajo igrificirane dejavnosti lahko tri glavne učinke: motivacijski, psihološki (sprememba občutkov o dejavnosti med in po njej) in vedenjski (sprememba vedenja po igrificirani dejavnosti). Leaning (2015) navaja, da igrifikacija delno dodaja drugačne oblike izkušenj dejavnosti, da dodaja novo plast v obstoječi proces, ki vključuje simbolni ali igrivi pomen in preseže zgolj instrumentalno opravljanje naloge. Kar predstavlja novo, večjo izkušnjo za uporabnika in spodbudi njegovo sodelovanje v preoblikovani dejavnosti. Vse to pa je smiselno uporabiti tudi na področju izobraževanja. Osrednji cilj vsakega izobraževanje je motivirati študente, da se aktivno vključijo in sodelujejo v študijskih dejavnostih in obveznostih. S pomočjo elementov igrifikacije pa lahko vplivamo ravno na motivacijo in vedenje študentov.

Uporaba elementov iger v izobraževanju ima številne prednosti in se je pokazala za uspešno v izobraževalnih okoljih (de-Marcos, Dominguez, Saenz-de-Navarrete, & Pagés, 2014). Izobraževalni sistemi so sicer zasnovani tako, da študenti dobijo povratne informacije o svojem napredku. A običajno učitelj v razredu te povratne informacije lahko daje študentom enemu za drugim, kar je časovno zamudno (Hanus & Fox, 2015) ali pa jih izvedo šele po opravljenih testih. Kapp (2012) kot eno izmed prednosti uporabe igrifikacije na področju izobraževanja navaja takojšnjo in pogosto povratno informacijo, ki je značilna za računalniške igre. Naloge, katere rešujejo študenti se običajno razlikujejo tudi po težavnosti in prehajajo od lažjih k težjim. Vsi študenti težko istočasno osvojijo določeno količino in zahtevnostno stopnjo znanja. Za igre je značilno, da vsak posameznik napreduje po svojih individualnih zmožnostih in sposobnostih. Kar bi bilo smiselno prenesti tudi na področje izobraževanja. Clark in Rossiter (2008) navajata, da je

uporaba tega konteksta pri opravljanju nalog povečala motivacijo študentov in njihovo sodelovanje. Poleg takojšnje in pogoste povratne informacije in prilagajanja tempa posamezniku bi na področju izobraževanja lahko uporabili še druge elemente značilne za računalniške igre. Številni avtorji omenjajo uporabo lestvic in značk (Kapp, 2012; Hanus & Fox, 2015). Uporaba lestvic spodbuja sodelovanje skozi tekmovanje, uporaba značk pa omogoča vizualni prikaz napredka. V nadaljevanju prispevka bodo predstavljena področja in pojmi izobraževanja, iger, mehanike iger, dinamike iger, igrifikacije in uporabe igrifikacije v izobraževanju.

## 2 Izobraževanje

V zadnjih letih smo priča nekaterim pomembnim spremembam v šolstvu. Pojavlja se vse večje število mednarodnih in multidisciplinarnih programov, izobraževanje odraslih, mobilnost študentov in drugo (Bíró, 2013). Demografske spremembe in stalna potreba po posodabljanju znanja zaradi spreminjajočih se gospodarskih in socialnih razmer zahtevajo vseživljenjsko učenje (izobraževanje »od zibelke do grobak«) in izobraževalne sisteme, ki se hitreje odzivajo na spremembe in so bolj odprti za širši svet (STAT, 2016). Izobraževanje je zelo pomembna dejavnost, saj vpliva na razvoj vsakega posameznika in tudi celotne družbe (Jereb & Urh, 2016). Temeljne cilje izobraževalnega sistema lahko hierarhično delimo na (Jereb, 1998):

- izobraževalne cilje, ki jih izobraževalnemu sistemu postavlja družba;
- izobraževalne cilje posameznih izobraževalnih programov, ki jih navadno opredeljujejo posamezne stroke, seveda ob upoštevanju prejšnjih;
- izobraževalne cilje v učnih načrtih predmetov, ki tvorijo posamezen izobraževalni program, s pomočjo katerih skušamo uresničiti izobraževalne cilje, postavljene na prejšnjih dveh nivojih.

Doseganje omenjenih ciljev je lahko zelo različno, saj obstajajo različni načini izobraževanja, ki imajo vsi svoje prednosti in slabosti. Informacijsko-telekomunikacijska tehnologija ima zaradi svojih pozitivnih lastnosti velik vpliv na izobraževanje. Uporaba informacijsko-telekomunikacijske tehnologije in digitalnih socialnih omrežij je v zadnjih desetletjih hitro narasla, omenjene tehnologije pa so vedno bolj vključene v proces izobraževanja (Laurillard, 2005; Garrison, 2011). Danes obstajajo tehnologije in sistemi, ki podpirajo individualno učenje, skupinsko učenje, upravljanje učnih vsebin, formalno izobraževanje, neformalno učenje in učenje na delovnem mestu (Valsamidis, Kazanidis, Petasakis, Kontogiannis, & Kolokitha, 2014). Izobraževalni sistemi, ki temeljijo na spletni tehnologiji so vedno bolj v uporabi v šolah, univerzah in podjetjih z namenom dopolnitve tradicionalnega načina izobraževanja (Valsamidis & drugi, 2014). Zavedati pa se moramo, da je v šolah in univerzah tako imenovano klasično učenje (frontalno podajanje snovi) še vedno najpogostejši način poučevanja (Reise, Müller, & Seliger, 2014), vendar pa se zaradi svojih prednosti e-učenje vedno bolj uveljavlja. Draves (2007) navaja nekaj glavnih prednosti e-učenja pred klasičnim: učenec se lahko uči v tistem delu dneva, ki mu najbolj ustreza; si lahko sam diktira tempo učenja; se lahko osredotoči na specifična področja tematike; si lahko sproti testira svoje pridobljeno znanje; lahko bistveno več komunicira z učiteljem in ostalimi udeleženci; lahko pridobi veliko več informacij ter v krajšem času; e-učenje je cenejše in bolj dostopno. Grobovšek (2004)

navaja določene prednosti e-učenja, kot so: nižje cene izvajanja; prilagodljivost hitrosti učenja; hitrejša napredovanje; možnost izvajanja koderkoli in kadarkoli; enostavno in hitro ažuriranje snovi; lahko poveča pomnjenje snovi; enostavno obvladovanje velikega števila uporabnikov in shranjevanje diskusij in določene slabosti, kot so: uporabniki potrebujejo programsko opremo; so izolirani; tehnični problemi ali napake lahko ovirajo; uporabniki in inštruktorji potrebujejo poznavanje računalništva in interneta; potreben je dostop do interneta, kar predstavlja strošek in povpraševanje vnaprej ni znano, je pa potrebno predvideti stroške za razvoj.

E-učenje lahko opredelimo kot informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki se uporablja za podporo pri študiju z namenom izboljšanja učenja (Higher Education Funding Council of England, 2005). Normark in Cetindamar (2005) opisujeta e-učenje kot možnost nekega sistema za elektronski prenos, upravljanje, podporo in nadzor učnega gradiva in učenja. Eden izmed pomembnih ciljev e-učenja je, da bi moral biti enak ali celo boljši od učenja organiziranega na klasičen način (Valsamidis & drugi, 2014).

Zasledimo lahko, da vedno več ljudi uporablja pametne telefone, tablice in prenosne računalnike. Vpliv uporabe pametnih telefonov, tablic in prenosnih računalnikov se kaže tudi v poklicnem življenju. Tehnološke in tehnične lastnosti omenjenih naprav so omogočile nov način izobraževanja, ki je zelo prilagodljiv, saj omogoča, da se uporabniki izobražujejo praktično povsod. S prisotnostjo in uporabo omenjenih naprav lahko govorimo o tako imenovanem mobilnem učenju (*angl. mobile learning*). Mobilno učenje omogoča dostop do informacij preko interneta s pomočjo mobilnih naprav (Zamfiroiu & Sboru, 2014). Raziskave kažejo, da lahko mobilne naprave ustvarijo bolj aktivne učne izkušnje, ki izboljšujejo študentovo sodelovanje, učenje in obiskovanje predavanj (Joosten, 2010). Uporabniki imajo mobilne naprave lahko vedno s seboj, ker so majhne in lahke za prenašanje. Učenje je s tem olajšano zaradi možnosti kombinacije različnih vrst virov snovi in različnih načinov podajanja snovi, kar poveča osvajanje znanja in pridobivanja veščin (Zamfiroiu & Sboru, 2014).

Ko je govora o e-učenju in igrifikaciji v izobraževanju nikakor ne moremo mimo tako imenovanih sistemov za upravljanje učenja (*angl. Learning Management System - LMS*). Nekateri najbolj pomembni in razširjeni sistemi za upravljanje učenja so Blackboard, Desire2Learn, Moodle, Kannu, Instructure in drugi. Omenjeni sistemi hranijo velike količine podatkov o aktivnostih študentov, večina njih pa ne vključuje nobene možnosti podatkovnega rudarjenja, ki je lahko podpora za vrednotenje učnega procesa in njegove učinkovitost z namenom izboljševanja učne izkušnje (Psaromiligkos, Orfanidou, Kytagiass, & Zafiri, 2011). Podatkovno rudarjenje bi bilo lahko zelo koristno za analizo in prilagajanje predavanj in aktivnosti učencev ali študentov (Valsamidis & drugi, 2014). Sistemi za upravljanje učenja omogočajo nadzor in spremljanje nekaterih aktivnosti študentov, kot so zgodovina njihovega dostopa, čas in hitrost učenja, interakcijo z drugimi udeleženci in drugo. Učne izkušnje lahko prilagajamo s pomočjo prilagodljivih strategij, ki jih omogočajo omenjeni sistemi, kot so: prilagodljivo naročanje vsebin učenja, skrivanje določenih vsebin, prilagajanje povezav z namenom prilagajanja učnih vsebin potrebam študenta (Gasparini, Pimenta, Palazzo, & Kemczinski, 2010).

Shea, Pickett in Pelz (2003) so mnenja, da mora učinkovito spletno učno okolje spodbujati: (1) stik med študenti in ostalimi udeleženci, (2) vzajemnost in sodelovanje med študenti, (3) hitro povratno informacijo, (4) čas za posamezno nalogo, (5) tehnike aktivnega učenja, (6) komuniciranje in (7) spoštovanje različnosti in načinov učenja vsakega študenta. Omenjene okoliščine lahko bistveno bolje dosežemo s pomočjo elementov iger oziroma celotnim konceptom igrifikacije. E-učenje, ki je podkrepljeno z ustreznim sistemom za upravljanje učenja, je idealno okolje za vpeljavo igrifikacije. Zavedati pa se moramo, da bistvo igrifikacije ni v tehnologiji, temveč v raznolikem učnem okolju in sistemu odločitev ter nagrad, ki so namenjene povečanju motivacije in doseganju večje stopnje angažiranosti v učnem procesu (Kapp, 2012). Čeprav je jasno, da igrifikacija lahko prinese obetavne rezultate, moramo biti pozorni na celotno uporabniško izkušnjo (Browne, Anand, & Gosse, 2014). V okviru e-učenja nikakor ne smemo zanemariti ali spregledati pedagoške komponente, ki ima velik vpliv na uporabniško izkušnjo. Uporabnost neke uporabniške izkušnje je opredeljena s petimi komponentami kakovosti (Nielsen, 2012):

- Učljivost: Kako enostavno uporabnik naredi neko osnovno nalogo, ko se prvič sreča z uporabniško izkušnjo nekega izdelka.
- Učinkovitost: Po seznanitvi z uporabniško izkušnjo, kako hitro lahko uporabnik opravlja določene naloge.
- Pomnjenje: Po določenem času neuporabe sistema, kako hitro lahko uporabnik ponovno uporablja sistem.
- Napake: Koliko napak naredi uporabnik, kako hude so napake in kako lahko popravi napake.
- Zadovoljstvo: Kako prijeten je sistem za uporabo?

Izobraževanje bo v prihodnosti vedno bolj pomembno področje, tako na zasebnem kot v poklicnem življenju. Boller (2017) navaja štiri prihajajoče učne trende, ki jih lahko pričakujemo v naslednjih nekaj letih: mikro učenje, mobilno učenje, igrifikacija in učne igre ter interaktivno učenje in 360° video učenje. Ko je govora o prihajajočih e-učenih trendih, Garg (2017) omenja mobilno učenje, interaktivno učenje s pomočjo video vsebin ter igre in igrifikacijo. Igrifikacija prinaša nove koncepte in možnosti v izobraževalni proces, ki jih je bilo v klasičnem izobraževanju težko realizirati.

### 3 Igre

Pieget (1962) opredeljuje igro (*angl. game*) kot zelo pomemben del odraščanja in sicer zato, ker se skozi igro otroci naučijo izražati, obvladovati svoje občutke in s tem krepijo svojo socialno interakcijo z drugimi. Igra ima zelo pomemben vpliv na razvoj motoričnih sposobnosti, kreativnosti, gibanja in je potrebna za celoten fizični razvoj posameznika (Isenberg & Jalongo, 2014). Potreba po igranju je prirojena vsem otrokom in mladostnikom ter je značilna za večino živali. Igra ima pomemben vpliv na zdrav razvoj in dobro počutje vsakega posameznika in skupnosti ter je pomembna psihološka in fiziološka potreba (Playwork Scrutiny Group, 2005).

Nekateri pomembni teoretični strokovnjaki in avtorji na področju iger so: Bernard Suits, Brian Sutton-Smith, Chris Crawford, Clark C. Abt, David Parlett, Elliot Avedon, Greg Costikyan, Johann Huizinga, Richard Bartle, Roger Caillois, Simon Egenfeldt-Nielsen, Eric Zimmerman in drugi.

Salen in Zimmerman (2003) opredeljujeta igro, kot sistem, kjer so udeleženi igralci vključeni v neko aktivnost (najpogosteje je to umetno ustvarjeni konflikt). Aktivnost igre je določena s pravili, rezultat pa je opredeljen z merljivim izidom. Maroney (2001) definira igro kot "oblika igranja neke igre s cilji in strukturo". V javnosti so najbolj poznane in prisotne sledeče igre: športne igre, namizne igre, igranje vlog, simulacije, poslovne igre in video igre (offline in online). Od vseh omenjenih iger, so video igre postale predmet resnega strokovno-znanstvenega proučevanja. Razlog za resno proučevanje video iger je v njihovi izredni priljubljenosti. Video igre (*angl. video game*) lahko opišemo kot elektronske igre oziroma sisteme v katerem igralci rešujejo abstraktne probleme in premagujejo ovire po določenih pravilih. Vzpostavljena in vidna je neposredna povratna zveza z uporabnikom (Markun, 2016). Eden izmed razlogov za priljubljenost je zagotovo velika možnost angažiranja in motiviranja igralcev, ki v igrah sodelujejo. Industrija video iger se je močno razvila, pridobila popolnoma nov segment uporabnikov (Alexander, Sear, & Oikonomou, 2013) in se hitro povečuje ter postaja glavni vir zabave (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Razširjenost novih vrst konzol, igralnih platform in tehnologij za igranje je pomemben dejavnik za nadaljnjo rast (Connolly, Boyle, MacArthur, Hainey, & Boyle, 2012). Video igre so v ekonomskem smislu najmočnejša zabavna industrija in se delno štejejo tudi za obliko umetnosti (Domínguez & drugi, 2013).

Za motiviranost, angažiranost in spodbujanje igralcev se v video igrah uporabljajo določene tehnike, metode in elementi, ki imajo skupno ime - igrifikacija (*angl. gamification*). Omenjena spoznanja iz iger so se zaradi svojih pozitivnih učinkov začela uporabljati tudi na drugih področjih in oblikah iger. Nekateri najbolj pomembni in značilni predstavniki so:

- Izobraževalne video igre (*angl. educational video game*): Izobraževalna video igra je video igra, ki nudi neko izobraževalno vrednost za igralca. Chang, Kuo, Kinshuk, Gwo-Dong in Hirose (2009) navajajo, da so številne študije pokazale, da video igre lahko pomagajo otrokom pri razvoju intelektualnih in čustvenih spretnosti s katerim pomagajo pri učni uspešnosti.
- Poslovne igre in poslovne simulacije iger (*angl. business games and business simulation game*): Greco, Baldissin in Nonino (2013) opredeljujejo poslovne igre kot igre s poslovnim okoljem, ki lahko vodijo v enega ali več rezultatov. Nekateri želeni rezultati so: usposabljanje igralcev s poslovnim znanjem (trda in/ali mehka znanja) ali vrednotenje igralcev in njihovih rezultatov (količinsko in/ali kakovostno).
- Resne igre (*angl. serious play*): Susi, Johannesson in Backlund (2007) opredeljujejo resne igre kot igre, ki se uporabljajo kot simulacija za trening ali izobraževanje realnih dogodkov in delujejo na osebnih računalnikih ali igralnih konzolah. S takšnim načinom treninga ali izobraževanja se ne povzročajo veliki



stroški, kot v realnem življenju, prav tako pa je nevarnost za ljudi bistveno manjša ali pa je ni.

V igrah so cilji jasni ter razdeljeni na kratkoročne, lažje dosegljive cilje, ki omogočajo neprestan občutek napredovanja. Igralcem so zagotovljene pogoste nagrade, ki delujejo kot zunanja motivacija (de-Marcos, Dominguez, Saenz-de-Navarrete, & Pagés, 2014). Hickey, Ingram-Goble in Jameson (2009) navajajo, da igre določene posameznike vključijo in obdržijo v navidezni povratni zanki sestavljeni iz akcije, povratne informacije in refleksije. Do podobnih ugotovitev prihajajo tudi Garris, Ahlers in Driskell (2002), ki navajajo in opisujejo sklenjen krog učenja presoje, povratne informacije in obnašanja. Freudmann in Bakamitsos (2014) omenjata tri dimenzije povezanosti med igro in igralcem: (1) vzbujenost: stopnja čustev ali razburjenja, ki jo igralec občuti neposredno pri igranju iger; (2) življenjska doba: čas, ko je igra še zanimiva za igralca (življenjska doba igranja se nanaša na čas, ko igralec prvič igra igro in ko zadnjič igra igro ter ni povezana s trajanjem igranja vsake igre posebej); (3) frekvenca: kolikokrat v določenem časovnem obdobju se igralec odloči igrati igro.

O'Neill, Wainess in Baker (2005) so opredelili nekaj kognitivnih zahtev, ki se pojavljajo pri igranju iger: razumevanje vsebine, reševanje problemov, sodelovanje/timsko delo, komuniciranje in samoregulacija. Obstajajo trije glavni elementi za dosego resničnega potenciala, ki ga omogoča igrifikacija: pomen, mojstrstvo in avtonomija (Deterding, 2013). Reise, Müller in Seliger (2014) opredeljujejo prej omenjene pojme kot: (1) pomen predstavlja občutek igralca, ki gre skozi neko izkušnjo (omenjeno spoznanje se nanaša občutke, ko so aktivnosti usklajene z interesi, strastmi in osebnimi cilji posameznika); (2) mojstrstvo opredeljuje občutek doseganja nečesa, za kar so potrebne določene kompetence in veščine in sicer na način, da uporabnik dobi občutek napredovanja v smeri svojih ciljev; (3) avtonomija pomeni za uporabnika možnost svobodnega raziskovanja in nemotenega iskanja novih možnosti v nekem okolju. Zaradi številnih pozitivnih lastnosti je uporaba igrifikacije vedno bolj prisotna in prepoznana. Buckley in Doyle (2017) sta mnenja, da igrifikacija pridobiva na pozornosti med praktiki in teoretiki na različnih znanstvenih področjih. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni pojmi igrifikacije in njenih elementov.

#### **4 Igrifikacija**

Od leta 1970 naprej se video igran povečuje njihova priljubljenost kot ena izmed oblik zabave. Industrija video iger se je močno razvila in pridobila popolnoma nov segment uporabnikov (Alexander, Sear, & Oikonomou, 2013) ter se hitro povečuje ter postaja glavni vir zabave (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Od leta 2010 lahko zaznamo nov trend imenovan igrifikacija (*angl. gamification*). Tržna raziskava, ki jo je leta 2016 objavil TechNavio ocenjuje, da bo vrednost svetovnega trga igrifikacije preseгла 6 milijard dolarjev do leta 2019 (TechNavio, 2016). Zaradi svojih pozitivnih lastnosti in velikih možnosti vplivanja na uporabnikovo vedenje postaja igrifikacija predmet resnega proučevanja tako v strokovnih kot znanstvenih krogih.

Igrifikacija uporablja elemente povezane z video igran (mehaniko iger in dinamiko iger) v ne igralnih kontekstih. Namen igrifikacije je povečati aktivnost ljudi in spodbujanje

določenih vedenj (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Igrifikacija uporablja filozofijo, elemente in mehanike iger v ne igralnih okoljih z namenom vplivanja na obnašanje ljudi, kot tudi z namenom izboljšati njihovo motivacijo in angažiranost za opravljanje določenih nalog. Lahko rečemo, da ima igrifikacija lastnosti, ki jih imajo prave igre in so zabavne in privlačne (lahko povzročajo tudi zasvojenost) ter so uporabljene za izboljšanje uporabniške izkušnje igralca v okolju brez iger in sicer na delovnem mestu, šoli, aplikacijah, ali spletnih straneh (Pedreira, García, Brisaboa, & Piattini, 2015). Deterding (2011) definira igrifikacijo kot »uporabo igralnih elementov za spodbujanje vedenja uporabnikov v ne igralnih kontekstih«. Igrifikacijo lahko razumemo tudi kot zbirko orodij, ki se lahko uporabljata za doseganje zelenega vedenja (Buckley & Doyle, 2017). Z igrifikacijo si prizadevamo za izboljšanje sodelovanja med uporabniki, večjo motiviranost in uspešnost pri opravljanju določenih nalog in sicer z vključevanjem mehanike iger in drugih elementov, ki naredijo neko nalogo bolj privlačno (Pedreira & drugi, 2015). Z vključevanjem igrifikacije v različne poslovne in izobraževalne procese lahko vplivamo na obnašanje ljudi, ki vodijo k zastavljenim ciljem, bodisi poslovnim ali izobraževalnim. Posamezniki, ki so vključeni v procese podprte z igrifikacijo, pogosto poročajo o višji stopnji motiviranosti, učinkovitosti in uspešnosti. Pogosto se znajdejo v stanju popolne angažiranosti z določenim pravilom, kar je značilno tudi za igralce iger. Takšno stanje stroka opisuje tudi kot stanje toka (*angl. flow*). Igrifikacija pa se je znanstveno začela proučevati dokaj pozno. Filsecker in Hickey (2014) menita, da so raziskave na področju igrifikacije šele v začetni fazi.

#### 4.1 Elementi igrifikacije

Igrifikacijo lahko obravnavamo kot strategijo s katero se poskuša reproducirati angažiranost, ki jo imajo igralci iger s posnemanjem ključnih elementov mehanike iger (Filsecker & Hickey, 2014) ter z namenom pritegniti, motivirati, spodbujati in reševati probleme (Kapp, 2012). Igrifikacija ima svoje značilnosti in elemente. Osnovni gradniki ali elementi igrifikacije se imenujejo mehanike iger. Nekatere mehanike igre, ki jih opredeljujeta Blohm in Leimeister (2013) so: sistemi točkovanja, značke, trofeje, lestvice, ravni, ugled, skupine naloge, časovni pritisk, naloge, avatarji, virtualni svetovi in virtualna trgovanja. Seaborn in Deborah (2015) opredeljujeta terminologijo elementov iger kot:

- točke: številčne enote, ki merijo napredek (točkovanje),
- značke: vizualne ikone bi kažejo dosežke (trofeje),
- lestvice: prikaz vrstnega reda za primerjavo (uvrstitve),
- napredovanje: mejniki, ki kažejo napredek (napredovanje),
- status: prikaz nekih dosežkov (naslov, rang),
- stopnje: vse bolj zahtevna okolja (stopnje),
- nagrade: oprijemljivi, zaželeni predmeti (spodbude, nagrade, darila) in
- vloge: vloge igralca (razred, značaj).

Werbach in Hunter (2012) sta predlagala seznam elementov, ki jih je mogoče uporabiti za operacionalizacijo igrifikacije v praksi:

- dosežki: specifično definirana naloga v igri,
- avatar: vizualna predstavitev igralčevega značaja,
- značke: vizualna predstavitev dosežka,
- nivoji: težavnostno merilo, ki temelji na igralčevih kompetencah,
- boj z močnejšim: značilno težka naloga v okviru določene stopnje,
- zbirke: zbirka določenih značk,
- boj: ničelni seštevek vsote točk ali financ med igralci, ki se borijo za isti cilj,
- odklepanje vsebin: zagotavljanje novih vsebin, ki so posledica osvojitve delnega cilja,
- obdarovanje: zagotavljanje pomoči drugim igralcem,
- lestvice: primerjanje z drugimi igralci, ki temelji na sposobnostih,
- točke: numerični zapisi o igralčevi aktivnosti,
- naloge: predhodno določeni izzivi,
- skupine: skupina igralcev, ki sodeluje z namenom dosege nekega cilja in
- virtualne dobrine: sredstva z določeno vrednostjo v okviru igre.

S pravilnim vstavljanjem elementov mehanike iger v nek proces se pri uporabnikih lahko sprožijo določene potrebe, želje in motivi. Doseganje omenjenih stanj v nekem procesu je s pravilno uporabo elementov igrifikacije zelo učinkovito in stroškovno ugodno. V Tabeli 1 so prikazana nekatera osnovna razmerja med igranjem iger in človeškimi željami. Omenjena spoznanja so lahko uporabna v različnih procesih. Izkazalo se je, da je področje izobraževanja več kot primerno za uporabo elementov igrifikacije.

Tabela 1: Prikaz interakcije med igranjem iger in osnovnimi človeškimi željami (Bunchball, 2010)

	Človeške želje					
	Nagrada	Status	Dosežek	Samo izražanje	Tekmovanje	Altruizem
Točke	•	••	••		••	••
Stopnje		•	••		••	
Izzivi	••	••	•	••	••	
Virtualno blago	••	••	••	•	••	
Lestvice		••	••		•	••
Darila		••	••		••	•

- ... primarne želje, ki jih izpolnjuje mehanika igre.
- ... sekundarne in ostale želje, ki jih mehanika igre izpolnjuje in vpliva na njih.

Z nabiranjem točk, prehajanjem na višje nivoje, doseganjem značk igralci dosegajo majhne, enostavno dosegljive kratkoročnih cilje, ki jim predstavljajo občutek napredka pri doseganju nekega višjega cilja ter kažejo igralčeve sposobnosti (Kapp, 2012). V zadnjih nekaj letih je bila igrifikacija aplicirana na mnogo različnih področij (Pedreira & drugi, 2015) in napovedi o njeni uporabnosti, učinkovitosti in ekonomski upravičenosti dajo slutiti, da bo igrifikacija imela pomembno vlogo tako v poslovnih kot izobraževalnih procesih.

## 5 Igrifikacija v poslovnih okoljih

Igrifikacija je bila aplicirana v poslovnih okoljih z namenom izboljšanja rezultatov zaposlenih pri opravljanju njihovih vsakodnevnih nalog in del (Hugos, 2012). Koncept igrifikacije je bil prvotno raziskan predvsem na področju trženja, vendar je potencial uporabe možno razširiti tudi na druga področja, kot so zdravje, okolje, vlada in izobraževanje (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Igrifikacija se lahko pojavlja v različnih oblikah, kot so: sprememba konteksta dejavnosti, ustvarjanje socialnega pritiska in spodbujanja določenega želenega obnašanja z deljenjem značk in točkovanja (Hanus & Fox, 2015).

Računalniško podprte storitve, kot so: Nike +, Zombies, Run!, Fitocracy in Runkeeper uporabljajo igrifikacijo za podporo in motiviranje športnih uporabnikov (Hamari & Koivisto, 2013). Spletne strani korporacij uporabljajo igrifikacijo za izboljšanje uporabniške izkušnje s svojimi strankami (Currier, 2008). Igrifikacija postaja osrednji del pri oblikovanju številnih mobilnih aplikacij za pametne telefone in tablične računalnike. Z uvedbo igrifikacije v omenjenih napravah je možno doseči večjo uporabo in širitev aplikacij.

Igrifikacija se je zaradi svojih dobrih lastnosti že uvedla in se uporablja na različnih področjih. Nekatera izmed njih so: finance (Decos, 2015), finančna pismenost (Decos, 2015), kadrovski management (Dale, 2014), informacijska pismenost (Buckley & Doyle, 2015), management informacijskih tehnologij (Prakash & Rao, 2015), management sprememb (Roth, Schneckenberg, & Tsai, 2015), management tveganj (Garvey & Buckley, 2010), marketing (Walz & Deterding, 2015), računalništvo (Browne in Anand, 2013), turizem (Xu, Buhalis, & Weber, 2017), varnost (Boopathi, Sreejith, & Bithin, 2015), visoko šolstvo (Buckley, Doyle, & Doyle, 2016) in drugo. Izobraževanje je zaradi svojih značilnosti eno izmed najpomembnejših področij implementacije in uporabe tehnik, metod, dobrih praks in elementov igrifikacije.

## 6 Igrifikacija v izobraževanju

Igralci video iger razvijajo veščine reševanja problemov in literarno pismenost. Dobre igre (npr.: poslovne) so narejene na osnovi realnih praks in predstavljajo dobro osnovo za učenje, kar ponuja igralcem možnosti, da aktivno sodelujejo (Gee, 2003). Igre običajno omogočajo igralcem hiter ponoven začetek oziroma ponovno igranje in s tem hitro učenje na napakah. To omogoča študentom eksperimentiranje brez strahu in povečuje njihovo aktivnost (Lee & Hammer, 2011). Igrifikacija se vedno bolj uporablja kot orodje za krepitev prizadevanja študentov, njihovo motiviranost ter spodbuja učenje in omogoča študentom boljši razvoj veščin. Kapp (2012) opredeljuje igrifikacijo kot uporabo elementov iger, ki se jo lahko pozitivno uporabi v izobraževanju. Igrifikacije v izobraževanju ne smemo zamenjati za programirano učenje ali računalniško podprto učenje, čeprav je mnogo igrifikacije v izobraževanju podprto z novimi tehnologijami (Bíró, 2014). Dobro zasnovane izobraževalne igre ponujajo nenehne priložnosti za izboljšave, ogromne količine povratnih informacij in okolja, ki se spreminjajo glede na odgovore učencev (Garris, Ahlers, & Driskell, 2002; Barab, Gresalfi, & Ingram-Goble,

2010). Skozi prizmo igrifikacije se vidi učenca kot enega izmed najpomembnejših akterjev v procesu učenja, ker imajo učenci na izbiro več učnih poti in lahko medsebojno tekmujejo z namenom doseganja višje ravni znanja (Bíró, 2014).

Igrifikacija v izobraževanju predlaga uporabo igralnih elementov, sistemskih pravil, izkušenj uporabnikov in kulturnih vlog za oblikovanje vedenje učencev (Su & Cheng, 2013). Osnovna ideja vključevanja igrifikacije v proces izobraževanja je uvedba elementov iz sveta video iger. Namen uvedbe elementov igrifikacije je povečanje stopnje aktivnosti in vključenosti študentov v izobraževalni proces brez uporabe kakršne koli posebne igre. Cilj igrifikacije v izobraževanju je narediti izobraževanje prijetno oziroma zabavno, kot so zabavne in prijetne video igre (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Pomembno pa se je zavedati in razlikovati med klasično uporabo računalniških iger in konceptom igrifikacije, ki se uporablja v izobraževanju.

V svetu se izvajajo številna izobraževanja na veliko različnih načinov (klasično učenje, e-učenje, idr.). Vsak način ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kljub napredni informacijskih tehnologiji in novimi pedagoškimi spoznanji se v izobraževalnih procesih še vedno pojavljajo težave povezane z motiviranostjo, angažiranostjo, učinkovitostjo in uspešnostjo udeležencev v izobraževalnem procesu. Buckley in Doyle (2017) sta mnenja, da lahko igrifikacijo razumemo kot dragoceno orodje s katerim lahko odpravimo nekatera negativna vedenja povezana s študenti, povečamo angažiranost študentov ter vplivamo na njihovo vedenje v smeri zelenega. Igrifikacija se vedno bolj uporablja kot način za povečanje aktivnosti študentov, njihove motivacije, spodbuja učenje in olajša razvoj pridobivanja veščin (Buckley & Doyle, 2017). Različni avtorji (Stott & Neustaedter, 2013; de-Marcos, Domínguez, Saenz-de-Navarrete, & Pagés, 2014) ugotavljajo, da uporaba iger in mehanik iger v izobraževalnem okolju prinaša določene prednosti. Uporaba določenih elementov igrifikacije je lahko zelo učinkovita, vendar moramo biti kljub temu pozorni na uporabo nagrad, značk in lestvic, saj lahko pride do neželenih aktivnosti med izobraževanci (Hanus & Fox, 2015). V nadaljevanju je podanih nekaj primerov uporabe in implementacije igrifikacije v izobraževanju, ki imajo mešane in pozitivne rezultate:

- Gasland (2011): točke, napredek (mešani rezultati),
- Foster, Sheridan, Irish in Frost (2012): dosežki (pozitivni rezultati),
- Li, Grossman in Fitzmaurice (2012): izzivi, nivoji, nagrade, časovni pritisk, točke, mini igre (pozitivni rezultati),
- McDaniel, Lindgren in Friskics (2012): značke, lestvice (mešani rezultati),
- Denny (2013): značke (pozitivni rezultati),
- Domínguez in drugi: nivoji, izzivi, značke, lestvice (mešani rezultati),
- Goehle (2013): točke, napredek, dosežki, nagrade (pozitivni rezultati) in
- Snyder in Hartig (2013): nagrade (pozitivni rezultati).

Rezultati raziskave izvedene v fakultetnem okolju (Debeljak, Kofjač, Pintar, & Urh, 2015) so pokazali, da spol vpliva na mnenje o pomembnosti nagrad za dosežke v obliki vidnih pohval, nazivov ali statusov. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da se v fakultetnem okolju nagrajevanje za dosežke v obliki vidnih pohval, nazivov ali statusov zdi ženskam

bolj pomembno kot moškimi. V Tabeli 2 so prikazani nekateri elementi igrifikacije in njihova pomembnost za motivacijo študentov.

Tabela 2: Vpliv elementov igrifikacije na motivacijo pri študentih (Debeljak, Kofjač, Pintar, & Urh, 2015)

Kako močno vas motivirajo naštetni elementi?	Povp. vred.	STD
Pridobivanje dodatnih točk za prisotnost na predavanjih in vajah	3,62	1,151
Sodelovanje s sovrstniki in skupinsko delo	3,56	1,032
Pridobivanje dodatnih točk za aktivno sodelovanje na predavanjih in vajah	3,56	1,112
Pridobivanje dodatnih točk za opravljanje domačih, seminarških in drugih nalog	3,52	1,033
Nagrade za uspeh v obliki bonus točk	3,33	1,123
Nagrade za dosežke v obliki materialnih nagrad	3,09	1,056
Nagrade za dosežke v obliki pohval, nazivov ali statusov	3,00	1,237
Omejen čas za oddajo domačih, seminarških in drugih nalog	3,00	1,042
Omejen čas za pripravo na kolokvije in izpite	2,90	1,014
Kazni za zamujanje časovnih rokov oddaje	2,84	1,160
Kazni za neuspešno opravljanje obveznosti (npr. minus točke, idr.)	2,76	1,223
Nagrade zgolj iz naključne sreče (npr. na podlagi žreba, idr.)	2,29	1,149
Razvrščanje v lestvice z anonimnimi udeleženci (npr. indeks in ocene)	2,28	1,114
Razvrščanje v lestvice z vidnimi udeleženci (npr. tekmovanje s sovrstniki)	2,20	1,059

Najpogostejši elementi igrifikacije, ki se pojavljajo v izobraževanju:

- ustna pohvala profesorja,
- javna pohvala profesorja,
- pisno priznanje,
- časovna omejitev (naloga, izpit),
- negativne točke za napačen odgovor,
- dodatne točke,
- tekmovanje/primerjanje s sošolci,
- kazen za neaktivnost,
- materialne nagrade,
- finančne nagrade,
- vizualni prikaz statusa napredka,
- hitre povratne informacije,
- skupinsko delo,
- individualno delo,
- naloge, ki imajo velik družben pomen,
- javna podelitev priznanj,
- objava med najboljšimi študenti,
- dobra ocena,
- delo z virtualnimi karakterji in problemi,
- doseči čim več točk na izpitu, vajah,
- predčasno dokončanje nalog in
- strah pred neuspehom.

Buckley in Doyle (2017) predlagata, da se igrifikacija lahko uporablja kot: posredovanje pri učenju, kot orodje za učenje in je del celostnega pedagoškega procesa. Z uporabo igrifikacije v razredu lahko študenti postanejo bolj motivirani in dolgočasne naloge opravljajo z večjim zadovoljstvom (Hanus & Fox, 2015). Zaradi intuitivnost, ki jo vsebuje igrifikacija ima le ta velik potencial motiviranja in učenje naredi bolj privlačno (Lee & Hammer, 2011). Če želimo vpeljati igrifikacijo v izobraževalno okolje je potrebno razviti temeljno razumevanje osebnostnih lastnosti in učnih stilov posameznika v igrifikaciji (Buckley & Doyle, 2017). Nicholson (2012) poudarja, da so različne aktivnosti primerne za različne udeležence, ki morajo biti realizirane z izvedbo na različne načine. Poudarja potrebo po raziskavah o razumevanju učinkov igrifikacije na individualni ravni posameznika.

Wouters, van der Spek in van Oostendorp (2009) so predlagali model, ki temelji na štirih učnih elementih rezultatov, ki ga imajo igre: kognitivne sposobnosti, motorične sposobnosti, emocionalni učnih izidi in komuniciranje učnih izidov. V literaturi in praksi lahko zasledimo nekaj resničnih poskusov uvajanja igrifikacije v e-učenje in kombinirano učenje (klasično in e-učenje) (Landers & Callan, 2011; Muntean, 2011; Hickey & Rehak, 2013). Nekatere svetovno znane spletne strani in aplikacije, ki za podporo svoje ključne izobraževalne dejavnosti uporabljajo igrifikacijo so:

- Duolingo (<https://www.duolingo.com/>),
- Khan Academy (<https://www.khanacademy.org/>),
- Moodle (<https://moodle.org/>),
- Lumosity (<https://www.lumosity.com/>),
- Neuro Nation (<https://www.neuronation.com/>) in
- še mnoge druge.

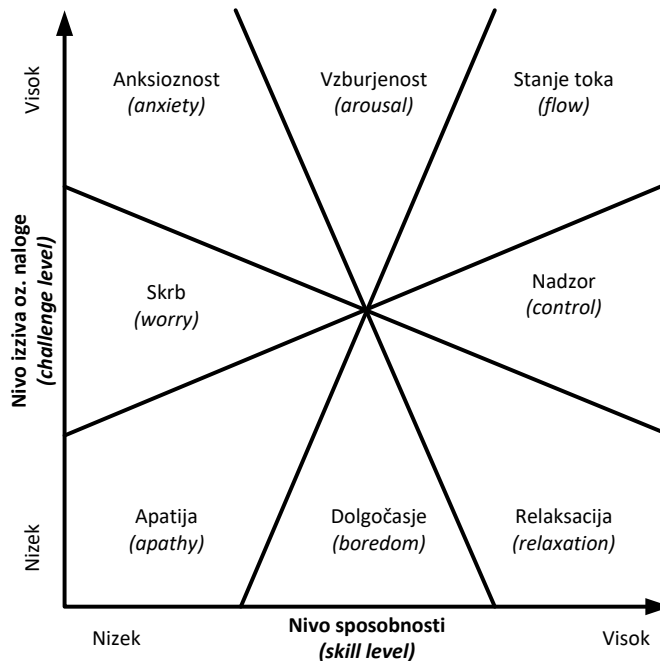
Sodobne teorije učinkovitega učenja kažejo, da je učenje najbolj učinkovito, ko je: aktivno, izkustveno, temelji na praktičnem problemu in zagotavlja takojšnje povratne informacije (Boyle, Connolly, & Hainey, 2011). Sorodne lastnosti, kot jih ima učinkovito učenje lahko zasledimo v video igrah, kjer so igralci več ur visoko motivirani in skoncentrirani na igranje. Bíró (2014) povezuje igrifikacijo in njene elemente s skupnimi lastnostmi iz nekaterih učnih teorij, ki so: pozitivne povratne informacije, majhne naloge, takojšnje povratne informacije in postopni izzivi. S pravilno uvedbo igrifikacije v izobraževalni proces lahko dosežemo, da so nekateri udeleženci izobraževanja bistveno bolj motivirani in vpeti v proces kot bi bili sicer. Pravilna uravnoteženost nalog in sposobnost udeležencev izobraževanja so osnovni pogoj za popolno angažiranost udeležencev v nekem izobraževalnem procesu. Če je naloga pravilno uravnotežena (sposobnost/težavnost naloge) se igralec/izobraževanec znajde v tako imenovanem stanju toka (*angl. flow*). Csíkszentmihályi (1990) opisuje stanje toka, kot optimalno izkušnjo za katero sta značilna popolna osredotočenost in angažiranost na neko aktivnost. McGonigal (2011) opisuje, da stanje toka sprožijo štirje elementi, ki jih lahko najdemo v igrah: cilji, pravila, povratne informacije in prostovoljno sodelovanje. Jackson in Eklund (2002) opisujeta stanje toka, kot pomemben del aktivnosti, kjer uporabnikova koncentracija in večšine pomembno vplivajo na končen rezultat. Nakamura in Csíkszentmihályi (2009) opredeljujeta naslednje značilnosti, ki se pojavijo v stanju toka: intenzivna in usmerjena

koncentracija na sedANJI trenutEK; združevanje delovanja in zavesti; izguba refleksivnega samozavedanja; občutek nadzora nad aktivnostjo; izkrivljanje časovne izkušnje (občutek, da časa mineva hitreje kot običajno); občutenje aktivnosti kot resnične koristi. Tok je mogoče ustvariti z različnimi elementi, ki morajo biti ustrezno uporabljeni, kar pa je v praksi težko doseči. Največji problem predstavljajo uporabniki in njihove različne stopnje znanj. Drugi problemi pri uporabi koncepta strategije toka so tudi v tem, da vsi uporabniki niso na istem nivoju razumevanja in sposobnostih ter da je njihova stopnja napredovanja v nekem procesu različno hitra (Browne, Anand, & Gosse, 2014). Zato se za premagovanje omenjenega problema najboljše obnesejo ustrezni sistemi za upravljanje učenja in ekspertni sistemi. Csíkszentmihályi (1990) definira devet značilnosti med stanjem toka in uporabniško izkušnjo:

- uravnatežuje med težavnostjo naloge in sposobnostjo posameznika,
- samodejno opravlja aktivnosti,
- jasno postavljeni cilji,
- jasne povratne informacije,
- osredotočenost na nalogo,
- občutek nadzora aktivnosti,
- izguba samozavedanja,
- občutek za čas postane izkrivljen in
- avtentična izkušnja, kar pomeni, da je dejavnost sama po sebi razlog opravljanja.

Če hočemo uporabnika nekega izobraževanja čim bolj vpeti v nek proces oziroma ga čim bolj približati stanju toka, moramo ustvariti prave pogoje. To dosežemo z uravnateženostjo med težavnostjo neke naloge in sposobnostjo uporabnika. Na Sliki 1 je prikazan mentalni model oziroma stanje igralca/izobraževanca glede na njegov nivo sposobnosti in nivo izziva oziroma naloge. Glede na nivo znanja in nivo sposobnosti se pri uporabnikih pojavljajo določeni občutki in stanja, ki so prikazana v Sliki 1.





Slika 1: Prikaz mentalnega stanja igralca/izobraževančca glede na njegov nivo sposobnosti in nivo izziva (prirejeno po Csíkszentmihályi, 1997).

Kot vse stvari in storitve ima tudi igrifikacija v izobraževanju določene pomanjkljivosti. Browne, Anand in Gosse (2014) so mnenja, da je še vedno relativno malo akademskih raziskav, ki opredeljujejo sam pojem igrifikacije ter, da je igrifikacija resnično nov in poseben fenomen. Simões, Redondo in Vilas (2013) pa so mnenja, da so potrebni novi modeli za oblikovanje igrifikacijskih učnih vsebin. Rezultati nekaterih empiričnih raziskav o različnih elementih igrifikacije izvedenih v izobraževalnih ustanovah so mešani (Hanus & Fox, 2015). Hamari, Koivisto in Sarsa (2014) so mnenja, da je negativna stran študij o igrifikaciji omenjen vzorec empiričnih študij in sicer zaradi metodoloških težav, kot so pomanjkanje primerjalnih skupin, kratkih časovnih rokov raziskav in pomanjkanje validacij (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014). Pedreira in drugi (2015) poročajo o nekaterih zbranih dokazih o učinkovitosti učenja, ki temeljijo na igri, vendar so mnenja, da so potrebne bolj natančne raziskave na tem področju. Pomanjkanje analiz uporabniških profilov, neustrezne metode oblikovanja in preveč preprosta uvedba igrifikacije lahko privede do rezultatov, ki so pod pričakovanji (Pedreira & drugi, 2015). Socialno primerjanje običajno pripelje do tekmovanja, s tem pa se posamezniki zavedo pomanjkanja svojih spretnosti, položaja ali statusa v primerjavi z ostalimi udeleženci (Garcia, Tor, & Gonzalez, 2006). Tekmovanje in medsebojno primerjanje lahko zmanjša skupno delovanje, sodelovanje in reševanje problemov ter lahko pripelje do raznih oblik goljufanja (Orosz, Farkas, & Roland-Levy, 2013).

## 7 Zaključek

Nove tehnologije, spremenjeni poslovni procesi, novi poslovni modeli in globalizacija so le nekateri izmed pomembnejših faktorjev, ki dramatično spreminjajo poslovno in privatno življenje. Eno izmed področij v okviru katerega lahko zasledimo velike spremembe je zagotovo izobraževanje. Priča smo vse večji razširjenosti kombiniranega in e-učenja. Vse več ljudi se udeležuje množičnih odprtih spletnih tečajev (*angl. Massive Open Online Courses – MOOC*) in veliko znanj in veščin se pridobi s pomočjo video učenja in interaktivnega učenja. Spremenile so se tudi značilnosti ljudi, ki sodelujejo v izobraževalnih procesih. Sedanje generacije so odrasle ob igranju iger, vse večji pojav in razširjenost družbenih omrežij, pametnih telefonov in tablic pa je povzročil razširjenost iger med celotno populacijo (tudi pri starejših). Učenci sedanjih generacij (npr. generacija Y, generacija Z in milenijska generacija) so odraščali in odraščajo v dobi interaktivnih medijev in video iger, zato je smiselno v proces izobraževanja vključevati spoznanja igrifikacije (Glover, 2013). Kot je bilo že omenjeno predstavlja igrifikacija orodje za oblikovanje vedenja, razvoj spretnosti in omogoča hitrejšo inovacije. V kombinaciji z drugimi tehnologijami in trendi lahko igrifikacija povzroči boljše upravljanje zaposlenih, izobraževanje, osebni razvoj in sodelovanje strank, večjo uspešnost in učinkovitost. Najbolj učinkovito in uspešno učenje je mogoče doseči tako, da je učenje organizirano na način, ki združuje štiri učne dimenzije: aktivno eksperimentiranje, reflektivno opazovanje, konkretne izkušnje in abstraktno konceptualizacijo (McFarland, Reise, Postawa, & Seliger, 2013). Zato je vključevanje iger in igrifikacije v učna okolja dober razlog za doseganje boljšega razumevanja nalog, aktivnosti in sposobnosti udeležencev v učnem procesu in s tem boljše doseganje učnih rezultatov (Pedreira & drugi, 2015). Pregled strokovne in znanstvene literature kaže, da so najpogostejši elementi igrifikacije: točke, značke, nivoji, lestvice, nagrade, status napredka, izzivi, časovni pritisk, skupinske naloge, igranje vlog, razvrščanje, dosežki in hitre povratne informacije. Uporaba igrifikacije ima lahko velik potencial v tradicionalnem izobraževanju, kjer so študenti in predavatelji pogosto demotivirani in premalokrat aktivno vključeni v izobraževalne dejavnosti. To velja tudi za e-učenje, kjer prevladuje pomanjkanje stika z očmi in neposredne izpostavljenosti študentov do strokovnega znanja učitelja/profesorja, kar lahko predstavlja ali poslabša problem (Flores-Morador, 2013). Določene strokovne in znanstvene ugotovitve s področja igrifikacije in sistemov za upravljanje učenja kažejo odlične rezultate. S sistemi za upravljanje učenja lahko zberemo velike količine podatkov o delu učencev, ki služijo kot temelj za analize. Rezultati analiz pa so osnova za uvedbo določenih elementov igrifikacije v izobraževalni proces. Optimalno postavljeni elementi iger imajo lahko za posledico večjo angažiranost in motiviranost učencev in študentov v izobraževalnem procesu. Nekateri avtorji so podali odlična priporočila za učitelje in profesorje, kako organizirati učne vsebine v različnih učnih platformah (Lee & Hammer, 2011; Linehan & drugi, 2011; Simões, Redondo, & Vilas, 2013):

- ponuditi hitre povratne informacije,
- prilagoditi naloge glede na učne sposobnosti,
- uravnotežiti zahtevnost nalog in sposobnosti,
- omogočiti eksperimentiranje in ponovne poskuse,
- glavni učni cilj razdeliti na manjše in preproste cilje,

- omogočiti različne poti za dokončanje nalog,
- podati pozitivne povratne informacije v obliki nagrad (materialne in nematerialne oblike),
- uporabiti različne igralne mehanike pri različnih aktivnostih v učnem procesu in
- ob neuspehu omogočiti ponoven poskus in preprečiti doživljanje neuspeha kot tragične situacije.

Igrifikacija je lahko bodisi eden od modnih trendov, ki lahko hitro zbledi ali pa novi trend v teoriji izobraževanja enaindvajsetega stoletja, ki ponuja rešitve za pedagoške probleme v prihodnosti (Bíró, 2014). Težav, izzivov in reševanja novih problemov je na področju izobraževanja veliko. Eden izmed njih je zagotovo velika konkurenca med organizacijami, ki ponujajo izobraževanja. Če želijo akademske organizacije ostati konkurenčne v svetovnem gospodarstvu morajo izboljšati učne rezultate študentov tudi s pomočjo uporabe umetnih inteligenc (Campbell, Deblois, & Oblinger, 2007). Umetna inteligenca ima v določenih primerih lahko osrednjo vlogo pri uvedbi mehanik iger (Pirovano & Lanzi, 2014). Prilagajanje vsebine in nalog uporabniku je zelo pomembno zaradi njegove uporabniške izkušnje. Karpinskyj, Zambetta in Cavedon (2014) navajajo, da obstajajo različni načini za prilagajanje vsebin v video igrah in sicer glede na: želje (igra po meri igralca), osebnost (glede na karakter igralca), izkušnje (glede na igralčevo čustveno in kognitivno odzivanje med igranjem), aktivnost (stopnja napredovanja) in vedenje (dejanja, ki jih igralec naredi v igri). Omenjena spoznanja lahko uporabimo tudi v procesih izobraževanja.

Poleg velike konkurence pri ponudnikih izobraževanj se vedno bolj poudarja pomen uporabniške izkušnje (*angl. user experience - UX*). Zato se je še kako pomembno zavedati, da uporabnost izdelka, sistema ali uporabniškega vmesnika ni enodimenzionalna lastnost temveč kombinacija več lastnosti in sicer (Usability.gov, 2016): (1) Intuitivna zasnova: skoraj brez naporno razumevanje arhitekture in navigacije spletne strani; (2) Enostavnost učenja: kako hitro lahko uporabnik, ki še nikoli ni videl uporabniškega vmesnika, izpolni osnovne naloge; (3) Učinkovitost uporabe: kako hitro lahko izkušen uporabnik izpolni naloge; (4) Pomnenje: če si uporabnik po obisku spletne strani dovolj dobro zapomni vsebino, da bo lahko učinkovito uporabljal storitev tudi v prihodnje; (5) Pogostost in resnost napak: kako pogosto uporabniki naredijo napake pri uporabi sistema, kako resne so napake in kako si uporabniki opomorejo po napakah; (6) Subjektivno zadovoljstvo: če je uporabniku všeč uporaba sistema.

Za zagotovitev čim boljše učne uporabniške izkušnje je potrebno dobro poznati, vedeti in določiti, kaj je cilj izobraževanja. Iz tega izhaja strategija, taktika in operativna izvedba celotnega izobraževalnega procesa. Zaradi uspešnosti industrije iger (predvsem video iger) se elementi igrifikacije vedno bolj prenašajo tudi v izobraževanje. Posledica optimalne vpetosti omenjenih elementov ima za posledico angažiranje, motivacijo, učinkovitost in uspešnost posameznikov in večjih skupin ljudi v nekem izobraževalnem procesu. Uporaba različnih elementov igrifikacije pa je odvisna od udeležencev, tematike in snovi izobraževanja, učiteljev, okolja v katerem se izvaja izobraževanje, kulturnega okolja in sistemov, ki podpirajo in vplivajo na izobraževanje. Marciniak (2014) predlaga, da je pri velikih učnih skupinah potrebno imeti systemske rešitve, ki samodejno

prilagajajo učne vsebine glede na ugotovljene potrebe brez učiteljevega posredovanja. Profesorjem, ki uporabljajo sisteme za upravljanje učenja ali učenje v internetnem oblaku mora biti omogočeno, da prilagodijo učne aktivnost glede na elemente igrifikacije in učne aktivnosti, ki so shranjene v omenjenih sistemih (Simões, Redondo, & Vilas, 2013). Igrifikacija kot teorija učenja uporablja sistem vrednot, ki temeljijo na skupnosti in ojačitve vedenj, ki se močno razlikuje od drugih učnih teorij. Igrifikacija ima sposobnost ponuditi različne učne poti, ki temeljijo na majhnih dosežkih tako, da dosega glavnega cilja temelji na odnosu, spretnosti in drugih značilnostih izobraževancev. Pomemben element igrifikacije je osredotočenost na vizualno dimenzijo učnega procesa, ki prikazuje napredovanje v procesu učenja in učno pot (Bíró, 2014).

Za uspešno in učinkovito uvedbo spoznaj igrifikacije v izobraževalni proces je potrebno upoštevati številne zakonitosti. Kot prvo je potrebno imeti razlog, zgodbo ali biti seznanjen z osebnimi cilji ljudi v nekem izobraževalnem procesu. Na osnovi dobrega poznavanja udeležencev procesa lahko uvedemo določene elementi igrifikacije. Sama uvedba igrifikacije, brez dobrega poznavanja okolja, ljudi in tehnologije, ne pomeni veliko in ne opravičuje igrifikacije kot orodja. Nekateri znanstveni članki poročajo o negativnih ali mešanih rezultatih uvedbe igrifikacije v izobraževanje. Razlog je delno ali večinoma v dejstvu, da je bila uvedba elementov igrifikacije v izobraževanje popolnoma neprimerna. Nemogoče je pričakovati, da bodo ljudje ustrezno motivirani, če bodo za neko aktivnost dobili nek element igrifikacije (npr. značko), ki se ne manifestira v realnem življenju (npr. kot dodatne točke, javno priznanje, ipd.). Kot primer dobro zasnovane igrifikacije lahko omenimo spletno stran Stack Overflow (<https://stackoverflow.com/>), kjer uporabniki rešujejo probleme uporabnikov povezanih s programiranjem. Z reševanjem omenjenih problemov uporabnikov si osebe, ki predlagajo rešitev problema pridobivajo določene točke in značke, s katerimi si povečujejo svojo strokovnost in ugled ter s tem povečujejo realne možnosti za boljšo zaposlitev. Omenjen način je v tujini zelo priljubljen način selekcije in izbire najboljših kadrov s področja programiranja.

Uveljavljen in preizkušen koncept v video igrah, ki je zelo dobro sprejet in uporabljen v igrifikaciji, predstavlja težnja po čim boljši sposobnosti ali mojstrstvu (*angl. mastery*) v neki veščini. Nekateri udeleženci izobraževanja ne motivira primerjanje s sovrstniki ali tekmovanje. Njihov motiv je premagovanje samega sebe in napredovanje v neki tehniki, zanju ali veščini. S konceptom igrifikacije lahko pri določenih posameznikih zelo uspešno sprožamo občutke, da napredujejo v svoji dejavnosti.

Uporabnikom nekega izobraževanja mora biti popolnoma jasno in nazorno predstavljeno, kaj je cilj nekega izobraževanja. Priporočeno je, da se cilj izobraževanja s pomočjo elementov igrifikacije čim bolj vizualno predstavi. Prav tako je pomembno, da so predstavljeni vmesni cilji in status napredka do posameznega cilja. Cilji morajo biti lahko dosegljivi. Pretežno zastavljen cilj ima lahko za posledico opustitev dejavnosti, kar v skrajnih primerih privede do opustitve izobraževanja (na nekaterih srednjih šolah in fakultetah so to tako imenovani selektivni predmeti). Cilji nekega izobraževanja niso vedno linearni. Morajo pa biti optimalno postavljeni, kar pomeni, da so usklajeni glede

težavnosti nalog in sposobnosti posameznika, kar je pomembno za doseganje visoke stopnje angažiranosti v neki dejavnost (koncept toka pri uporabnikih).

Pri uporabi igrifikacije v izobraževalnih procesih se kot elementi vplivanja na uporabnika najpogosteje uporabljajo točke, značke, nivoji, lestvice, nagrade, status napredka, izzivi, časovni pritisk, skupinske naloge in hitre povratne informacije. Dlje časa je nek uporabnik v izobraževalnem procesu, kjer se uporabljajo zgoraj naštetih elementi, bolj je sposoben optimirati porabo energije za doseganje njemu želenih rezultatov oziroma izidov. Neustrezno uporabljeni elementi igrifikacije imajo lahko za posledico goljufanje sistema. Dobro načrtovani izobraževalni sistemi in programi omogočajo hitre povratne informacije in ustrezno korigiranje, kar pa zna biti včasih težko zaradi izpeljave vseh potrebnih formalnih postopkov ob spremembi programov bodisi s strani univerze ali države.

Pomemben element video iger, ki je spoznan kot nepogrešljiva sestavina v izobraževanju in igrifikaciji je avtonomija pri delu. Znano je, da se posamezniki razlikujejo glede stilov učenja, časa učenja, narave dela (skupinsko ali individualno učenje) in drugo. Avtonomija dela, ki jo omogočajo sodobni izobraževalni sistemi podkrepjeni z ustreznimi informacijskimi sistemi (npr. sistemi za upravljanje učenja) omogočajo posamezniku, da samostojno izbira naloge. Uporaba igrifikacije še dodatno podpira avtonomijo dela, saj omogoča in dviguje motivacijo, angažiranost, učinkovitost in uspešnost nekaterih uporabnikov v izobraževalnem procesu. Uvedba igrifikacije pa mora temeljiti na ustreznih podatkih o aktivnosti uporabnikov. Vedno bolj pa se za avtonomijo dela, ki je podkrepjena z igrifikacijo, uporabljajo ustrezni algoritmi personalizacije izobraževalnega procesa. Ustrezni algoritmi personalizacije, sistemi za upravljanje učenja, dobra uporabniška izkušnja in prilagojenost informacijskih storitev za odzivni dizajn (*angl. responsive design*), velike količine podatkov, sistemi za rudarjenje podatkov predstavljajo gradnike, ki bodo v prihodnosti vse bolj prisotni v izobraževalnih procesih. Igrifikacija bo zagotovo eden izmed njih.

## Literatura

- Alexander, J. T., Sear, J., & Oikonomou, A. (2013). An investigation of the effects of game difficulty on player enjoyment, *Entertainment Computing*, 4, 53–62.
- Barab, S. A., Gresalfi, M., & Ingram-Goble, A. (2010). Transformational play using games to position person, content, and context. *Educational Researcher*, 39(7), 525–536.
- Bates, A. W. T. (2017). *Teaching in a Digital Age*. Dostopno na <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/>
- Bíró, G. I. (2013). Ready, Study, Share: An Inquiry Into the Didactic Approach of Gamification With a Special View to the Possible Application in Higher Education, 1st Annual International Interdisciplinary Conference, Conference Proceedings, Vol. 2, EGALITE, European Scientific Institute Publishing.
- Bíró, G. I. (2014). Didactics 2.0: A Pedagogical Analysis Of Gamification Theory From A Comparative Perspective With A Special View To The Components Of Learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141, 148–151.
- Blohm, I., & Leimeister, J. M., (2013). Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 5, 275–278. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-013-0273-5>.

- Boller, S. (2017). Seven 2017 Learning Trends: Novel or Norm? <http://www.bottomlineperformance.com/seven-2017-learning-trends-novel-or-norm/>, 10. 1. 2017
- Boopathi, K., Sreejith, S., & Bithin, A. (2015). Learning cyber security through gamification. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(7), 642–649.
- Boyle, E. A., Connolly, T. M., & Hainey, T. (2011). The role of psychology in understanding the impact of computer games. *Entertainment Computing*, 2, 69–74.
- Browne, K., & Anand, C. (2013). Gamification and serious game approaches for introductory computer science tablet software. In Presented at the gamification 2013: First international conference on gameful design. Ontario: Research and Applications.
- Browne, K., Anand, C., & Gosse, E. (2014). Gamification and serious game approaches for adult literacy tablet software. *Entertainment Computing* 5. 135–146.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2015). Using web-based collaborative forecasting to enhance information literacy and disciplinary knowledge. *Interactive Learning Environments*, 0(0), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10494820.2015.1041399>.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2017). Individualising gamification: An investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using a prediction market. *Computers & Education* 106, 43–55.
- Buckley, P., Doyle, E., & Doyle, S. (2016). Game on! Students' perceptions of gamified learning. *Journal of Educational Technology & Society*.
- Bunchball, Inc. (2010). *Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior*.
- Campbell, J., Deblois, P., & Oblinger, D. (2007). Academic analytics: A new tool for a new era. *EDUCAUSE Review*, 42, 4, 40–57.
- Chang, M., Kuo, R., Kinshuk, Gwo-Dong, C., & Hirose, M. (2009). Learning by Playing. Game-based Education System Design and Development: 4th International Conference on E-learning, Edutainment 2009, Banff, Canada, August 9-11, 2009, Proceedings. 5670. Springer Science & Business Media.
- Clark, M. C., & Rossiter, M. (2008). Narrative learning in adulthood. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 119, 61-70. <http://dx.doi.org/10.1002/ace.306>.
- Connolly, T. M., Boyle E. A., MacArthur E., Hainey T., & Boyle J. M. (2012). A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers & Education* 59, 661–686.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding Flow*.
- Currier, J. (2008). Gamification: Game Mechanics is the New Marketing, OogaLabs Blog.
- Dale, S. (2014). Gamification making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82–90.
- Debeljak, M., Kofjač, D., Pintar, R., & Urh, M. (2000). Uporaba igralnih mehanik v fakultetnem okolju, IS 2015, Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi. Ljubljana. str. 89-99. Objavljeno na <http://vivid.fov.uni-mb.si/wp-content/uploads/2016/07/Zbornik2015.pdf>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research*, 71 (1), 1–27.
- Decos, L. (2015). Opportunity for banks to utilize gamification as a tool to promote financial education to children. Retrieved from <http://www.theseus.fi/handle/10024/90868>.
- de-Marcos, L., Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., & Pages, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Computers &*
- Denny, P. (2013). The effect of virtual achievements on student engagement. In: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Presented at CHI 13'. ACM, pp. 763–772.

- Deterding, S. (2011). Situated motivational affordances of game elements: A conceptual model, in: Presented at Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts, a workshop at CHI 2011. Pridobljeno na <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/09-Deterding.pdf>
- Deterding, S. (2013). Meaningful Play: Getting Gamification Right. Google Tech Talk. Online available: <http://www.youtube.com/watch?v=7ZGCPap7GkY>, date of last check: 11th of November 2013. 2011.
- Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: practical implications and outcomes. *Comput. Educ.* 63, 380–392. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>.
- Draves, W. A. (2007). Advanced teaching online. *Learn, Wisconsin. Education*, 75, 82-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>.
- Filsecker, M., & Hickey, D. T. (2014). A multilevel analysis of the effects of external rewards on elementary students' motivation, engagement and learning in an educational game, *Computers & Education* 75 (2014) 136–148.
- Flores-Morador, F. (2013). The beam in the eye: ICT, school and broken technologies [La viga en el ojo: los nuevos medios de comunicación, la escuela y las tecnologías rotas]. *Caracciolos. Revista Digital de Investigación en Docencia.* (Online). Available from <http://www3.uah.es/caracciolos/index.php/caracciolos/article/view/15>
- Foster, J. A., Sheridan, P. K., Irish, R., & Frost, G. S. (2012). Gamification as a strategy for promoting deeper investigation in a reverse engineering activity. In: *Proceedings of the 2012 American Society for Engineering Education Conference*, pp. AC 2012–AC 5456.
- Garcia, S. M., Tor, A., & Gonzalez, R. (2006). Ranks and rivals: a theory of competition. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 32, 970e982. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167206287640>.
- Garg, A. (2017). Three BIG eLearning Trends for 2017, *Upside Learning*, <https://www.upsidelearning.com/blog/index.php/2017/01/24/elearning-trends-2017/> 24.1.1.2017.
- Garris, R., Ahlers, R., & Driskell, J. E. (2002). Games, motivation, and learning: a research and practice model. *Simulation & Gaming*, 33(4), 441–467. <http://dx.doi.org/10.1177/1046878102238607>.
- Garrison, D. R. (2011). *E-Learning in the 21st Century: a Framework for Research and Practice.* Walsworth Publishing Company, Marceline MO.
- Garvey, J., & Buckley, P. (2010). Implementing control mutuality using prediction markets: A new mechanism for risk communication. *Journal of Risk Research*, 13(7), 951-960. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.488742>.
- Gasland, M. (2011). *Game mechanic basede-learning (Master'sthesis).* Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.
- Gasparini, I., Pimenta, M. S., Palazzo, J., & Karczinski, A. (2010). Usability in an adaptive e-learning environment: Lessons from AdaptWeb, *IEEE Learn. Technol. Newslett.* 12 (2), 13–15.
- Gee, J. P. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy.* New York: Palgrave Macmillan.
- Glover, I. (2013). Play as you learn: gamification as a technique for motivating learners. In J. Herrington, et al. (Eds.), *Proceedings of world Conference on educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications* (pp. 1999e2008). Chesapeake, VA: AACE.
- Goehle, G. (2013). Gamification and Web-based Homework. *Primus: Probl. Resour. Issues Math. Undergrad. Stud.* 23, 234–246. <http://dx.doi.org/10.1080/10511970.2012.736451>.
- Greco, M., Baldissin, N., & Nonino, F. (2013). An Exploratory Taxonomy of Business Games. *Simulation & Gaming*, 44 (5), 645–682. doi:10.1177/1046878113501464.

- Grobovšek, M. (2004). *Elektronsko učenje*. Maribor: FERi Maribor. [http://lisa.unimb.si/student/predmeti/mkvs/vaje2003\\_2004/pdf/grobovsek.pdf](http://lisa.unimb.si/student/predmeti/mkvs/vaje2003_2004/pdf/grobovsek.pdf), (5. 2. 2006).
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2013). Social motivations to use gamification: An empirical study of gamifying exercise. In *Proceedings of the 21st European conference on information systems*, Utrecht, The Netherlands, June 5–8, 2013.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Paper presented at the 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, January 6–9.
- Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers & Education*, 80, 152–161.
- Hickey, D. T., Ingram-Goble, A., & Jameson, E. M. (2009). Designing assessments and assessing designs in virtual educational environments. *Journal of Science Education and Technology*, 18(2), 187–208.
- Higher Education Funding Council of England (2005). HEFCE strategy for e-learning. Retrieved January 14, 2006, from [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2005/05\\_12/](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2005/05_12/)
- Hugos, M. (2012). *Enterprise Games*, O'Reilly.
- Isenberg, J. P., & Jalongo, M. R. (2014). Why is Play Important? Social and Emotional Development, Physical Development, Creative Development. *Pridobljeno 28. 2. 2015 na* <http://www.education.com/reference/article/importance-play--social-emotional/>
- Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2002). Assessing flow in physical activity: The flow state scale-2 and dispositional flow scale-2. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 133–150.
- Jakobsson, M. (2011). The achievement machine: Understanding Xbox 360 achievements in gaming practices. *The International Journal of Computer Game Research*, 11 (1).
- Jereb, E. & Urh, M. (2016). Množični odprti spletni tečajji kot možnost izobraževanja, 35. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 16.–18. marec 2016, Portorož, Slovenija
- Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Joosten, T. (2010). Mobile learning and social media: Increasing engagement and interactivity. Paper presented at the New Media Consortium Conference, June 9-12, 2010, Anaheim, CA.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Wiley and Sons, Inc.
- Karpinskyj, S., Zambetta, F., & Cavedon, L. (2014). Video game personalisation techniques: A comprehensive survey, *Entertainment Computing* 5, 211–218.
- Kurshan, B. (2016). The Intersection of Learning and Fun: Gamification in Education. Dostopno na <http://www.forbes.com/sites/barbarakurshan/2016/02/11/the-intersection-of-learning-and-fun-gamification-in-education/#1a42ffac1d36>
- Landers, R. N., & Callan, R. C. (2011). Casual social games as serious games: the psychology of gamification in undergraduate education and employee training. In M. Ma, A. Oikonomou, & L. C. Jain (Eds.), *Serious games and edutainment applications* (pp. 399–424). Surrey, UK: Springer.
- Laurillard, D. (2001). *Rethinking University Teaching: A Conversational Framework for the Effective Use of Learning Technologies* New York/London: Routledge.
- Laurillard, D. (2005). E-learning in higher education. In: Ashwin, P. (Ed.), *Changing Higher Education*. Routledge, London, pp. 71–84.
- Leaning, M. (2015). A study of the use of games and gamification to enhance student engagement, experience and achievement on a theory-based course of an undergraduate media degree, *Journal of Media Practice*, DOI: 10.1080/14682753.2015.1041807
- Lee, J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2).



- Li, W., Grossman, T., & Fitzmaurice, G. (2012). GamiCAD: a gamified tutorial system for first time AutoCAD users. In: Proceedings of the 25th Annual ACM Symposium on User Interface Software and Technology. Presented at UIST' 12. ACM, Cambridge, MA, 103–112.
- Marciniak, J. (2014). Building intelligent tutoring systems immersed in repositories of e-learning content, *Procedia Computer Science* 35, 541–550.
- Marczewski, A. (2012). *Gamification: A Simple Introduction and a Bit More*. Seattle, WA: Amazon Digital Services.
- Markun, T. (2016). Uporaba igralnih mehanik v študentskih organizacijah fakultete. Diplomski naloga. Kranj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede: 40 f.
- Maroney, K. (2001). My entire waking life. <http://www.thegamesjournal.com/articles/MyEntireWakingLife.shtml> (11.02.2013).
- McDaniel, R., Lindgren, R., & Friskics, J. (2012). Using badges for shaping interactions in online learning environments. In: Proceedings of the 2012 IEEE International Professional Communication Conference. Presented at IPCC 2012. IEEE, Orlando, FL, pp. 1–4.
- McFarland, R., Reise, C., Postawa, A., & Seliger, G. (2013). Learnstrums in value creation and learning centered work place design. In: Seliger G, editor. 11th Global Conference on Sustainable Manufacturing: Innovative Solutions. Universitätsverlag der TU Berlin; 2013. p. 677–682.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world* (1st ed.). New York, NY, USA: The Penguin Press.
- Muntean, C. I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. In The 6th International Conference on Virtual Learning ICVL 2012, 323–329.
- Nakamura, J., & Csíkszentmihályi, M., (2009). Flow theory and research, *Handbook of Positive Psychology*, 195–206.
- Nicholson, S. (2012). A user-centered theoretical framework for meaningful gamification. In *Games & Learning & Society* (Vol. 8) (Madison, Wisconsin).
- Nielsen, J. (2012). Usability 101: Introduction to Usability, <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>, (5.2.2016).
- Normark, O. R., & Cetindamar, D. (2005). E-learning in a competitive firm setting. *Innovations in Education & Teaching International*, 42, 4, 325–335.
- O’Neill, H. F., Wainess, R., & Baker, E. L. (2005). Classification of learning outcomes: evidence from the computer games literature. *The Curriculum Journal*, 16, 455–474.
- Orosz, G., Farkas, D., & Roland-Levy, C. (2013). Are competition and extrinsic motivation reliable predictors of academic cheating? *Frontiers in Psychology*, 4(87), <http://dx.doi.org/10.1080/10508422.2013.877393>.
- Pedreira O., García F., Brisaboa N., & Piattini M. (2015). Gamification in software engineering – A systematic mapping, *Information and Software Technology* 57, 157–168.
- Piaget, J. (1962). *Play Dreams and Imitation in Childhood*. Pridobljeno 13. 1. 2015 na <http://jordanbpeterson.com/Psy230H/docs/2014/03Piaget.pdf>
- Pirovano, M., & Lanzi, P. L. (2014). Fuzzy Tactics: A scripting game that leverages fuzzy logic as an engaging game mechanic, *Expert Systems with Applications* 41 (2014) 6029–6038.
- Playwork Scrutiny Group (2005). *The Playwork Principles*. Pridobljeno 16. 3. 2015 na <http://www.playwales.org.uk/login/uploaded/documents/Playwork%20Principles/playwork%20principles.pdf>
- Prakash, E. C., & Rao, M. (2015). *Transforming learning and it management through gamification*. Springer.
- Psaromiligkos, Y., Orfanidou, M., Kytagiass, C., & Zafiri, E. (2011). Mining log data for the analysis of learners’ behaviour in web-based learning management systems, *Oper. Res.* 11 (2), 187–200.
- Reise, C., Müller, B., & Seliger, G. (2014). Resource Efficiency Learning Game – Electric Scooter Game, *Procedia CIRP* 15, 355–360.

- Roth, S., Schneckenberg, D., & Tsai, C. W. (2015). The ludic drive as innovation Driver: Introduction to the gamification of innovation. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 300-306. <https://doi.org/10.1111/caim.12124>.
- Salen, K. in Zimmerman, E. (2003). *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. Massachusetts: MIT Press.
- Seaborn, K., & Deborah, I. F. (2015). Gamification in theory and action: A survey, *Int. J. Human-Computer Studies* 74 (2015) 14–31.
- Shea, P. J., Pickett, A. M., & Pelz, W. E. (2003). A follow-up investigation of teaching presence in the SUNY learning network. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 7(2), 61–80.
- Simões, J., Redondo, R. D., & Vilas, A. F. (2013). A social gamification framework for a K-6 learning platform, *Computers in Human Behavior* 29, 345–353.
- Snyder, E., & Hartig, J. (2013). Gamification of board review: a residency curricular innovation. *Med. Educ.* 47, 524–525. <http://dx.doi.org/10.1111/medu.12190>.
- STAT (2016). Izobraževanje. Dostopno na <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=9&headerbar=7>
- Stott, A., & Neustaedter, C. (2013). Analysis of gamification in education. Retrieved from <http://carmster.com/clab/uploads/Main/Stott-Gamification.pdf>.
- Su, C. H., & Cheng, C. H. (2013). A Mobile Game-based Insect Learning System for improving the learning achievements, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 103, 42–50 13th International Educational Technology Conference.
- Susi, T., Johannesson, M., & Backlund, P. (2007). Serious games – an overview. Technical Report HS-IKI-TR-07-991: University of Skövde, School of Humanities and Informatics.
- TechNavio (2016). Global gamification market to exceed USD 6 billion by 2019, according to Technavio | business wire. Retrieved June 21, 2016, from <http://www.businesswire.com/news/home/20160308005109/en/Global-Gamification-Market-Exceed-USD-6-Billion>
- Usability.gov (2016). User Experience Basics, <http://www.usability.gov/what-and-why/user-experience.html>
- Valsamidis, S., Kazanidis, I., Petasakis, I., Kontogiannis, S., & Kolokitha, E. (2014). E-Learning Activity Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 511–518.
- Walz, S. P., & Deterding, S. (2015). *The gameful World: Approaches, issues, applications*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press, Philadelphia, PA.
- Wouters, P., van der Spek, E., & van Oostendorp, H. (2009). Current practices in serious game research: a review from a learning outcomes perspective. In T. M. Connolly, M. Stansfield, & E. A. Boyle (Eds.), *Games-based learning: Techniques and effective practices*.
- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism Original Research Article, *Tourism Management*, Volume 60, June 2017, Pages 244–256.
- Zamfiroiu, A., & Sborca, C. (2014). Statistical analysis of the behavior for mobile E-learning, *Procedia Economics and Finance* 10, 237

## Implementacija smernic in priporočil dvojne kariere športnikov v nacionalni model v Sloveniji

PETRA ROBNIK, MARKO FERJAN & EVA JEREB

**Povzetek** Prispevek obravnava področje dvojne kariere športnikov, ki sodi na širše področje managementa v športu. V uvodnem delu prispevka so predstavljene teoretične osnove področja dvojne kariere športnikov ter Evropske smernice in priporočila. Zatem je predstavljena implementacija posameznih smernic in priporočil v model dvojne kariere športnikov v Sloveniji. Pri tem smo poskušali poiskati pomanjkljivosti in priložnosti predlaganega slovenskega nacionalnega modela dvojne kariere skozi prizmo usmeritev v Evropskem prostoru. Na osnovi pregleda Evropskih standardov in priporočil ter druge obstoječe literature, ki je relevantna za celostni prikaz področja dvojne kariere športnikov, je bila opravljena kritična analiza posamezne smernice in priporočila, z namenom pridobitve vpogleda v dejansko stanje implementacije standardov in priporočil na ravni Slovenije. Na primeru dobre prakse Avstrijske organizacije KADA so predstavljene ključne točke, ki so jih izvedli v Avstrijskem nacionalnem modelu dvojne kariere športnikov. Na koncu so podane ugotovitve kot predlogi za implementacijo v nacionalni model dvojne kariere športnikov v Sloveniji.

**Ključne besede:** • športniki • dvojna kariera • standardi • smernice • priporočila • nacionalni model iger •

---

NASLOVI AVTORJEV: Petra Robnik, zunanja sodelovka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: petra.robnik@fov.uni-mb.si. dr. Marko Ferjan, redni profesor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.ferjan@fov.uni-mb.si. dr. Eva Jereb, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: eva.jereb@fov.uni-mb.si.

## Implementation of Guidelines on Dual Career of Athletes into the national model in Slovenia

PETRA ROBNIK, MARKO FERJAN & EVA JEREB

**Abstract** The paper illustrates the scope of the dual career of athletes. This is a special field of concern in the broad field of management in sport. The introduction of the paper presents the theoretical framework of the dual career of athletes and the European career guidelines and recommendations. Further on, the implementation of individual guidelines and recommendations into a model of dual career of athletes in Slovenia is presented. The objective was to find the weaknesses and the opportunities proposed by the Slovenian national model of dual careers through the prism of the guidelines in Europe. On the basis of the review of the European guidelines and the existing literature, critical analyses of the individual guidelines and recommendations with a view to obtaining an insight into the actual state of implementation of the standards and recommendations at Slovenian level was made. As an example of good practice, the Austrian national model of the dual career of athletes is presented in the frame of the Austrian organization KADA is presented. In conclusion, the recommendations for the implementation of specific elements into the national model of dual career of athletes of Slovenia are presented.

**Keywords:** • athletes • dual career • standards • guidelines • recommendations • national model •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Petra Robnik, External Associate, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: [petra.robnik@fov.uni-mb.si](mailto:petra.robnik@fov.uni-mb.si). Marko Ferjan, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: [marko.ferjan@fov.uni-mb.si](mailto:marko.ferjan@fov.uni-mb.si). Eva Jereb, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: [eva.jereb@fov.uni-mb.si](mailto:eva.jereb@fov.uni-mb.si).

## 1 Uvod

Športniki se po končani športni karieri srečajo s problemom prehoda iz športne v zaposlitveno kariero. Prehod je za vrhunske športnike težaven zaradi neustrezne izobrazbe, pridobljene med športno kariero, in s tem povezanimi težavami z ustrezno ekonomsko vključitvijo vrhunskega športnika v poklicno kariero. Zato bi morale biti to področje sistemsko usmerjeno in vodeno že pri mladih, ki se odločijo za športno kariero. Zaradi specifičnosti vrhunskega športa in potreb po doseganju vrhunskih rezultatov, ki predstavljajo državo navzven, ter zaradi pozitivnega vpliva na družbo, je bilo v zvezi s tem podanih že precej predlogov in posameznih rešitev (Robnik, 2011).

V zadnjem obdobju je področju dvojne kariere (vrhunskih športnikov) pripoznan velik pomen in podpora s strani Evropske unije in njenih držav članic, združenj in vodstvenih struktur. Na temo dvojnih karier so pripravljene smernice na Evropski ravni, nekatere države članice imajo že implementirane nacionalne smernice za to področje, nekatere so še v fazi priprave. Vsem pa so skupne ugotovitve stanja in vizija, kako uspešno ustvariti pogoje, ki bodo omogočali razvoj vrhunskih športnikov, ki bodo po svoji končani športni poti nadaljevali svoje poslovne kariere in s tem skrbeli za trajnostni vidik in razvoj športa in podporo mladim, nadarjenim športnikom, da bodo imeli možnost razviti svoj potencial v športu in ne bodo postavljeni pred odločitev med izobraževanjem in poklicno športno kariero.

Politika Evropske unije o dvojni karieri predvideva pripravo in implementacijo smernic za dvojno kariero na nacionalni ravni. S tem namenom je bil v Sloveniji podan predlog modela dvojne kariere športnikov (Kolar, Pavletič Samardžija, & Robnik, 2015). Model grafično prikazuje shemo programov in časovnico aktivnosti, po posameznih fazah športnikove kariere, ki športnika pripelje od faze, ko je vrhunski športnik do vstopa na trg dela.

Na osnovi kritične analize in primerjave Evropskih smernic in druge relevantne literature s stanjem dvojne kariere v Sloveniji smo poskušali ugotoviti, kje bi model na nacionalni ravni in s sistemskimi rešitvami lahko dopolnili in podali konkretne rešitve za posamezen problem, ki jih potem lahko implementiramo v obstoječ model. Pomemben vidik je tudi preslikava dobrih praks držav z močno razvitimi modeli na področju dvojne kariere vrhunskih športnikov.

Za razumevanje obravnavanega področja najprej podajamo opredelitev osnovnih pojmov, ki se nanašajo na dvojno kariero športnikov in Evropske smernice in priporočila.

**Management v športu** je po navedbi definicije v Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji (Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji, 2014), ravnanje ali ravnateljstvo (ang. management) proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja organizacijskih virov, vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih dejavnosti. V osnovnem pomenu ga lahko opredelimo kot »koordinacijo« različnih virov, tehnologij, procesov, osebja in situacijskih slučajnosti, za dosego učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. V skladu z definicijo tako

management zajema proizvodnjo in trženje športnih storitev. Prav tako pojem koordinacije implicira pravilno izvajanje tradicionalnih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in vrednotenje), posedovanje posebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo (Chelladurai, 1994).

**Dvojna kariera športnikov** je z vidika športnika razvoj vseživljenjskega učenja posameznega športnika, skozi njegove cilje na športnem področju, pri izobraževanju in kasnejši vključitvi na trg delovne sile. S tem se spodbuja odličnost, tako na področju vrhunskih športnih dosežkov, kot tudi izobraževanja. Področje dvojne kariere zajema strokovno načrtovanje in organizacijo optimalnih osnovnih pogojev za dvojno kariero vrhunskih športnikov. Dvojna kariera je z vidika organizacij posredovanje med vsemi pomembnimi deležniki na področju dvojne kariere, predvsem pa na področjih: vrhunškega športa, izobraževanja in ekonomije in vzpostavitve komunikacije, informiranje in podajanje informacij športnikom, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti posebnim ciljnim skupinam (prejemniki olimpijskih medalj, medalj svetovnih in evropskih prvenstev), vendar hkrati vzpostaviti enakovredne pogoje in možnosti za vse vrhunske športnike. Freeman (1984) je deležnika opredelil kot »katerokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva ali pa se nanj vpliva s strani podjetja, ko ta skuša doseči svoje cilje«. Dvojna kariera je skladno z usmeritvami Evropske komisije glede minimalnih zahtev kakovosti za posameznega deležnika na področju zagotavljanja pogojev dvojne kariere športnikov tudi zapleteno politično področje, ki povezuje več zainteresiranih strani političnih področij, kot so izobraževanje, mladina, zdravje in trg dela, s skupnim naporom, da se športnika usmeri k ustreznemu poklicnemu razvoju. V smislu dvojne kariere športnikov so deležniki osebe, skupine ali organizacije oziroma zainteresirane strani, ki delujejo na sistemski in/ali organizacijski ravni na področjih športa, izobraževanja in trga dela in zagotavljajo pogoje za dvojno kariero športnikov. V idealnem primeru nosijo odgovornost za izvajanje obstoječe nacionalne zakonodaje ali pravil in odgovornost za posredovanje možnosti športnikom in njihovem socialnem okolju.

### **Standardi, smernice in priporočila**

Standardizacija oziroma poenotenje je metoda, katere bistvo je v odstranjevanju odvečne raznovrstnosti in določanju izenačenosti. Standardi so minimalne zahteve kakovosti, ki jih je potrebno zagotoviti na posameznem področju. Smernice so usmeritve, pripravljene na osnovi standardov in predstavljajo izhodišča za implementacijo. Priporočila so ugotovitve posameznih raziskav ali ugotovitve iz prakse, ki predstavljajo izhodišča za nadaljnje delo.

**Nacionalni model dvojne kariere športnikov** je prikaz sistemskih ukrepov, programov in projektov na področju dvojne kariere športnikov na nacionalni ravni. Predvideva in povezuje ukrepe s področja športa, izobraževanja in zaposlovanja na nacionalni ravni, skozi okvir časovnice aktivnosti po posameznih fazah športnikove kariere, ki športnika pripelje od točke vrhunškega športnika do vstopa na trg dela.

## 2 Dvojna kariera športnikov

Dvojna kariera športnikov predstavlja večdimenzionalni proces, ki je odvisen od vplivov posameznika, medosebnih odnosov in politike (Capranica idr., 2015).

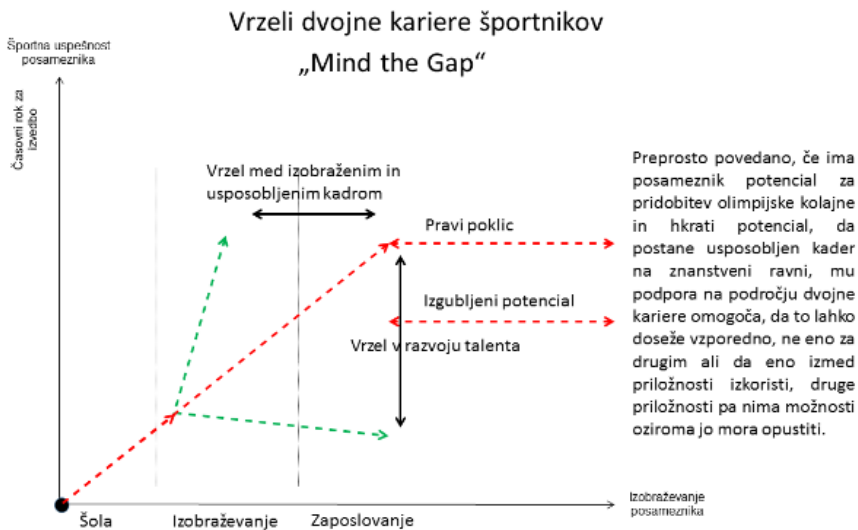
Področje dvojne kariere zahteva na nacionalnem nivoju usklajeno delovanje in povezovanje več deležnikov hkrati, ki spremljajo športnika skozi njegovo celotno kariero. Življenjska doba nadarjenih in vrhunskih športnikov je po Wyllemanu in Reintsu (2010) razdeljena v štiri specifične kariernе prehode. Avtorja ponazarjata »celotno kariero/celotno osebo« in konceptualizacijo kariernega prehoda vrhunskih športnikov. Ključna pa je seveda motivacija športnika za dvojno kariero (več o tem glej Corrado idr., 2012).

Za ta namen je potrebno pripraviti usklajen model celostnega razvoja dvojne kariere športnikov s sistemskim pristopom na nacionalni ravni. Pomembno je med-nivojsko in medinstitucionalno sodelovanje ter spodbujanje posameznih dobrih praks. Evropska unija, Mednarodni olimpijski komite (MOK), številne nacionalne vlade in športni organi so v zadnjem obdobju pokazali velik interes za reševanje problematike športnikovega razvoja v smislu urejanja združljivosti izobraževanja in športnega udejstvovanja (Henry, 2015).

Smernice EU za dvojno kariero športnikov (EU Guidelines on Dual Careers of Athletes, 2012) naj bi prispevale k izmenjavi in širjenju dobrih praks ter učnih izkušenj na tem področju. Poleg tega podajajo okvir možnih ureditev na mednarodni ravni in spodbujajo Evropsko unijo, naj uvede dodatne ukrepe za lažje oblikovanje ureditev dvojne kariere v tujini zaradi visoke mobilnosti športnikov, posebnih potreb v nekaterih športih in manjših državah članicah. Spodbujanje dvojne kariere športnikov je v skladu z več cilji strategije Evropa 2020 (preprečevanje prezgodnjega opuščanje šolanja, več diplomantov, večja zaposljivost), z ohranjanjem perspektivnih in uspešnih športnikov v sistemu športa pa omogoča tudi učinkovitejše športne politike.

Dvojna kariera zajema obdobje v katerem posamezniki združujejo športno kariero z izobraževanjem in/ali začetkom poklicne kariere. V tem času morajo športniki, da bi dosegli celosten socialni razvoj, preiti skozi različne stopnje športne kariere in oblike organizacij. Guy Taylor (2015), direktor angleške štipendijske sheme za nadarjene športnike in priznani strokovnjak na področju dvojne kariere, poudarja, da je dvojna kariera več kot le ena izmed stopenj v športu. Dvojna kariera ni športnik, ki je študiral in diplomiral iz športa, ker to je vse, kar je na voljo, ali študent, ki ima štipendijo za zastopanje športnega programa na univerzi. Prav tako to ni zaposleni, ki ga zaposlijo zgolj zato, ker je športnik ali posamezna institucija, ki poskuša ustvariti manjše športne poti in ne nazadnje to tudi niso organizacije, ki ponujajo tako imenovani obliži izobraževanju športnikom proti koncu njihove športne kariere. Taylor zagovarja, da predstavlja dvojna kariera razvijanje partnerstva na več ravneh, ki zagotavljajo priložnosti za posameznika, da doseže svoj športni, akademski, poklicni in življenjski potencial. Slika 1 Evropske ekspertne skupine za kadrovske management v športu prikazuje, kako usklajevati izobraževanje in zaposlovanje s športom in kje je potrebna sistemska podpora

športnikom. Na eni strani je prikazana časovnica športne kariere posameznika in časa, ki ga je v razvoj športne kariere vložil, na drugi strani pa je skozi časovnico izobraževanja prikazano, koliko časa posameznik vложи v šolanje, izobraževanje in kasneje zaposlitev. Iz slike 1 so tako razvidne posamezne vrzeli na področju izobraževanja in pri pridobivanju sposobnosti športnika že med njegovo športno kariero, kot tudi na področju ohranjanja talenta športnikov. Največja vrzel je na prehodu med izobraževanjem in zaposlovanjem. Slika 1 kot rezultat prikazuje, kakšen naj bi bil na koncu pravi poklic za športnika in kje se lahko izgubi športnikov potencial.



Slika 1: »Mind the Gap« shema dvojne kariere športnikov - usklajevanje izobraževanja in zaposlovanja s športom (Taylor, 2016)

Za potrebe razvoja nadaljnjih ukrepov in politike, ki zastavlja ter izvaja programe dvojne kariere, bi bilo potrebno ovrednotiti primernost že obstoječih programov ter preveriti potrebo po drugačnih ali dodatnih ukrepih, ki bi jih bilo smiselno uvesti (Lajh Rauter, 2016). Lajh Rauter podaja ugotovitve in priporočila, ki se nanašajo na sistemsko in zakonodajno ureditev dvojne kariere. Vključujejo tudi priporočila glede modela dvojne kariere, ki bi v Sloveniji povezala vse za to pristojne deležnike na področju kreiranja politike in upravljanja dvojne kariere ter vse ciljne skupine, uporabnike tovrstnih storitev. Na osnovi izvedene analize potreb slovenskih športnikov Lajh Rauterjeva navaja tudi predloge glede potrebne izboljšave obstoječih ukrepov in programov ter priprave novih programov na področju dvojne kariere v Sloveniji. Pri tem bi država morala imeti glavno povezovalno vlogo in podpreti pobude športnih organizacij, izobraževalnih institucij ter Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez (OKS-ZŠZ) na področju zagotavljanja podpornih storitev dvojne kariere in okrepanje sodelovanja s podjetji, ki posredujejo zaposlitve, ter večjimi sponzorji. Potrebne so tudi sistemske ureditve na področju zaposlovanja in trga dela. Pri pripravi modela in nato tudi pri njegovem



izvajanju morajo biti vključeni vsi v Sloveniji pristojni deležniki iz vseh navedenih področij, pa tudi športniki, kot glavni koristniki storitev, ki jih model predvideva.

Anita Goltnik Urnaut s sodelavci (2015) v svoji raziskavi ugotavlja, da se na področju osnovnega in srednješolskega sistema omogoča učinkovito usklajevanje šolskih ter športnih obveznosti. Za razliko od osnovnošolskega in srednješolskega sistema bi bilo treba v Sloveniji sistemsko urediti tudi pravila prilagajanja izobraževanja športnikov v višjem ter visokem šolstvu. Ugotovitve Goltnik Urnautove in Lajh Rauterjeve so, da ni enotne zakonodajne ureditve na tem področju, kar postavlja študente - športnike glede na institucijo, v kateri se izobražujejo, v neenakopraven položaj. Za zagotavljanje enakih možnosti za prilagojeno izobraževanje vseh športnikov – študentov, bi bilo potrebno sistemsko pravno urediti tudi nivo višješolskega in visokošolskega izobraževanja. Rezultati raziskovalnega projekta Goltnik Urnautove s sodelavci pa ponujajo tudi širšo sliko stanja o možnostih usklajevanja dvojne kariere (športa in študija) v Sloveniji, z vidika vseh udeležencev dvojne kariere, v prvi vrsti športnikov, pa tudi njihovih staršev, izobraževalnih zavodov na terciarni stopnji ter športne sfere (trenerji in panožne športne zveze). Na osnovi zbranih podatkov so pripravljene predloge za izboljšanje možnosti za usklajevanje študija in športa.

## **2.1 Primer reševanja problematike dvojne kariere športnikov v Avstriji**

Robnik (2016) opisuje kot primer dobre prakse avstrijsko agencijo KADA Avstrija (Kariere Danach, 2016). Na delovnem sestanku (maj 2016) je v sklopu predloga novega Zakona o športu v RS (ZSpo) predstavila vizijo in poslanstvo KADA, ter podatke na osnovi katerih je mogoče utemeljiti zakaj je pomembna primerna ureditev področja dvojne kariere na nacionalni ravni posamezne države. Po podatkih raziskave KADA z dne 1.1.2016, je odstotek Avstrijskih športnikov, ki si pogoje za življenje ustvarijo že med vrhunsko športno kariero, zgolj 2%. KADA predstavlja celovit pristop k področju dvojne kariere in skrbi za dokončanje izobraževanja vrhunskih športnikov. V Avstriji predstavlja podatek, da skoraj polovica vrhunskih športnikov po končani karieri nima dokončane primerne stopnje izobrazbe, temelj za celovito podporo vrhunskim športnikom na področju dvojne kariere. Podatek je primerljiv tako z EU državami članicami, kot tudi na ravni Slovenije.

KADA je organizirana kot neprofitna zasebna zveza (asociacija), registrirana po Zakonu o društvih. Letni proračun KADA je za leto 2016 znašal 558.172 EUR. KADA se 2/3 financira iz proračunskih sredstev Ministrstva za obrambo in šport (fiksni letni znesek 390.000 EUR) ter 1/3 iz Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki kot zanimivost prenese na organizacijo KADA tudi pravice in odgovornost pri posredovanju na področju zaposlovanja vrhunskih športnikov.

Področje KADA zajema strokovno načrtovanje in organizacijo optimalnih osnovnih pogojev za dvojno kariero vrhunskih športnikov. KADA je vmesnik med vsemi pomembnimi deležniki na področju dvojne kariere, predvsem pa na področjih vrhunškega športa, izobraževanja in ekonomije. Programi KADA so prvotno namenjeni vsem športnim zvezam (federacijam) in vsem športnikom. Najbolj pomembni pa sta področji

razvoja športnikove kariere in poklicna integracija vrhunškega športnika. Programi razvoja športnikove kariere obsegajo: ozaveščanje športnikov o dvojni karieri, KADA akademijo – ki je premostitveni program med srednjo tehniško stopnjo izobraževanja in univerzitetno ravno izobraževanja, programi kombiniranega učenja, izobraževalni program na srednješolski ravni, izobraževalni program na univerzitetni ravni, osebno prilagojeni programi, mednarodno sodelovanje. Programi, ki podpirajo poklicno integracijo vrhunškega športnika pa obsegajo: management za prehodno obdobje med dvema karierama vrhunškega športnika, pridobivanje praktičnih kompetenc in posredovanje pri zaposlitvi vrhunškega športnika na trgu dela. Programi KADA Avstrija so dostopni tudi za tuje državljane, v kolikor pomenijo doprinos avstrijskemu športu. V obdobju od oktobra 2013 do junija 2015 je bila KADA pri posredovanju zaposlitve vrhunskih športnikov 61% uspešna, kar pomeni, da je od skupaj 471 športnikov preko KADA programov zaposlitev pridobilo 292 vrhunskih športnikov.

Posebej je bil izpostavljen status bivših vrhunskih športnikov in pravice, ki iz tega statusa izhajajo ter način vzpostavitve komunikacije z vrhunskimi športniki, ki je za doseg načrtovanih ciljev posameznega projekta še celo bolj pomemben kot zgolj informiranje in podajanje informacij športnikom. Posebno pozornost je potrebno nameniti posebnim ciljnim skupinam (prejemniki olimpijskih medalj, medalj svetovni in evropskih prvenstev), vendar hkrati vzpostaviti enakovredne pogoje in možnosti za vse vrhunske športnike.

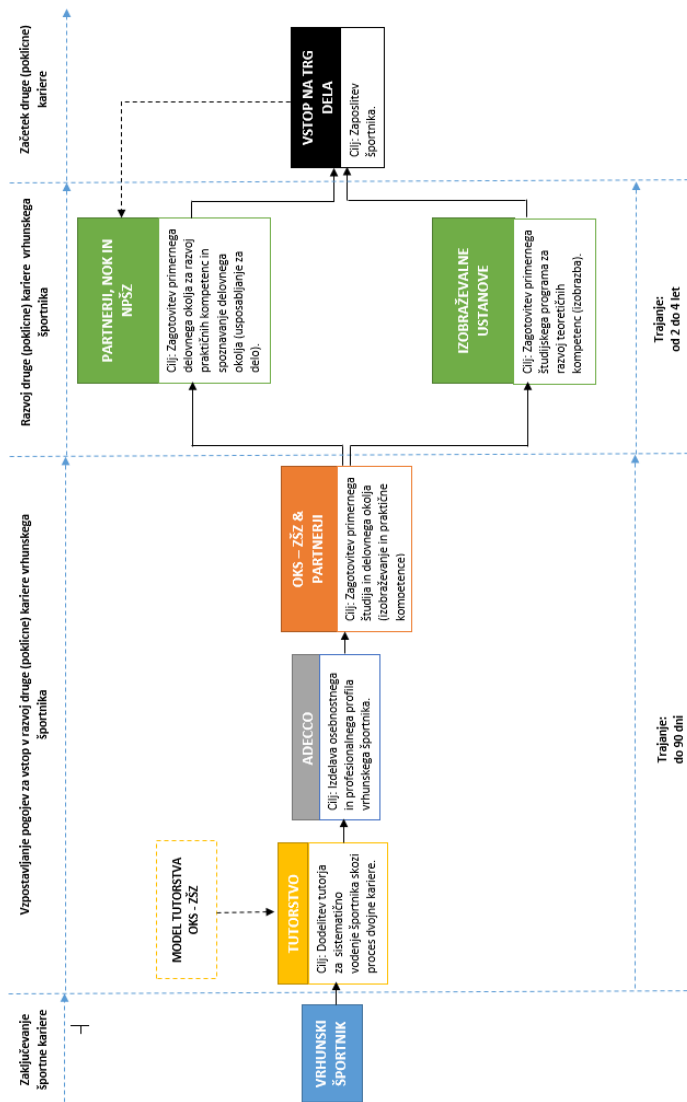
KADA je na mednarodnem nivoju aktivno vključena v programa Erasmus+: TWIN, ki je evropska mreža vodilnih praks na področju dvojna kariere vrhunskih športnikov in ATLETYC, nabor nacionalnih in mednarodnih modulov, ki spodbujajo visoko inovativne učne koncepte za te posebne ciljne skupine. Partner v tem projektu je tudi Slovenija.

## 2.2 Model dvojne kariere športnikov v Sloveniji

Doseganje vrhunskih športnih dosežkov je rezultat načrtnega, tehnološko dovršenega, individualiziranega procesa, ne samo treniranja, v katerega je vključenih več ljudi, pogosto tudi več športnih organizacij. Glavni nosilci vrhunškega športa so športniki in njihovi trenerji ter športna društva in nacionalne panožne športne zveze, v katerih delujejo. Pomembna pa so tudi podpora okolja: družina (zasebno življenje športnika), šola (usklajevanje šolskih in športnih obveznosti), panožni tim (spremljanje zdravstvenega stanja in pripravljenosti športnika) in poklicno okolje (usklajevanje delovnih in športnih obveznosti) (Jurak, 2010).

Najpomembnejša je podpora vrhunškega športnika skozi celotno fazo njegovega procesa, tako na izobraževalnem področju, kot tudi v športnikovi karieri. Različni podporni programi in dodatna znanja, ki jih športnik lahko pridobi skozi proces dvojne kariere, omogočajo športniku konkretne rešitve, ki rešujejo to problematiko in pomagajo športniku k lažji vključitvi na trg dela. Obenem pa športnik ni postavljen pred odločitev o nadaljevanju in obsegu njegove športne kariere. Predlagan nacionalni model dvojne kariere športnikov je grafično prikazan kot shema programov in časovnica aktivnosti po

posameznih fazah športnikove kariere, ki vrhunškega športnika pripelje do vstopa na trg dela (Slika 2).



Slika 2: Shematski prikaz modela dvojne kariere vrhunskih športnikov (Kolar, Pavletič Samardžija, & Robnik, 2015)

### **3 Standardi in priporočila glede dvojne kariere športnikov**

#### **3.1 Evropski standardi in priporočila**

##### **Evropske politike na področju izobraževanja in usposabljanja v športu**

Smiselno je razmišljati o vsebinskem in institucionalnem povezovanju prizadevanj za različne pravice športnikov, kot je to organizirano v nekaterih državah Evropske unije, ki posvečajo posebno skrb dvojni karieri športnikov (Evropska komisija, 2013). Priporočila Evropske unije sicer navajajo, da ni priporočenega modela, ki bi vključeval vsa povezana področja in institucije, ki obravnavajo oziroma skrbijo za statusne pravice športnikov, niti ni določeno, kateri sektor bi prevzel vodenje tega koordinacijskega procesa. Različne študije pa navajajo štiri tipe pristopov posredovanja države za področje statusnih pravic športnikov:

1. Določbe so usmerjene s strani države in podprte z zakonodajo.
2. Država kot posrednik, ki spodbuja sklenitev formalnih sporazumov med izobraževalnimi in športnimi institucijami.
3. Nacionalne zveze oziroma športni zavodi se neposredno pogajajo z izobraževalnimi ustanovami v imenu posameznega športnika.
4. »fran. Laissez faire« pristop - pristop brez formalnih struktur.

##### **Smernice evropske komisije na področju dvojne kariere vrhunskih športnikov**

V resoluciji o »Delovnem načrtu EU za šport 2011-2014« je Svet Evropske unije odločil, da je priprava smernic dvojne kariere prednostna naloga. Smernice so bile pripravljene pod predsedstvom Ekspertne skupine enote za šport Generalnega direktorata za izobraževanje in kulturo Evropske komisije. Prispevale naj bi k izmenjavi in širjenju dobrih praks ter učnih izkušenj na tem področju. Poleg tega podajajo okvir možnih ureditev na mednarodni ravni in spodbujajo Evropsko unijo, naj uvede dodatne ukrepe za lažje oblikovanje ureditev dvojne kariere v tujini zaradi visoke mobilnosti športnikov, posebnih potreb v nekaterih športih in manjših državah članicah. Spodbujanje dvojne kariere športnikov je v skladu z več cilji strategije Evropa 2020 (ET 2020): preprečevanje prezgodnjega opuščanje šolanja, več diplomantov, večja zaposljivost; z ohranjanjem perspektivnih in uspešnih športnikov v sistemu športa pa omogoča tudi učinkovitejše športne politike (Evropska komisija, 2012).

##### **Dodana vrednost smernic Evropske komisije na področju dvojne kariere**

V zadnjih letih nevladni in vladni deležniki v športu in izobraževanju posvečajo posebno pozornost tem izzivom in pozivajo Evropsko komisijo, naj na ravni EU uvede ukrepe, ki bi olajšali uvajanje in izvajanje programov dvojne kariere športnikov (Evropska komisija, 2012). To bo pripomoglo k uspešnemu sodelovanju evropskih športnikov na tekmovanjih na visoki mednarodni ravni in s tem zmanjšalo število perspektivnih športnikov, ki se prenehajo ukvarjati s športom.

Enako pomembna pa je tudi potreba po visoko usposobljenih delavcih na evropskem trgu delovne sile (Strategija Evropa 2020, 2016). Vrhunski športniki morajo imeti uravnoteženo in zdravo športno kariero ter uspešno nadaljevati svojo nadaljnjo post-športno kariero, tako da se ne izgubi noben talent ali zapravi naložba. Ponovna vključitev v izobraževanje in trg dela je ključnega pomena. Uravnotežena dvojna kariera lahko poveča prispevek športnikov v družbi, temelječ na sposobnostih, ki jih športniki razvijejo v času svoje kariere in jih je mogoče razumeti tudi kot dobro izhodišče, da postanejo vzorniki (Evropska komisija, 2012). Oblikovanje programov dvojne kariere mora zadovoljevati individualne potrebe športnikov ob upoštevanju njihove starosti, športne panoge, faze kariere in finančnega stanja, pri čemer športniki med potekom svoje poklicne kariere sami prevzemajo vse večjo odgovornost.

### **Drugi dokumenti evropske politike na področju športa**

Drugi dokumenti, ki urejajo Evropske politike na področju športa in imajo neposreden vpliv na področje dvojne kariere športnikov so: Evropski delovni načrt za šport 2014-2017 (European Union Work Plan for Sport, 2014), Izobraževanje in usposabljanje 2020 (ET 2020 - European Union cooperation in education and training, 2016), in Olimpijska Agenda 2020 (Olympic Agenda 2020, 2016).

### **3.2 Standardi in priporočila v Sloveniji**

Politika Evropske unije o dvojni karieri predvideva pripravo in implementacijo smernic za dvojno kariero na nacionalni ravni. Strateški akti v Sloveniji, ki urejajo normativno podlago za dvojno kariero v Republiki Sloveniji so poleg Zakona o športu (Zakon o športu, 1998) še: Nacionalni program športa v RS 2014-2023 (Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji, 2014), Izvedbeni načrt nacionalnega programa športa v RS 2014-2023 (Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji, 2014), Strategija OKS-ZŠZ (Strategija Olimpijskega komiteja Slovenije Združenja športnih zvez za obdobje 2014-2023, 2013), Akcijski načrt Strategije OKS-ZŠZ za obdobje 2014-2023 (Akcijski načrt 2014-2023, 2016).

Kot izhaja iz Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji (2014), je eden izmed strateških ciljev na področju vrhunškega športa na državni ravni vsestranski razvoj vrhunskih športnikov v času njihove športne kariere in po njej. Ta strateški cilj sledi smernicam Evropske komisije na področju dvojne kariere vrhunskih športnikov, podprte s strani Evropske unije.

Dosedanji Zakon o športu (Zakon o športu, 1998) predvideva ukrepe na področju izobraževanja in zaposlovanja, ki bi jih lahko uvrstili na področje dvojne kariere, vendar ciljev ne izpolnjuje povsem. Iz ocene stanja in navedenih razlogov za sprejem predloga novega Zakona (Predlog ZŠpo, Številka: 0070-13/2015, EVA 2013-3330-0161, z dne 15. 12. 2016), je razvidno, da: nekateri podporni mehanizmi slovenskemu športu v preteklem obdobju niso bili udeleženi ter da se soočamo s težavami pri uveljavljanju zdravstvenega varstva športnikov, skrbi za celostni osebostni razvoj vrhunskih športnikov in vzpostavljanju statusnih pravic trenerjev, pri razvoju in uveljavljanju

športne dejavnosti otrok in mladine s posebnimi potrebami in športnega udejstvovanja invalidov, pri racionalizaciji uporabe javnih športnih površin in objektov ter pomanjkanju ustrezne vadbene infrastrukture za nekatere športne panoge.

Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v RS 2014-2023 (2014) je dokument, ki omogoča operacionalizacijo strateških zamisli in uresničevanje ciljev razvoja športa. Dvojno kariero športnikov izvedbeni načrt predvideva na dveh področjih in sicer področju izobraževanja in zaposlovanja. Ravnanje z nacionalnim programom športa 2014–2023 (2014) temelji na povezovanju vseh upravnih, strokovnih in organizacijskih nalog vseh vpletenih nosilcev posameznih dejavnosti nacionalnega programa. Za izpeljavo nacionalnega programa športa 2014–2023 so soodgovorni tako nosilci dejavnosti nacionalnega programa: OKS-ZŠZ, lokalne skupnosti, resorna ministrstva, Fundacija za šport, Strokovni svet vlade RS za šport, idr. kot tudi izvajalci nacionalnega programa: Nacionalne in občinske zveze in društva, javni zavodi, šole, gospodarske družbe, idr.

Medresorsko in med-organizacijsko sodelovanje na področju dvojne kariere športnikov je posebej pomembno pri implementaciji rešitev v praksi, ker so zaradi svoje specifičnosti le te večplastne in kompleksne.

#### **4 Kritična analiza standardov in priporočil na osnovi Evropskih smernic dvojne kariere**

Evropske smernice predvidevajo in pokrivajo naslednja področja politike: med sektorski in medresorski pristop na nacionalni ravni, šport, izobraževanje, zaposlovanje, zdravstvo, finančne spodbude za športnike, okvir kakovosti ter raziskovanje, spremljanje in vrednotenje. Predstavljene so na podlagi dokumenta Evropske komisije (2012) – Evropske smernice na področju dvojne kariere športnikov.

Na področju **med sektorskega in medresorskega pristopa na nacionalni ravni** Evropske smernice navajajo, da je potrebno perspektivne in vrhunske športnike v amaterskem in poklicnem športu, vključno s športniki invalidi in upokojenimi športniki, na ustreznih področjih politike obravnavati kot posebno skupino prebivalstva, in sicer:

- a) z vzpostavitvijo njihovega statusa v sodelovanju med deležniki v vrhunskem športu, vključno s športnimi organizacijami, izobraževalnimi ustanovami, delodajalci in podjetji, kakor tudi z vladnimi agencijami (ministrstva za šport, izobraževanje, zaposlovanje, obrambo, notranje zadeve, gospodarstvo, zdravje in finance);
- b) z vključevanjem njihovega statusa v institucionalne ureditve in politike športnih zavodov in izobraževalnih institucij, v socialni dialog med delodajalci in delojemalci, ter dialog med upravnimi organi in odbori športnikov v amaterskih športnih organizacijah;
- c) s podpiranjem vzpostavljanja poti za športnike v obdobju zgodnje ali pozne specializacije v vrhunskem športu ter poti za športnike invalide, zlasti kjer ni možno uporabiti poti za ne invalidne športnike.

V Sloveniji je status športnika prepoznan v izobraževanju in zaposlovanju (v večini primerov v javni upravi). Imamo tudi organizacijo športnikov invalidov. V obravnavo se vključujejo Olimpijski komite Slovenije in Ministrstvo za šolstvo in šport ter Notranje ministrstvo. Izvajajo se spodbujevalni ukrepi na področju izobraževanja: status športnika v osnovni šoli in status dijaka perspektivnega ali vrhunškega športnika (individualno prilagajanje učnih obveznosti); športni oddelki v srednjih šolah: manjše število dijakov v oddelku, pomoč športnega in pedagoškega koordinatorja pri usklajevanju obveznosti, dodatni pouk, individualna pomoč, prilagojene učne metode in oblike, napovedano preverjanje znanja, prilagoditev urnika, prilagojenost nekaterih vsebin potrebam športne vadbe, del treningov v šoli, možnost večje odsotnosti od pouka, pogojno napredovanje, opravljanje izpitov do konca šolskega leta, podaljšanje statusa dijaka za dve leti, možnost večkratnega obiskovanja istega letnika, možnost vpisa v maturitetni tečaj, možnost bivanja v domu in individualna učna pomoč v prostem času pri oddelkih domskega tipa); športne šole nacionalnega pomena; štipendiranje dijakov in študentov nadarjenih in vrhunskih športnikov; inovativni pristopi v izobraževanju (izobraževanje na daljavo); ter sistemskimi rešitvami na zakonodajnem področju (Zakon o osnovni šoli, Zakon o gimnazijah, Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Zakon o visokem šolstvu ter Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti v srednjih šolah).

Nadalje Evropske smernice navajajo da morajo **javni zavodi, ki so odgovorni za politiko na področjih športa, izobraževanja, usposabljanja, socialne in finančne podpore ter zaposlovanja**, vzpostavljati medresorska telesa ali mehanizme za zagotavljanje usklajevanja, med sektorskega sodelovanja, izvajanja in spremljanja politike dvojne kariere perspektivnih in vrhunskih športnikov ter vrhunskih športnikov na koncu športne kariere.

V Sloveniji je možnost medresorskega usklajevanja za odločanje o strokovnih zadevah v športu ter za strokovno pomoč pri sprejemanju odločitev in pri pripravi predpisov Vlade Republike Slovenije in posameznih delovnih teles Nacionalnega olimpijskega komiteja preko telesa Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport: Strokovni svet RS za šport. Klub Slovenskih Olimpijcev se vključuje v sklopu pogajanj na Zakon o športu, kot neodvisno občasno delovno telo za medresorska usklajevanja za olimpijce in nekdanje vrhunske športnike.

Vežano na razvoj nacionalnih smernic dvojne kariere športnikov smernice navajajo, da morajo organi, ki so odgovorni za izvajanje dvojne kariere športnikov razviti nacionalne smernice za dvojno kariero z upoštevanjem Smernic EU za dvojno kariero in posebnosti nacionalnega sistema športa in izobraževanja ter kulturne raznolikosti. Za spodbujanje dvojne kariere morajo podpreti tudi sklepanje sporazumov med deležniki. Takšni sporazumi lahko vsebujejo posebne mehanizme nagrajevanja, kot so spodbude za izobraževalne ustanove ali delodajalce za zaposlovanje športnikov z dvojno kariero.

Dosedanji Zakon o športu v Sloveniji (Zakon o športu, 1998) predvideva ukrepe na področju izobraževanja in zaposlovanja, ki bi jih lahko uvrstili na področje dvojne kariere, vendar ciljev ne izpolnjuje povsem. NPŠ 2014-2023, Izvedbeni načrt NPŠ, Strategija OKS-ZŠZ in Akcijski načrt Strategije OKS-ZŠZ za obdobje 2014-2023 so

dokumenti, ki služijo kot smernice na področju dvojne kariere športnikov v Sloveniji. Posebnih nacionalnih smernic na področju dvojne kariere ni razvitih. Tudi sporazumov med deležniki, ki bi spodbujali dvojno kariero ni veliko. Primer sporazuma je na primer certifikat OKS-ZŠZ "Športnikom prijazno izobraževanje", na podlagi katerega se bo lahko športnik odločal glede svoje nadaljnje izobraževalne poti in lažjih prehodov iz različnih izobraževalnih ravni. Na področju zaposlovanja je trenutno mogoče zaposlovanje vrhunskih športnikov v javni upravi in sicer na Ministrstvu za obrambo (Slovenska vojska), Ministrstvu za notranje zadeve (Policija) in Ministrstvo za finance (carinska uprava RS).

V okviru **športa evropske** smernice na področju javnih in zasebnih športnih organov predvidevajo podporo teh organov za izvajanje dvojne kariere različnih športnikov v nacionalnih in regionalnih športnih organizacijah s pomočjo formalnih sporazumov, ki zahtevajo jasno strategijo, načrtovanje dejavnosti in sodelovanje športnikov, dodeljevanje sredstev pa naj bo odvisno tudi od vključevanja koncepta dvojne kariere v njihove dejavnosti in programe, katerih osrednja zahteva mora biti zdravje in blaginja mladih športnikov.

V Sloveniji so trenutno sklenjeni sporazumi glede izvajanja dvojne kariere med športnimi organi (OKS-ZŠZ) in državo (MIZŠ). Nimamo jasne nacionalne strategije glede dvojne kariere na ravni NPŠZ in drugih športnih organizacijah.

Evropske smernice predvidevajo, da morajo odgovorni športni zavodi na podlagi sporazumov med deležniki prepoznati športne akademije in vrhunske športne centre kot del usklajenega sistema zagotavljanja dvojne kariere za športnike, vključno s študenti športniki iz tujine, in v teh ustanovah zagotoviti izvajanje storitev dvojne kariere.

V Sloveniji so na področju športa, na ravni Olimpijskega komiteja Slovenije - Združenja športnih zvez, organizirani panožni športni centri (olimpijski, nacionalni, regijski, medobčinski in občinski športni centri) za pripravo vrhunskih in drugih športnikov, z namenom prenosa izkušenj in znanj med strokovnjaki različnih področji (športna medicina, prehrana, psihologija, idr.), športniki, trenerji, znotraj in med različnimi panogami. Na področju izobraževanja pa so posamezni primeri dobrih praks, prepoznani v okviru projekta "Športnikom prijazno izobraževanje", ki se izvaja v okviru Slovenske olimpijske akademije OKS-ZŠZ. Nimamo pa še povezanih centrov dvojne kariere športnikov. Projektno se izvaja podporne storitve, ki obsegajo pomoč na področju izobraževanja o pravicah in možnostih športnikov in kariernega svetovanja (npr. projekt Tutorstvo mladim športnikom). Vzpostavljena je institucija varuha športnikovih pravic (ombudsman).

Evropske smernice nadalje predvidevajo, da naj javni in zasebni športni zavodi priznajo in podpirajo športne akademije in vrhunske športne centre le, če izpolnjujejo vsaj nekatere od spodaj navedenih zahtev:

- a) združevanje športnega usposabljanja in splošnega izobraževanja v okviru strategije vseživljenjskega učenja;



- b) usposobljeno osebje (vključno s specifičnimi kvalifikacijami za delo s športniki invalidi);
- c) podporne storitve, ki obsegajo zdravstveno in psihološko pomoč ter pomoč na področju izobraževanja in kariernega svetovanja;
- d) merila kakovosti za varne in dostopne športne objekte in storitve;
- e) preglednost na področju pravic športnikov (npr. interni kodeks obnašanja, varuh človekovih pravic);
- f) sodelovanje s socialno podporno mrežo športnikov (npr. starši).

Nadalje smernice na področju športa predvidevajo, da morajo športne in izobraževalne oblasti spodbujati izvajanje koncepta dvojne kariere v okviru pogodb in kodeksov ravnanja trenerjev in strokovnih timov. Nacionalne športne organizacije in mednarodne zveze, pa tudi univerze in inštituti za poklicno izobraževanje in usposabljanje, naj vključujejo koncept dvojne kariere v svoje izobraževalne programe za trenerje in člane strokovnih timov.

Nekatere srednje šole v Sloveniji imajo športne oddelke, ki temeljijo na konceptu dvojne kariere. To pomeni, da je izobraževalni proces kar se da prilagojen učencem športnikom. Olimpijski komite Slovenije izvaja pilotni projekt Tutorstvo mladim športnikom, katerega namen je priprava modela tutorstva slovenskih olimpijcev, ki obsega sistematično usmerjanje področja izobraževanja pri mladih športnikih in obenem zagotavljanje pogojev za gradnjo kariere vrhunskih športnikov. Tutor - olimpijec nudi spodbudo in podporo mlademu športniku pri končanju formalnega izobraževanja, ga spremlja, motivira in pravzaprav tudi deloma nadzira z vidika uspešnosti. Tutor vodi in nadzira razvoj športnikovih kompetenc skozi njegovo celotno športno kariero ter mu nudi individualno ali skupinsko izobraževanje in mu svetuje o kariernih možnostih. Obenem pa imajo olimpijci možnost svoje znanje, izkušnje in sposobnosti prenesti na mlade, še neizkušene športnike in jim na ta način pomagati tako k boljšim športnim rezultatom kot tudi k boljšemu učnemu uspehu. Kodeksi in pogodbe ravnanja trenerjev in strokovnih timov v Sloveniji ne vključujejo dvojne kariere.

Skladno z evropskimi smernicami, naj športni in javni zavodi podpirajo deležnike na področju zagotavljanja dvojnih karier, da bi zagotovili ustrezne podporne storitve in strukture, za kar je potrebno:

- a) strokovno znanje o dvojni karieri športnikov mora biti na voljo in dostopno vsem sodelujočim deležnikom;
- b) podpora za dvojno kariero športnikov (vključno s podporo za prehode med karierami ter pri upravljanju in obvladovanju kriz), ki je na voljo vsem nadarjenim, vrhunskim in upokojenim športnikom;
- c) kakovost in vsebina podpornih storitev, ki izpolnjujeta zahteve športnikov.

Znanje o dvojni karieri med deležniki v Sloveniji je dokaj šibko. Podpora za dvojno kariero je trenutno na voljo v okviru MIZŠ, Olimpijskega komiteja Slovenije, ter zaposlovalcih vrhunskih športnikov in trenerjev na MF, MORS in MNZ. OKS-ZŠZ se je načrtno usmeril v obveščanje in informiranje različnih deležnikov o pomenu podpore

dvojne kariere športnikov. Potrebno pa se je na nacionalni ravni uskladiti, kateri deležniki izvajajo katere aktivnosti dvojne kariere, so sistemsko in finančno podprti in odgovorni za realizacijo posameznega programa.

Evropske smernice navajajo, da morajo biti člani strokovnega tima in strokovnjaki, ki zagotavljajo podporne storitve usposobljeni in kvalificirani ter ne smejo biti kaznovani za kakršen koli prekršek v zvezi z otroki ter fizično ali spolno zlorabo. Kvalifikacije in certificiranje za delo v strokovnih timih in zagotavljanje storitev za dvojno kariero morajo biti del nacionalnega ogrodja kvalifikacij za izobraževalne ustanove, s sklicevanjem na Evropsko ogrodje kvalifikacij. Proces naj podpirajo evropske podružnice na tem področju.

Zakon o športu v Sloveniji pravi, da z otroki in mladino ne more delati oseba, ki je bila pravnomočno obsojena zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev ali je bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja zoper spolno nedotakljivost. Poleg tega predvideva, da strokovno delo v športu lahko opravlja strokovni delavec, ki:

- a) ima strokovno izobrazbo ali strokovno usposobljenost v skladu s tem zakonom in
- b) je vpisan v razvid strokovno izobraženih in strokovno usposobljenih delavcev v športu.

Evropske smernice na področju **izobraževanja** predvidevajo, da morajo javni organi in deležniki razviti okvir za dvojno kariero v športu in šolah, kar zahteva posebne ureditve, kot so prilagodljivost, prilagojeni učni načrti, e-učenje, dodatno mentorstvo, uporaba športnih objektov in storitev ter druge podporne storitve.

Prilagoditve na področju sekundarnega in terciarnega izobraževanja v Sloveniji niso centralizirane, ampak jih v posameznih šolah opredeljujejo Zakon o osnovni šoli, Zakon o gimnazijah, Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakon o športu. Na primer pogoje pridobitve ter pravice povezane s statusom športnika, ki ga lahko pridobi učenec ali študent, opredeljuje vzpostavitev športnih oddelkov na posameznih srednjih šolah, načine in smernice prilagajanja študijskega procesa, ipd. Vendar so zakoni in smernice v Sloveniji dokaj splošno napisane, kar pomeni, da so stvari v praksi v večji meri prepuščene posameznim izobraževalnim institucijam. OKS-ZŠZ in podjetje Telekom od leta 2002 sodelujeta pri izobraževanju s tremi šolami in sicer: Gimnazijo Franceta Prešerna iz Kranja, Gimnazijo Šiška iz Ljubljane ter II. Gimnazijo Maribor. V okviru projekta so izbranim dijakom v dogovoru s šolo, na katero so vpisani, zagotovljene ustrezne internetne povezave za nemoten dostop do spleta in šolskih programov, ki jih za tovrstno izobraževanje prilagajajo učitelji. Dodatna težava se v Sloveniji pojavlja na ravni univerzitetnega izobraževanja, kjer ni mogoče posegati v avtonomijo univerz. Vseeno pa je praksa, da se zagotovi prilagoditve študijskih obveznosti z vsakim študentom športnikom.

Športne in izobraževalne zavode evropske smernice usmerjajo k razmisleku o posebnih možnostih za športe z zgodnjo specializacijo v sistemu šolskega izobraževanja, ki zahtevajo stroge pogoje za varstvo telesnega in duševnega razvoja mladih športnikov, po možnosti v tesnem sodelovanju z lokalnimi športnimi klubi in s preglednim sistemom spremljanja.

V Sloveniji ni posebnih prilagoditev za športe z zgodnjo specializacijo.

Smernice nadalje spodbujajo javne organe in deležnike, da morajo razviti okvir in posebne ureditve za dvojno kariero športnikov v ustanovah poklicnega izobraževanja in usposabljanja, kot so prilagodljivost, prilagojeni učni načrti, e-učenje, dodatno mentorstvo, uporaba športnih objektov in storitev ter druge podporne storitve.

V kontekstu poklicnega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji ni posebnih ureditev za dvojno kariero.

Nadalje evropske smernice predvidevajo, da izobraževalne in športne oblasti spodbujajo sodelovanje med športnimi akademijami in ustanovami PIU za učinkovito in privlačno ureditev dvojne kariere, tudi za športnike, ki so že zaključili obvezno šolanje. Tovrstnega spodbujanja v Sloveniji ni. Preko OKS-ZŠZ se izvaja projekt Razvoj kadrov v športu, katerega namen je med drugim tudi omogočiti vrhunskim športnikom, da po koncu kariere pridobijo ustrezno izobrazbo ali usposobljenost z namenom doseganja večje zaposljivosti in mobilnosti na trgu dela.

Evropske smernice prav tako predvidevajo, da izobraževalne in športne oblasti spodbujajo deležnike v športu ter visoke in višješolske ustanove, da razvijajo in izvajajo dvojno kariero športnikov, kar vključuje vsebino študijskega programa, kriterije za vpis in prehode ter zagotavljanje športnih objektov in podpornih storitev.

V Sloveniji se izvaja tutorski sistem za športnike na univerzah. Novi Zakon o športu predvideva spremembo pogojev za opravljanje mature. In sicer, da se športnikom, ki bodo opravili maturo v dveh delih v spomladanskem in jesenskem roku, pri uveljavljanju pravic do vpisa v nadaljnje izobraževanje upošteva, kot da so maturo opravili v spomladanskem izpitnem roku, če so izpolnili pogoje za opravljanje mature v tem izpitnem roku.

Evropske smernice javne zavode usmerjajo, naj podpirajo razvoj sistema akreditacije za izobraževalne ustanove, ki vključujejo šport in zagotavljajo dvojno kariero za študente športnike, ob upoštevanju posebnih značilnosti različnih vrst izobraževanja.

V Sloveniji je v fazi implementacije certifikat "Športnikom prijazno izobraževanje", katerega lahko pridobijo izobraževalne institucije, ki izpolnjujejo določene pogoje v zvezi s prilagojenim izobraževalnim procesom športnikov.

Evropske smernice spodbujajo izobraževalne zavode naj podpirajo sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami, da bi te razvijale učne programe in gradiva za skupno virtualno učno okolje (VLE), ki bi bil prilagojen lokalnim VLE platformam.

Med ustanovami v Sloveniji poteka določeno sodelovanje, vendar tega ni veliko. Na primer OKS-ZŠZ in podjetje Telekom od leta 2002 sodelujeta pri izobraževanju. Kot že rečeno, so v okviru projekta izbranim dijakom v dogovoru z šolo, na katero so vpisani, zagotovljene ustrezne internetne povezave za nemoten dostop do spleta in šolskih programov.

Evropske smernice na področju **zaposlovanja** predvidevajo, da javni organi za šport in zaposlovanje vzpostavijo mrežo komplementarnih javnih in zasebnih partnerstev, ki podpirajo vrhunske športnike in športnike invalide pri združevanju športne in poklicne kariere v javnih službah (vojska, policija, carina, itd.) ter zasebnih podjetjih.

V Sloveniji je vzpostavljena mreža deležnikov javnega sektorja, kjer se lahko zaposlijo vrhunski športniki in sicer Slovenska vojska, Policija in Ministrstvo za finance.

Smernice nadalje predvidevajo, da javni organi pridobijo gospodarske zbornice in podjetja za aktivno sodelovanje s športnimi organizacijami z namenom izboljšanja ozaveščenosti glede dvojne kariere športnikov na trgu dela in partnerstvo s poslovnim svetom.

Gospodarska zbornica Slovenije ni vpeta v področje dvojne kariere. OKS-ZŠZ je koncept dvojne kariere predstavil predstavnikom gospodarstva v okviru Poslovno-marketingškega sveta, ki ga sestavljajo predstavniki gospodarstva in sponzorji OKS. V okviru kariernega svetovanja in programov "Athlete career program" MOK-a in Adecca je bila na ravni OKS-ZŠZ in Adecco Slovenija podpisana nova pogodba. Skupnih rešitev na operativni in izvedbeni ravni še ni.

Evropske smernice spodbujajo javne organe in deležnike v športu in izobraževanju k uravnoteženim možnostim za upokojene športnike, da se lahko pripravijo, začnejo in razvijajo svojo poklicno kariero po zaključku športne kariere.

Pomembnejši ukrepi, ki jih predvideva novi Zakon o športu v Sloveniji za spodbujanje dvojne kariere športnikov:

- a) Dobitniki olimpijskih, para olimpijskih medalj, medalj z olimpijade gluhih, medalj s šahovske olimpijade ali medalj s svetovnih prvenstev v olimpijskih kolektivnih športnih panogah ali olimpijskih športnih disciplinah individualnih športnih panog so upravičeni do povračila stroškov izobraževanja za pridobitev izobrazbe po javnoveljavnih izobraževalnih programih, in sicer enkrat na vsaki ravni izobraževanja, ki si je še niso pridobili, ali usposobljenosti za strokovno delo v športu v skladu s tem zakonom.

- b) Športnik je upravičen do prilagoditve šolskih in študijskih obveznosti. Obseg in način prilagoditve se določi s predpisi, ki urejajo področje vzgoje in izobraževanje oziroma področje visokega šolstva.
- c) Ne glede na določbe zakona, ki ureja postopek in način opravljanja mature, ima športnik, ki se v letu opravljanja mature udeleži velikega mednarodnega tekmovanja v skladu s tem zakonom, pravico do opravljanja mature v dveh delih, v dveh zaporednih rokih.
- d) Vrhunskim športnikom se omogoča, da lahko v njihovi športni panogi vodijo celoten proces športne vadbe v vseh fazah, če si pridobijo usposobljenost prve stopnje in tako prenašajo svoje bogate izkušnje naprej na mlajše športnike.
- e) Dolgoročno pomeni ukrep dvojne kariere tudi člen, ki je nastavek, da so dobitniki olimpijskih, para olimpijskih medalj, medalj z olimpijade gluhih, medalj s šahovske olimpijade ali medalj s svetovnih prvenstev v olimpijskih kolektivnih športnih panogah ali olimpijskih športnih disciplinah individualnih športnih panog upravičeni do izjemne pokojnine, pod pogoji in na način, kot jih določa poseben zakon.

Smernice na nacionalni in evropski ravni predvidevajo, da socialni partnerji vključijo dvojno kariero športnikov na dnevni red socialnega dialoga (profili usposobljenosti, izobraževanje, storitve).

Dvojna kariera športnikov v Sloveniji ni vključena na agendo socialnega dialoga.

Na področju **zdravstva** evropske smernice nagovarjajo športne, zdravstvene in izobraževalne oblasti naj skupaj podpirajo razvoj zdravstvene in psihološke pomoči ter preventivnih in izobraževalnih programov za športnike na področju življenjskih veščin, preprečevanja poškodb, zdravega življenja, prehranjevanja in tehnik okrevanja kot dela izobraževanja za dvojno kariero.

V Sloveniji so nosilci zdravstvene dejavnosti: MIZŠ, OKS-ZŠZ, MZZ, ZZZS, FŠO in NPŠZ. Omogočeno je izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov za športnike (predhodnih za registrirane športnike, letnih za kategorizirane športnike in usmerjenih obdobjih za vrhunske športnike), nadstandardno zdravstveno zavarovanje vrhunskih športnikov, spodbuja pa se tudi vzpostavitev mreže izvajalcev zdravstvene podpore športnikom. Preventivni in izobraževalni programi za športnike na področju življenjskih veščin pa se izvajajo projektno, preko programov dvojne kariere OKS-ZŠZ.

Evropske smernice predvidevajo tudi, da morajo nacionalne športne organizacije, sistemi zdravstvenega zavarovanja in medicinska stroka izboljšati medsebojno povezavo glede zdravstvenih evidenc športnikov ob polnem spoštovanju pravil o varstvu osebnih podatkov, da bi zagotovili boljši pretok informacij o poškodbah ter hitro napotitev do specializirane zdravstvene obravnave na nacionalni in mednarodni ravni.

V Sloveniji sicer poteka projekt SLOfit, ki je posodobljena oblika športno vzgojnega kartona. Usklajenega sistematičnega spremljanja športnikov in povezave med sistemom zdravstvenega zavarovanja, medicino in športnimi organizacijami pa ni.

Smernice prav tako usmerjajo javne zdravstvene zavode naj razmislijo o reviziji zavarovalnih določb, da bi zagotovili dodatno zaščito delodajalcev, zaposlenih in upokojenih športnikov glede športnih poškodb.

V navedeni obliki tega trenutno v Sloveniji ni.

**Finančne spodbude**, ki jih predvidevajo evropske smernice, so predvsem pomembne zato, da javni organi in deležniki v športu postavijo ali nadalje razvijajo skladen sistem finančne podpore študentov športnikov, ki naj vključuje različne faze dvojne kariere. Smernice predvidevajo tudi, da naj v okviru skladnega sistema finančne podpore, športne in izobraževalne oblasti razvijajo in podpirajo posebne štipendijske programe za dvojno kariero v času izobraževanja športnikov.

V Sloveniji je sistematično vzpostavljen projekt športnih štipendij pri Olimpijskem komiteju Slovenije – ZŠZ, ki je namenjen mladim perspektivnim športnikom, ki v mladinskih kategorijah dosegajo vrhunske športne dosežke in kljub pomanjkanju časa svoje športne obveznosti uspešno prepletajo z obveznostmi v šoli. OKS-ZŠZ je ustanovil še posebno fundacijo, katere namen je zbiranje in razdeljevanje sredstev mladim športnikom iz socialno ogroženih okolij, z namenom, da se jim približa možnost športnega udejstvovanja in izobraževanja. Vzpostavljen je tudi Solidarnostni sklad olimpijcev in športnikov. V Sloveniji pa sistematično ni vzpostavljeno financiranje področja dvojne kariere športnikov, ki bi lahko podprlo izvajanje tudi drugih podpornih programov za različne faze dvojne kariere športnikov, predvsem ob koncu športne kariere in na prehodu v zaposlitev.

Evropske smernice pozivajo, naj javni organi oblikujejo poseben status za nepoklicne vrhunske športnike, ki bi jim zagotavljal minimalno zdravstveno varstvo.

V Sloveniji so trenutno športniki deležni zdravstvenega varstva, kot je opredeljeno v Pravilniku za izvajanje preventivnega zdravstvenega varstva in obsega preventivne zdravstvene preglede za registrirane športnike, letne za kategorizirane športnike in usmerjene obdobje za vrhunske športnike. To zdravstveno varstvo je vezano na status kategorizacije športnika in ne na njegovo pravno-formalno obliko.

Vezano na **kakovost**, evropske smernice predvidevajo, da naj Evropska komisija spodbuja sodelovanje med nacionalnimi centri za športno usposabljanje in izobraževalnimi ustanovami iz različnih držav članic, da bi podprli razvoj in razpoložljivost usmeritev za dvojno kariero za študente športnike iz drugih držav članic.

Poleg tega smernice predvidevajo, da naj Evropska unija v okviru svojega programa izobraževanja in usposabljanja ustvari možnosti za zagotavljanje finančne in organizacijske podpore za razvoj in delovanje omrežja sodelujočih športnih organizacij in izobraževalnih ustanov, ki bo omogočalo mobilnost in dvojno kariero študentom športnikom, ki se selijo iz ene države članice v drugo.

Smernice predvidevajo tudi, da naj Evropska komisija v sodelovanju z deležniki v športu spodbuja in podpira vodilne izobraževalne ustanove in univerze v državah članicah, da bi sodelovale v nadnacionalnih konzorcijih za oblikovanje skupnih študijskih in izobraževalnih programov za vrhunske športnike. Takšni programi naj vključujejo skupne univerzitetne programe in skupne module znotraj univerzitetnih programov.

Skladno s smernicami naj športne in izobraževalne oblasti, športne organizacije in izobraževalne ustanove spodbujajo reden notranji nadzor in zunanje spremljanje zagotavljanja dvojne kariere in podpornih storitev, vključno s športnimi in akademskimi rezultati, kvalifikacijami, nadaljnjim izobraževanjem zaposlenih, varnostjo in dostopnostjo objektov in storitev ter delovanjem notranjih kodeksov ravnanja.

V Sloveniji je področje dvojne kariere trenutno precej razdrobljeno. Deležniki niso povezani med seboj. OKS-ZŠZ je ob podpori MIZŠ nedavno pričel intenzivno delati na tem področju, zato se pričakuje postopno izboljšanje stanja.

Evropske smernice usmerjajo športne oblasti in nacionalne športne organizacije naj v evropskem okviru uvedejo znak kakovosti za storitve in zmogljivosti za dvojno kariero. Evropska komisija naj v sodelovanju s pristojnimi organi podpira razvoj evropskega okvira kakovosti storitev na področju zagotavljanja dvojne kariere

V Sloveniji se bo v letu 2017 pričel izvajati projekt OKS-ZŠZ certifikat "Športnikom prijazno izobraževanje", katerega namen je, da ima športnik vse pomembne informacije pri odločitvi v katerem okolju ima boljše pogoje za izobraževanje, z namenom da športniki dokončajo najmanj srednješolsko stopnjo izobraževanja in da se jim omogoči prehode na univerzitetno raven ter kasneje na trg dela. Projekt pri tem zasleduje usmeritve Evropske komisije glede minimalnih zahtev kakovosti za posameznega deležnika na področju zagotavljanja pogojev dvojne kariere športnikov (Evropska komisija, 2016) za vzpostavitev pogojev dvojne kariere športnikov. Poleg tega je certifikat tudi pozitivna dodana vrednost za izobraževalne ustanove, saj jim omogoča primerjalno prednost na trgu pred ostalimi ponudniki (športni programi, drugi programi).

Na področju **raziskovanja, spremljanja in vrednotenja** smernice na evropski ravni usmerjajo športne oblasti naj v sodelovanju s športnimi organizacijami usklajujejo ukrepe za ozaveščanje trenerjev in športnikov ter njihovih spremljevalcev o pomenu dvojne kariere in podpirajo ustanavljanje reprezentativnih odborov športnikov in nacionalnih združenj športnikov ter njihovo vključevanje v ustrezne odbore športnih organizacij in struktur socialnega dialoga. Športne oblasti naj spodbujajo obstoječe odbore športnikov in organizacij za posredovanje informacij o storitvah na področju dvojne kariere športnikom med treningom in na tekmovanjih.

V Sloveniji se na tem področju izvaja več aktivnosti. OKS-ZŠZ v sklopu projekta Razvoj kadrov v športu ozavešča trenerje, nekdanje vrhunske športnike o pomenu dvojne kariere športnikov. Projekt delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Republika Slovenija. Izvaja se v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, s poudarkom na pridobivanju znanj in

spretnosti ter vseživljenjskega učenja za boljšo zaposljivost. Evropska unija podpira tudi krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno preko poklicnega usmerjanja in vrednotenja pridobljenih kompetenc. Specifični cilj projekta Razvoj kadrov v športu je izboljšanje kompetenc zaposlenih za zmanjšanje neskladij med usposobljenostjo in potrebami trga dela. Preko projektov dvojne kariere, ki jih vodi OKS-ZŠZ, se ozavešča tudi mlade športnike in njihove starše, pedagoške in športne koordinatorje, vključene v programe ter športnike v fazi priprav na največja tekmovanja (EYOF, YOG). Nekdanje vrhunske športnike se obvešča preko Kluba Slovenskih Olimpijcev. Za namen obveščanja in informiranja je na spletni strani OKS-ZŠZ vzpostavljena info točka dvojne kariere športnikov. Športniki so vključeni v odbore različnih športnih struktur.

Nadalje smernice nalagajo Evropski komisiji, da naj podpira eno ali več evropskih mrež dvojne kariere z združevanjem deležnikov, ki zastopajo športnike, športnih organizacij, izobraževalnih ustanov, podpornih storitev, državnih organov, trenerjev in podjetij, da bi širili in izvajali te smernice.

Evropske smernice za športne in izobraževalne oblasti predvidevajo, da v sodelovanju s športnimi in izobraževalnimi organizacijami ter športniki spremljajo in ocenjujejo obstoječi sistem, da bi sledili napredku pri izvajanju politik dvojne kariere. Spremljajo naj predvsem učinkovitost in kakovost športnih izobraževalnih ustanov, športnih akademij in športnih centrov, ki jih vodijo športne zveze, olimpijski komiteji ali zasebna podjetja in klubi. Podpirati morajo tudi ustrezne raziskave.

Slovenija je trenutno v fazi priprave nacionalnega modela dvojne kariere s sistemskim pristopom na nacionalni ravni, zato v tem koraku sistem evalvacije še ni razvit.

Smernice Evropski komisiji nalagajo, da naj podpira raziskave mednarodne razsežnosti programov dvojne kariere, zlasti glede učinkov prehodov na življenje športnikov, skrbi za razvoj mladih športnikov v športih z zgodnjo specializacijo, učinkovitosti ukrepov in podpornih storitev v državah članicah in ponovnega vstopa športnikov na trg dela.

Trenutno se v Sloveniji izvajajo trije Evropski projekti na področju dvojne kariere športnikov in sicer: Athletes Learning Entrepreneurship (E+), Gold in Education and Elite Sport (E+) in DC4AC (E+).

Smernice pa nalagajo Evropski komisiji tudi spremljanje ključnih sprememb na področju zagotavljanja dvojne kariere športnikov na nacionalni in evropski ravni ter da po štirih letih oceni izvajanje teh smernic na podlagi v naprej določenih kazalnikov.

Kritična analiza predstavlja izhodišča za nadaljnje delo na področju dvojne kariere športnikov na nacionalnem nivoju. Glavno vodilo je sledenje smernicam Evropske unije na področju zagotavljanja pogojev dvojne kariere športnikov. Doprinosa teh smernic je predlog enotnega Evropskega delovnega okvirja za programe dvojne kariere športnikov



in podporne rešitve na nacionalni ravni. Iz smernic izhajajo določene omejitve, ki se lahko pojavijo pri implementaciji delovnega okvira oziroma modela na nacionalni ravni in sicer sta uspeh pri implementaciji in seznam akcij (smernic) močno odvisna od možnosti načina izvedbe v praksi.

## **5 Priporočila za implementacijo smernic v nacionalni model dvojne kariere športnikov v Sloveniji**

Na osnovi pregleda Evropskih standardov in priporočil (Evropska komisija, 2012), obstoječe literature, ki je relevantna za celostni prikaz področja dvojne kariere športnikov, primera dobre prakse Avstrije, in kritične analize posamezne smernice Evropske komisije podajamo predloge za implementacijo posameznih smernic v nacionalni model dvojne kariere v Sloveniji. Priporočila predstavljajo ugotovitve raziskave in ugotovitve iz prakse, kot izhodišča za nadaljnje delo.

Na področju med sektorskega in medresorskega pristopa na nacionalni ravni je predvsem potrebno dogovoriti obseg odgovornosti za izvajanje posameznih smernic dvojne kariere športnikov med deležniki na nacionalni ravni. Potrebno se je uskladiti, kateri deležniki izvajajo katere aktivnosti dvojne kariere, kateri so za to sistemsko in finančno podprti in odgovorni za realizacijo posameznega programa.

Na področju športa so v Sloveniji trenutno sklenjeni sporazumi glede izvajanja dvojne kariere med športnimi organi Olimpijskim komitejem Slovenije – Združenjem športnih zvez (OKS-ZŠZ) in državo, to je Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). Nimamo pa jasne nacionalne strategije glede dvojne kariere na ravni Nacionalnih panožnih športnih zvez (NPŠZ) in drugih športnih organizacij. Na ravni OKS-ZŠZ je vzpostavljena mreža športnih centrov za pripravo vrhunskih in drugih športnikov z namenom izboljšati pogoje za razvoj športnih panog. Centri za enkrat predvidevajo predvsem športni del. Priložnost vidimo pri vzpostavitvi pogojev še za izobraževalni del. V centrih bi se tako poleg klasičnih priprav lahko odvijali izobraževalni programi za bodoče strokovnjake v neposredni povezavi s prakso, licenčni seminarji, ipd.

Na področju izobraževanja so v smislu programske podpore v Sloveniji potrebne nekatere dopolnitve podpore dvojne kariere na ravni izobraževalnih institucij predvsem na višji in visokošolski ravni. Na ravni univerzitetnega izobraževanja je razviden največji manko, saj področje dvojne kariere ni sistemsko urejeno, ampak je prepuščeno avtonomiji univerz. Priložnost vidimo v certifikatu »Športnikom prijazno izobraževanje«, ki je projekt OKS-ZŠZ in se trenutno nahaja v pripravljalni fazi.

Na področju zaposlovanja športnikov in kadrovskega managementa dvojne kariere športnikov je potrebna strateška odločitev ali programe kadrovskega managementa izvaja samostojna organizacija za dvojno kariero, kot npr. Avstrijska agencija KADA, ki je odgovorna za področje dvojne kariere športnikov ali pa agencija, ki se ukvarja s področjem kadrovskega managementa in storitev zaposlovanja, npr. po programu Mednarodnega olimpijskega komiteja in Adecca, v sodelovanju z ostalimi deležniki. Želja športnikov pri oblikovanju načrta poklicne kariere je sodelovati predvsem z

individualni karierni svetovalci, specializirani za šport, predstavniki sponzorjev ter drugimi osebami, ki so tesno povezani z njihovo športno kariero (trenerji, predstavniki OKS-ZŠZ, Nacionalne športne zveze, ipd.) in ki poznajo specifične potrebe športnikov in njihove lastnosti. Vrste pomoči, ki jih potrebujejo pri vstopu na trg dela so npr. kompetence za iskanje službe (življenjepisi, priprava na razgovor), znanje tujih jezikov, komunikacijske veščine, karierni načrt, idr. (Lajh Rauter, 2016).

Na sistemski ravni je potrebno napore usmeriti predvsem na področje usposobljenosti športnikov in njihov prehod na trg dela. Primanjkujejo mehanizmi za spodbujanje zaposlovanja, hkrati pa bi bilo v obravnavo športnikov potrebno vključiti tudi druge deležnike izven javne uprave.

Na področju zdravstva je prisotno pomanjkanje ozaveščenj o pomembnosti zdravstvene in psihološke pomoči ter preventivnih programov za športnike na področju življenjskih veščin, preprečevanja poškodb, zdravega življenja in podobne pomoči. Manjka ukrep pomoči v primeru dolgotrajnih poškodb in bolezni in sistemska ureditev organiziranja izobraževanj z zdravstvenimi institucijami (Zdravniška zbornica). Vzpostaviti je potrebno sodelovanje med športnimi organizacijami v smislu izboljšanja pretoka informacij o poškodbah in sistematično zdravstveno spremljanje športnikov. Potrebno je poiskati rešitve za zavarovanje in pomoč pri hujših poškodbah nekdanjih vrhunskih športnikov, ki so zaradi svojih športnih karier in obremenitev na najvišji ravni telesno ogroženi ter zaradi tega v preostanku njihovih življenj pa športni kariere lahko tudi nezmožni ali omejeno zmožni za delo.

Pri zagotavljanju primernega kakovostnega okvira smo ugotovili, da je ključna predvsem primerna in zadostna komunikacija obstoječih programov in sistemske podpore dvojne kariere športnikov. Posebno pozornost je potrebno nameniti obveščanju in informiranju posameznih deležnikov na področju dvojne kariere, še posebej športnikov in njihovega ožjega socialnega okolja. Priložnost vidimo predvsem v večjem naporu pripravljavcev ukrepov za osveščanje športnikov o možnostih pomoči, povezanih z dvojno kariero, saj bodo na ta način športniki imeli vse potrebne informacije za sprejemanje kariernih usmeritev in vključevanja v programe in projekte dvojne kariere.

V predlaganem nacionalnem modelu dvojne kariere je potrebno okrepiti naslednje aktivnosti (Lajh Rauter, 2016): pomoč pri iskanju službe in čimprejšnjo zaposlitev; fleksibilen način študija z možnostjo uporabe študija na daljavo in da je izobraževanje usmerjeno v prihodnost; zagotovitev finančnih sredstev tako v času športne kariere kot tudi pri lažjemu prilagajanju na življenje po zaključku športne kariere; pomoč pri usmeritvah, svetovanju in pridobivanju informacij na področju ukrepov dvojne kariere, v obliki seminarjev, delavnic in individualnih posvetov; večja prilagodljivost predvsem formalnega izobraževanja; v večji meri možnosti zagotovitve štipendiranja za športnike študente; pomoč psihologa; pomoč pri iskanju sponzorjev in kasnejše sodelovanje z njimi; ureditev pokojnin in zavarovanj; pomoč pri pridobivanju delovnih izkušenj v obliki pripravništev ali usposabljanj na delovnem mestu; večje prilagajanje športnih obveznosti vsakdanjemu življenju, saj bi s tem imeli več prostega časa in vključevanje v družbo, ki ni povezana le s športom ter s tem tudi več prostega časa.

Na področju raziskovanja, spremljanja in vrednotenja je Slovenija še v fazi priprave nacionalnega modela dvojne kariere s sistemskim pristopom na nacionalni ravni, zato v tem koraku sistem evalvacije ni razvit.

Več ovir je lahko pričakovati predvsem v realizaciji modela dvojne kariere športnikov. Financiranje področja dvojne kariere je temelj za kasnejšo uspešno izvedbo in operativno izvajanje področja dvojne kariere na nacionalni ravni. Obenem pa je uspešnost operativne izvedbe odvisna tudi od izvedbe posameznega procesa dvojne kariere in odgovornosti posameznega deležnika, ki bo v tem procesu sodeloval.

## 6 Zaključek

Odličnost osebja in osebno mojstrstvo posameznikov, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje in sistematično reševanje problemov, se še posebej izraža v športu in pri doseganju vrhunskih športnih rezultatov. Da bi prenesli kompetence, pridobljene tekom športnikove vrhunske kariere tudi na področje izobraževanja in kasneje zaposlovanja, je potrebno vzpostaviti oziroma zagotoviti pogoje, ki športnikom to omogočajo. S pomočjo Evropskih standardov in priporočil smo s tem namenom kritično podali predloge za implementacijo posameznih ukrepov in aktivnosti v nacionalni model dvojne kariere športnikov v Sloveniji. Potrebno pa je poudariti, da je področje dvojne kariere športnikov, tako kot druge učeče se organizacije, potrebno ves čas spremljati, nadzirati in vrednotiti. Avtorji (Ferjan, Mežnar, Jereb, 2013) so v okviru študije smučarskih skokov sklenili, da celo najmanjši element procesa usposabljanja lahko prispeva k uspehu ali neuspehu. To lahko tako kot v športu, prenesemo tudi na področje dvojne kariere športnikov.

Verjamemo, da bo z omogočenimi pogoji za razvoj športnikove dvojne kariere na nacionalni ravni motivacija športnikov za vključitev v posamezne programe bistveno večja in pozitivna. Priložnost vidimo tudi v državnih spodbudah, kot npr. zahvala za promocijo države, ki jo športniki izvajajo v času športne kariere in tudi po zaključku njihove športne kariere, z vključitvijo v aktivne programe kot ambasadorji in s tem promocijo države. S primerno izobraženostjo in vključenostjo te ciljne skupine izjemnih posameznikov, pa zagotovo lažje dosežemo tudi odličnost, ki se bo na več ravneh odrazila v družbi, tako na ravni Slovenije, kot tudi na ravni Evropske unije.

## Literatura

- Capranica, L., Foerster, J., Keldorf, O., Leseur, V., Vandewalle, P., Doupona Topič, M., Abelkals, I., Keskitalo, R., Kozsla, T., Figueiredo, A., & Guidotti, F. (2015). The European Athlete as Student Network (»EAS«): Prioritising dual career of European studentathletes. *Kinesiologia slovenica*, 21(2), 5–10.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1, 7-21.
- Corrado, L., Tessitore, A., Capranica, L., Rauter, S., & Doupona Topič, M. (2012). Abstract Motivation for a Dual-Career: Italian and Slovenian Student- Athletes. *Kinesiologia Slovenica*, 18(3), 47–56.

- EU cooperation in education and training (ET 2020). (2016). Council conclusions on a strategic framework for European cooperation in education and training. Retrieved January 12, 2017, from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_social\\_policy\\_equality/education\\_training](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_social_policy_equality/education_training)
- EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. (2012). Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport. Brussels: Sport Unit of the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. Retrieved February 2, 2017, from [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf)
- EU Guidelines on Dual Careers of Athletes; European Commission. (2013). Need for a cross-sectoral, inter-ministerial approach at national level. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Union - European Commission. (2016). Study on sport qualifications acquired through sport organisations and (sport) educational institutes. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission, Sport. (2016). Study on the Minimum Quality Requirements for Dual Career services: Executive summary. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2766/801544.
- European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Culture and Education. (2016). Research for cult committee - qualifications/dual careers in sports. European Union. doi:10.2861/25203
- European Union. (2014). Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, of 21 May 2014 on the European Union Work Plan for Sport (2014-2017). Official Journal of the European Union. Retrieved February 22, 2017, from [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614\(03\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614(03))
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Ferjan, M., Mežnar, M., & Jereb, E. (2013). Ski jumping - talent battle in a learning organization. *Organizacija*, 46(4), 119-129. doi: 10.2478/orga-2013-0014
- Goltnik Urnaut, A. (Ed.). (2015). *Priprava na drugo kariero v času ukvarjanja z vrhunskim športom*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Henry, I. P. (2015). Elite Athletes and Higher Education: Lifestyle, 'Balance' and the Management of Sporting and Educational Performance. Retrieved August 18, 2016, from [http://www.researchgate.net/profile/Ian\\_Henry/publication/274070410\\_IOC\\_position\\_paper\\_Henry/links/551411e10cf283ee0834a346.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Ian_Henry/publication/274070410_IOC_position_paper_Henry/links/551411e10cf283ee0834a346.pdf)
- International Olympic Committee. (2014). Olympic Agenda 2020. 127th IOC Session. Retrieved, January 15, 2017, from [http://www.olympic.org/documents/olympic\\_agenda\\_2020/olympic\\_agenda\\_2020-20-20\\_recommendations-eng.pdf](http://www.olympic.org/documents/olympic_agenda_2020/olympic_agenda_2020-20-20_recommendations-eng.pdf)
- International Olympic Committee. (2016). Athlete Career Programme (ACP). Retrieved January 20, 2017, from <https://www.olympic.org/athlete-career-programme>
- Jurak, G. (Ed.). (2010). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2011 – 2020*. Predlog 21.4.2010, gradivo za razpravo na OKS-ZŠZ. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Jurak, G., & Pavletič Samardžija, P. (Eds.). (2014). *Izvedbeni načrt nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji: 2014-2020*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje znanost in šport ter Zavod za šport RS Planica.
- KADA, Sport mit Perspektive. (2016). Retrieved January 12, from <http://www.kada.co.at/>
- Kolar, E., Jurak, G., & Kovač, M. (2010). *Analiza Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000 – 2010*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

- Kolar, E., & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
- Kolar, E., Pavletič Samardžija, P., & Robnik, P. (2015). *Odličnost v dvojni karieri vrhunskih športnikov*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Interno gradivo.
- Kolar, E., Pavletič Samardžija, P. (Eds.). (2016). *Akcijski načrt 2014-2023*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije.
- Olimpijski komite Slovenije. (2013). *Strategija Olimpijskega komiteja Slovenije - Združenja športnih zvez za obdobje 2014 –2023*. Retrieved, January 27, 2017, from [http://stara.olympic.si/fileadmin/dokumenti/oks/OKS\\_Strategija%202014.pdf](http://stara.olympic.si/fileadmin/dokumenti/oks/OKS_Strategija%202014.pdf)
- Rauter Lajh, L. (2016). *Programi dvojne kariere in prilagajanje športnikov na življenje po koncu športne kariere*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Robnik, P. (2011). *Management športnih organizacij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. Retrieved January, 23, from <http://www2.fu.uni-lj.si/diplome/pdfs/diplomska/robnikpetra.pdf>
- Robnik, P. (2016). *Dvojna kariera vrhunskih športnikov, predstavitev dobre prakse in usmeritve na področju dvojne kariere na nacionalnem nivoju*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez. Interno gradivo.
- Robnik, P. (2016). *Detajlno poročilo Posveta Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, o razvojnih dejavnostih v športu (izobraževanje nadarjenih in vrhunskih športnikov, zaposlovanje vrhunskih športnikov in trenerjev, v javni upravi in podjetjih – dvojna športnikova kariera)*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez.
- Zakon o športu (ZSpo), Uradni list RS, št. 22/1998, z dne 20. 3. 1998. Retrieved December 2, 2016, from <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199822&stevilka=929>



## Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju

VESNA NOVAK

**Povzetek** V prispevku razpravljamo o spremembah na trgu dela, ki z novo ekonomijo, globalnim poslovanjem in novimi oblikami dela vplivajo na razvojne koncepte organizacij, posameznika in celotne družbe. Posebno pozornost namenjamo tehnološkim spremembam, še posebej informacijski tehnologiji, ki se z nepredvidljivo hitrostjo širi na vsa področja dela, vpliva na poslovanje in spreminja tradicionalne poglede na delo in zasebno življenje. Glede na nestanovitna dogajanja na trgu dela, lahko organizacija ohranja kontinuiteto le z zavestnim prilagajanjem okolju in drugačnim razumevanjem in delovanjem managementa v sklopu poslovanja in zaposlovanja. Zato na koncu prispevka poudarimo pomen dobre seznanjenosti kadrovskega managementa s spremembami v okolju, nujnost strateške vloge kadrovske funkcije, pomen analitičnih znanj in usmerjenost kadrovske funkcije na posameznika.

**Ključne besede:** • trg dela • zaposlovanje • tehnološke spremembe • nove oblike dela • kadrovska funkcija •

---

NASLOV AVTORICE: dr. Vesna Novak, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: vesna.novak@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.5>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

## Employment Challenges in the New Millennium

VESNA NOVAK

**Abstract** This paper presents the changes in the labour market that affect the development concepts of organizations, individuals and society as a whole by introducing new economy, global business, and new forms of work. Special attention is paid to technological changes, particularly information technology, which is spreading to all areas of work at an unpredictable rate, thereby affecting the business and changing traditional views of work and private life. Given the volatile developments on the labour market, an organization can only maintain continuity by consciously adapting to the environment and by accepting a different understanding and operation of management within a business and employment. Therefore, the final part of the paper emphasises the importance of human resource management to have a good knowledge about the changes in environment, the urgency of the strategic role of the HR function, the importance of analytical skills, and the orientation of the HR function toward the individual.

**Keywords:** • labour market • employment • technological changes • new forms of work • HR function •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Vesna Novak, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: vesna.novak@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.5>

ISBN 978-961-286-102-5

© 2017 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>.



## 1 Uvod

V sodobni družbi se neprestano srečujemo z negotovostjo in paradoksi, zato nam velik izziv predstavlja vprašanje, kako se prilagajati spremembam, ki vplivajo na vsa področja dela. Ljudje, kot osnovni gradniki organizacije na izzive sprememb reagirajo različno. Nekateri spremembe z navdušenjem sprejmejo, drugi se jim brezkompromisno upirajo, tretji se spremembam sicer ne upirajo, vendar so do njih popolnoma indiferentni. Najpomembnejše pa je zavedanje, da se je z razvojem novih tehnologij močno spremenil način življenja. Zdi se, da se človek in tehnologija vedno bolj združujeta, saj informatizacija, avtomatizacija in robotizacija prevzemajo naloge in opravila, ki so jih v preteklosti lahko izključno opravljali ljudje. Vpliv razvoja informacijske tehnologije zaznavamo v številnih disciplinah in področjih dela, kot tudi v širši družbi.

Avtomatizacija in informatizacija v delovnem okolju omogočata povečevanje obsega dela, poleg tega pa je delo opravljeno z večjo natančnostjo. Posledica sta cenejša proizvodnja in delo, kar vodi v zmanjševanje zaposlenosti oz. povzroča tehnološko brezposelnost. Pogledi na omenjeno problematiko so sicer različni, saj nekateri menijo, da nove tehnologije ustvarijo prav toliko ali celo več novih delovnih mest, kot pa jih uničijo. Ne glede na omenjena dejstva, pa se je potrebno zavedati, da se bo v vedno večji meri zahtevalo visoko izobražene in usposobljene delavce, ki bodo lahko s svojim znanjem, kreativnostjo in inovativnostjo sodelovali pri nadaljnjem razvoju družbe.

V zadnjem desetletju se v družbi pojavljajo tudi problemi zaradi sprememb v demografski strukturi prebivalstva. Ko govorimo o zaposlovanju je potrebno omeniti podaljševanje pričakovane življenjske starosti, kar negativno vpliva na vzdržnost obstoječega pokojninskega sistema. Zaradi tega se z vedno bolj pogostimi pokojninskimi reformami podaljšuje delovna doba, ki v delovnem okolju predstavlja izziv, kako ravnati s starejšimi, da bodo organizacije kljub temu dosegale učinkovitost in uspešnost.

Delo starejših delavcev je namreč z vidika delodajalcev ocenjeno drugače kot z vidika starejših delavcev. Nekateri delavci želijo čim prej zaključiti zaposlitev in se upokojiti (npr. zaradi nezadovoljstva pri delu, bolezni, slabih plač, izčrpanosti), drugi pa želijo čim dlje ostati aktivni. Pri delodajalcih še vedno prevladuje interes, starejše delavce čim hitreje nadomestiti z mlajšimi. Predpostavljajo, da so mlajši pri delu uspešnejši, pri tem pa organizacije pogosto pozabljajo, da izkušnje, ki so jih pridobili starejši delavci in njihova modrost velikokrat odtehtajo hitrost in ambicioznost mladih.

Na drugi strani se delodajalci neradi odločajo zaposliti mlade, ki prihajajo direktno iz izobraževanja, predvsem zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj in neustreznih kompetenc. Mladi so se tako zaradi premajhnega povpraševanja na trgu dela prisiljeni zaposliti v prekarnih oblikah dela ali sprejeti zaposlitev pod ravnijo njihove izobrazbe, ki se v družbi prepozna kot preizobraženost. Omenjeno stanje dodatno kaže na neuskladenost izobraževalnega sistema s trgom dela. Na mlade, še posebej tiste s terciarno izobrazbo taka situacija deluje izrazito negativno, kar se pogosto kaže kot beg možganov. Države s tem izgubljajo dragocen potencial, saj so mladi v aktivni dobi polni entuziazma, poleg tega pa imajo sveže znanje in dobro obvladajo vse novosti, ki jih prinaša sodobna tehnologija.

Glede na omenjena stanja se poraja več vprašanj. Prvič, kako se spopadati z vse bolj nepredvidljivim in nestanovitnim dogajanjem na trgu dela. Zato smo v poglavju »Trg dela v kontekstu kadrovskega managementa« najprej definirali trg dela, opisali njegovo delovanje ter razpravljali o spremembah na trgu dela. V poglavju »Vpliv okolja na zaposlovanje« smo razpravljali o vprašanjih, kako se spopasti s problematiko brezposelnosti in gospodarsko situacijo, kako zagotoviti, da bo z ustreznimi zakonodaji in predpisi zagotovljeno dostojno delo, kako spremembe v starostni strukturi prebivalstva vplivajo na zaposlovanje in kako na trg dela vplivajo tehnološke spremembe. V poglavju »Izzivi kadrovskega managementa« pa opisujemo stanja in spremembe, ki predstavljajo kadrovskemu managementu nove izzive, tako v uporabi različnih tehnologij, novih oblikah dela in drugačnih pristopih do delavcev.

## **2 Trg dela v kontekstu kadrovskega managementa**

Trg dela lahko pojmuje kot prostor in hkrati mehanizem, s katerim usklajujemo povpraševanje in ponudbo delovne sile. Povpraševanje po delovni sili je pogojeno s številom in vrsto razpoložljivih delovnih mest, ponudba delovne sile pa od števila in vrste delavcev, ki so na voljo. Med povpraševanjem in ponudbo oz. med kupci in prodajalci poteka izmenjava informacij oz. komunikacija, kot rezultat ponudbe in povpraševanja pa se na trgu delovne sile oblikuje cena oz. plača. Tako trg dela predstavlja odnos, ki se oblikuje med delavci in organizacijami. Na trg dela vplivajo tudi zunanji dejavniki, zato je na trgu dela moč opaziti nenehno valovanje povpraševanja in ponudbe. Posledica te dinamike se kaže v dejstvu, da so posamezni poklici v določenem obdobju zelo iskani, po drugih pa ni povpraševanja. V prvem primeru govorimo o deficitarnosti poklicev, v drugem o suficitarnosti poklicev. V obeh primerih se morajo organizacije ustrezno odzvati, da si lahko v vedno večji konkurenci zagotavljajo svojo eksistenco in rast, pri tem pa se ne morejo izogniti ravnanju z ljudmi. Podobno menita tudi Boxall in Purcell (2003), in sicer, da dogajanje na trgu dela neizogibno vpliva na razvoj primernegega pristopa do ravnanja z zaposlenimi in s tem na oblikovanje kadrovske strategije.

Rečemo lahko, da je za poslovanje organizacije bistveno, da so v organizaciji s stanjem na trgu dela dobro seznanjeni. Tako lahko uspešno in učinkovito zagotavljajo potrebne kadre in sledijo zastavljeni strategiji organizacije. Wilton (2016) omenja bistvena pristopa, ki se ju organizacije poslužujejo glede na izdelano strategijo in sicer interni trg delovne sile in eksterni trg delovne sile, kar predstavljamo v nadaljevanju.

Notranji trg delovne sile se nanaša na zaposlene v organizaciji in predstavlja notranjo ponudbo oz. zalogo delovne sile. Na delovanje notranjega trga dela ima velik vpliv kadrovski management, saj je za uspešno in učinkovito delovanje organizacije potrebno določiti in spremljati sposobnosti, spretnosti, znanja in druge potrebne in želene lastnosti kadrov. Tako so za notranji trg delovne sile značilne številne aktivnosti kadrovskega managementa s poudarki na izobraževanju in razvoju zaposlenih ter razpoložljivosti in možnosti kariernega razvoja, v katerem je pomembno zadržanje zaposlenih in varnost zaposlitve.

Ko govorimo o zunanjem trgu delovne sile z vidika organizacije, torej kupca delovne sile, mislimo na zunanjo ponudbo oz. zalogo delovne sile. Razpoložljivost kadrov je v tem

primeru poleg zunanjih dejavnikov močno odvisna od sektorja, v katerem organizacija deluje, njene lokacije, velikosti, konkurenčnosti in kadrovske strategije. Zato je zelo pomembno, da je kadrovski management dobro seznanjen s stanjem v okolju, saj se le tako lahko osredotoči na zagotavljanje potrebnih kadrov, skladno s strategijo organizacije.

Pomemben del zunanjega trga delovne sile predstavljajo brezposelni, zlasti tisti, ki so brezposelni daljše obdobje, saj ima presežek delovne sile na trgu dela pomembno vlogo pri določanju stroškov dela v organizaciji. Tako večje število brezposelnih pomeni večjo konkurenco za delovna mesta, kar se odraža v znižanju plač in slabšanju delovnih pogojev. Za brezposelnost lahko rečemo, da je glavni produkt delovanja trga delovne sile, saj jo le ta nenehno generira. Presežki delovne sile, ki nastajajo na trgu, so rezultat prevelike ponudbe, premajhnega povpraševanja ali pa neustreznega trga. Brezposelnosti se torej ne moremo izogniti, ostaja pa odprto vprašanje, kje je tolerančni prag sprejemljivosti tega pojava v posamezni družbi. Brezposelnost namreč ni več samo posledica ekonomske recesije, temveč tudi selitev podjetij v druge države in v zadnjem času predvsem uvajanja novih tehnologij, ki izločajo s trga vse več slabo izobraženih delavcev, ki imajo majhne možnosti za ponovno zaposlitev.

Wilton (2016) opisuje številne dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje in ponudbo delovne sile in jih prikazuje slika 1.

<b>Dejavniki na strani ponudbe:</b>	<b>Dejavniki na strani povpraševanja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreminjanje družbenega odnosa do dela in izobraževanja (npr. povečanje deleža žensk na trgu dela, želja po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja)</li> <li>• Gospodarske razmere (regionalne, nacionalne in mednarodne): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stopnja brezposelnosti</li> <li>- Obrestne mere, inflacija in njihov vpliv na življenjske stroške (npr. zaradi naraščajočih cen nepremičnin sta v večjem številu družin zaposlena oba starša)</li> </ul> </li> <li>• Spreminjanje demografije (npr. manj rojstev, podaljševanje pričakovane življenjske dobe in s tem povezanih sprememb glede upokojitvene starosti)</li> <li>• Migracije (in vpliv mednarodnih sporazumov o pretoku delovne sile)</li> <li>• Vladna politika - nacionalna in mednarodna (npr. Evropska unija) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predpisi na področju zaposlovanja, ki vplivajo na načine zaposlovanja</li> <li>• Ravni in usmerjenost investicij v izobraževanje in usposabljanje</li> <li>• Industrijska politika (npr. podpora za posamezne industrijske sektorje)</li> <li>• Širša socialna politika (npr. stopnja socialne varnosti in naložbe v regionalno regeneracijo)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spremembe v zunanjem poslovnem okolju</li> <li>• Povečanje povpraševanja potrošnikov po določenem izdelku ali storitvi; spremembe okusa potrošnikov</li> <li>• (Cenejša) konkurenca iz tujine</li> <li>• Spremembe v notranjem poslovnem okolju</li> <li>• Spremembe v proizvodnih in poslovnih procesih in organizaciji dela (na primer zaradi tehnološke naložbe ali inovacije)</li> <li>• Organizacijsko prestrukturiranje</li> <li>• Združitve in prevzemi (lahko povzročijo podvajanje dela)</li> <li>• Spreminjanje komunikacijskih in proizvodnih tehnologij</li> <li>• Spremembe v političnem kontekstu (npr. obseg predpisov o zaposlovanju)</li> <li>• Gospodarsko prestrukturiranje (npr. premik od proizvodnega do storitvenega sektorja)</li> <li>• Spreminjanje zahtevanih spretnosti (npr. zaradi razvoja novih tehnologij)</li> <li>• Regionalne, nacionalne in mednarodne gospodarske razmere - inflacija, stopnja brezposelnosti in obrestne mere</li> </ul>

Slika 1: Dejavniki, ki oblikujejo zunanji trg dela (Wilton, 2016: 89)

Iz slike 1 je razvidno, da je trg dela močno odvisen od vrste procesov, nekateri so lahko načrtovani, nekateri pa nenadzorovani in nepredvidljivi. Za kadrovski management je pomembno, da spremlja dogajanja v okolju, da se na spremembe pravočasno odzove in jih ustrezno vključuje v kadrovske strategije. Le tako so lahko vse aktivnosti v procesu

zaposlovanja v širšem smislu (od planiranja do prenehanja delovnega razmerja) izpeljane kakovostno in v obojestransko zadovoljstvo: kadrov in organizacije. Svetlik (2009) pravi, da prehajamo v družbo, ki zaradi nenehnih sprememb in hitrega tehnološkega razvoja zahteva vedno več znanja in s tem bolj izobražene delavce. Avtor zato meni, da se bodo v organizacijah krepili primarni interni trgi delovne sile, težnja po izločitvi sekundarnih in eksternih segmentov pa bo vse večja.

Če želimo, da organizacija skladno z okoljem, v katerem deluje, ustvarja pogoje za razvoj nacionalnega gospodarstva, mora kadrovski management kontinuirno skrbeti za izoblikovanje ustreznega profila svojih kadrov. Zato je ključni izziv, s katerim se srečujemo in se bomo srečevali tudi v prihodnje, kako preoblikovati zaposlitvene odnose, da bi dosegli konkurenčnost in hkrati zagotovili pravičnost v novem gospodarskem in političnem okolju. Ker je vpliv gospodarstva, zakonodaje in politike, družbe in tehnologije na zaposlovanje velik in močno vpliva tudi na organizacijo dela in delo kadrovskega managementa, jih opisujemo posebej v naslednjih poglavjih.

### **3 Vpliv okolja na zaposlovanje**

#### **Gospodarstvo in zaposlovanje**

Gibanje gospodarske rasti se odraža tudi na trgu dela. V obdobju recesije delodajalci racionalizirajo poslovanje, skrbno razmislijo o podjetniških odločitvah in v večini primerov zmanjšujejo število zaposlenih. To vodi v povečanje števila brezposelnih, organizacije pa s tem prenesejo finančno breme na državo, ki mora financirati obdobje brezposelnosti in poskrbeti za ponovno vključitev brezposelnih v delovno okolje. Pri stroškovni racionalizaciji v zvezi z delovno silo morajo biti organizacije previdne, da s tem ne zmanjšajo kakovosti storitev ali proizvodnje in da z ustreznimi kadrovskimi ukrepi (npr. možnostjo samozaposlitve, prezaposlitve, ipd.) poskrbijo, da bi bili delavci čim manj prizadeti. Zato mora kadrovski management vedno pripraviti načrt, kako bo prišlo do zmanjševanja števila zaposlenih in temeljito razmisliti ali se teh kadrov res ne da zaposliti v novih programih, drugih delovnih okoljih ali drugih oblikah dela, ne pa jih enostavno številčno zmanjšati.

Ob stabilni gospodarski rasti se zaposlenost izboljšuje, brezposelnost je manjša. V tem primeru organizacije postajajo tiste, ki se prodajajo delavcem in skušajo privlačiti najboljše kadre. Zato se mora kadrovski management zavedati, da potrebujejo več domiselnosti in fleksibilnosti pri zaposlovanju kadrov, da privlačijo najboljše in jih v podjetju tudi obdržijo. Najuspešnejše v teh postopkih so organizacije, ki se ponašajo z visokim ugledom delodajalca. To pomeni, da imajo dobro zgrajeno blagovno znamko delodajalca, ki kadrovskemu managementu predstavlja močno orodje za reševanje različnih izzivov v procesu zaposlovanja. Collins in Han (2004) poudarjata pozitiven vpliv blagovne znamke delodajalca na kakovost in količino prijavljenih kandidatov za prosto delovno mesto. Kucherov in Zavyalova (2012) pa sta ugotovila, da dobra blagovna znamka delodajalca zmanjšuje fluktuacijo in poveča pripadnost zaposlenih. Organizacije imajo tako boljše možnosti, da pridobijo najboljše sodelavce in hkrati zadržijo perspektivne kadre, kar je še posebej pomembno, če se na trgu dela kaže pomanjkanje ustrezne delovne sile.

Na širitev trga delovne sile močno vpliva globalizacija trgov ter vedno večje zahteve in pričakovanja kupcev po novih, inovativnih in kakovostnih izdelkih oz. storitvah. S tem so organizacije postavljene pred zahtevo, da oblikujejo takšen poslovni sistem, ki se bo s prilagojeno organizacijsko strukturo lahko učinkoviteje spopadal z domačo in mednarodno konkurenco. S prenosom proizvodnje in kadrov v druge države lahko organizacije zmanjšajo stroške pod raven, ki bi jo sicer dosegle v domačem okolju. Po drugi strani pa se pri osvajanju tujih tržišč srečujejo s številnimi problemi, od ekonomskih, strukturnih, zgodovinskih in kulturnih razlik med državami, saj tuji trgi niso odsev domačih razmer, temveč se razlikujejo v skladu z značilnostmi svoje države. Če želijo organizacije v globalnih razmerah uspešno poslovati, morajo imeti ves čas jasno vizijo razvoja, zagotavljati ustrezne zmožnosti za globalno delovanje zaposlenih in omogočati različne fleksibilne oblike zaposlitve in dela, s katerimi se lahko neposredno prilagajajo tržnim razmeram.

Tudi delo kadrovskega managementa je vedno bolj tesno povezano z globalnimi spremembami. Kljub temu, da je mnogo sprememb predvidljivih in lahko posamezne aktivnosti ustrezno planirajo, je vrsta takih, ki so nepredvidljive in odvisne od značilnosti posamezne družbe. Tako je globalizacija povzročila, da države doživljajo velike spremembe v gospodarstvu, saj se soočajo s povečano nestabilnostjo in kompleksnostjo, ki zahteva drugačne prijeme, da so lahko organizacije v vedno bolj konkurenčnem okolju uspešne. Kadrovski management se mora spremembam v procesu zaposlovanja stalno prilagajati in tako uspešno premagovati različne izzive kot npr. prodor na tuja tržišča in s tem pripravo zaposlenih za delo na tujih lokacijah. Zato je fleksibilnost organizacij in zaposlenih eden izmed dejavnikov, ki mu posvečajo vedno večjo pozornost, tako na makroekonomskem vidiku, kot na nivoju zaposlenih.

Fleksibilnost na področju zaposlovanja v organizaciji predstavlja nenehno prilagajanje števila in strukture kadrov nihanjem v poslovnem procesu ter fleksibilno razporejanje zaposlenih na delovna mesta oz. naloge v skladu s potrebami organizacije. Različni pristopi na področju zaposlovanja omogočajo manjšo ali večjo fleksibilnost, ki ima pomembne ekonomske in socialne vplive na zaposlene, organizacijo in družbo. Zaposleni namreč niso več nujno zaposleni v tradicionalnih oblikah delovnega razmerja in imajo tako večjo samostojnost pri delu. Zato mora kadrovski management ustrezno prilagoditi ne samo proces zaposlovanja v ožjem smislu ampak sisteme razvoja svojih sodelavcev in načine spremljanja njihove uspešnosti ter plačevanja in nagrajevanja njihovega dela.

### **Politika/zakonodaja in zaposlovanja**

Ko govorimo o političnem okolju mislimo na vlogo države in njen vpliv na zaposlovanje kadrov. Tako lahko zakonodaja po eni strani krepi in pospešuje zaposlovanje, po drugi strani pa lahko prevelika socialna varnost povzroči probleme, npr. zaščita določenih nepotrebnih kadrov. Obstoj in razvoj družbe je pogojen s hitrim prilagajanjem gospodarskim, demografskim in tehnološkim spremembam, zato so vlada in oblikovalci politike na trgu dela postavljeni pred vrsto izzivov, da razmišljajo in delujejo v korist cele družbe.

Vlada z različnimi akcijami vpliva na zaposlovanje: npr. zakonodaja na trgu delovne sile, intervencija na delovanje ekonomskega sistema, ipd. in tako določa zakone, predpise in pravila (Beardwell in Holden 1997). Zakoni posamezne dežele običajno odsevajo družbene norme in kažejo na zakonitost vedenja v neki družbi. Zato je pri vzpostavljanju novih zakonov in predpisov na področju zaposlovanja zelo pomembno dobro sodelovanje ključnih nosilcev razvoja: stroke, države, njenih institucij, socialnih partnerjev in managementa v podjetju. Vsi omenjeni nosilci bi morali delovati povezano, skrbeti za pospeševanje kreativnosti kadrov, omogočati fleksibilnost in inovativnost, ter tako posredno vplivati na boljše rezultate organizacije. Izzive, s katerimi se bodo omenjeni nosilci spopadali v prihodnosti so predvsem v vse bolj nepredvidljivem in nestanovitnem trgu dela, visokih stopnjah brezposelnosti, spremembah v starostni strukturi prebivalstva, tehnoloških spremembah in neuskladenosti ponudbe in zahtev po znanju ter zakonodaji in predpisih, ki bodo zagotavljali dostojno delo.

Z delovnim pravom se regulirajo najosnovnejši družbeni odnosi, zato je to pravno področje zelo izpostavljeno nasprotujočim se interesom in predstavlja enega od najbolj politiziranih delov celotnega pravnega sistema v sodobnih družbah. Zaradi tega je delovno pravo tudi predmet pogostega spreminjanja v vseh svojih aspektih. Kadrovski management mora zakonodajo in predpise upoštevati pri izvajanju posameznih aktivnosti na področju zaposlovanja kadrov od planiranja, vabljenja, selekcije, sprejema in uvajanja v delo, nadaljnega razvoja ter prenehanja delovnega razmerja.

Nove tehnologije neprestano ustvarjajo nove oblike dela, pri nekaterih ima osrednjo vlogo e- platforma. Taka oblika dela je npr. »crowdworking«, kjer preko e-platforme prihaja do stika med delodajalci, ki so skrbniki platforme in delojemalci - tistimi, ki storitev opravijo. Z delovno pravnega vidika, ta oblika dela predstavlja problem, ki ga opisuje Felstiner (2011). Dejstvo je, da je pravni položaj »crowdworker-jev« zelo zapleten in ga je zato težko oceniti za delovno pravnega. Ti delavci namreč v kratkem času stopajo v stik oz. delajo za večje število delodajalcev. Poleg tega se izgublja najpomembnejša sestavina delovnih razmerij – zaupanje in spoštovanje med delavci in delodajalci, saj »crowdworker-ji« za delodajalca niso več vrednota, ki bi jo delodajalci šteli pomembno za uspešnost poslovanja. V zadnjih letih je zaznati velik porast nestandardnih oblik dela, žal pa je opazna tudi naraščajoča zloraba uporabe atipičnih oblik zaposlitve (Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo v letu 2015). Zato je zelo pomembno ozaveščanje vseh vpletenih akterjev, pod kakšnimi pogoji je dopustno uporabiti določeno pravno podlago, da se lahko opravlja delo v skladu z obstoječo zakonodajo.

Kadrovski management lahko na podlagi izkušenj iz prakse s svojimi mnenji in predlogi predstavlja neprecenljivo vrednost pri oblikovanju zakonodaje, ki bi spodbujala fleksibilnost in inovativnost na področju zaposlovanja kadrov. Na drugi strani pa se morajo država in socialni partnerji temeljito pogovoriti o problematiki prekarnega dela, o odpravi razlogov za zlorabljanje atipičnih oblik zaposlitve in poskrbeti za uravnoteženost interesov delodajalcev in delojemalcev.

## Družba in zaposlovanje

Družbeno okolje vsebuje vrednote, vedenje, potrebe in pričakovanja porabnikov, zaposlenih, vlade, interesnih skupin in investorjev. Družbeno okolje obsega tudi demografske dejavnike, kot sta število prebivalcev in njihova starostna struktura. Podatki Eurostat-a (Europe in figures - Eurostat yearbook, 2016) kažejo, da prebivalstvo v delazmožni starosti danes veliko počasneje narašča kot v zadnjih dvajsetih letih in bo v naslednjih desetih letih še upadlo. Hkrati se soočamo s staranjem družbe, kar vpliva na različna področja, npr. trg dela, pokojninski in zdravstveni sistem, socialne storitve itd. Zaradi staranja prebivalstva in manjše rodnosti, bi se ob nespremenjenih pogojih znižalo število delovno aktivnega prebivalstva. Gabrova, Žnidaršičeva in Novakova (2015) razlagajo, da bi bila zaradi vse višjega števila prejemnikov pokojnin in vedno nižjega števila delovno aktivnega prebivalstva, finančna obremenitev vedno višja, povečevali bi se javni izdatki za pokojnine, za zdravstvo ter stroški dolgotrajne oskrbe starejših v okviru bruto domačega proizvoda. Višji prispevki za socialno varnost in druge obdavčitve pa bi še znižali življenjski standard prebivalstva. Če torej želimo ohraniti svoj življenjski standard, je potrebno dolgoročno zagotoviti naraščanje zaposlenosti.

Države se zato poslužujejo različnih oblik prilagajanja novo nastalim razmeram, npr. z višanjem upokojitvene starosti, z zaposlovanjem žensk, s fleksibilnimi oblikami dela, ipd. Ekonomske analize tako doma, kot v Evropi kažejo, da velike stroške povzročajo prav zgodnje upokojevanje in vedno daljše uživanje pokojnin, saj se življenjska doba podaljšuje. Mnoge države zato z zakoni povišujejo upokojitveno starost in s tem posledično skrajšujejo povprečno dobo uživanja pokojnin, saj ima višanje upokojitvene starosti za posledico daljše trajanje zaposlitve in aktivnosti starejših oseb.

Na drugi strani se srečujemo s problemom brezposelnosti med mladimi, ki končujejo izobraževanje in se šele vključujejo na trg dela. Visoka brezposelnost med mladimi je zaskrbljujoča, saj lahko vodi do negativnega oblikovanja odnosa do dela in osebnega razvoja, pa tudi do negativnih psiholoških posledic npr. razvoja slabe samopodobe, občutka nemoči. Vse to vodi v širše družbene posledice, kot je podaljševanje ekonomske in socialne odvisnosti od staršev, podaljševanje obdobja šolanja, pozno osamosvajanje, pozno odločanje za lastno družino, ipd.

Ko govorimo o zaposlovanju sta z vidika družbe zaskrbljujoča razloga predvsem prekarnost in preizobraženost, ki v večji meri prizadene mlade. Baert, Cockx in Verhaest (2013) za preizobraženega imenujejo delavca, če je njegova stopnja izobrazbe višja od ravni, ki se običajno zahteva za delo (delovno mesto), ki ga opravlja. Tako so mladi s terciarno izobrazbo vse bolj pripravljeni sprejeti zaposlitev, ki zahteva nižjo stopnjo izobrazbe, kar je posledica pomanjkanja ustreznih delovnih mest, hkrati pa kaže na neusklajenost trga dela in izobraževanja. Preizobraženost se kaže v številnih slabostih v primerjavi z dobro ujemajočimi npr. v manjšem zadovoljstvu, v pomanjkanju priložnosti za napredovanje in s tem iskanju novih zaposlitev ali celo v stalni kvalifikacijski neusklajenosti na delovnem mestu, kar je za posameznika in celotno družbo drago.

Problematična je tudi prekarnost, ki jo večina avtorjev opredeli kot negotovo, kratkotrajno, začasno in občasno plačano delovno aktivnost in predstavlja vedno večji



delež med oblikami dela. Ko govorimo o prekarnosti je potrebno ločevati med posamezniki, ki se za nestandardne oblike dela odločijo sami, ker jim nudi večjo možnost pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, pogoji dela pa so dostojni in med tistimi posamezniki, ki so »prisiljeni« sprejeti tako delo, da si lahko zagotovijo svojo eksistenco. V prvi skupini so pogosto mladi ki se še iščejo, si želijo fleksibilnega dela in se želijo preizkusiti na različnih področjih. Na tiste v drugi skupini pa opozarja Standing (2014), ki pravi, da se tako oblikuje nov razred – prekariat, ki mu pripadajo ljudje, ki so prisiljeni sprejeti življenje nestabilnega dela brez zaposlitvene identitete. Kot drugo značilnost prekariata omenja zadolženost, ki je sistemska, saj prekariatu plače ne zagotavljajo ustreznega življenjskega standarda. Najpomembnejši vidik prekariata pa vidi v dejstvu, da so prisiljeni prositi za stvari, ker jim ne pripadajo kot pravica. Ker se je prekariat znašel v pasti negotovosti, avtor vidi edino rešitev v reformah na področju zaposlovanja, upokojevanja in socialne politike.

Čeprav ima obdobje prve zaposlitve velik vpliv na človekove delovne vrednote, se med delom pojavijo vrednote, ki so skupne vsem zaposlenim. Mednje spada tudi videnje dela kot sredstva za boljšo uporabo lastnih spretnosti in sposobnosti, za samoizpolnjevanje, za doseg lastnih interesov ter za uresničitev zaželenega življenjskega sloga. Ker je za prihodnost vedno bolj značilno načrtovanje na kratek rok in vse večja ekonomska gibljivost, zato težko govorimo o ustvarjanju trajnih vezi in sistemov, ki bi skupnosti omogočili zagotoviti določen minimalni varnostni standard za njene posameznike. Takšna sproščena zveza delojemalca s delodajalcem, pa vpliva na zelo pomembno področje človekove osebnosti, na vedenjske in etične norme; izgublja se njegov občutek pripadnosti in zvestobe podjetju, povezan z lojalnostjo, ki je odločilno prispeval k oblikovanju njegovega osebnega etičnega profila.

Zaradi nagibanja družbene klime k delitvam, neenakosti, tekmovanju in privilegijem, zaradi zaposlovanja, ki se večkrat izvaja po političnih in ne po strokovnih kriterijih, zaradi srečevanja s korupcijo, tekmovalnostjo, agresivnostjo, nestrpnostjo ipd., še vedno ostaja problematično vprašanje, kako v družbi vzpostaviti strpnost, zaupanje in sodelovanje. Ko govorimo o zaposlovanju, bi kazalo razmisliti o Berardijevem (2013) mnenju, da dela ni premalo, pač pa ga je preveč. Zato avtor predlaga izrazito skrajšanje delovnega časa in s tem osvoboditev od obstoječe družbe, da bi lahko zgradili nova družbena razmerja in bi ljudje namesto odvečnega kompulzivnega dela lahko razvijali znanje, inteligenco, čustvenost in ustvarjalnost.

## **Tehnologija in zaposlovanje**

Tehnologija je v zadnjih stoletjih močno preoblikovala človekovo življenje in vplivala na njegovo razmišljanje, delo in dožemanje samega sebe. Z vidika dela se hiter tehnološki razvoj skozi obdobja kaže s spremembami pri oblikovanju dela, struktur, zahtevanih znanj in sposobnosti kadrov ter pri ravnanju delodajalcev z zaposlenimi. V preteklosti so ljudje opravljali eno in isto delo vse obdobje zaposlenosti, v sedanosti pa v delovno aktivnem obdobju večkrat spremenijo poklic, menjajo delodajalca ali delo opravljajo v različnih oblikah zaposlitve. In tudi če ostanejo dolgo časa na enem delovnem mestu, se morajo zanj veliko izobraževati in izpopolnjevati. Podjetja zahtevajo vedno večjo stopnjo

odgovornosti za delo in širšo uporabo sposobnosti, ki jih lahko zaposleni uresničujejo v drugačnih tudi v nestandardnih oblikah dela.

V zadnjih dvajsetih letih je največ sprememb prinesla informacijska tehnologija, saj se je razširila na skoraj vsa področja dela in življenja. Organizacije so informacijsko tehnologijo najprej uporabljale za avtomatizacijo dela v proizvodnji in s tem večinoma odpravljala delovna mesta. Procese so organizirali okoli tehnologij, ne pa okoli ljudi ali znanja. Pri avtomatizaciji proizvodnih del pravzaprav ni bilo velikih problemov, saj je bil proizvodni delavec v bistvu samo privesek stroja in ga je že včasih brez težav nadomestil drug delavec. Danes govorimo o kreativnih, inovativnih delovnih mestih, za katere potrebujemo visoko izobražene strokovnjake. Ti lahko sledijo avtomatizaciji in digitalizaciji, ki vodita v neslutene razsežnosti, ki jih ta tehnologija omogoča. Omenimo npr. internet, pametne telefone, robote, umetno inteligenco. Prav slednja povzroča največ dilem, saj strokovnjaki opozarjajo na nevarnost, ki jo prinaša tehnološka singularnost, ko naj bi umetna inteligenca presegla človeško.

Dizdarevič in Novakova (2017) opisujeta, da nova tehnologija prinaša podjetjem veliko koristi, po drugi strani pa je povezana z mnogimi problemi na trgu dela, npr. z naraščajočo tehnološko nezaposlenostjo, s prekomerno proizvodnjo produktov ter z globalizacijo. Ker so tehnološke spremembe glavno gibalno gospodarstvo rasti in razvoja, se moramo zavedati, da so z njimi vedno povezani dinamični procesi. Nova tehnologija namreč po eni strani zmanjšuje število delovnih mest, po drugi strani pa preoblikuje obstoječa delovna mesta in ustvarja nova. Posledice obeh vidikov na delavce, delodajalce in družbo so odvisne od politike in zakonodaje, pa tudi od tega, kako se preoblikuje delovno okolje in kako se organizirajo delovni procesi. Tehnološke spremembe že od nekdaj povzročajo burne razprave glede na stališča med optimisti in pesimisti.

Nekateri avtorji (Brynjolfsson in McAfee, 2012; Ford, 2015) opozarjajo, da bodo tehnološke novosti privedle do tekme proti stroju in do prihodnosti brez delovnih mest. Priznati je potrebno, da se v svetu gospodarstvo preoblikuje, avtomatizacija in digitalizacija omogočajo proizvajanje in analiziranje velikih količin podatkov, naprave kot so tablični računalniki in pametni telefoni omogočajo, da ljudje delajo izven delovnega mesta, vse več je tudi robotov, ki opravljajo zahtevnejša dela. Zato v razvitih državah zasledimo izginjanje poklicev, ki so zagotavljali zaposlitev ne samo nižjemu, temveč tudi srednjemu razredu. Poleg tega se z naraščanjem števila prebivalcev z nizkimi dohodki (najbolj na račun krčenja srednjega razreda) in večjim bogastvom ljudi na vrhu dohodkovne lestvice, pojavlja vse večja polarizacija družbe. Razvoj takega trenda pa ima lahko pomembne posledice za celotno gospodarstvo, saj se zaradi nizke kupne moči prebivalstva zmanjša povpraševanje, ki je ključnega pomena za gospodarsko rast. Zato se je v zadnjih letih razširila ideja o univerzalnem temeljnem dohodku (Pribac in Korošec, 2011), ki bi zagotavljal minimalni življenjski standard vsem državljanom ne glede na zaposlitveni status.

Pesimistična je tudi napoved Rifkina (2015), da bo digitalna revolucija na daljši rok pomembno vplivala na zmanjšanje zaposlenosti, saj se bodo mejni stroški produkcije približali ničli, kar pomeni, da bodo stroški najcenejših delavcev dražji kot inteligentni stroji. Zato avtor edino rešitev vidi v prehodu iz kapitalistične dobe v sodelovalno dobo in s tem v bolj zdržno globalno gospodarstvo za vsakega posameznika.

Potrebno je priznati, da so tehnološke spremembe vedno pozitivno vplivale na spremembe, saj z učinkovitejšimi tehnologijami postaja bolj učinkovito tudi gospodarstvo in celotna družba. Informacijska tehnologija je danes prisotna na večini delovnih mest in je omogočila številne pozitivne učinke. Tako se lahko delodajalci in delojemalci v procesu zaposlovanja odločijo za različne fleksibilne oblike dela kot je npr. delo na daljavo, ki posameznim skupinam ljudi nudi priložnost, da se vključijo v zaposlitev, npr. staršem z majhnimi otroki, osebam z omejeno mobilnostjo, ipd. Digitalizacija in avtomatizacija omogoča številnim ljudem, da delo opravijo bolj učinkovito, da se znebijo dolgočasnih, rutinskih opravil in opravljajo veliko bolj ustvarjalne in zanimive naloge. Poleg tega se z novo tehnologijo omogoča opravljanje cele vrste zdravju škodljivih del, ki jih je do nedavnega opravljal človek. Na delovnih mestih lahko tudi v prihodnosti pričakujemo pospešeno avtomatizacijo, pametna tehnologija bo nadomestila mnoga opravila, ki so bila do sedaj le v domeni človeka. Vendar se odpirajo nove možnosti in priložnosti, tudi za nova oz. drugačna delovna mesta, ki jih omenjajo Daugherty, Banerjee, Negm in Alter (2015). Delodajalci pa se bodo morali spremembam prilagoditi, če bodo želeli biti uspešni v vedno večji konkurenci.

Razvoj informacijske tehnologije vpliva tudi na zaposlovanje kadrov. Po eni strani se v organizacijah srečujejo z ukinjanjem delovnih mest, po drugi strani pa z ustvarjanjem novih, ki vsebujejo drugačne oblike organiziranosti dela, da lahko dosežejo kombinacijo produktivnosti, izvedbe in kakovosti za povečanje konkurenčnosti. Tako lahko informacijska tehnologija celo prinese delo v področja z veliko nezaposlenostjo, kar je zlasti pomembno za geografsko oddaljena področja, saj se na tak način poskrbi za skladni regionalni in lokalni razvoj.

Poleg tega, da nova tehnologija vpliva na število zaposlenih, se morajo organizacije zavedati, da so z uvedbo novih tehnologij potrebna nova znanja in veščine, drugačni pogoji dela, sprememba delovnega časa, višja izobrazba, večja fleksibilnost, drugačni načini vodenja, nove metode pridobivanja in selekcije kadrov, več poudarka na medosebnih odnosih, motivaciji za delo, zadovoljstvu na delu, razvoju, ipd.

#### **4 Izzivi kadrovskega managementa**

Zaposleni predstavljajo kapital, ki je v večini organizacij nezadostno izkoriščen, saj so za ravnanje z ljudmi potrebne specifične kompetence, ki jih še zdaleč ne moremo enačiti z izkoriščanjem drugih virov. Poleg tega smo ljudje nepredvidljivi in raznoliki, prav slednja lastnost pa je tista, ki jo v organizacijah premalo upoštevajo ali sploh ne upoštevajo. Zato ravnanje z ljudmi ostaja med pomembnejšimi funkcijami, ki močno vplivajo na uspešnost organizacij. Dinamično poslovno okolje in tehnološke spremembe predstavljajo velike izzive tudi za kadrovske management, še posebej, ko govorimo o področju zaposlovanja, zato jih predstavljamo v nadaljevanju.

Strateška funkcija kadrovskega managementa je že pred desetletji postala nujna za doseganje konkurenčne prednosti. Ekonomska uspešnost podjetij je neposredno povezana s stopnjo sposobnosti kadrovske funkcije, pri čemer morajo biti ključni kazalniki uspeha vezani na strateške cilje podjetja (Wilton, 2016). Zato je potrebno pozornost kadrovske

funkcije usmeriti v razvitost kadrovske analitike, da bodo lahko spremljali ključne kazalnike uspeha. Vsa področja, s katerimi kadrovska funkcija podpira strateške odločitve organizacije morajo postati merljiva s kazalniki uspeha. Le tako bo kadrovska funkcija resnično delovala kot strateški partner in se znebila administrativne vloge, s katero je v nekaterih organizacijah zaznamovana še danes.

Nenehne spremembe v okolju zahtevajo, da v organizacijah poteka reorganizacija procesov dela, s tem pa tudi vzpostavljanje različnih oblik dela. V sodobni organizaciji se mora kadrovski management zavedati, da je vse več timskega dela, da ima prednost projektno delo, da je značilno, da so timi kratkoročni in se zaposleni na projektih menjajo. Veliko je medsebojnih komunikacij, potrebna so nova, drugačna znanja in veščine. Če bo management v procesu zaposlovanja na vse našteto pozoren, bo lahko izbral in usposobil za delo ustrezne kadre, s katerimi bo uspešno konkuriral na domačem in tujem trgu.

Kadrovski management mora biti pripravljen na delo z različnimi generacijami, znati mora usklajevati probleme, ki nastopijo zaradi medgeneracijskih razlik in se usmerjati na posameznika. Zaposlenim je potrebno dati priložnost, da pokažejo ali razvijejo kreativnost in samoiniciativnost. Ugotoviti je potrebno kaj jih motivira in kako meriti rezultate dela. Z globalno ekonomijo se je pričela tekma za ustvarjalne ljudi, zato je poleg pridobivanja, pomembno tudi zadržanje in razvoj ustvarjalnih kadrov. Za kadrovski management pa mora postati izziv, kako pri kadrih spodbuditi ustvarjalnost, jo zadržati in razvijati ne glede na starostne razlike. Prav fleksibilne oblike so tiste, ki organizaciji in zaposlenim omogočajo večjo prožnost. Zelo pomembno je, da nestandardne oblike dela ustrezajo obema akterjema, saj zaposleni v organizaciji oz. zunanji sodelavci le tako lahko res dosežejo samouresničitev, ki jih obogati.

Informacijska tehnologija se hitro širi na kadrovska področja in se uporablja tudi pri opravljanju različnih kadrovskih nalog, ki jih opravljamo v procesu zaposlovanja. Stone, Lukaszewski, Stone-Romeo in Johnson (2013) opisujejo celoten e-postopek zaposlovanja kadrov, ki ga na kratko predstavimo v nadaljevanju. Analiza delovnega mesta, ki je osnovno orodje za nadaljnje procese se lahko prične s pregledom internetnih podatkovnih baz, ki omogočajo aktualne informacije o delovnih mestih. V nadaljevanju se lahko strokovnjaki s pomočjo interneta uskladijo o zahtevah, ki so pomembne za specifično delovno mesto. Sledi vabljenje kandidatov, in sicer z oglaševanjem prostega delovnega mesta na internetu (preko zaposlitvenih portalov ali kar na spletnih straneh organizacije), saj je tako dostopno širšemu krogu potencialnih kandidatov. Organizacije lahko iščejo in vzpostavijo stik s kandidati tudi preko socialnih omrežij, kjer kandidati sami opredelijo svoje želje, prednosti in cilje v zvezi z zaposlitvijo. Kandidati lahko preko interneta oddajo prijavo, CV in izpolnijo kadrovski vprašalnik. V postopku selekcije se lahko uporablja tudi elektronsko testiranje kandidatov, ki močno zniža klasične stroške testiranja. Tudi zaposlitveni intervju lahko poteka v e-obliki, npr. po Skyp-u. Na podlagi prejetih informacij organizacija s pomočjo programa sprejme e-odločitev o najprimernejšem kandidatu.

Postopke smo opisali enostavno, saj je vsak korak odvisen od zahtevnosti delovnega mesta, suficitarnosti ali deficitarnosti iskanega profila in števila prijavljenih kandidatov. Prav tako ima vsak postopek v e-obliki svoje prednosti, predvsem je to prihranek na času

in stroških, pa tudi vrsto negativnih, saj se izgublja osebni stik s kandidatom, odnosi med kandidatom in organizacijo niso tako pristni, komuniciranje je lahko pomanjkljivo in nerazumljivo, še posebej če gre za enosmerno komunikacijo. Zato Stone, Stone-Romeo in Lukaszewski (2006) predlagajo kombiniran način kadrovanja, s katerim ima kandidat možnost izbire tradicionalnega ali elektronskega selekcijskega postopka, organizacija pa ima večjo možnost sprejeti pravilno odločitev glede primerne kandidata.

Na področju zaposlovanja lahko omenimo nekaj kar nekaj inovacij, ki jih je prinesla digitalizacija npr.: zaposlitvene portale, e-platforme, razne programske opreme, inovativna orodja v postopkih pridobivanja kadrov, spremljanja kadrov in obdelave podatkov. Prav napovedna analitika v zadnjem času za kadrovske management predstavlja največji izziv, saj so danes potrebe po kadrovske informacijah velike. Z napovedno analitiko prepoznamo rezultate in stanja, zato lahko nezaželene dogodke preprečimo, dobre pa spodbudimo, oz. pospešimo. Pri analizi se upoštevajo tako podatki o zaposlenih ali o kandidatih za zaposlitev, kot tudi o drugih področjih npr. gibanju zaposlenosti na trgu delovne sile, oblikah dela, demografskih gibanjih, ipd. Z obdelavo in uporabo ustreznih standardov in modelov lahko razpolagamo npr. s podatki o optimalni obliki zaposlitve v določenem obdobju, o vzrokih fluktuacije in posledicah, o vplivu nadurnega dela na stroške, produktivnost ali na absentizem, o planiranju potreb po kadrih in njihovih kompetenc glede na stroške in produktivnost, ipd.

V organizacijah se problem napovedne analitike kaže predvsem v pomanjkanju analitičnih znanj na kadrovskem področju. Poleg analitičnih znanj je potrebno imeti tudi znanja na področju kadrovskega managementa, saj le tako lahko poskrbimo za ustrezno interpretacijo rezultatov in prinašamo kakovostne odločitve. Za organizacijo in njeno konkurenčnost je torej nujno, da v prihodnosti razvija analitične kompetence, saj bo le tako lahko sledila zahtevam trga in dosegala zastavljene strateške cilje, večina kadrovske odločitve bo namreč podprtih z analitiko.

Ko omenjamo digitalizacijo, moramo poleg naštetih prednosti, omeniti še negativne vplive stalno prisotnih informacijskih tehnologij na umske sposobnosti ljudi. Carr (2011) in Spitzer (2016) sta raziskovala vpliv svetovnega spleta in uporabo digitalnih aplikacij, pametnih telefonov in druge nove tehnologije na sposobnosti ljudi. Ugotovitve so zaskrbljujoče, saj sta dokazala, da iskanje in obdelovanje informacij po spletu slabi kognitivne sposobnosti človeka, še posebej koncentracijo, osredotočenost, pomnenje in izvršilne funkcije.

Glede na dejstvo, da prav informacijske tehnologije omogočajo, da se meje med delovnim časom in prostim časom prelivajo, to negativno vpliva na počitek. V veliki meri tudi na spanec, ki je ključnega pomena za regeneracijo in za vzdrževanje kognitivnih sposobnosti človeka. Verjetno bomo informacijsko tehnologijo skladno z razvojem uporabljali neprestano, tako v delovnem kot zasebnem času, to pa pomeni zmanjševanje fizične aktivnosti in sproščanja v naravi. Problematična torej ni informacijska tehnologija, če bi jo uporabljali le na delovnem mestu, ampak pretirana uporaba, zaznamovana s stresnimi okoliščinami, ki se nadaljuje tudi v prostem času.

Kadrovski management bi moral to dejstvo upoštevati v sklopu organizacije delovnih procesov in dela, saj je danes pojav stresa, izgorelosti in drugih težav med najpogostejšimi razlogi absentizma. Še posebej zaskrbljujoč je prezentizem, ki se z uporabo informacijske tehnologije nehotе zavleče v delovni proces. Za številne zaposlene postaja tako vedno bolj pomembno usklajevanje med zasebnim in poklicnim življenjem. Mnogi sicer menijo, da med njima ni mogoče doseči ravnovesja. Vendar je tako razmišljanje napačno, sploh pa ni produktivno, saj je najboljši delavec tisti, ki je s svojim življenjem zadovoljen. Nenazadnje delo tvori z drugimi dejavniki osebnega življenja pluralni smisel delovanja posameznika. Cilj je višja kakovost dela. Management se mora tega zavedati in poskrbeti, da k ugledu dela prispeva zlasti vsebina dela in ne njegov status.

## 5 Zaključek

Soočamo se s hitrim razvojem in napredkom, ki vpliva na spremembe poslovanja organizacij, življenja zaposlenih in na celotno družbo. Zaradi globalizacije in nepredvidljivih sprememb v okolju so poslovni rezultati vedno bolj odvisni od fleksibilnosti in konkurenčnosti na svetovnem trgu. Organizacije se morajo pomena fleksibilnosti zavedati in biti pripravljene reagirati na spremembe takoj, saj bodo drugače v hudi konkurenci obsojene na manjšo uspešnost oziroma na neuspeh. Za uspešno tekmovanje na svetovnih trgih mora management usmeriti večjo pozornost že v samem procesu zaposlovanja kadrov z ustreznim planiranjem, privabljanjem, izborom, uvajanjem, razvojem, nadaljnjim izobraževanjem in ustvarjanjem pogojev, ki omogočajo zaposlenim inovativnost in kreativnost.

Zaradi pritiska globalne konkurence in negotovih razmer na trgu dela se organizacije pogosto odločajo za nestandardne oblike zaposlovanja. Dodatno to omogoča informacijska tehnologija, ki je močno vpeta tako v poklicno kot tudi zasebno življenje posameznika. Ko govorimo o zaposlovanju in novih oblikah dela, moramo omeniti tudi pomen delovno pravne zakonodaje, saj se meje med zasebnim življenjem in delom brišejo, zato morajo biti postopki poslovanja definirani vnaprej. Nestandardne oblike dela so lahko pozitivne, predvsem za mlade, ki si želijo več svobode in se v poklicu še iščejo, ter si jih želijo. Med nestandardnimi oblikami dela pa je kar nekaj takih oblik, ki ne zagotavljajo niti dostojnega življenja, niti minimalne varnosti, ki je za ljudi pomembna, da lahko načrtujejo svojo prihodnost. Mladi se pogosto prav zaradi atipičnih oblik dela pozno odločajo za družino, zdravje t.i. prekarnih delavcev pa je slabše. Zato je pomembno, da se vsaka zloraba nestandardnih oblik dela odpravi, razmisliti pa je potrebno o razširitvi pravic dela in sprejemu reform na področju zaposlovanja.

Za organizacije in kadrovski management je pomembno prepoznavanje okolja. Z razumevanjem sprememb in poznavanjem kompetenc, potreb in želja zaposlenih, lahko uspešno premagujejo ovire in prispevajo k spreminjanju in oblikovanju delovnih procesov, uvajanju novih tehnologij in drugačnih oblik dela. Za kadrovske funkcije postaja bistveno »rudarjenje« podatkov glede kompetenc, veščin, osebnostnih lastnosti zaposlenih v povezavi z drugimi okoliščinami dela. Z ustreznim analitičnim znanjem, ki postaja na kadrovskega področju nujno, pa lahko kadrovski management doseže optimizacijo kapitala človeških virov, smiselno razporeditev intelektualnih sposobnosti zaposlenih, odpravi s tem povezane stroške in izvaja donosne globalne dejavnosti.

Na drugi strani, pa bi se moral vsak zaposleni vprašati, ali ga delo v organizaciji resnično bogati v smislu izkoriščanja lastnih prednosti in potencialov, s katerimi se lahko osebno razvija, dosega in celo presega zastavljene strokovne cilje. Oblika dela pa bi morala postati le način, s katerim bi dosegli izpolnjujoče, zanimivo, koristno in bogato življenje. Naj zaključimo z mislijo Morgana (2014), da bi morali zaposleni v organizaciji delati, ker si to resnično želijo, ne pa zato, ker morajo. Tako bi poleg plačila dosegli osebno zadovoljstvo, srečo, občutek izpolnitve in uspeha ter druge nefinančne koristi, kar vodi v priložnost za resnično doseganje prednosti, ki jih prinašajo novi izzivi v zaposlovanju.

## Literatura

- Baert, S., Cockx, B. in Verhaest, D. (2013). Overeducation at the start of the career: Stepping stone or trap? *Labour Economics*. 25, str. 123–140. Pridobljeno 23.3.2017 na <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537113000559>.
- Beardwell, I. in Holden, L. (1997). *Human Resource Management: a contemporary perspective*. Pitman Publishing, London.
- Berardi, F. (2013). *Duša na delu*. Ljubljana: Maska.
- Boxall, P. in Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resources Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brynjolfsson, E. in McAfee, A. (2012). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington: Digital Frontier Press.
- Carr, N. (2011). *Plitvine: kako internet spreminja naš način razmišljanja, branja in pomnenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Collins, C. J. in Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57 (3), str. 685-717.
- Daugherty, P., Banerjee, P., Negm, W. and Alter A. E. (2015). *Driving Unconventional Growth through the Industrial Internet of Things*. Pridobljeno 1.4.2017 na [https://www.accenture.com/us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen/reassembling-industry/pdf/Accenture-Driving-Unconventional-Growth-through-IIoT.pdf](https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/reassembling-industry/pdf/Accenture-Driving-Unconventional-Growth-through-IIoT.pdf)
- Dizdarević, D. in Novak, V. (2017). Izzivi tehnoloških sprememb in prihodnost dela. V O. Arsenijević et al. (ur.), 36. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Odgovorna organizacija. str. 155-166. Pridobljeno 30.3.2017 na <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/206/176/285-1>.
- Europe in figures - Eurostat yearbook. (2016). pridobljeno 28.3.2017 na [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe\\_in\\_figures\\_-\\_Eurostat\\_yearbook](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook).
- Felstiner, A. (2011). Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry. *Berkeley Journal of employment & labor law*. 32(1), str. 143-203. Pridobljeno 23.3.2017 na <http://scholarship.law.berkeley.edu/bjell/vol32/iss1/3>.
- Ford, M. (2015). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York: Basic Books.
- Gaber, M., Žnidaršič, A. in Novak, V. (2015). Ravnanje s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih. V P. Doucek, A. Novak, in B. Paape (ur.), *Internacionalizacija in sodelovanje: zbornik 34. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*. str. 296-304. Kranj: Moderna organizacija.

- Kucherov, D. in Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. 36 (1), str. 86-104. Pridobljeno 23.3.2017 na <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090591211192647>.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Hoboken (NY): John Wiley & Sons.
- Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo v letu 2015. Pridobljeno 1.4.2017 na [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA\\_POROCILA/lp\\_ir\\_sd\\_2015\\_www.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_ir_sd_2015_www.pdf)
- Pribac, I. in Korošec, V. (ur.) (2011). *UTD v Sloveniji: premisleki, stališča, dokumenti*. Ljubljana: Založba Krtina.
- Rifkin, J. (2015). *Družba ničelnih mejnih stroškov: internet stvari in ekonomija souporabe*. Ljubljana: Modrijan.
- Spitzer, M (2016). *Digitalna demenca: kako spravljamo sebe in svoje otroke ob pamet*. Celovec: Mohorjeva družba.
- Standing, G. (2014). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London [etc.]: Bloomsbury.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romeo, E. F. in Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*. 23(1), str. 50-70.
- Stone, D. L., Stone-Romeo E. F in Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*. 16(2), str. 229-244.
- Svetlik, I. (2009). Okolje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov*. str. 63-95, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. Los Angeles [etc.]: Sage.



# Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management

POLONA ŠPRAJC

**Povzetek** V razvoju in spremljanju zunanjih ter notranjih trendov, ki pogosto vplivajo in imajo neposreden učinek na organizacijo in celostno vodenje zaposlenih, se kot ena izmed močnih silnic kaže negotovost in soočanje s situacijami, ki niso rezultat normalnih razmer delovanja. Če smo pred desetletji spremljali zunanje trende organizacij, ki so učinkovali predvsem na urejanje in oblikovanje novih idej za izdelke, inovativnost, cenovne prilagoditve konkurentom, prenosa fizičnih poslovanj v e oblike, pa je zadnja ekonomska kriza močno posegla v ravnanje organizacij tudi v Sloveniji ter v obsegu ostalih kriznih razmer zaznamovala prihodnost. Nedvomno je vsako kritično stanje organizacij nova oblika oziroma nova priložnost za zagon idej in inovacij, ki bodo preživele, uspejo pa tiste organizacije, ki so se zmožne toku kritičnih sprememb tudi dejansko prilagoditi. Nosilci premikov v organizacijah niso zgolj zaposleni, so pa njen ključni člen. Zaposleni so tudi tisti, ki jih vse, pozitivne in negativne spremembe neposredno dotaknejo. So tudi ključni nosilec odločanja v različnih situacijah.

**Ključne besede:** • Kadrovski management • krizni management • zaposleni • kriza • etika •

---

NASLOV AVTORICE: dr. Polona Šprajc, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.6>  
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru  
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

# Strategic Function of Human Resource Management and Crisis Management

POLONA ŠPRAJC

**Abstract** In the development and monitoring of external and internal trends which affect and often have a direct impact on the organization and leadership, one of the powerful forces shows uncertainty and deals with situations that are not a result of normal working conditions. If decades ago we realized that external trends of the organizational environment have an effect mainly on the editing and creation of new product ideas, innovation, pricing adjustments, competitors, the transfer of physical business operations into e-operations, the recent economic crisis interfered with the entire working environment in Slovenia, resulting in several crisis situations. Undoubtedly, each critical situation is a new opportunity for launching new ideas and innovations. An organization, which will survive, will be capable of a critical flow of changes and will truly be prepared for adjustments. Employees are the key part of any organization. Positive and negative changes altogether affect employees and an organization. Employees are the key decision-makers in different situations.

**Keywords:** • human resource management • crisis management • employees • crisis • ethics •

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Polona Šprajc, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5.6>  
© 2017 University of Maribor Press  
Available at: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-102-5

## 1 Uvod

V poglavju, ki je pred vami, želimo v prvi vrsti izpostaviti model ravnanja z zaposlenimi, ki ravno zaradi pomembnosti vsakega zaposlenega kot člana uspešnosti in učinkovitosti organizacije presega običajne okvire dojemanja kadrovskega managementa. Dejstvo je, da že zgoraj omenjene spremembe v odličnih organizacijah, narekujejo potrebo po razumevanju funkcije kadrovskega managementa kot strateške vloge in ene izmed vodilnih vlog v managementu celotne organizacije. Tok besedila pa ne bo usmerjen zgolj v predstavitev enoznačne predstavitve strateške umestitve kadrovskega managementa v management organizacij, temveč želimo situacijske razsežnosti (ljudje, tehnologija, naravne sile) razumeti kot pomen in spodbudo kriznemu managementu, ki stremi k vzpostavitvi razmer, ki niso krizne ter odpraviti vire ogrožanja v celostni perspektivi. Ker pa so ljudje tisti, ki pogosto vplivajo, da do groženj dejansko tudi pride in, ker je funkcija kadrovskega managementa usmerjena v ravnanje z ljudmi, želimo ponazoriti pomen razumevanja zaposlenega v času ocenitve stopnje ogroženosti, priprave, odločanja ter vodenja kriznega managementa ter nenazadnje razumevanja zaposlenega, ki po razrešitvi krizne situacije potrebuje neposredno psihološko pomoč. Osnovno vprašanje, ki ga bomo skozi prispevek torej reševali je vprašanje, kako pomembna je strateška funkcija kadrovskega managementa v vseh okvirih kriznega managementa.

Dejstvo je, da živimo čas, ko upoštevanje možnosti ter nenazadnje vpeljava kriznega managementa v redno poslovanje organizacij, predstavlja prioriteto uspešnih in učinkovitih organizacij. Nepričakovani dogodki, različne grožnje, ki so rezultat tako notranjih kot zunanjih ravnanj organizacij, družbe, posameznikov, so dotaknile tudi svet poslovanja organizacij. Razumevanje, da je za področje kriznega managementa pomembna odlična pripravljenost, nalogo predpisujemo kadrovskega managementu. Nalogo pa lahko odlično opravi le oddelek, ki v organizaciji je in ima podporo na najvišjih strateških funkcijah delovanja.

Ravno zato in ne zgolj zaradi utemeljenosti situacij, ki bodo pogojevale delo zaposlenih v novih razmerah, je pomembno razumevanje, da je z roko v roki strateška naravnost kadrovskega menedžmenta pomemben impulz za sodelovanje v pogojih kriznega managementa. Večja pozornost možnostim, da je potrebna vpeljava metod in tehnik kriznega managementa, narekuje potrebo organizacij, da so z metodami in tehnikami seznanjeni ter usposobljeni tisti zaposleni, ki bodo posameznim situacijam kos. Pa ne zgolj to, tisti zaposleni, ki bodo znali sodelovati v pogojih kriznega managementa, bodo lahko ključ do reševanja problematike in najrazličnejših kriznih stanj.

Največji interes, ki ga na ravni organizacij vidimo v razreševanju kriznih razmer je zmanjševanje učinkov krize. Na strani organizacij to pomeni čas, denar, materialna sredstva, na strani zaposlenih pa stres, uravnavanje negotovih občutkov in normalna vrnitev na delovna mesta.

Vprašanje, kako se zaposleni postavijo na noge po krizi, kdo je najbolj primeren in odgovoren pri organizaciji, načrtovanju, vzpostavitvi vsesplošne dobrobiti po krizi, kličejo po aktivnostih povezovanja kadrovskega managementa s kriznim managementom. Odgovornost kadrovskega managementa je v njeni strateški funkciji

reševanja zaposlenih, reorganizaciji in spodbujanju zaposlenih. Nadalje je odgovornost v pripravi zaposlenih na krizne razmere, zagotavljanju primernosti znanj in veščin za soočanje s krizo in pravilnem ter zadostnem komuniciranju.

Kadrovski management mora med krizo identificirati ključne kompetence zaposlenih, ki bodo znali sodelovati v kriznem managementu. Poleg tega morajo biti pozorni na zagotavljanje varnostnih vprašanj ter zmanjševanje groženj vezanih na zaposlene in organizacijo. Obstajati mora tudi rešitev oziroma ključ za psihološko in mentalno obrambo zaposlenih, ko se obdobje krize zaključi.

Po krizi je potrebno zaposlenim omogočiti vrnitev v normalne razmere poslovanja. Pogosto je potrebno paziti na vzpostavitev normalnih razmer z ustrežno komunikacijo ter predvsem zmanjševati morebitne negativne učinke na zaposlene, kot so stres, negotovost, anksioznost in podobno. Kriza lahko zaposlenim škodi tako na fizični, čustveni ali finančni ravni (Claeys, Cauberghe, 2012).

Osnovni cilj poglavja je predstaviti vlogo kadrovskega managementa in njene strateške funkcije v kriznih razmerah ter vzpostavitvi normalnega stanja s čim manjšimi posledicami za zaposlene in organizacijo.

## **2 Strateška funkcija kadrovskega managementa**

Neprestana želja in smisel preživetja organizacij leži v vzpostavljanju uspešnega in učinkovitega poslovanja, zdravem okolju, razvoju in inoviranju procesov v organizacijah, vpeljevanju nove informacijske tehnologije, skrbi za zaposlene in nedvomno tudi v razumevanju intelektualnega in človeškega kapitala kot pomembne diktije, ki jo obvladuje kadrovski management. Prerasli smo čase, ko je kadrovski management lahko deloval v organizacijah kot podporni element oziroma administrativna funkcija delovanja organizacij. Za uspešnost, učinkovitost in preživetje v današnji, digitalni dobi, je strateško delovanje kadrovskega managementa v organizacijah nujna ter neizogibna stvar. Govorimo o dejavnosti, ki mora dajati organizaciji podporo strategiji organizaciji ter skupaj z ostalimi strateškimi funkcijami prispevati k pozitivnemu rezultatu organizacij. Prvo izhodišče, da se kadrovski management lahko integrira v poslovno strategijo organizacije je zavedanje vodstva, da kadrovski procesi niso izhodiščni strošek temveč dodana vrednost za vse, notranje in zunanje okolje organizacij. Zaposleni namreč pri strateškem ravnanju in postavljanju strateški usmeritev zaposlenih, predstavljajo najpomembnejšo komponento.

Ključna vloga strateškega kadrovskega managementa je v tem, da usmerja vodje k boljšemu vodenju zaposlenih. S tem so vodje zagotovljena ustrežna orodja, da lahko vzpostavi procese, ki bodo usmerjeni v doseganje poslovnih rezultatov.

Kadrovski sistem torej ni cilj, temveč sredstvo za boljše vodenje ljudi. Ob tem je strateška vloga kadrovske funkcije bistvenega pomena, saj morajo kadroviki delovati proaktivno, biti predvsem nosilci spremembe, ne pa zgolj izvajalci operativno administrativnih kadrovskih procesov. Dolgoročno uspešno podjetje je tisto, ki svoj uspeh gradi na prepletu poslovnega in človeškega faktorja ter dobre in integrirane kadrovske prakse

vključuje v vse vitalne dele podjetja (Fesel Kamenik & Petrič, 2011). Zaposleni niso sredstva, ki sprejemajo ukrepe, odločitve, strategije in načrte v imenu ljudi. Oddelek za kadrovski management v podjetju je pooblaščen z integrirano strateško vlogo na področju kriznega upravljanja. Močno strateško partnerstvo se pojavi, kadar se dejavnosti oddelka za kadrovski management pokrivajo z ukrepi za krizni management s splošnimi ukrepi in strategijo organizacije v smeri doseganja ciljev (Nizamidou, Vouzas, 2015).

Strateški kadrovski management opredeljuje namen in načrte organizacije o tem, kako naj bi bili njeni poslovni cilji usklajeni s cilji zaposleni. Temelji na treh predlogih (Sahoo, 2016):

- prvič, da je človeški kapital pomemben vir človeške prednosti,
- drugič, da so zaposleni tisti, ki izvajajo strateški načrt in
- tretjič, da je za sistematičen pristop potrebno prilagoditi opredelitev, kam si želi in na kakšen način bo prišla tja.

Za opredelitev strateške funkcije kadrovskega managementa, podajamo štiri stransko razmejitev področja, ki obsega vse pomembnejše sklope razumevanja področja.

Strateška funkcija kadrovskega managementa obravnava področje, v katerem je management ljudi ključen in stremi k uspehu organizacije. Predstavlja stopnjo razmišljanja in aktivnosti, ki povezujejo področje kadrovskega managementa s strateškim poslanstvom organizacije. Če relativiziramo pojem kadrovskega managementa, je glavna distinkcija kadrovskega managementa od strateške funkcije kadrovskega managementa vezana na eni strani na razumevanje obravnave poslovanja kadrovskega managementa na horizontalni ravni, dočim strateška funkcija poveže aktivnosti kadrovskega managementa na vertikalno raven in s tem zagotavlja, da se vključuje v strateške usmeritve organizacij (Banfield, 2008).

Nadaljujemo z zaposlenimi v organizaciji. Organizacija je primarno sestavljena iz otipljivih in neotipljivih virov in sposobnosti, ki ji omogočajo konkurenčno prednost in uspešno poslovanje. V organizacijskih virih srečamo sredstva, procese, kompetence, informacije. Na področju strateškega razumevanja kadrovskega managementa to pomeni, da so ključen vir uspešnosti organizacije kompetence zaposlenih, ki so glavni generator in nosilec sprememb v organizaciji (Banfield, 2008).

Strateške odločitve so tretja postavka. Z njimi želimo izpostaviti kritično odločanje na pomembnejših področjih upravljanja z zaposlenimi, tako na področju nagrajevanja, razvoja, zaposlovanja, selekcije in ostalih elementov managementa. Razumemo ga tudi kot odločitveno in procesno funkcijo, ki definira poslanstvo in vizijo organizacije ter upravljanje z zaposlenimi na vseh strateško pomembnih stebrih organizacije (Banfield, 2008).

Četrty element je vezan na razvoj in celotno paleto aktivnosti zaposlenih, posredovanj, politik in praks ter povezovanje aktivnosti z učinkom dodane vrednosti zaposlenih. Dodano vrednost zaposlenih je potrebno meriti in jo znati uporabiti (Banfield, 2008).

Od povezovanja do razumevanja znanja kot nosilca razvoja vseh organizacij in nenazadnje družbe nasploh, smo vsi posamezniki podvrženi zahtevnim pogojem delovanja poslovnega sveta. Model kadrovskega managementa, ki je prerasel običajne okvire delovanja na horizontalnih ravneh organizacij, do razumevanja njegove vloge v vertikalni poveztljivosti, postaja neizogiben del managementa organizacij. V razvojnih tendencah, se management ukvarja z organizacijsko kulturo, komunikacijo, kariero zaposlenih, razvojem in v prvi vrsti znanjem. Moč kadrovskega managementa je v poznavanju celotnega kompetenčnega okvira zaposlenih, usmerjena mora biti na posredovanje ter povezovanje z vsemi ostalimi strateškimi funkcijami organizacije.

V preteklih dveh desetletjih zasledujemo, da so ljudje vir konkurenčne prednosti (Kaplan & Norton, 2004; Breitfelder & Dowling, 2008). Koncepti oziroma stebri zaposlenih so na virih, sposobnostih in znanju. A vsi viri, sposobnosti in znanja ne pomenijo izključne konkurenčne prednosti. Pogoji za vzpostavitev konkurenčne prednosti so vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nezamenljivost, nemobilnost in nezmožnost posnemanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006). V tej smeri se je ravno tako razvijal pogled na strateško funkcijo kadrovskega managementa.

Vloga strateške formulacije kadrovskega managementa je v umestitvi kadrovskega managementa v zagotavljanje torej konkurenčne prednosti, ki je lahko in mora biti uporabna za strategijo organizacij. Unikatnost sposobnosti kadrovskega managementa je lahko gonilo razvoja strategije organizacij.

Kadrovski management je oddelek, ki zagotavlja organizacijam konkurenčno in pripravljeno delovno silo, ki bo dosegala cilje organizacije na podlagi lastnih potreb in interesov. Pomembno je, da razumemo povezanost strategije organizacije z učinkovitostjo kadrovskega managementa, ki zahteva veliko več izzivov za vzpostavitev prostora, ki bo spodbujal strateško naravnost organizacij in njeno konkurenčnost. Proces razvoja kadrovskega managementa je v smeri doseganja, povečevanja znanj, veščin in sposobnosti za boljše delovanje in višjo stopnjo produktivnosti.

Povzemimo pomen delovanja kadrovskega managementa na strateški ravni organizacij. V prvi vrsti se naslonimo na osnovne predpostavke delovanja kadrovskega managementa, ki v vseh organizacijah skrbi za procese iskanja zaposlenih, selekcije, vpeljave novih zaposlenih, motiviranja, nagrajevanja, načrtovanja, razvoja, odpuščanja itn. Pomen znanja in kompetenc zaposlenih je v smeri zagotavljanja učinkovite ter uspešne organizacije ključno in se »rodi«, »živi« in »umre« v organizacijah. Nadalje je to znanje in kompetenčnost potrebno torej uresničiti v celostni strateški funkciji, ki bo na enakopraven način in z močjo delovanja in pogajanja, znala uveljaviti vse tiste elemente, ki bodo celostno prispevali k še boljši organizaciji. Govorimo o aktivnosti, ki predpostavljajo sinergijo zaposlenih kadrovskega menedžmenta in aktivne vpetosti v management organizacij. Aktivnosti strukturiramo v:

- Zaposleni so strateško pomemben člen organizacij. Pomen njihovega znanja, izkoristek kompetenc in spodbujanje razvoja na vseh ravneh, se mora obvladovati in uresničevati ter vrednotiti v okviru kadrovskega sektorja. Pa vendarle, je potrebno izpostaviti, da mora področje, ki obvladuje zaposlene

ravno tako obvladovati strateško funkcijo organizacije. Raznolikost zaposlenih na eni strani predstavlja seveda konkurenčno plat prednosti, pomeni pa tudi uveljavljanje interesov kadrovskega managementa na najpomembnejši – strateški funkciji – ki lahko zaposlene dejansko povzdigne na piedestal skozi strateško poudarjeno naravnost kadrovskega managementa.

- Procesni vidik delovanja organizacije je povezan na eni strani z obvladovanjem optimiranosti poslovnih procesov, po drugi strani pa vključuje vpetost zaposlenih kot pomemben element obstoja organizacije. Zaposleni so tisti ključni faktor, ki prispeva, da se poslovni procesi neprestano izboljšujejo v smeri učinkovitih in uspešnih strateških usmeritev (med drugim racionalizacije poslovanja, učinkovitega izkoristka časa, izboljševanja kakovosti, preživetje na trgu).
- Organizacijska kultura in organizacijska klima sta ravno tako aktivnosti organizacij, ki ju je potrebno obvladovati na strateški ravni organizacij.
- Vrednote in razumevanje celostne strategije razvoja organizacije so povezane z vrednostjo, ki jo mora nositi kadrovski management v organizaciji.

Ključno vlogo za doseganje strateških ciljev v organizacijah imajo zaposleni. Zaposleni so pomembnejši člen delovanja kadrovskega managementa v organizaciji. Nadalje, razumevanje, da je strateška funkcija kadrovskega managementa kot gonilo razvoja znanja, sposobnosti in nenazadnje organizacijskih kompetenc pomembno in neizogibno, nam bo v nadaljevanju poglavja definirala temelje in vzode situacijam, ki jih beleži vsaka organizacija današnjega časa.

V nadaljevanju poglavja bomo predstavili strateško funkcijo kadrovskega managementa, ki vključuje tristopenjski krizni management in sicer stanje pred krizo, stanje med krizo in stanje po krizi. Kadrovski management mora biti vključen v interakcijo ostalih strateških funkcij organizacije predvsem in zaradi vidika poznavanja celote znanj in vrednosti zaposlenih. Izpostavljenost kriznim razmeram in ranljivost zaposlenih, sta vsaj dva vidika, zaradi katerih je potrebno opozoriti na strateško vlogo kadrovskega managementa v kriznem managementu.

### **3 Krizni management**

Živimo v obdobju, ko so trenutki negotovosti, neugodnih razmer, groženj, situacij krize postali že skoraj nekaj vsakdanjega. Posameznik, ki v svojem vsakdanu doživlja spremembe pod pritiskom zunanjih vplivov in bodisi vplivajo na majhne motilce njegovega življenja bodisi na najbolj ekstremni ravni pomenijo ogroženost temeljnih človeških vrednot, človeškega dostojanstva ali celo ogroženost življenja, je tipičen predstavnik današnjega časa. Razmere kriznih stanj, ki so posledica zunanjih trendov v družbi, pogojujejo vzode delovanja družbe in organizacij, ki pomagajo pri razreševanju teh stanj.

Predstavimo najprej, kaj kriza sploh je. Izhodišče je v odločitvenih situacijah, ki narekujejo ravnanje v nepričakovanih trenutkih in kot posledica lahko rezultirajo v manjših ali hujših posledicah za posameznika, zaposlenega, organizacijo in družbo. Stanje vsakršne krize potrebuje ravnanja in ukrepanja ljudi.

Izvor besede kriza ima grške korenine, in sicer v besedi »krinein«, kar pomeni odločiti. Nanaša se na odločilni trenutek v zaporedju dogodkov, v katerem se stvari bodisi izboljšajo bodisi poslabšajo (Prezelj, 2005). Kriza je na splošno resno stanje, ki zahteva ukrepanje, oziroma situacija visokega ogrožanja, ki zahteva ukrepanje v končnem, običajno kratkem času (Russet & Starr, 1996). Odločanje v kriznih situacijah se razlikuje od običajnih razmer odločanja. Stres in sprejemanje odločitev v negotovosti, ko pogosto ljudje, sredstva ali dogodki prehitujejo drug drugega, so samo eden izmed delov kriznih stanj. Pogosti spremljevalci kriz so ogroženost vrednot, omejen čas odločanja, negotovost, omejenost z viri informacij in absolutno stresno stanje, ki v največji meri pomeni tudi stisko posameznika, ljudi, družbe v največji meri.

Stern (1999) ponuja sintetično definicijo krize, ki pravi, da je kriza situacija, ki izhaja iz spremembe zunanje ali notranje okolja določene skupnosti in jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost. Slednje povezujemo s stopnjo škodljivih pogojev. Značilnost krize namreč je, da gre za nepričakovano situacijo, pri kateri smo priča nizki stopnji psihološke pripravljenosti in organizacijskega načrtovanja ter posledično visoki stopnji improvizacije pri kriznem odločanju.

Značilnosti kriz lahko predstavimo kot (Kuzmanova, 2016).

- kriza predstavlja tako nevarnost za uspešnost organizacije in možnosti za njen nadaljnji razvoj,
- na splošno je krize težko napovedati, prisotna je velika nevarnost,
- ključni dejavnik za uspešno ravnanje s kriznimi pojavi in procesi je učinkovito upravljanje odnosov v organizaciji med zaposlenimi,
- krize so presenečenje za organizacije, čas je omejen,
- kriza sama po sebi omejuje možnosti za ukrepanje.

Kako definiramo krizni management? Opredelimo ga v prvi vrsti kot prizadevanje za nadzor nad dogodki, pri čemer vodilno misel usmerjamo v stopnjo kontrole, ki bi omogočila, da do krize ne pride. Organizirana dejavnost, ki je usmerjena v reševanje in obvladovanje kriznih razmer, je v rokah ljudi. Ljudje v organizacijah ali posamezniki v družbi, so po svojem poklicnem ali osebnostnem načelu, postavljeni v obdobje razreševanja situacij, ki ne vplivajo zgolj na posameznika, temveč imajo veliko bolj šiře posledice in zaključke.

Poanta kriznega managementa je usmerjenost ljudi v proces, ki bo pomenil vrnitev običajnih razmer na situacije, ki ne bodo krizne s stališča prizadetih in, ki bodo vzpostavile ponoven nadzor nad dogodki. Slednje lahko beremo kot prizadevanje, da se v osnovi odpravi vir ogrožanja varnosti. Res je, da potencialnih kriz ne moremo enostavno upravljati, obvladovati ali koristiti učinke glede na lastne interese in želje. Bolj pomembno je, da krizni management razumemo kot dejavnost za obvladovanje krize, od identifikacije krize, načrtovanja odgovora na krizo, soočanje s krizo do odpravljanja krize.



Krizni management se običajno odvija v organizacijskem kaosu, pod pritiskom medijev, v stresnih razmerah in ob pomanjkanju natančnih informacij. Spremembe narave in konteksta sodobnih kriz pa krizni management še otežujejo, saj so sodobne krize izjemno kompleksne, učinkujejo prek različnih meja, se povezujejo z drugimi pomembnimi problemi in so praviloma dolgotrajne (Malešič, 2004).

Krizni management se nanaša na metode, ki nudijo takojšnjo kratkoročno pomoč vsem, ki so prizadeti v takšni ali drugačni katastrofi in potrebujejo pomoč (Jones, 2006). Na bolj splošni ravni pa vsebuje strateško načrtovanje ukrepov v krizi, ki vsaj deloma odpravijo tveganje in negotovost ter omogoča večji nadzor nad trenutno situacijo in nadaljnjo usodo na vseh ravneh delovanja sistema kriznega managementa (Thompson & Louie, 2006, 15-17).

Z nastankom krize je management v organizacijah podvržen vrsti groženj, ki predstavljajo nove izzive za vodenje organizacije, med katere uvrščamo (Dubrovski, 2004):

- močno omejen čas za sprejem odločitev,
- razmere, v katerih se odločamo, nas presenetijo bodisi šokirajo,
- napačne odločitve niso sprejemljive,
- aktivnosti so veliko bolj hitre, časovno in stroškovno obremenilne za organizacijo,
- razpolagamo z omejenimi sredstvi in informacijami,
- pri razreševanju kriznih razmer so lahko odgovorni za krizo velik zaviralec rešitev,
- izjemna psihična obremenitev odgovornih za razrešitev krize.

To je samo nekaj dejavnikov oz. situacij, ki nastopijo zaradi zunanjih ali notranjih groženj v organizacijah. Kaj pa so pogosti znaki kriz v organizacijah? Znake bomo razdelili v tri – po našem mnenju – pomembnejše sklope, ki jih bomo tudi obrazložili ter v nadaljevanju predstavili še načine razreševanja oziroma vzvodov kriznega managementa.

### **Grožnje v notranjem okolju in vznik krize zaradi notranjih razmer organizacije.**

Pogosto slišimo, da smo sami sebi največji sovražnik. Razumevanje kriznih situacij v organizacijah, ki nastopijo zaradi slabega načrtovanja, nepravilne strategije, slabe ocene stanja zaposlenih, neučinkovitih informacijskih procesov, pomanjkanja strateških usmeritev so samo ene izmed značilnih situacij, ki kličejo po reševanju vsled preživetja organizacije.

Grožnje notranjega okolja členimo v (Dubrovski, 2004):

- Neustrezna usposobljenost managementa, napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, nemotiviranost zaposlenih, nepregledno poslovanje, pasivnost pri poslovanju.
- Slaba organiziranost, preveč hierarhičnih nivojev, preveč birokracije, neustrezna kadrovska zasedba.

- Slaba pozicioniranost na trgu, neustrezni ciljni trgi, izdelki in storitve na koncu življenjskega ciklusa.
- Neustrezen management, negativna kadrovska selekcija, neustrezne metode vodenja, osebni spori in konflikti.

### **Grožnje v zunanjem okolju in vznik krize zaradi zunanjih razmer organizacije – konkurentov, kupcev in drugih deležnikov, s katerimi organizacija sodeluje.**

Organizacija pri svojem poslovanju poleg notranjega okolja veliko pozornost seveda usmerja na ciljne deležnike, bodisi kupce, konkurente in ostale. Pri razjasnitvi groženj, ki temeljijo na zunanje okolje, jih lahko strnimo na:

- pospešena konkurenca,
- manjša zainteresiranost tržišča in posledično manjše povpraševanje,
- spremembe v dejavnosti,
- novi kupci,
- slaba sledljivost konkurenci,
- neustrezno izbrani kupci in promocijski kanali.

### **Grožnje v zunanjem okolju in vznik krize zaradi zunanjih dejavnikov, ki se nanašajo na nacionalne, nadnacionalne in globalne vire ogrožanja.**

V sklop groženj, ki sodijo v kontekst širšega razmišljanja, uvrščamo:

- naravne nesreče,
- podnebne spremembe,
- politične spremembe,
- splošna ekonomska kriza,
- vojne, terorizem.

Posebno mesto v obravnavanju kriznega managementa v organizacijah je potrebno nameniti obravnavi stresa zaposlenih in okolice, ki se znajde v krizni situaciji.

Stres je po Malešiču (2001) manifestiran v naslednjih situacijah:

- osebe, ki doživijo močan stres utrpijo degradacijo splošnih zaznavnih sposobnosti, padec kreativnosti in analitične sposobnosti ter padec sposobnosti za identifikacijo stranskih učinkov in nenamernih posledic različnih izbir,
- poveča se nagnjenost k rešitvam s takojšnjimi učinki (kratkoročna perspektiva),
- spregledanje, da zadovoljenje ene lahko onemogoči zadovoljenje druge potrebe,
- pritisk na posameznika, da zadevo čim prej konča in težnja, da je vsaka odločitev bolj sprejemljiva kot podaljšanje procesa odločanja,
- zmanjšanje občutljivosti na negativni povratni učinek in sposobnost učenja iz tega (bolj kompleksno učenje je lahko moteno, enostavnejše pa pospešeno),
- nagibanje k preverjenim rešitvam, manj pa k učenju od kolegov ali iz zgodovine.

V času krize je vedenje zaposlenih pogosto neusmerjeno, kar zmanjšuje možnosti izvajanja učinkovitih ukrepov. Management mora zagotoviti istosmernost delovanja

zaposlenih tako, da med njih razprši jasno vizijo izhoda iz krize ter jih seznanjajo z ukrepi. Z notranjim kriznim komuniciranjem je potrebno preprečiti različne govornice, ki imajo lahko za posledico neustrezno in neželjeno vedenje zaposlenih, ki lahko prispevajo k neučinkovitemu razreševanju krize (Dubrovski, 2000).

Predno preidemo na področje povezovanje strateških elementov delovanja kadrovskega managementa v kriznem managementu, pa si pogledajmo še področje, ki je vezano na sleherno dogajanje v našem življenju. Pogosto so nepisana pravila ali vrednote, ki so splošno sprejete v družbi tista, ki prispevajo k pravemu načinu razreševanja tudi kriznih situacij. Filozofsko obravnavanje vloge posameznika v odnosu do drugih je vsekakor prepleteno z etičnimi in moralnimi vprašanji. Zato je nekaj predpostavk, ki vejejo na področje etike v kriznem managementu zaželeno izpostaviti tudi v pričujočem prispevku.

#### 4 Etičnost v krizi

Krizni management je področje, ki obsega osnovna vedenja o detekciji groženj, pomenu varnostne kulture, kompetencah ter ostalih elementih. Področje etike je pri kriznem menedžmentu neizogibno. Etičnost posameznika, ki deluje v konceptu kriznega managementa, je povezana z osebno integriteto in osebno, profesionalno ter organizacijsko etiko. Osebna etika izhaja iz posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti, profesionalna etika izhaja iz področja strokovnega področja posameznika, organizacijska etika pa zaokroži razumevanje integritete v celostnem prostoru organizacije. Integriteta je področje, ki izraža skladnost posameznika. Je polje, kjer so misli skladne z besedami in dejanji. Je ključ za uspešni krizni management. Oseba z integriteto je zaupanja vredna in spoštovana. Zanj je značilno suvereno odločanje, ki je podkrepjeno z občutkom za pravičnost, načelnost ter etiko (Šprajc, Cingula, Podbregar, 2017).

»Pri zastavljanju neke vrste moralnih vprašanj, če smo dovolj vztrajni, odkrijemo, da nanje ne moremo odgovoriti, dokler ne zastavimo in odgovorimo na nekatera filozofska vprašanja. Z zastavitvijo moralnih vprašanj pomen nekaterih ključnih besed, ki so bile pri tem uporabljene, ni več jasev in nedvoumen« (MacIntyre, 1993, str. 17).

Etiko razumljeno starogrško kot običaje in nrvnost oziroma moralnost lahko jemljemo kot udejanjene etične prakse v vsakdanjem življenju. Vendar pa se moralni koncepti spreminjajo hkrati s spremembami družbenega življenja. Vpeti so v oblike družbenega življenja in jih deloma vzpostavljajo. Identifikacija razlik v moralnih konceptih je eden ključnih načinov identifikacije ene oblike družbenega življenja v razliko od druge (MacIntyre, 1993). Če hočemo torej razumeti konkretne oblike družbenega življenja in v njem vznikla etična dejanja ali sodbe, kamor spada tudi poslovno okolje in njegova specifična etika, moramo imeti vsaj v grobih obrisih opredeljene temeljne koncepte etike.

Filozofija je veda, ki išče odgovore na temeljna vprašanja človeka, družbe in sveta. Etika kot filozofska disciplina pa poskuša iskati rešitve na vprašanja, kako naj bi ljudje delovali, kako naj se obnašamo med seboj, da bo v svetu čim manj nesrečnih in kar največ srečnih situacij. S postavljanjem lastnih problemskih okvirov in moralnih načel nam etika torej lahko koristi tudi pri usmerjanju zaposlenih v pozitivna ravnanja. Koristnost etičnega mišljenja je nepogrešljiva takrat, ko se kot posamezniki znajdemo na razpotju različnih

vrednot in se vprašamo: »Kaj bi bilo sedaj dobro (storiti)?« (Šprajc, Cingula, Podbregar, 2017).

Etika se dandanes ukvarja z zelo različnimi temami, vendar njen pristop do določene teme po Miščeviću (v MacIntyre, 1993) lahko razdelimo na tri sklope, na normativno, aplikativno in meta-etiko. Prvič, obstajajo »vsebinska ali normativna vprašanja, ki so izražena v klasični obliki 'Kaj naj delam?',« da bi bila, denimo, družba nasploh pravična. Drugič, »normativna vprašanja variirajo glede na stopnjo občosti – ukvarjanje z zelo specifičnimi vprašanji, ki je usmerjeno v prakso, pogosto označujemo kot aplikativno (normativno) etiko,« tj. etično razreševanje konkretnih, dejanskih moralnih problemov. Poleg normativne in aplikativne etike, nadaljuje, »pa dobršen del filozofske etike ni vsebinsko-normativne narave, temveč analizira pojme in teorije vsebinsko-normativne etike. Ta del imenujemo 'meta-etika', v katero se uvrščajo vprašanja, kot so: Kaj razumemo kot 'dobro' ali 'pravično'?« (Miščević v MacIntyre, 1993, str. 269).

Ko govorimo o kriznem management, mislimo na načine obvladovanja in reševanja situacij, ki so pogosto rezultat človeškega dejanja. S pomočjo razumevanja fenomena etike v pogojih kriznega managementa, se na eni strani dotikamo deskriptivne in po drugi strani normativne etike. Deskriptivni tip etike je omejen zgolj na pojasnjevanje trenutnih dogodkov krize ter odnosov in norm, ki so posledica krize, normativni tip pa predpostavlja prizadevanja, da se v kritičnih situacijah odločanje ter reševanje podredi moralnemu vrednotenju in racionalni presoji dogodkov. Krizne situacije, kjer se v pogojih kriznega managementa generirajo vzvodi etike (komunikacija, odnosi in navodila), vzpostavljajo določeno raven vrednot, ki so bistveno vodilo razreševanja situacij v prid posameznika in družbe. Problem nastopi, ki se pogovarjamo o pravi meri etičnosti odločanja in ravnanja (Šprajc, Cingula, Podbregar, 2017).

Vsakodnevni dogodki v družbi in organizaciji so podvrženi presoji vrednot in varnosti pravičnosti ter enakopravnosti, ki v očeh javnosti predstavljajo najpomembnejši atribut zaupanja v nacionalne institucije varovanja. V kriznih situacijah se krizni management sooča s kompleksnimi etičnimi presojami, ki so pogosto del negotovosti, časovnega pritiska in povečanega javnega nadzora. Pomanjkanje etičnih dimenzij v krizah pogosto rezultirajo v dogodkih, ki se ne zaključijo. Krize, ki se ne rešujejo z etičnim okvirom spodbujajo pri ljudeh stopnjo cinizma predvsem pri politični oblasti in javnem aparatu. Krizni management je presojan z upoštevanjem etičnih vprašanj kar še povečuje pomembnost obravnavne tematike. Etične dileme, vloga etike v kriznih situacijah in odločanje v krizi, so dejstva, ki so zaradi dogajanja v svetu na vseh področjih absolutno potrebna presoje in upoštevanja načel (Šprajc, Cingula, Podbregar, 2017).

## 5 Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management

V čem je moč delovanja kadrovskega managementa, če smo ga v začetku poudarjali kot vir znanja, sposobnosti in veščin slehernega zaposlenega. Na kakšen način graditi most med nemiri v organizaciji in obvladovanju zaposlenih, procesov in materialnih sredstev. Glavni vir oziroma sredstvo prenosa pomena na eni strani dojetanja kadrovskega managementa kot nosilca razvoja in znanja, na drugi strani dojetanja kriznih situacij, ki jih rešujejo ti isti zaposleni, potrebujejo strateško obvladovanje. To pomeni, da se je moč

upreti ali razreševati situacije takrat, ko veš, kdo so tvoji zaposleni, ko veš, da imaš ter poseduješ moč na strateški ravni organizacije ter veš, na kakšen način bodo najprej zaposleni in potem organizacija v najmanjši možni meri čutile pritiske oziroma neugodne vplive iz okolja, lahko tudi krize.

Pomen kadrovskega managementa v pogojih kriznega managementa je dejstvo ne samo organizacij v Sloveniji, Evropski uniji temveč v globalnem prostoru. Razlogi, zaradi katerih prihaja do neobičajnih in kriznih situacij v poslovanju organizacij so bili že opredeljeni v predhodnem poglavju. Optimistično razpoloženje organizacij, ki ne upošteva možnosti, da do kriz v organizaciji sploh prihaja, je neprimerno vedenje ter na dolgi rok škoduje zaposlenim in organizaciji. Kot smo obravnavali v poglavju strateška funkcija kadrovskega managementa, razumemo zaposlene kot najpomembnejši člen organizacij. Vlogo kadrovskega managementa pa kot pomembno in ob bok postavljeno vsem ostalim strateškim funkcijam organizacije.

Funkcija kadrovskega managementa v organizacijski krizi je pod pritiskom, da prilagodi svojo vlogo na spreminjajoče se razmere v organizaciji – to je dejstvo. Kadrovske managerji morajo skupaj z ostalimi managerji v podjetju, ki so odgovorni za usklajevanje sprememb v vlogah drugih zaposlenih uskladiti/prilagoditi novo vlogo, ki je nastala zaradi krize (Shen, D'Netto, 2012). V tem pogledu je vloga kadrovskega managementa ena ključnih (Arzenšek, Lešnik, 2016).

Strateška vloga je pomembna na vseh področjih kriznega managementa in v vseh njenih fazah. Pomembno strateško partnerstvo med enim in drugim področjem kliče po splošnih aktivnostih ter strategiji, ki omogočajo organizaciji realizacijo ciljev. Organizacije morajo načrtovati in razmišljati o vidikih kriz ter njenih posledicah na zaposlene. Dejstvo je, da organizacija brez zaposlenih ali organizacija, ki po krizi ostane soočena z visoko stopnjo stresa zaposlenih, težko ponovno doseže svoje normalno stanje.

Kadrovske management ima pomembno vlogo pri vodenju, načrtovanju in soočanju s krizo. Temu se ni mogoče izogniti. Izboljšanje notranje komunikacije med zaposlenimi je ena bistvenih nalog v času krize. Jasno je, da bi se krizi pogosto lahko izognili, če bi bil med zaposlenimi vzpostavljen učinkovit komunikacijski odnos (Nizamidou, Vouzas, 2015).

Področje kadrovskega managementa vključuje kot že rečeno načrtovanje, koordiniranje, komuniciranje, povezovanje in situacijske reakcije na krizo v primeru, da se krizi ni moč ogniti. Lahko celo rečemo, da so zaposleni prvi, ki zaznavajo možnosti, da do krize pride. Z osnovnim aparatom kriznega managementa, poznavanjem zaposlenih in pravilnim komuniciranjem, se odpira možnosti, da se krizi organizacija lahko ogne oziroma resnično omili njene posledice.

Eno izmed področij, ki močno dotika krizni management so vsekakor psihološke posledice, ki so vezane na stanje po krizi. V primeru, da se zaposleni soočijo nepripravljeni, v neugodnih razmerah, z nepravilno podporo, so psihološke posledice lahko toliko hujše. Vlogo kadrovskega managementa zatorej ni iskati zgolj v zaznavanju kriznih razmer in reakciji na krizo, temveč tudi v ravnanju z zaposlenimi po krizi.

Aktivnosti kadrovskega managementa lahko obravnavamo na treh ravneh krize, pred krizno stanje, kriza in stanje po krizi.

### **Stanje pred krizo**

Stanje pred krizo pomeni odgovornost kadrovskega managementa, da so zaposleni pripravljene oziroma, da je njihovo znanje dovolj močno, ki jim omogoča identifikacijo kriznih situacij. Razumevanje in detekcija stanj, ki odstopa od normalnega poslovanja je nekaj neizogibnega, če se pogovarjamo o strateških nalogah kadrovskega managementa. Kompetenčnost zaposlenih, o kateri smo govorili v predhodnih poglavjih, vključuje tudi visok nivo zaupanja in integracije med zaposlenimi ter pomen njihove aktivne vloge na delovnih mestih. Zavedanje, da kljub predvidevanju, da do krize bo prišlo, ne nujno rezultira v pozitivnih posledicah za organizacijo. Pozitiven predznak lahko opredelimo takrat, ko so zaposleni pripravljene na krizo, znajo na krizo odgovoriti ter so v obdobju po krizi tudi ustrezno zaščiteni s strani kadrovskega managementa oz. celotne organizacije.

Ena izmed nalog kadrovskega managementa v fazi zaznavanja, da bo do krize prišlo, je vsekakor tudi formiranje ustreznih komunikacijskih kanalov, ki bodo pomagali s pravilno opremljenostjo informacij ter omogočile pridobivanje časa ter manjše stroške pri morebitnih neugodnih razmerah.

V stanju pred krizo je pri načrtovanju kriznega komuniciranja potrebe vzpostaviti (Novak, 2000):

- analizo dogodkov, načrtovanje in predvidevanje toka dogodkov ter potencialnih razvojev kriz in zaznati krizne razmere,
- oblikovati je potrebno skupino ljudi ter jih usposobiti za komuniciranje z ostalimi zaposlenimi,
- določiti je potrebno ciljne javnosti, da si lahko zagotovimo uspešen tok komuniciranja,
- opredeliti je potrebno vse vpletene javnosti,
- oblikovati je potrebno krizno komunikacijsko strategijo glede na značilnosti krize,
- določiti in izbrati je potrebno prave komunikacijske kanale, ki bodo prispevale k usmerjenemu in pravemu komuniciranju s ciljnim javnostmi,
- pripraviti, testirati in prilagoditi je potrebno komunikacijski načrt,
- če je možno, je na mestu definiranje prostora oz. komunikacijskega centra,
- pripraviti je potrebno seznam medijev ter oblikovati oz. pripraviti podporni informacijski sistem.

Nihče ne more oceniti, v kolikšni meri se bi lahko izognili krizi, če bi obstajala višja stopnja zaupanja in povezanosti med zaposlenimi. Nekatere od kriz, ki se jim ni bilo mogoče izogniti, bodisi njihova širitev ni bila omejena na čas, niso pripeljale zgolj do

astronomskih finančnih izgub, ampak so povzročile nepopravljivo škodo tudi na ljudeh (Nizamidou, Vouzas, 2015).

### **Kriza**

Kadrovski management mora znati opredeliti, kdo so zaposleni, ki bodo sposobni odreagirati na krizne razmere ter bodo usposobljeni za sodelovanje v kriznem managementu. Med krizo je komunikacija ena izmed pomembnejših elementov koordiniranja in vodenja aktivnosti. Zaposleni morajo biti informirani o obsegu krize, krizi sami in učinkih krize, ki lahko puščajo negativne posledice na delovnih mestih, organizaciji ali nenazadnje zaposlenih. Ne samo, da govorimo o neetičnih principih, dejstvo je, da je informiranost zaposlenih, ki jo mora vršiti organizacija – in je še posebej izpostavljena v času kriznih razmer – eno izmed pomembnejših dejstev časa krize. Strah, ki ga zaposleni zaradi krize čutijo, je lahko toliko večji, če so zaposleni nevedni ali prepuščeni sami sebi.

Kadrovski management lahko pomaga identificirati ključne strokovnjake, ki bodo znali odreagirati v primeru krize in ustrezno komunicirati. V času krize je 24-7 komunikacija neizogibna. Zaposleni čutijo večjo stopnjo potrebe po obveščeni o obsegu krize in o krizi sami ter o njenem vplivu. V primeru, da zaposleni niso obveščeni s strani podjetja lahko govorimo ne samo o motečem in škodljivem stanju temveč celo o neetičnosti (Nizamidou, Vouzas, 2015).

Med krizo je pomembno opredeliti tudi različne vedenjske vzorce zaposlenih, ki rezultirajo v (Novak, 2002):

- Adekvatnem in neadekvatnem obnašanju.

Krizni položaj in adekvatno vedenje naj bi obljubilo rešitev iz krize, ni pa nobenega zagotovila, da bo do rešitve dejansko tudi prišlo. V veliki meri so kompetence, ki se nanašajo na razgledanost ter stopnja znanja tiste, ki omogočajo večjo možnost, da do rešitve pride in, da je rešitev prava.

- Egocentričnem in alocentričnem obnašanju.

Zaposleni se lahko v krizi vede tako, da najprej poskrbi zase ali pa vse napore usmeri v reševanje drugih. Pri definiranju skupine, ki bo razreševala krizno situacijo, ki bo komunicirala z ostalimi, je to prednostna naloga za management, da razloči kdo je primeren kandidat za naloge kriznega managerja.

- Aktivno in pasivno obnašanje.

Aktivno reagiranje ni nujno vedno prava rešitev za odgovor na krizo. Pogosto je celo pasivno obnašanje nekaterih zaposlenih bolj primerno, da se kriza lahko strukturirano razrešuje. Problem je pri zaposlenih, ki menijo, da se jih zadeve znotraj organizacije ne

tičejo oz., da njihova naloga ni reševanje oz. pozitivna naravnost do zaposlenih in organizacije.

### **Stanje po krizi**

Po krizi je kadrovski management odgovoren, da motivira zaposlene in jim pomaga ohraniti ter vzpostaviti nazaj normalne razmere dela. Ravno tako kot v prejšnjih dveh stanjih, je tudi v stanju po krizi komuniciranje še kako pomembno. Če zaposleni čutijo in vedo, da je organizaciji mar, da jim zna pomagati ter razrešiti morebitna nevedna stanja, so zaposleni lahko v varnem obroču organizacije. V nasprotnem primeru, krizne razmere lahko vodijo do manjših ali hujših stresnih stanj zaposlenih.

Po krizi je odgovornost za motiviranje zaposlenih na strani kadrovskega managementa. Strokovnjaki se morajo osredotočiti na spremljanje uspešnosti in vedenje zaposlenih, da bi lahko reševali morebitne težave stresa ali drugi psihološki učinek krize. Tako kot v prejšnjih dveh fazah, je tudi v zadnji fazi pomembna komunikacij. Zaposleni morajo biti motivirani in spodbujeni, da govorijo o težavi, da ne zatirajo svojih čustev in, da obstajajo točno določeni posamezniki, na katere se lahko obrnejo. S tem se zaposleni veliko lažje vrnejo v tako imenovano normalno stanje (Nizamidou, Vouzas, 2015).

Po krizi mora organizacija čim prej preiti v normalen tok poslovanja in se zopet usmeriti na strateški management. Travma in stres, ki se v krizi pojavita, »omehčata« sistem in zaposlene za spremembe, lažje se spremenita način razmišljanja in organizacijska kultura ter zmanjša nasprotovanje spremembam. Kriza je priložnost za organizacijske spremembe, kot so: sprememba organiziranosti, spremembe v vodenju, nova opredelitev vlog, odgovornosti in pristojnosti ter izboljšanje sistema spremljanja in nadzora (Županič, 2011).

Kriza je tudi priložnost za učenje iz izkušenj, torej mora ustrezna analitična skupina krizo analizirati, ugotoviti nastalo škodo, oceniti in preučiti izvedene aktivnosti, ugotoviti odgovornosti, predvsem pa ugotoviti, ali bi se krizi bilo mogoče izogniti. Ugotoviti je treba, ali jo je sistem pravočasno zaznal oziroma zakaj je ni zaznal. Na osnovi zaključkov analize je treba planirati in izvesti ustrezne organizacijske spremembe in aktivnosti (Županič, 2011).

Kadrovski management ima oziroma mora imeti vodilno vlogo, ne zgolj kot integralni člen kriznega managementa temveč predstavlja vezni člen med vsemi strateškimi funkcijami organizacije in zaposlenimi. Sprejemanje aktivnosti, odločitev, spodbujanja strateških ravnanj je pomembno v vseh treh stanjih krize. Najbolje je kriza obranjena, ko je proaktivno zaščitena organizacija, še preden do krize pride.

## **6 Zaključek**

Kdo je najbolj ranljivi člen v organizacijah in po drugi strani tudi člen, ki v največji meri prispeva, da je organizacija učinkovita, uspešna ter dosega strateške cilje? Zaposleni so s svojim znanjem, spretnosti in izkušnjami vsekakor člen, ki pomeni vse to. Po drugi strani pa sami po sebi ne predstavljajo tako velikega značaja brez »roke«, ki jih vodi, usmerja in spodbuja njihov razvoj. Če razumemo vodenje zgolj skozi administrativno spremljanje



zaposlenih, nismo naredili praktično ničesar. Če pa si vodenje zaposlenih in ostale funkcije, ki sovpadajo s kadrovskim managementom zamišljamo kot strateško odgovorno in pomembno funkcijo v organizacijah, pa se lahko nadejamo rezultatov, ki bodo učinkovali ter prispevali k pozitivnemu rezultatu organizacij.

Pa vendarle razmere današnjega okolja niso rožnate. Mislimo predvsem na situacije kriz, ki izhajajo deloma iz popolnoma organizacijskih problemov, bodisi pa segajo na širše vidike, ki ravno tako vplivajo na organizacije.

Najbolj globalni vidiki krize, ki pomenijo stopnjo ogroženosti, se dotikajo vprašanj podnebnih sprememb, finančnih, gospodarskih in socialnih tveganj ter neprestanih novih in novih kriznih žarišč. Na nadnacionalnem polju, razumemo in zaznavamo kot vire ogroženosti terorizem, orožje, množično uničevanje, jedrska tehnologija, organiziran kriminal, nezakonite migracije in kibernetске grožnje. Nacionalno področje pa opredelimo kot ogrožanje javne varnosti, naravne in druge nesreče, naravne vire, zdravstvene grožnje itn.

Vse to je del nas. Je del nas v naših osebnih življenjih in je del nas v socialni interakcijah v okolju ter delovnem življenju. Kaj je lahko rešitev, če na koncu koncev ugotovimo, da smo ljudje sami sebi največji sovražnik. Na kakšen način se lahko prepleta zdravo okolje, trajnostni razvoj in družbena odgovornost z grožnjami, ki ne prenehajo.

Povezanost kriznega managementa in kadrovskega managementa v Sloveniji še ne dosega pravih razsežnosti. Spremembe, ki jih narekuje zob časa, se odražajo v vse večji odgovornosti kadrovskega managementa v organizaciji s tem, da je moč organizacije večja takrat, ko to odgovornost tudi prizna.

Jasno nam je, da je načrtovanje, priprava in spodbujanje zaposlenih v času krize osnovna odgovornost kadrovskega managementa. Je pa res tudi, da samo en izoliran oddelek v organizaciji brez podpore ostalih, ne more ustvarjati čudežev. Če sledimo vrednotam organizacije, ki se nanašajo na materialna sredstva, čas in denar, pa so vrednote človeškega življenja ter njihovega dostojanstva toliko bolj v oči bodeče, ko se pogovarjamo o negotovih razmerah.

Z namenom predstavitve strateške vloge kadrovskega managementa za namen reševanja krize, poudarjamo njeno strateško vlogo tudi in ne samo v času krize, temveč ves čas njegovega delovanja. Zaposleni, kot smo predstavili, so in bodo najpomembnejši člen organizacije ter bodo in so najpogostejši znanilci dogajanj, ki v organizaciji delujejo neobičajno, negotovo, krizno.

## Literatura

- Arzenšek, A. & Lešnik Musek, K. (2016). Human Resources in a Draught: how Managers construed the Role and Meaning of Human Resource Management During the 2008 Economic Crisis in Slovenia, *Ekonomski raziskovalni listi*, 29(1), 101-117.
- Banfield, P. & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University press.
- Breitfelder, M. D. & Dowling, D. W. (2008). Why Did We Ever Go into HR? *Harvard Business Review*, 86(7/8), 39-43.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182-189.
- Dubrovski, D. (2000). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Feseli Kamenik, M. & Petrič, U. (2011). Kadrovski sistem ni cilj, ampak sredstvo za boljše vodenje. Dostopno 2. april 2017 na <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistemni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/>.
- Joneis, T. (2006). Crisis Intervention Encyclopedia of Mental Disorders. Dostopno 5. januar 2017 na <http://www.minddisorders.com/Br-Del/Crisis-intervention.html>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kuzmanova, M. (2016). Contemporary Problems of Crisis Management of Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 14(3), 256-261.
- MacIntyre, A. (1993). *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana: ZPS
- Malešič, M. (2001). *Krizni management: delovno gradivo za člane projektne skupine raziskovalnega projekta »Crisis Management Europe«*. Ljubljana: Inštitut za družbene vede, Obramboslovni raziskovalni center.
- Malešič, M. (2004): Nekatera teoretična izhodišča preučevanja krize. V M. Malešič (ur.), *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti* (str. 10-21). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nizamidou, C., Vouzas, F. (2015). HR's Strategic Role in Terms of Crisis Management. *International Journal of Technical Research and Applications*, 24, 1-5.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Novak, B. (2002). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Russett, B. & Starr, H. (1996). *World politics: The menu for choice*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Sahoo, S. (2016). Strategic HRM Practices – Public Sector Perspective, *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 39(1), 62-85.
- Shen, J., & D'Netto, B. (2012). Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18, 45–64. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2011.601163>
- Stern, E. K. (1999). *Crisis decision making: A cognitive institutional approach*. Stockholm: OCB.
- Šprajc, P., Cingula, D. & Podbregar, I. (2017). *Etika v kriznem menedžmentu*. V Podbregar, I. et al. (ur.). 36. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Odgovorna organizacija, 22. – 24. marec 2017, Dostopno 2. april 2017 na <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/206>.

- Thompson, D., & Louie, R.P. (2006). Cooperative Crisis Management and Avian Influenza: A Risk Assessment Guide for International Contagious Disease Prevention and Risk Mitigation. Dostopno 5. januar 2017 na <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA450135>.
- Županič, F. Ž. (2011). Varnostni vidiki prehoda iz intervencije v sanacijo v primeru letalske nesreče. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.



## **STROKOVNI RECENZIJI**









## Strokovna recenzija / Review

ROBERTO BILOSLAVO

V pregled sem prejel datoteke prispevkov v monografiji v formatu word. Prejeto besedilo še ni lektorirano.

### OSNOVI PODATKI O DELU

**Naslov:** Kadrovski management v sodobni organizaciji

**Urednica:** Doc. dr. Mojca Bernik

**Avtorji in naslovi poglavij:**

1. Doc. dr. Mojca Bernik: Strateško planiranje kadrov
2. Doc. dr. Vesna Novak: Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju
3. Red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb: Odnosi z notranjimi javnostmi v sodobnih organizacijah
4. Doc. dr. Polona Šprajc: Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management
5. Petra Robnik, red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb: Implementacija smernic in priporočil dvojne kariere športnikov v nacionalni model v Sloveniji
6. Dr. Marko Urh, red. prof. dr. Eva Jereb: Igrifikacija v izobraževanju

### KRATEK POVZETEK IN MNENJE O POSAMEZNIH POGLAVJIH

#### **Mojca Bernik: Strateško planiranje kadrov**

Prispevek prikazuje vpliv 4. industrijske revolucije na strateško planiranje kadrov. Izpostavljene in opisane so 4 faze strateškega planiranja kadrov v organizaciji: definiranje kritičnih področij planiranja kadrov, zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov, razvoj strategije planiranja kadrov in implementacija kadrovskih planov. V sklopu tega je izdelana primerjava med tradicionalnim modelom planiranja kadrov in modelom planiranja kadrov s korektivnimi faktorji. Prikazan vpliv informacijske tehnologije na strateško planiranje kadrov.

**Število vseh del v seznamu literature:** 36, od tega 26 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 19 strani

#### **Doc. dr. Vesna Novak: Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju**

Prispevek obravnava spremembe na trgu dela, ki z novo ekonomijo, globalnim poslovanjem in novimi oblikami dela vplivajo na razvojne koncepte organizacij, posameznika in celotne družbe. Posebna pozornost je namenjena tehnološkim spremembam, še posebej informacijski tehnologiji, ki se z nepredvidljivo hitrostjo širi na vsa področja dela, vpliva na poslovanje in spreminja tradicionalne poglede na delo in zasebno življenje. Glede na nestanovitna dogajanja na trgu dela, lahko organizacija ohranja kontinuiteto le z zavestnim prilagajanjem okolju in drugačnim razumevanjem in delovanjem managementa v sklopu poslovanja in zaposlovanja.

**Število vseh del v seznamu literature:** 24, od tega 19 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 22 strani

---

NASLOV STROKOVEGA RECENZORJA: dr. Roberto Biloslavo, redni profesor, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija, e-pošta: roberto.biloslavo@fm-kp.si.

CORRESPONDENCE ADDRESS: Roberto Biloslavo, Ph.D., Full Professor, University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia, e-mail: roberto.biloslavo@fm-kp.si.

**Red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb: Odnosi z notranjimi javnostmi v sodobnih organizacijah**

V prispevku so uvodoma predstavljene notranje in zunanje javnosti organizacije. Sledi predstavitev razvoja teoretičnih modelov in strategij odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih z notranjimi javnostmi ter prikazi uporabe spletnih medijev. Predstavljani so rezultati raziskave o tem, katere vsebine zaposlene v organizacijah sploh zanimajo. V prispevku so predstavljeni tudi povzetki spoznanj o pojavu žvižganja in žvižgačev. Prikazani so tudi rezultati raziskave in ugotovitev, da bi le 3,6% vprašanih bilo brez pomisleka pripravljenih posredovati informacije o morebitnih nepravilnostih organizacije v okolje.

**Število vseh del v seznamu literature:** 61 , od tega 13 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 26 strani

**Polona Šprajc: Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management**

V razvoju in spremljanju zunanjih ter notranjih trendov, ki pogosto vplivajo in imajo neposreden učinek na organizacijo in celostno vodenje zaposlenih, se kot ena izmed močnih silnic kaže negotovost in soočanje s situacijami, ki niso rezultat normalnih razmer delovanja. Če smo pred desetletji spremljali zunanje trende organizacij, ki so učinkovali predvsem na urejanje in oblikovanje novih idej za izdelke, inovativnost, cenovne prilagoditve konkurentom, prenosa fizičnih poslov in v oblike, pa je zadnja ekonomska kriza močno posegla v ravnanje organizacij tudi v Sloveniji ter v obsegu ostalih kriznih razmer zaznamovala prihodnost. Nedvomno je vsako kritično stanje organizacij nova oblika oziroma nova priložnost za zagon idej in inovacij, ki bodo preživele, uspejo pa tiste organizacije, ki so se zmožne toku kritičnih sprememb tudi dejansko prilagoditi. Nosilci premikov v organizacijah niso zgolj zaposleni, so pa njen ključni člen. Zaposleni so tudi tisti, ki jih vse, pozitivne in negativne spremembe neposredno dotaknejo. So tudi ključni nosilec odločanja v različnih situacijah.

**Število vseh del v seznamu literature:** 31 , od tega 9 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 22 strani

**Petra Robnik, red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb: Implementacija smernic in priporočil dvojne kariere športnikov v nacionalni model v Sloveniji**

Prispevek obravnava področje dvojne kariere športnikov, ki sodi na širše področje managementa v športu. V uvodnem delu prispevka so predstavljene teoretične osnove področja dvojne kariere športnikov ter Evropske smernice in priporočila. Zatem je predstavljena implementacija posameznih smernic in priporočil v model dvojne kariere športnikov v Sloveniji. Na osnovi pregleda Evropskih standardov in priporočil (Evropska komisija, 2012) ter obstoječe literature, ki je relevantna za celostni prikaz področja dvojne kariere športnikov, je bila opravljena kritična analiza posamezne smernice in priporočila, z namenom pridobitve vpogleda v dejansko stanje implementacije standardov in priporočil na ravni Slovenije. Na primeru dobre prakse Avstrijske organizacije KADA so predstavljene ključne točke, ki so jih izvedli v Avstrijskem nacionalnem modelu dvojne kariere športnikov. Na koncu so podane ugotovitve kot predlogi za implementacijo v nacionalni model dvojne kariere športnikov v Sloveniji.

**Število vseh del v seznamu literature:** 29 , od tega 26 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 25 strani

**Marko Urh, Eva Jereb: Igrifikacija v izobraževanju**

Zaradi nekaterih pozitivnih lastnosti iger in elementov iger na vedenje uporabnikov je igrifikacija v zadnjem času postala predmet resnih znanstvenih študij. Zaradi svoje

spodobnosti vplivanja na vedenje ljudi je igrifikacija uporabljena na številnih področjih življenja in poslovanja. Izobraževanje je eno izmed njih. Namen igrifikacije v izobraževanju je dvig motiviranosti, angažiranosti, uspešnosti in učinkovitosti učencev in študentov. V prispevku so prikazana spoznanja in raziskave s področja igrifikacije v izobraževanju. Elementi mehanike iger so lahko praktično uporabljeni v izobraževanju. Optimalno uporaba elementov mehanike iger v izobraževanju lahko povzročijo pri uporabnikih maksimalno stopnjo vpetosti v izobraževalni proces. To stanje se imenuje in je znano kot stanje toka. Podani so predlogi za uvedbo in uporabo igrifikacije v izobraževanju.

**Število vseh del v seznamu literature:** 107, od tega 72 z izidom po letu 2010.

**Obseg:** 23 strani

#### MNENJE

Vsebina prispevkov se nanaša na aktualne teme kadrovskega managementa. Nekatere vsebine (dualna kariera športnikov, igrifikacija v izobraževanju) pa predstavljajo v slovenskem prostoru precejšnjo novost. Monografija se bo lahko uporabljala kot pripomoček za praktike in kot študijsko gradivo. Vsled navedenega znanstveno monografijo z naslovom »Kadrovski management v sodobni organizaciji« priporočam za sofinanciranje in izdajo.

V Kopru, 24.4.2017

Prof. dr. Roberto Biloslavo







## Strokovna recenzija / Review

BRIGITA SKELA SAVIČ

Dne 20. 4. 2017 sem v recenzijo prejela 6 datotek šestih poglavij knjige »Kadrovski management v sodobni organizaciji«, urednice doc. dr. Mojca Bernik iz Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

### Podatki o avtorjih, naslovu, vsebini in uporabljeni literaturi v poglavjih

#### 1. poglavje

Avtor: Doc. dr. Mojca Bernik  
Naslov: Strateško planiranje kadrov  
Obseg poglavja: 19 strani  
Seznam literature: 36 enot, od tega 26 enot z izidom 2010 ali kasneje

#### Kratek povzetek:

Prispevek prikazuje vpliv 4. industrijske revolucije na strateško planiranje kadrov. Opisane so 4 faze strateškega planiranja kadrov v organizaciji: definiranje kritičnih področij planiranja kadrov, zaznavanje prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov, razvoj strategije planiranja kadrov in implementacija kadrovskih planov. V sklopu tega je izdelana primerjava med tradicionalnim modelom planiranja kadrov in modelom planiranja kadrov s korektivnimi faktorji. Prikazan vpliv informacijske tehnologije na strateško planiranje kadrov.

#### 2. poglavje

Avtor: Doc. dr. Vesna Novak  
Naslov: Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju  
Obseg poglavja: 22 strani  
Seznam literature: 24 enot, od tega 19 enot z izidom 2010 ali kasneje.

#### Kratek povzetek:

Prispevek obravnava spremembe na trgu dela, ki z novo ekonomijo, globalnim poslovanjem in novimi oblikami dela vplivajo na razvojne koncepte organizacij, posameznika in celotne družbe. Posebna pozornost je namenjena tehnološkim spremembam, še posebej informacijski tehnologiji, ki se z nepredvidljivo hitrostjo širi na vsa področja dela, vpliva na poslovanje in spreminja tradicionalne poglede na delo in zasebno življenje.

#### 3. poglavje

Avtor: Red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb  
Naslov: Odnosi z notranjimi javnostmi v sodobnih organizacijah  
Obseg poglavja: 26 strani  
Seznam literature: 61 enot, od tega 13 enot z izidom 2010 ali kasneje.

#### Kratek povzetek:

V prispevku so uvodoma predstavljene notranje in zunanje javnosti organizacije. Sledi predstavitev razvoja teoretičnih modelov in strategij odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih z notranjimi javnostmi ter prikazi uporabe spletnih medijev. Predstavljeni so rezultati raziskave o

---

NASLOV STROKOVNE RECENZENTKE: dr. Brigita Skela Savič, dekanja, izredna profesorica, Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin, Spodnji Plavž 3, 4270 Jesenice, Slovenija, e-pošta: bskelasavic@fzab.si.

CORRESPONDENCE ADDRESS: Brigita Skela Savič, Ph.D., Dean, Associate Professor, Angela Boškin Faculty of Health Care, Spodnji Plavž 3, 4270 Jesenice, Slovenia, e-mail: bskelasavic@fzab.si.

tem, katere vsebine zaposlene v organizacijah sploh zanimajo. V prispevku so predstavljeni tudi povzetki spoznanj o pojavu žvižganja in žvižgačev. Prikazani so tudi rezultati raziskave in ugotovitev, da bi le 3,6% vprašanih bilo brez pomisleka pripravljenih posredovati informacije o morebitnih nepravilnostih organizacije v okolje.

#### **4. poglavje**

Avtor: Doc. dr. Polona Šprajc  
Naslov: Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management  
Obseg poglavja: 22 strani  
Seznam literature: 61 enot, od tega 9 enot z izidom 2010 ali kasneje.  
Kratek povzetek:

Prispevek se nanaša na krizni management. V razvoju in spreminjanju zunanjih ter notranjih trendov, ki pogosto vplivajo in imajo neposreden učinek na organizacijo in celostno vodenje zaposlenih, se kot ena izmed močnih silnic kaže negotovost in soočanje s situacijami, ki niso rezultat normalnih razmer delovanja. Zaposleni so tudi tisti, ki jih vse, pozitivne in negativne spremembe neposredno dotaknejo. So tudi ključni nosilec odločanja v različnih situacijah.

#### **5. poglavje**

Avtor: Petra Robnik, red. prof. dr. Marko Ferjan, red. prof. dr. Eva Jereb  
Naslov: Implementacija smernic in priporočil dvojne kariere športnikov v nacionalni model v Sloveniji  
Obseg poglavja: 25 strani  
Seznam literature: 29 enot, od tega 26 enot z izidom 2010 ali kasneje.  
Kratek povzetek:

Prispevek obravnava področje dvojne kariere športnikov, ki sodi na širše področje managementa v športu. V uvodnem delu prispevka so predstavljene teoretične osnove področja dvojne kariere športnikov ter Evropske smernice in priporočila. Zatem je predstavljena implementacija posameznih smernic in priporočil v model dvojne kariere športnikov v Sloveniji.

#### **6. poglavje**

Avtor: Dr. Marko Urh, red. prof. dr. Eva Jereb  
Naslov: Igrifikacija v izobraževanju  
Obseg poglavja: 23 strani  
Seznam literature: 107 enot, od tega 72 enot z izidom 2010 ali kasneje..  
Kratek povzetek:

V prispevku so prikazana spoznanja in raziskave s področja igrifikacije v izobraževanju. Zaradi nekaterih pozitivnih lastnosti iger in elementov iger na vedenje uporabnikov je igrifikacija v zadnjem času postala predmet resnih znanstvenih študij. Zaradi svoje sposobnosti vplivanja na vedenje ljudi je igrifikacija uporabljena na številnih področjih življenja in poslovanja. Izobraževanje je eno izmed njih. Namen igrifikacije v izobraževanju je dvig motiviranosti, angažiranosti, uspešnosti in učinkovitosti učencev in študentov.

#### **MNENJE**

Predložene vsebine sodijo v področje kadrovskega managementa. Vsebine so aktualne in so uporabne tako za prakso, kot za študijska gradiva. Precej velik delež uporabljene literature je izšel po letu 2010. Vsebina ni lektorirana.

S spoštovanjem,

izr. prof. dr. Brigita Skela Savič  
Dekanja







Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede