



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

ZAPOSLENI V DIGITALNI DOBI

Iztok Podbregar
UREDNIK



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Zaposleni v digitalni dobi

Urednik

Iztok Podbregar

Januar 2020

Naslov Zaposleni v digitalni dobi

Title Employees in the Digital Age

Urednik Iztok Podbregar
Editor (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Recenzija Albin Igličar
Review (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Blaž Markelj
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede)

Tehnični urednik Jan Perša
Technical editor (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Oblikovanje ovitka Jan Perša
Cover designer (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Grafika na ovitku tommyvideo s Pixabay.com (CC0)
Cover graphic

Grafične priloge Avtorji prispevkov
Graphic material

Založnik/ Published by
Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru
Slomskov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
<http://press.um.si>, zalozba@um.si

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

Izdaja Prva izdaja
Edition

Vrsta publikacije E-knjiga
Type of publication

Dostopno na <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/454>
Available at

Izdano Maribor, december 2019
Published at



ARRS

JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba

Besedilo/ Text

© Avtorji in uredniki 2019

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

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

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

331.108:004 (082) (0.034.2)

ZAPOSLENI v digitalni dobi [Elektronski vir] / urednik Iztok
Podbregar. - 1. izd. - El. knjiga. - Maribor : Univerzitetna založba
Univerze, 2019

Način dostopa (URL): <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/354>

ISBN 978-961-286-326-5 (pdf)

doi: [10.18690/978-961-286-326-5](https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5)

COBISS.SI-ID 97734145

ISBN 978-961-286-326-5 (pdf)
978-961-286-327-2 (Mehka vezava)

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5>

Cena
Price Brezplačni izvod

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

ZAPOSLENI V DIGITALNI DOBI

IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija,
e-pošta: iztok.podbregar@um.si

Povzetek Znanstvena monografija razvija znanstveno področje kadrovskega managementa, ki v svojem izhodišču generira zaposlenega, posameznika, ki v pričakovanju novih rešitev, tehnologij in ciljev, prispevajo k realizaciji vsakdana organizacije in njenih strateških ciljev. Tehnologija, ki jo generira razvoj znanosti in stroke, nam je v danih okoliščinah marsikdaj v pomoč, marsikdaj pa tudi spotika na poti do rešitev. Zavedanje, da je razvoj organizacij na področju kadrovskega managementa doseglo skozi leta strateški pomen, kljub temu, da še mnogo organizacij to žal obravnava kot administrativno funkcijo organizacije, je korak bližje k uresničitvi temeljnega poslanstva kadrovskega managementa. Upravljanje ljudi, zaposlenih in poslušanje tistih, ki so glavno vodilo v doseganju postavljenih ciljev organizacije je nuja in neizogibno dejstvo. Na kakšen način organizacije dosegajo in presegajo tovrstne rezultate, je v rokah tistih, ki morajo/so večji upravljanja z ljudmi. Človek je s svojim človeškim in socialnim kapitalom vedno in vselej gonilo razvoja in napredka organizacij.

Ključne besede:

informatijska tehnologija, kadrovski management, proces zaposlovanja, CV-vizitka, digitalna doba, zaposlovanje, narava dela, nestandardne oblike zaposlitve, ekosistem, digitalizacija, komuniciranje, krizni manager, priložnosti za mlade, kriza, izobraževanje, informacijsko-komunikacijska tehnologija, digitalna transformacija, organizacijska kultura, GLOBE, športne organizacije, turistične organizacije, IKT, HRM.

EMPLOYEES IN THE DIGITAL AGE

Keywords:

information
technology,
Human resource
management,
employment
process,
CV card,
digital age,
Employment,
Nature of work,
Non-standard
forms of
employment,
ecosystem,
digitization,
communication,
crisis manager,
opportunities for
youth,
crisis,
education,
information and
communication
technology,
digital
transformation,
organizational
culture,
GLOBE,
sports
organizations,
tourism
associations,
ICT,
HRM.

IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia,
e-mail: iztok.podbregar@um.si

Abstract The scientific monograph contains a series of chapters which, in their baseline, generate an employee, i.e. an individual, who, in anticipation of new solutions, technologies and goals, contributes to the realization of the organization and its objectives. The first section links the context of the development of technology and human resource management. The first chapter is followed by a presentation of the employment field in the digital age, characterized by accelerated growth in technology development on the one hand, and demographic change and globalization on the other. The next section presents the role of human resource management in terms of integration and the dissemination of various aspects of the ecosystem in which employees live and work. The following section puts focus on young people. It looks at how young people climb from formal education systems to the four walls of organizations that can represent security on one hand, and the possibility of rising even higher on the other. This is followed by a presentation of forms of education and the impact of information and communication technology on education. The monograph concludes with a contribution that links the building blocks of organizational culture in various segments of society.



Kazalo

Predgovor <i>Foreword</i> Iztok Podbregar	1
Digitalizacija kadrovskega managementa z uporabo informacijske tehnologije <i>Digitalization of Human Resource Management with Information Technology Usage</i> Bernik Mojca in Julij Fischer	5
Narava dela in zaposlovanje v digitalni dobi <i>The Nature of Work and Employment in the Digital Age</i> Vesna Novak	27
Model ekosistema kadrovskega managementa v digitalni dobi <i>Ecosystem Model of Human Resource Management in the Digital Age</i> Polona Šprajc in Iztok Podbregar	53
Krizni manager, priložnost mladih v digitalni dobi <i>Crisis Manager, Youth Opportunity in the Digital Age</i> Polona Šprajc in Iztok Podbregar	75
Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju <i>Digitalization and Digital Transformation in Education</i> Marko Urh in Eva Jereb	107
Organizacijska kultura: pojmovanje, evolucija in merjenje od industrijske revolucije do digitalne dobe <i>Organizational culture: understanding, evolution and measurement from the industrial revolution to the digital era</i> Petra Robnik, Barbara Pavlakovič in Marko Ferjan	137
Recenziji	177

Predgovor

IZTOK PODBREGAR

Ko vemo, kam nas vodijo poti v življenju, so koraki na poti včasih težji, včasih lažji, včasih se znajdemo pred nerešljivo prepreko, vedno pa stremimo k lastnemu zadovoljstvu in izpolnitvi ciljev. V dobi, ki jo živimo dandanes, je korak hiter, včasih prehiter in zaradi pričakovanj ali ciljev organizacije zahteva od zaposlenih čedalje več odzivnosti in hitrejša rešitve. Tehnologija, ki jo generira razvoj znanosti in stroke, nam je v danih okoliščinah marsikdaj v pomoč, marsikdaj pa tudi spotika na poti do rešitev. Zaradi na eni strani hitrega tempa življenja, pa vendarle še vedno iskanja smisla v zadovoljstvu posameznika, je zaposleni v organizaciji še prehitro postavljen pred cilje, ki jih mora izpolniti vsled ne zgolj preživetju, ampak zadovoljitvi lastnih želja in potreb.

Zavedanje, da je razvoj organizacij na področju kadrovskega managementa dosegel skozi leta strateški pomen, čeprav še mnogo organizacij to žal obravnava kot administrativno funkcijo organizacije, je korak bližje k uresničitvi temeljnega poslanstva kadrovskega managementa. Upravljanje ljudi, zaposlenih in poslušanje tistih, ki so glavno vodilo v doseganju postavljenih ciljev organizacije, je nuja in neizogibno dejstvo. Način, kako organizacije dosegajo in presegajo tovrstne rezultate, je v rokah tistih, ki morajo upravljati z ljudmi in so tega večji. Človek je s svojim človeškim in socialnim kapitalom vedno in vselej gonilo razvoja in napredka organizacij.

V pričujoči znanstveni monografiji je nanizan splet poglavij, ki v svojem izhodišču generirajo zaposlenega, tj. posameznika, ki v pričakovanju novih rešitev, tehnologij in ciljev, prispeva k realizaciji vsakdana organizacije in njenih strateških ciljev.

Prvo poglavje soavtorjev **Mojce Bernik** in **Julija Fischerja** na samem začetku poveže kontekst razvoja tehnologije in kadrovskega management. Ljudje imamo svojo integriteto in le-to je treba tudi v prostorih organizacije še kako spoštovati. Razvoj je pripeljal do udejanjanja upravljanja z osebnimi podatki na način, ki mnogokrat predstavlja preglavice tistim, ki morajo proces osebnih podatkov voditi. Poglavje predstavi možnost uporabe računalniških podatkov, ki temelji na občutljivosti kadrovskega podatkov in učinkoviti analizi.

Sledi prispevek **Vesne Novak**, ki predstavlja področje zaposlovanja v dobi digitalizacije, za katero je značilna na eni strani pospešena rast razvoja tehnologije, na drugi strani pa demografske spremembe in globalizacija. Zaradi slednjih sprememb se delo spreminja, spreminjajo se pogoji na trgu dela. Zaradi tega je kadrovskega management postavljen pred izzive, ki po eni strani zaradi hitrega tempa razvoja tehnologije dosega presežke, po drugi strani pa odpira vprašanja človeka, ki v dobi starajočega se prebivalstva dostikrat izgublja ravno zaradi negotove in mnogokrat finančno ohromljene slike družbe kot celote.

Poglavje **Polone Šprajc** in **Iztoka Podbregarja** predstavlja vlogo kadrovskega managementa v pogojih povezovanja in širjenja različnih vidikov ekosistema, v katerem zaposleni živi in dela. Zaradi številnih sprememb se vloga kadrovskega managementa spreminja, spreminja se strateško pomembna funkcija v organizacijah. Zaradi večjega pomena povezovanja, tj. partnerskega sodelovanja, so se vzpostavili novi pomembni postulati, t. j. povezljivost in kakovosti odnosi med ljudmi. Če je čas usmerjen v razvoj in če je prostor soočen s širino brezmejnih priložnosti, prispevek briše meje med organizacijo in zaposlenimi s težnjo izboljšati kakovost sobivanja v različnih ekosistemih našega življenja.

Sledi še eno poglavje istih avtorjev, ki pa v ospredje postavlja mlade. Gre za gonilo razvoja, za napredek, ki na novih generacijah gradi usodo družbe, organizacij in posameznika. Prispevek predstavlja, na kakšen način se mladi vzpenjajo od formalnih izobraževalnih sistemov do štirih sten organizacij, ki predstavljajo na eni strani varnost, na drugi strani pa možnost, da se povzpnejo še višje. Mladi so sposobni hitro napredovati, predvsem če so drzni, sposobni in si veliko upajo. Če

pa se držijo ustaljenih tirov, ker se bojijo sprememb, je vzpon po lestvici uspeha skoraj nemogoč. Na eni strani mladi živijo svet brezmejnih možnosti, na drugi strani pa svet zelo zahtevnih pogojev za obstanek, preživetje in razvoj. Vplivni dejavniki so tako gospodarski, družbeni, kulturni, politični, dostikrat pa tudi povezani s spremembami v naravi. Sled organizacij je sled, ki jo bodo mladi pisali na vseh teh omenjenih komponentah.

Naslednje poglavje sta v soavtorstvu pripravila **Eva Jereb in Marko Urh**. Napredek je vedno bil in bo v razvoju in izobraževanju. Poglavje predstavlja oblike izobraževanja in vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije na izobraževanje. Mladi se soočajo s potencialom digitalizacije in tudi izobraževanje mora slediti omenjenim principom. Poglavje predstavlja tako raziskovalno kot aplikativno vrednost digitalne transformacije in digitalizacije ter izpostavlja prihajajoče trende. Izobraževanje nosi s seboj pomembno vrednost za mlade rodove in tudi v vseživljenjskem konceptu predstavlja vrednost, ki bo družbo vedno delala močnejšo.

Znanstvena monografija se sklene s prispevkom soavtorjev **Petre Robnik, Barbare Pavlakovič in Marka Ferjana**, ki so povezali gradnike organizacijske kulture v različnih razvojnih segmentih družbe. Zaradi sprememb v družbi (tako na ravni družbe kot na ravni tehnologije) je pomen razumevanja zaposlenih in njihovih vrednot, stališč, prepričanj in usmerjenosti k ciljem še kako izpostavljen pomembnim vidikom obvladovanja kadrovskega managementa. Zaradi spreminjajočih se navad in silnic okolja se v poglavju izpostavlja odnos do varnosti kot ključno vprašanje prihodnosti. Nadalje se prispevek naveže na konkretno raziskovanje, ki v sklepnem delu izkazuje rezultate proučevanja organizacijske kulture v izbranih organizacijah.

Gre za niz raziskovalnih idej in znanstvenih prispevkov, ki bodo prispevali k širini obzorja današnjega kadrovskega managementa. Odpira pogled v prihodnost, ki na plečih različnih pogledov na delovanje zaposlenih in organizacij pomeni širne možnosti za razvoj vsakega posameznika, družbe in organizacij. Zavedanje, da je v zaposlenih tista najpomembnejša čarobna palica, ki kljub še tako hitremu razvoju tehnologije in drugih podpornih elementov učinkuje takrat, ko zaposleni ustvarja svojo karierno pot na močnih temeljih znanja in kompetenc in ob podpori organizacije v smislu kakovostnih odnosov in pozitivne organizacijske kulture. Z znanstveno monografijo želimo avtorji predstaviti nove in pomembne mejnike bodočih soočanj zaposlenih v organizacijah, ki naj bodo na poti razvoja in uspeha spodbuda, da se vedno znova vračamo k najpomembnejšemu – človeku.

Digitalizacija kadrovskega managementa z uporabo informacijske tehnologije

MOJCA BERNIK IN JULIJ FISCHER

Povzetek Prispevek uvodoma opredeli kratek razvoj informacijske tehnologije na področju kadrovskega managementa. Vse večji obseg in občutljivost kadrovskih osebnih podatkov zahtevata uporabo računalniških produktov, ki omogočajo njihovo hitro in učinkovito analizo. V nadaljevanju je prikazana možnost optimizacije procesa s spletno aplikacijo CV-vizitka. Da bi lažje razumeli prednosti uporabe CV-vizitke, je definiran procesni model neposrednega iskanja zaposlitve s CV-vizitko. S povezavo štirih dimenzij – strojne opreme in infrastrukture, uporabniške izkušnje, uporabe v kadrovskih službah in pri drugih zainteresiranih subjektih – avtomatizira in poenostavlja proces zaposlovanja. Uporabnost CV-vizitke se kaže predvsem v neposrednem in poenostavljenem komuniciranju med delodajalcem in iskalcem zaposlitve.

Ključne besede: • informacijska tehnologija • kadrovski management
• proces zaposlovanja • CV-vizitka • proces zaposlovanja •

NASLOVA AVTORJEV: Mojca Bernik, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: mojca.bernik@um.si. Julij Fischer, Univerza v Edinburgu, Poslovna fakulteta, Edinburgh, Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske, e-pošta: s1878395@ed.ac.uk.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5.1>
Dostopno na: <http://press.um.si>

ISBN 978-961-286-326-5

Digitalization of Human Resource Management with Information Technology Usage

MOJCA BERNIK & JULIJ FISCHER

Abstract The paper at the start defines briefly development of information technology on the field of human resource management. Growing volume and sensitivity of human resource data demand usage of information products, which enable fast and effective analysis of this data. Further on, the possibility of optimization process with web application CV card is presented. To make it easier to understand, the process model of direct looking for a job with CV card is defined. With connection of four dimensions – hardware and infrastructure, user experience, use in human resource departments and other interesting subjects, it automates and simplifies the employment process. Usefulness of CV card is especially in direct and simplified communication between employer and job seeker.

Keywords: • information technology • Human resource management
• employment process • CV card • Employment process •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Mojca Bernik, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: mojca.bernik@um.si. Julij Fischer, University of Edinburgh, Business School, Edinburgh, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, e-mail: s1878395@ed.ac.uk.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5.1>
Available at: <http://press.um.si>

ISBN 978-961-286-326-5

1 Uvod

Vpliv informacijske tehnologije je danes prisoten praktično v vseh sferah posameznikovega življenja. Posebej pa je prisoten v delovanju organizacij, ki brez uporabe sodobnih informacijsko-komunikacijskih orodij ne morejo več vzpostavljati konkurenčne prednosti pred sorodnimi organizacijami. Organizacije potrebujejo ustrezno količino informacij za optimalno sprejemanje odločitev in s tem realizacijo zastavljenih ciljev. Pri tem področje kadrovskega managementa, ki predstavlja pomemben člen vsake organizacije, ni izjema. Kadrovski management se poleg človeških in zakonodajnih izzivov sooča tudi z izzivi na področju razvoja informacijske tehnologije.

Za doseganje strateških ciljev kadrovskega managementa je nujno, da kadrovski management razpolaga z ustreznimi informacijami o kadrih. V nasprotnem primeru kadrovski management ne more strokovno obravnavati in reševati kadrovskih problemov, kar lahko vodi k neustreznemu številu in strokovnosti posameznikov in posledično slabšemu poslovanju organizacije. Prav zato, da bi dosegli zastavljene strateške cilje in sprejeli ustrezne odločitve, je nujna sistematičnost informacij.

Zbiranje, obdelava, posredovanje in uporaba kadrovskih podatkov so se sistematizirali z razvojem računalniške tehnologije v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so organizacije začele uporabljati računalnike kot osnovna delovna sredstva (Eckhardt, 2014). V začetni fazi je le-ta omogočala bolj kot ne zgolj hranjenje golih podatkov in osnovne analize. Kasneje je razvoj tehnologije omogočil tudi resnejše analize kadrovskih podatkov in njihovo povezovanje med seboj. Kadrovski podatki so se razvili v kadrovske informacije, izraz računalniška tehnologija pa je zamenjal izraz informacijska tehnologija. Organizacije so začele uporabljati informacijske sisteme, ki so bili sprva samostojni sistemi za posamezno poslovno področje, kasneje pa so bili integrirani v enoten informacijski sistem organizacije, tako imenovani managerski informacijski sistemi. Managerski informacijski sistem je integriran zbir podsistemov, ki so organizirani v skladu s funkcijami organizacije (Bernik et al., 2004). Podsistemi zbirajo podatke iz različnih virov, jih združujejo in predstavljajo v berljivi obliki (Ingram, 2018). Tako je kadrovski informacijski sistem podsistem managerskega informacijskega sistema, ki zagotavlja spremljanje in načrtovanje kadrov v skladu z izvajanjem kadrovske funkcije (Bernik et al., 2002).

Zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije, predvsem pa razvoja svetovnega spleta, smo danes priča digitalizaciji kadrovskega managementa (e-hrm). Marler in Parry (2015) definirata digitalni kadrovski management kot »konfiguracijo strojne in programske opreme z elektronskimi omrežnimi viri«. To definicijo dopolnijo Bondarouk, Parry in Furtmueller (2017), ki pravijo, da mora e-hrm »zagotavljati konsistentno in učinkovito delovanje s ciljem oblikovanja dolgoročnih priložnosti znotraj organizacije med končnimi uporabniki«. Raziskave na področju digitalizacije kadrovskega managementa so v zadnjih letih v porastu, kar dokazujejo številni objavljeni akademski članki na to temo (Obeidat, 2016; Iqbal et al., 2018; Panos in Bellou, 2016; Rahman in Mordi, 2017).

2 Digitalizacija kadrovskega managementa

Področje kadrovskega managementa je prepleteno z veliko količino občutljivih osebnih podatkov (De Oliveira Albuquerque et al., 2014). Da bi lahko enostavno in hitro izvedli kadrovske analize, so se tudi na področju kadrov začeli uporabljati računalniški produkti (Yang et al., 2018), ki omogočajo tako imenovano rudarjenje podatkov (data mining). Eden izmed njih je tudi sistem za spremljanje kandidatov, angleško Applicant Tracking System (APS). Po podatkih, ki jih navaja Hu (2016), uporablja sistem APS 90 % najuspešnejših Fortune 500 ameriških podjetij za računalniško obdelavo in izbor kandidatov, še preden kadrovnik pregleda življenjepis.

APS je računalniški sistem, ki omogoča upravljanje življenjepisov, primerjanje podatkov v njih z odprtim delovnim mestom in poizvedovanje po bazi življenjepisov glede na vnesene pogoje (Hu, 2016). Sistem tako kot ostali sistemi za rudarjenje podatkov povezuje med seboj velike količine podatkov, med katerimi išče na osnovi pravil skupne točke in na ta način generira nova znanja, ki lahko kadrovniku služijo kot pomoč pri odločanju. Razlog za množično uporabo sistema APS je tako v dostopu do novih informacij kot tudi skrajšanju časa procesa zaposlovanja. Cilj kadrovskega managementa je namreč med drugim tudi skrajšanje in pospešitev kadrovskega procesa, kar ATM dejansko omogoča. Uporaba ATS je tako avtomatizacija procesa zaposlovanja in tudi neposredna komunikacija s kandidati. Sistem ATS je zasnovan tako, da na osnovi prejetih življenjepisov le-te poveže z definiranimi pogoji delovnega mesta in novodobljene podatke vpiše v bazo podatkov. Da pa sistem to lahko izvede, je potrebno napisati življenjepis v obliki, ki jo sistem razbere. V nasprotnem primeru imamo lahko pred seboj kandidata, ki

ustreza vsem razpisnim pogojem, pa ga ne povabimo na razgovor, ker ga sistem ne uvrsti v ožji izbor, na podlagi katerega povabimo kandidate na razgovor.

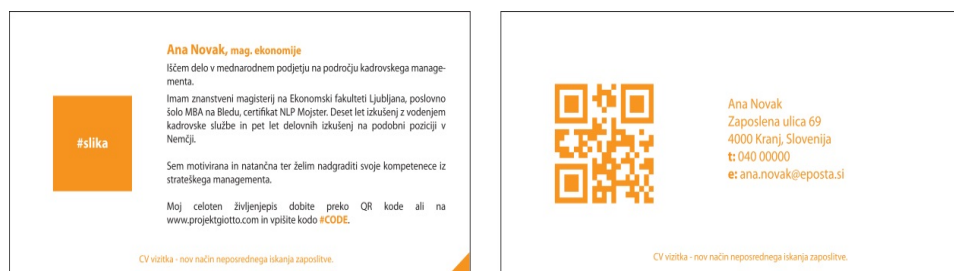
Na tržišču obstaja več programskih rešitev, tako plačljivih kot tudi odprtokodnih, ki oblikujejo življenjepis kandidata v obliko, ki jo podpira ATS. Najbolj znani in razširjeni so zaposlitveni portali (LinkedIn, Monster, CareerBuilder, Mojedelo, Mojazaposlitev), ki uporabljajo ATS-ju ustrezne programske zapise pri oblikovanju življenjepisov. Zaposlitveni portali z uporabo teh programskih zapisov lahko grupirajo življenjepise kandidatov glede na razpisane pogoje dela izbranega delovnega mesta. To pomeni, da kandidat odda svoj življenjepis v obliki, ki jo zahteva programski zapis, pri čemer je pomembno, da so v življenjepisu ključne besede, ki jih zahteva razpis za delovno mesto. S tako oblikovanim in oddanim življenjepisom lahko potem ATS zazna ključne podatke v življenjepisih in jih zapiše v bazo podatkov.

ATS-ji torej ne omogočajo le rudarjenja podatkov (angl. data mining), ampak se razvijajo v analitična orodja. Na trgu na Zahodu je več ponudnikov ATS-jev, ki ponujajo rešitev bodisi kot del celostne programske rešitve (angl. ERP) v sklopu kadrovskega informacijskega sistema bodisi kot samostojen modul. Trenutno najbolj razširjeni so Oracle, Homegrown in Jobvite. S kadrovskega vidika je prednost ATS-ja tudi v neposrednem stiku s kandidati. S tem se bistveno skrajša čas iskanja kandidatov za prosto delovno mesto, s čimer se dejansko optimizira proces zaposlovanja.

2.1 Optimizacija procesa zaposlovanja s spletno aplikacijo CV-vizitka

Eden od načinov digitalizacije kadrovskega managementa je tudi uporaba spletne aplikacije CV-vizitka, ki optimizira proces zaposlovanja. CV-vizitka optimizira proces zaposlovanja tako s strani iskalca zaposlitve kot s strani delodajalca. CV-vizitka vsebuje kratko predstavitev kandidata s poudarkom na njegovi izobrazbi in pridobljenih kompetencah glede na prosto delovno mesto. Izpostavljena sta delo, ki ga kandidat želi opravljati, in motivacijski stavek, ki predstavi kandidatove želje na izbranem delovnem mestu. Kandidat lahko v vizitko doda tudi svojo portretno sliko. Prednost CV-vizitke je v njeni jedrnatosti in kratkosti, zato ponuja možnost vstavitve QR-kode, s pomočjo katere lahko kadrovik dostopa do razširjenega nabora informacij o kandidatu. Kadrovik namreč prebere QR-kodo s prosto dostopnim

računalniškimi programi, kar mu omogoči natančnejšo seznanitev z življenjepisom kandidata kot tudi s predstavitvijo ostalih veščin in znanja, ki si ga je kandidat pridobil v svojem življenju. Kandidat lahko na ta način podrobno predstavi tudi vse svoje dosedanje dosežke ne samo na poklicnem, temveč tudi v zasebnem življenju in seveda želje v prihodnosti glede osebnega in strokovnega razvoja. Kadrovik s CV-vizitko prejme bistvene informacije o kandidatu in se tako izogne prebiranju dolgih in včasih neustreznih življenjepisov. Še vedno pa lahko s pomočjo QR-kode pridobi natančnejše informacije o kandidatu, če le-ta pride v ožji izbor kandidatov za prosto delovno mesto.



Slika 1: Prva stran CV-vizitke s kratko predstavitvijo kandidata

(Lasten vir)

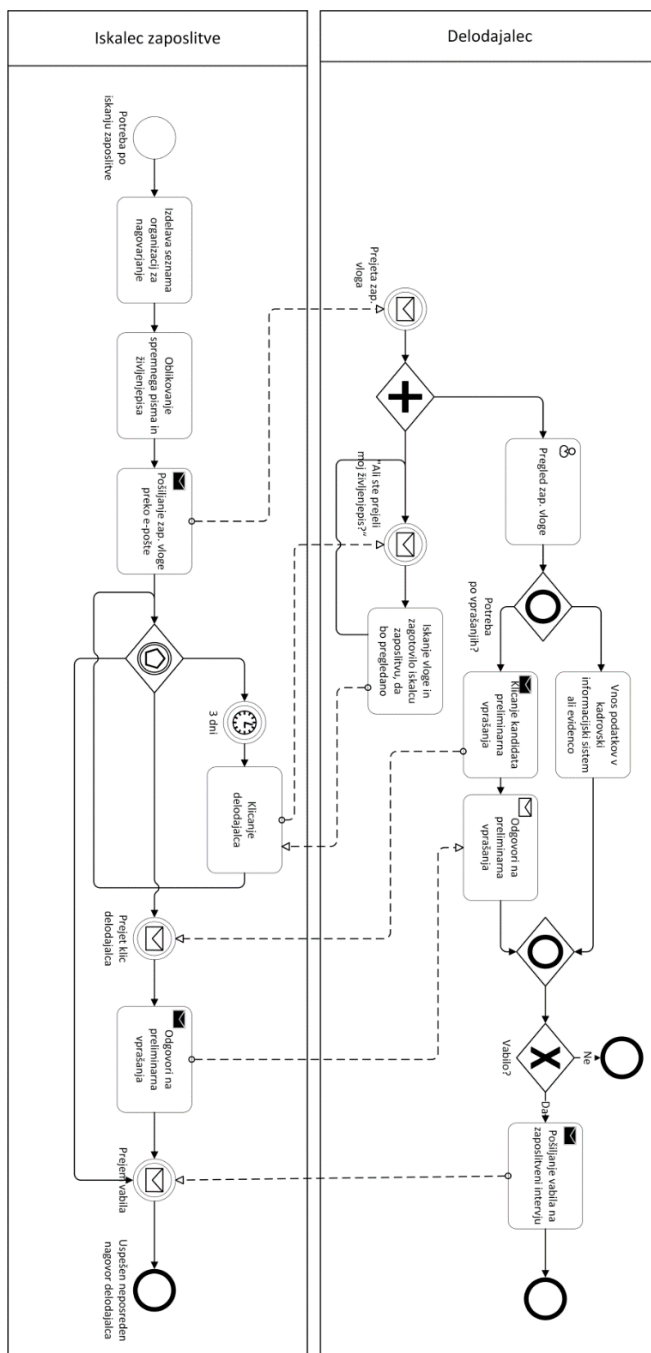
Izdelava CV-vizitke je preprosta. Izdelajo jo lahko vsaki s pomočjo spletnega računalniškega programa, ki je dostopen na spletnem naslovu preko spletnega brskalnika. Vizitko lahko pošljemo preko e-pošte oziroma jo natisnemo in pošljemo po navadni pošti (velikost 210 mm X 100 mm). Izgled CV-vizitke je prikazan na sliki 1, kjer je razvidno, da je na prvi strani kratek nagovor s fotografijo kandidata, na drugi strani (slika 1) pa je QR-koda z naslovom in podatki kandidata.

2.1.1 Procesni model neposrednega iskanja zaposlitve na klasičen način

Iskanje zaposlitve lahko poteka na več načinov. V osnovi delimo iskanje zaposlitve na formalen in neformalen način (Wilton, 2016). Formalen način zajema iskanje zaposlitve preko medijev, agencij za zaposlovanje (Addeco, Manpower, Atama ...) ter Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije. Neformalen način iskanja zaposlitve poteka preko priporočil znancev in prijateljev ter preko osebnega stika s podjetjem. Osebni stik s podjetjem imenujemo tudi neposredno iskanje zaposlitve.

To pomeni, da se iskalec zaposlitve direktno obrne na podjetje, ki razpisuje prosto delovno mesto.

Proces neposrednega iskanja zaposlitve na klasičen način natančno prikazuje slika 2. Začetek procesa sproži želja oziroma potreba po zaposlitvi iskalca. Nato iskalec pregleda podjetja, ki ga zanimajo (pri tem uporabi spletne strani podjetij) in izdelava seznam tistih podjetij, ki ga zanimajo. Kriteriji, ki jih pri tem uporabi, so različni (bližina doma, velikost in dejavnost podjetja, imidž podjetja, tehnološki razvoj, kultura podjetja in podobno). Iskalec zaposlitve na osnovi svojih prioritet tem kriterijem dodeli uteži, s katerimi sestavi seznam podjetij, ki mu najbolj ustrezajo. Temu sledi oblikovanje spremnega pisma in življenjepisa, ki je prilagojeno vsakemu podjetju posebej, in pošiljanje vloge preko e-pošte. To je prvi temeljni korak, ki ga opravi iskalec zaposlitve. Dogodki, ki temu sledijo, so lahko različni. Prvi možni dogodek je klic delodajalca v povezavi z njegovo zaposlitveno vlogo. Drugi možni dogodek je vabilo na zaposlitveni intervju, ki ga prejme s strani delodajalca. In tretji možni dogodek je, da čaka na odgovor delodajalca 3 dni, potem pa ga pokliče in preveri status svoje zaposlitvene vloge. V tem primeru se čakanje ponovi in se ponavlja toliko časa, da iskalec zaposlitve prejme klic delodajalca, da je pregledal zaposlitveno vlogo. Ko delodajalec pregleda zaposlitveno vlogo, vnese podatke v kadrovske informacijske sistem in v primeru pomanjkanja podatkov pozove iskalca zaposlitve k dopolnitvi podatkov. Temu sledijo odločitveni procesi, na osnovi katerih se delodajalec odloči, ali iskalec zaposlitve ustreza kriterijem za prosto delovno mesto. Posledično sledi vabilo na zaposlitveni intervju izbranemu iskalcu zaposlitve. S tem se proces neposrednega iskanja zaposlitve na klasičen način zaključi.

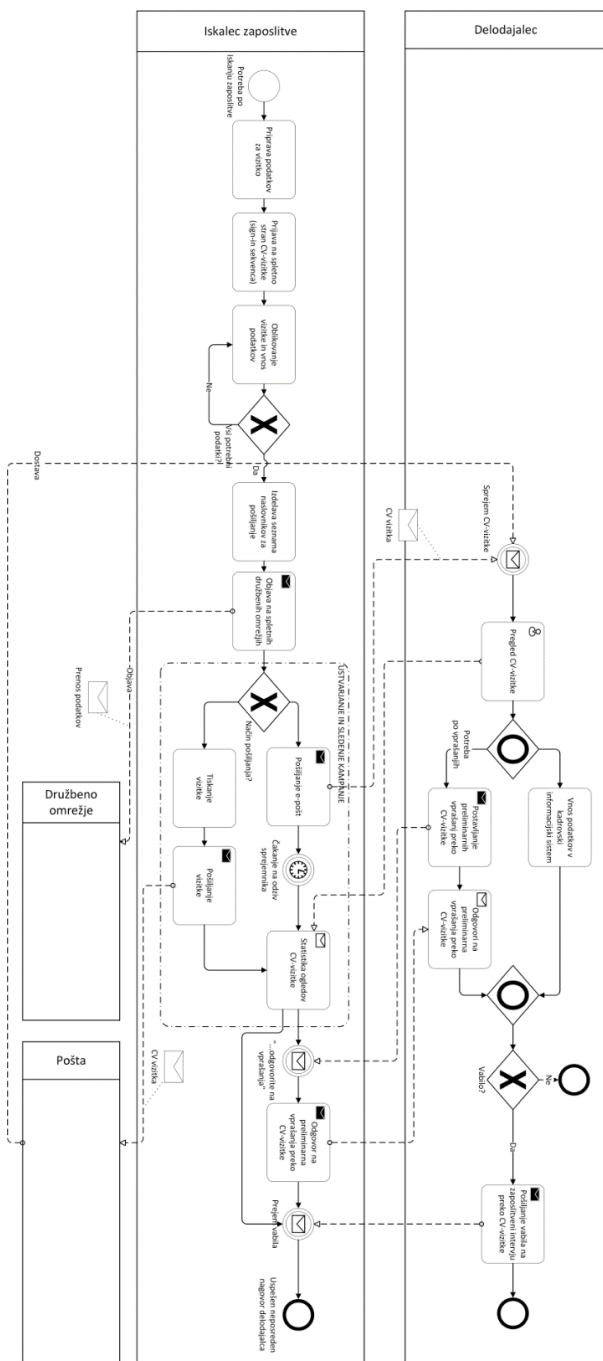


Slika 2: Procesni model neposrednega iskanja zaposlitve na klasičen način
(Lasten vir)

2.1.2 Procesni model neposrednega iskanja zaposlitve s CV-vizitko

Razvoj informacijske tehnologije posega tudi na področje zaposlovanja in omogoča avtomatizacijo posameznih postopkov pri zaposlovanju. Ena od možnosti avtomatizacije se kaže v načinu neposrednega iskanja zaposlitve s pomočjo CV-vizitke, ki s pomočjo uporabe sodobne informacijske tehnologije omogoča optimizacijo postopka.

Proces, prikazan na sliki 3, se začne podobno kot pri neposrednem iskanju zaposlitve na klasičen način, in sicer se iskalec zaposlitve na podlagi želje oziroma potrebe odloči za sprožitev postopka iskanja zaposlitve. Če želi oblikovati CV-vizitko, mora najprej definirati informacije, ki jih bo objavil na CV-vizitki. Temu sledi prijava na spletno stran vizitke, kjer se registrira. Ker gre za zaprt sistem spletne strani, neregistriranim uporabnikom ni viden vmesnik CV-vizitke. Po uspešni registraciji lahko iskalec začne z oblikovanjem vizitke. Vmesnik ponudi iskalcu zaposlitve prazna polja, v katera vnese zahtevane podatke, oblikuje vsebino in grafično podobo vizitke. Če želi popraviti vsebino, to lahko stori naknadno, saj mu vmesnik omogoča tudi predogled vizitke. V primeru, da ni izpolnil vseh polj, ga sistem pozove, da dopolni manjkajoče podatke. Zatem mu sistem ponudi možnost objave na družabnih omrežjih oziroma ponudi možnost odločitve, da se vizitka pošlje delodajalcu preko e-pošte ali pa se jo natisne in pošlje po navadni pošti. Ko delodajalec prejme in pregleda CV-vizitko, sistem to zabeleži in izdela statistične analize. S tem se vzpostavi povezava med iskalcem zaposlitve in delodajalcem, saj se statistični podatki avtomatsko pošljejo iskalcu zaposlitve. Iskalec zaposlitve lahko prejme s strani delodajalca tudi vprašanja glede dodatnih informacij. Odgovore mu pošlje preko CV-vizitke. Temu sledi čakanje na zaposlitveni intervju. Iskanje zaposlitve s pomočjo CV-vizitke je dobrodošlo tudi za delodajalca. Kadrovik po prejemu CV-vizitke namreč le-to pregleda in podatke vnese v kadrovski informacijski sistem. V primeru, da želi dodatne informacije, jih preko CV-vizitke zastavi iskalcu zaposlitve. V primeru zadovoljivih odgovorov se kadrovik odloči za vabilo in ga pošlje iskalcu zaposlitve preko CV-vizitke. S tem se proces neposrednega iskanja zaposlitve preko CV-vizitke zaključuje.



Slika 3: Procesni model neposrednega iskanja zaposlitve s CV-vizitko
(Lasten vir)

2.1.3 Prednosti neposrednega iskanja zaposlitve s CV-vizitko

Pomemben del CV-vizitke je, da omogoča iskalcu zaposlitve pregled nad statusom obravnave vloge pri delodajalcu in ponuja statistično obdelavo podatkov glede dostopa do CV-vizitke in vključenega življenjepisa v njej. Programska koda za sledenje, t. i. "web beacon" oz. "image beacon", namreč v e-pošti omogoča povratno informacijo o tem, ali je delodajalec e-pošto s CV-vizitko odprl in kolikokrat jo je odprl, QR-koda pa povratno informacijo o tem, ali je odprl življenjepis in kolikokrat ga je odprl. Pri QR-kodi lahko poleg spletne povezave do življenjepisa vključimo programsko kodo za sledenje. Vsak naslovník ima svojo unikatno identifikacijsko oznako. Tako se lahko izdelata enolična povezava med poslano CV-vizitko in naslovníkom. Iskalcu zaposlitve program servira statistične rezultate in prikaz z grafi. Iskalec zaposlitve ima tako pregled nad obravnavo svoje zaposlitvene vloge pri delodajalcu, kar ni možno pri klasičnem neposrednem iskanju zaposlitve, kjer lahko čaka dneve na povratno informacijo in mora poklicati delodajalca, da preveri status.

Poleg povratne informacije iskalcu zaposlitve jedrnatost vsebine CV-vizitke povečuje učinkovitost dela kadrovika pri naboru kandidatov in preliminarni selekciji. Ker so vloge digitalne, se izboljša pregled in možnost vnosa v kadrovske informacijske sisteme in evidence. Poleg tega lahko kadrovik pošilja vabila na zaposlitveni intervju kar preko spletne strani CV-vizitke, saj so vsi kontaktni podatki iskalca zaposlitve zapisani na CV-vizitki.

Iz tega sledi, da so prednosti uporabe CV-vizitke predvsem v tem, da:

- omogoča optimizacijo neposrednega iskanja zaposlitve brezposelnim osebam,
- omogoča iskalcu zaposlitve pregled statusa zaposlitvene vloge pri delodajalcu in statistično obdelavo podatkov,
- olajša delo nabora in selekcije kadrovikom z jedrnato vsebino,
- izboljša pregled in možnost vnosa zaposlitvenih vlog v kadrovske informacijske sisteme in evidence,
- omogoča zastavljanje preliminarnih zaposlitvenih vprašanj še pred začetkom selekcije,
- omogoča pošiljanje vabil na zaposlitvene intervjuje in

- omogoča objavo na družbenih omrežjih.

Prednosti CV-vizitke glede na orodja za izdelavo e-življenjepisov pa so naslednje:

- napredno sledenje zaposlitvene vloge za iskalca zaposlitve,
- učinkovit nagovor delodajalca,
- ustvarjanje kampanj,
- ustvarjanje seznamov za pošiljanje,
- izvoz za tiskanje,
- ATS podpora za uvoz v kadrovski informacijski sistem,
- preseleksijski proces kadrovanja,
- podpora pri izgradnji osebne blagovne znamke z nasveti,
- upravljanje prejetih CV-vizitk (delodajalec),
- brskanje po bazi CV-vizitk (delodajalec),
- intuitivni grafični vmesnik z dodelano vizualno komunikacijo.

Poleg vseh zgoraj naštetih neposrednih prednosti uporabe CV-vizitke se njena prednost kaže tudi posredno. Ko iskalec zaposlitve prejme informacijo o statusu svoje vloge, se njegova negotovost zmanjša, s tem pa poveča motiviranost. Pasivnost delodajalcev namreč frustrira iskalce zaposlitve (Lim et al., 2016).

V kontekstu utrujenosti pri iskanju zaposlitve lahko CV-vizitka pripomore k njeni zmanjšanosti. Neposredni iskalci zaposlitve iščejo zaposlitev brez posrednikov, kar pomeni, da morajo vložiti več energije v iskanje (Lim et al., 2016) kot tisti, ki vzpostavljajo stike preko znancev, mreženja, prijateljev itd. Učinkovit nagovor preko CV-vizitke pomeni manjšo porabo energije in manjšo utrujenost. Iskalci zaposlitve lahko interpretirajo pasivnost delodajalcev kot zavrnitev, s čimer se zmanjša občutek učinkovitosti njihovih prizadevanj. Tavanje v negotovosti glede statusa obravnave njihove zaposlitvene vloge povzroči frustracijo (Lim et al., 2016), kar zmanjšuje odpornost in psihološki kapital in končno utrujenost. Z uporabo CV-vizitke iskalec zaposlitve dobi povratno informacijo o statusu obravnave zaposlitvene vloge, zato bolje načrtuje svoje nadaljnje aktivnosti iskanja zaposlitve. To povzroči povišanje motivacije in optimizma, ohranjanja psihološkega kapitala in "vzdržnost" pri nadaljnjem iskanju zaposlitve.

2.1.4 Strojna oprema in infrastruktura

CV-vizitka je zasnovana kot računalniški spletni program (v nadaljevanju bo uporabljen naziv "spletna aplikacija" ali "aplikacija"). To pomeni, da se izvaja, shranjuje podatke in gostuje na spletnem strežniku. Interakcija s programom poteka preko Interneta (TCP/IP protokol) z uporabo spletnega brskalnika. Za dostop je potrebna registracija in prijava. Gre torej za zaprt spletni portal, ki ni viden oz. indeksiran preko spletnih iskalnikov in ni dostopen javnosti brez overjanja. Takšen spletni portal temelji na WCMS (angl. Web Content Management System) programski zasnovi.

Uporabniški vnos podatkov poteka preko grafičnega vmesnika in spletnih strani. Uporabi se primeren programski jezik. Podatki se shranjujejo v bazo podatkov na strežniku.

Aplikacija vsebuje generator QR-kode, angleško "Quick Response Code". To je tip črtne kode, ki jo sestavljajo črni in beli kvadrati. Vsak izmed njih predstavlja podatek in skupaj tvorijo vzorec, ki se ga da prenesti v računalniški sistem (Gregersen, 2014). Prenos je možen preko laserskega bralnika ali preko fotoaparata na mobilnih telefonih z uporabo posebnega programa, ki lahko dekodira vzorec (Gregersen, 2014). V kodo se lahko vključi vrsta različnih tipov podatkov, na primer povezava do spletne strani, dokumenta, slike, profila na spletnem družbenem omrežju, besedila, telefonske številke, e-poštnega naslova, Bitcoin računa itd. Na CV-vizitki omogoča QR-koda povezavo do življenjepis ali do profila na profesionalnem spletnem družbenem omrežju uporabnika. Kadrovik bo za branje potreboval zgoraj omenjen računalniški program. Na trgu je velika izbira teh programov, med njimi so nekateri celo brezplačni.

Sledenje interakcije delodajalca s CV-vizitko omogoča Web beacon. Ta je običajno 1x1 pik ali "piksel" slika s programsko kodo, ki gostuje na zunanjem strežniku. Ko poštni odjemalec prenese sliko, pusti za seboj digitalno sled (IP-naslov, čas, lokacija, programska koda, ki smo jo dodali za sledenje). Strežnik spravi vse te podatke v bazo podatkov (Skovrc, 2014).

Pošiljanje CV-vizitk je narejeno preko poštnega strežnika. In to na podoben način kot pošiljanje e-novic ali promocije preko Interneta, kar pod skupnim nazivom imenujemo direktni internet marketing («mail-order business I business«, 2015). Nekatere izvedbe imajo vključeno statistično obdelavo podatkov – interakcija s poslano pošto. V slovenskem prostoru je že kar nekaj ponudnikov s takšno storitvijo.

2.1.5 Uporabniška izkušnja

Čeprav je uporabnik oz. iskalec zaposlitve pomemben subjekt, čigar mnenje je potrebno upoštevati pri oblikovanju računalniškega programa in s tem uporabniške izkušnje, je ključni uporabnik kadrovska služba oz. nosilec kadrovske funkcije. To izhaja iz dejstva, da je iskalec zaposlitve oz. delavec šibkejša stranka na trgu dela. Iskanci zaposlitve bodo uporabljali računalniški program, če ga bodo kadrovske službe sprejele in priporočale ali celo pogojevale pri prijavi na zaposlitvene razpise. Samo ob dovolj visoki adaptaciji obeh subjektov lahko pride do sprejetja rešitve kot standard in de facto uporabe v praksi pri kadrovanju. Kljub temu pa lahko iskalec zaposlitve, ki neposredno išče zaposlitev, uporabi CV-vizitko kot samostojno orodje, ne da bi ga skrbelo, da kadrovik ne bo mogel odpreti njegove vloge za zaposlitev, zato ker nima programa ali strojne opreme.

Uporabniška izkušnja pri uporabi CV-vizitke mora biti intuitivna in prijetna. Vsakemu uporabniku bi moralo uspeti poslati želeno zaposlitveno vlogo s kar čim manj napora in nevšečnostmi. Temu primeren mora biti grafični vmesnik, ki uporabnika vodi skozi postopke vnosa podatkov, oblikovanja CV-vizitke ter objave in pošiljanja CV-vizitke. Na tem mestu bi bila smiselna uporaba vizualnega vodiča, ki predstavi glavne dele vmesnika. Oblikovanje uporabniškega vmesnika mora biti prilagojeno ciljem, vrednotam, delovnem procesu in storitvi. Upoštevanje vizualne komunikacije je na mestu. Primerna mora biti uporaba formularja za vnos podatkov in uporaba grafičnih predlog, ker je cilj uporabniku olajšati delo pri oblikovanju CV-vizitke in ohraniti videz in predvideno vsebino, ki bo sprejeta s strani kadrovikov. Uporabnike je potrebno navaditi na uporabo predpripravljenih grafičnih predlog, nove bomo kasneje predstavili v okviru dodatne ponudbe. Zagotoviti je potrebno dobro uporabniško izkušnjo in uporaben in učinkovit uporabniški vmesnik.

Ker gre za spletni računalniški program oz. "mobilno aplikacijo", lahko uporabniki dostopajo do storitve kadarkoli in preko katerekoli naprave, ki ima dostop do medmrežja in podprt spletni brskalnik.

2.1.6 Registracija in vnos podatkov

Uporabnik mora za uporabo storitve narediti registracijo v sistem. Pogoj za registracijo je vnos osebnih podatkov – ime in priimek, e-poštni naslov in geslo, ki ustreza varnostnim standardom. To naredi preko registracijskega obrazca. S potrditvijo splošnih pogojev poslovanja dobi na e-poštni naslov e-pošto, katere namen je preveriti dejansko lastništvo e-poštnega naslova, ki je vezan na uporabnika.

Po prijavi v sistem pričaka uporabnika vizualni vodič po vseh ključnih delih vmesnika. Po zaključku predstavitve se uporabniku odpre polje za izbiro grafične predloge, ki so prikazane glede na status profila uporabnika. Ko uporabnik izbere predlogo, se odpre vmesnik za vnos podatkov, začenši z osnovnimi osebnimi podatki – ime in priimek, naslov, pošta, kraj, telefon. Določiti mora, kako bo CV-vizitki dodan obstoječ življenjepis, ali bo naložen na strežnik in priložen kot priponka ali bo vnesena povezava do profesionalnega spletnega družbenega profila, na primer LinkedIn. Vnos podatkov in shranjevanje v bazo podatkov poteka skoraj istočasno, to pomeni brez potrjevanja shranjevanja s strani uporabnika. Na desni strani vmesnika lahko izbere kategorijo "nagovor" za prvo stran. Odpre se osrednje polje desno od QR-kode, kjer napiše nagovor, ki je enakovreden naslovnim vrsticam življenjepisom ali naslovom, ki se jih napiše pri profesionalnem spletnem družbenem omrežju LinkedIn. Vsebina nagovora zajema delovno mesto, za katero se uporabnik prijavlja, izobrazbo, izstopajoče znanje in veščine, doprinos oz. dodana vrednost za delodajalca in motivacijski stavek. Na primer:

»Izkušeni dvaintridesetletni kinooperater z 10-letnimi izkušnjami iščem delo, pri katerem je potrebno natančno sestavljanje in razstavljanje filma in priprave projekcij. Navajen dela ob poznih urah, ukrepanje ob nepredvidljivih situacijah pri projekciji in izvajanje po urniku. Uvedel uspešno digitalizacijo projekcije pri zadnjem delodajalcu.«

Pri tem se sledi smernicam oblikovanja naslovne vrstice inovativnega življenjepisa (Guzelj, 2014). Omogočeno je osnovno oblikovanje besedila – ležeče, krepko, podčrtano, nadpisano in spodaj napisano besedilo. Zaradi ohranjanja zgeda in strukture CV-vizitke dodajanje novih kategorij ni možno. Po vnosu podatkov se lahko naredi predogled CV-vizitke. Možno je oblikovati več vizitk. Da bi olajšali vnos podatkov, je mogoče kopirati že obstoječe. Spletni računalniški program nato logično preveri podatke in oblikuje življenjepis.

2.1.7 Nagovarjanje delodajalcev

Po fazi oblikovanja sledi faza pošiljanja CV-vizitk delodajalcem. Uporabnik v ta namen izdelava seznam za pošiljanje in CV-vizitko, ki jo potem:

- izvozi za tisk,
- izvozi kot ODF- ali PDF-format datoteko,
- pošlje na delodajalčev e-poštni naslov,
- objavi na profesionalnem družbenem omrežju in
- objavi na spletni strani CV-vizitke.

Na spletni strani za vnos podatkov o naslovnikih vpiše podatke. Obvezni podatki so: ime, priimek, firma, naslov, poštna številka in pošta, pripis, e-poštni naslov, skupina. Slednjo lahko poljubno izbere in lahko kasneje služi v sistemu za diferenciacijo med različnimi delodajalci, ki jim bo uporabnik pošiljal različne CV-vizitke.

Ko uporabnik konča z vnosom naslovnikov v podatkovno bazo oz. v CRM-informacijski sistem (ang. CRM - Customer Relationship Management, kar pomeni "upravljanje odnosov s strankami"), naredi novo kampanjo. Ta služi kot navodilo sistemu, kaj, kdaj, komu in kako naj se pošlje CV-vizitka. Najprej uporabnik iz seznama izbere naslovnika. Ta je lahko eden ali skupina. S tem je omogočeno pošiljanje več naslovnikom hkrati. Nadalje se določi način pošiljanja vizitke: e-poštni naslov ali tiskana verzija. Iz seznama se nato izbere eno od prej oblikovanih CV-vizitk. Spletni računalniški program avtomatično vnese podatke o naslovniku na vizitko in generira unikatno QR-kodo. Če je uporabnik pri prejšnjem koraku izbral e-poštno pošiljanje, se prikaže polje za določitev časa pošiljanja. Določiti je mogoče takojšnje, z zamikom ali brez pošiljanja. Takojšnje pošiljanje CV-vizitko takoj

razpošlje vsem naslovnikom. V kolikor ne želi preložiti pošiljanja v prihodnost, določi datum in čas pošiljanja z zamikom. Takšne kampanje se ustvarjajo v primerih mesečnega nagovarjanja delodajalca ali v primerih, ko uporabnik želi spomniti delodajalca o svoji razpoložljivosti. Datum, ki je starejši od trenutnega časa, program interpretira kot izbiro za takojšnje pošiljanje. Pri koncu ustvarjanja kampanje program ponudi možnost objave na spletnih družabnih omrežjih in na spletni strani CV-vizitke. Ob uspešnem ustvarjanju kampanje uvrsti računalniški program kampanjo na čakalni seznam za kampanje ali pa odpre vmesnik za tisk – v primeru, da je uporabnik izbral pošto kot način pošiljanja.

Na čakalnem seznamu si je možno ogledati ustvarjene kampanje za e-poštno pošiljanje in njihov status. Na tem mestu se lahko tudi prekine oziroma ustavi kampanja.

2.1.8 Uporaba v kadrovski službi

CV-vizitka prinaša učinkovitost in optimizacijo delovnega procesa nabora kadrov, nov preliminaren selekcijski proces in razbremenitev kadrovika, ki izvaja proces kadrovanja. Za sprejem in ogled CV-vizitke ni potrebna registracija ali kakršnakoli posebna prednamestitev programske opreme kadrovika oz. organizacije.

Iskalec zaposlitve pošlje CV-vizitko preko navadne pošte ali e-pošte. Osredotoči se na slednje. Kadrovik dobi v svoj računalniški e-poštni odjemalec elektronsko pošto kot katerokoli drugo. Ta vsebuje CV-vizitko (nagovor, kontaktni podatki, fotografija). Del te je tudi QR-koda, ki vsebuje povezavo do polnega življenjepisa. Da lahko aktivira povezavo, mora prebrati QR-kodo s QR-bralnikom. Na začetku poglavja kadrovik ne potrebuje posebne opreme. Če nima QR-bralnika, lahko ročno vpiše unikatno identifikacijsko kodo v za to predvideno spletno stran in sistem bo odprl povezavo.

Kadrovik lahko prenese podatke s CV-vizitke v formatu datoteke, ki bo podpirala ATS. CV-vizitka omogoča preliminarni selekcijski postopek. Po sprejemu in pregledu vizitke in življenjepisa lahko kadrovik preko sistema CV-vizitke kandidatu zastavi vprašanja glede njegove vloge. Lahko se dogaja, da so določene vloge nepopolne ali dvoumne. Takšne kandidate kadrovik označi kot "delno primerni kandidati" (Novak, 2008). Sledi pridobivanje dodatnih informacij preko telefona ali

pošte ali e-pošte. Če pridobljene informacije spremenijo oceno kandidata v "primernega", potem ga kadrovik uvrsti na seznam za zaposlitveni intervju. Orodje omogoča pridobivanje informacij neposredno preko spletnega programskega vmesnika. Kadroviku ni treba vedeti kontaktnih podatkov, le označi CV-vizitko kandidata in izbere opcijo za pošiljanje vprašanj. Sistem lahko uporabi tudi za povabilo na zaposlitveni intervju ali zavrnitev kandidata. Za selekcijski postopek in prenos podatkov s CV-vizitke se mora kadrovik oz. organizacija registrirati. To naredi na spletni strani CV-vizitke.

Podjetje se lahko odloči, da uporablja CV-vizitko kot svoje primarno orodje za nabor kadrov. V tem primeru odprle račun na spletni strani CV-vizitke. Na svoji javni spletni strani in v zaposlitvenih oglasih, ki jih objavlja v različnih spletnih medijih, vključi vtičnik za zaposlitveno prijavo preko CV-vizitke. Kandidati bodo tako za prijavo izključno uporabili CV-vizitko. Kadrovik ima na profilu spletne strani CV-vizitke tako pregled nad vsemi prispelimi vizitkami glede na vir zaposlitvenega oglasa in podatke o času sprejema in pošiljatelju. Pri vsaki vizitki lahko določi status obravnave, podatek, ki ga bo prejel tudi kandidat.

2.2 Drugi zainteresirani subjekti

Uporabnost CV-vizitke pa ni primerna zgolj za podjetja, temveč jo lahko uporabijo tudi drugi subjekti. Eden takih subjektov je prav gotovo Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju "Zavod") pri svojem izvajanju temeljnih dejavnosti in strateških usmeritev, in sicer pri povečevanju učinkovitosti posredovanja zaposlitev, svetovanju in izdelavi analitičnih, razvojnih in drugih strokovnih gradiv s področja dejavnosti Zavoda. Konkretnije se lahko orodje uporabi pri profiliranju brezposelnosti in zgodnji aktivaciji – spremljanje aktivnosti iskanja zaposlitve brezposelne osebe, na primer: koliko in katerim delodajalcem je poslal CV-vizitke, koliko delodajalcev je pregledalo življenjepis ipd. Skupaj z obstoječim informacijskim sistemom Zavoda se uporabnost kaže tudi pri izdelavi poglobljene ocene brezposelne osebe. Ta je lahko sestavljena tudi iz ocen kriterijev, ki se nanašajo na interakcijo z delodajalci, na primer: katere delodajalce glede na panogo nagovarja brezposelna oseba, koliko je motivirana ipd. To bi omogočilo uspešnejše zaposlitveno svetovanje.

Zavod lahko pri objavi prostih delovnih mest vključi možnost prijave preko CV-vizitke, in sicer kot dodaten servis za delodajalca. Vsem prijavljenim brezposelnim osebam na Zavodu pa se avtomatično omogoči uporabo takšnega načina prijave na zaposlitveni oglas. Odvisno od politike Zavoda je lahko prijava za brezposelne osebe poljubna ali obvezna. Po trenutnem postopku delodajalec prijavi in objavi prosto delovno mesto na spletni strani Zavoda in na fizični zaposlitveni deski v prostorih Zavoda. Kot način prijave na delovno mesto lahko izbere e-pošto ali navadno pošto. Podatkov o tem, koliko brezposelnih oseb se je prijavilo na delovno mesto, z izjemo oseb, ki jih posreduje Zavod sam, Zavod nima. V zaposlitvenem načrtu, ki ga Zavod naredi s sodelovanjem brezposelne osebe, se sicer dogovorita, da bo brezposelna oseba na koncu meseca poročala o svoji aktivnosti iskanja zaposlitve v obliki mesečnega poročila. Svetovalke na Zavodu lahko preverijo resničnost aktivnosti le s kontaktiranjem delodajalcev. CV-vizitka že ima vgrajeno funkcionalnost statistične obdelave in poročanja aktivnosti iskanja zaposlitve konkretne osebe, bodisi pri neposrednem iskanju zaposlitve ali prijavi na objavljena delovna mesta na Zavodu, če se Zavod odloči za implementacijo na takšen način. S tem dobi tudi natančne in verodostojne podatke, ki jih uporabi za spremljanje brezposelne osebe in spremljanje razmer na trgu dela.

3 Zaključek

CV-vizitka bo lahko v prihodnosti nadomestila arhaičen model komunikacije med neposrednim iskalcem zaposlitve in delodajalcem. Z učinkovito izvedljivostjo štirih dimenzij – strojne opreme in infrastrukture, uporabniške izkušnje, uporabe v kadrovskih službah in pri drugih zainteresiranih subjektih – poenostavlja ne samo sam proces zaposlovanja, temveč zmanjšuje tudi frustracije iskalcev zaposlitev. Pri tem se ne sme pozabiti na ovire na poti k množični uporabi CV-vizitke. Ena glavnih ovir je vsekakor njena uporaba v kadrovskih oddelkih. V raziskavi IDC Ljubljana (Korenčan, 2016) pri vprašanju informatizacije pridobivanja in izbiranja kadrov 53 % sodelujočih uporablja lastno rešitev, 19 % rešitev ponudnika in 26 % je takšnih, ki procesa nimajo računalniško podprtega in tega ne načrtujejo v prihodnosti. Vpeljava CV-vizitke bi bila zato dolgotrajen proces. Naslednja ovira so iskalci zaposlitve. Uporabniška izkušnja pri uporabi CV-vizitke mora biti intuitivna in prijetna. Vsakemu iskalcu zaposlitve bi moralo uspeli poslati zeleno zaposlitveno vlogo s kar čim manj napora in nevšečnostmi. Tretja ovira je vsekakor pogojevanje večjih ponudnikov kadrovskih sistemov. Nekateri kadrovski informacijski sistemi

imajo možnost izgradnje zaposlitvene spletne strani z vključenim kadrovskim vprašalnikom kar na javni spletni strani organizacije. Prednost takega modela je v tem, da omogoča vnos zbranih podatkov neposredno v informacijski sistem, kjer se obdelajo. Obstaja tveganje, da bodo ponudniki kadrovskih informacijskih sistemov odvrčali vodje kadrovskih služb, da bi uporabljali druge rešitve. Pri tem argumentirajo svoje stališče, da je nesmiselno uporabljati več sistemov za nabor kadrov, četudi so ti učinkovitejši in lahko v stroškovnem smislu odtehtajo uporabo. Četrta ovira se kaže v zmanjšanju prihodkov od naročnikov. Ker uporaba CV-vizitke ni povsem brezplačna, je pričakovati v časih gospodarsko ekonomskih kriz s strani delodajalcev večje posluževanje brezplačnih storitev Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Kot možni oviri se pojavljata tudi odvisnost od izdelovalca in vzdrževalca CV-vizitke in neustrezanje CV-vizitke tržni strategiji posameznika.

Kljub vsemu predstavljata razvoj in uporaba CV-vizitke korak naprej k digitalizaciji kadrovskega managementa. Uporaba informacijske tehnologije bo vse pogostejša ne samo na področju zaposlovanja, temveč tudi znotraj ostalih kadrovskih procesov, kar pa ne pomeni, da bodo človeško delo nadomestili popolnoma avtomatizirani procesi. Človek je zaenkrat še vedno tisti, ki je sposoben kognitivnega učenja in s tem sprejemanja najoptimalnejših rešitev ob upoštevanju različnih aspektov reševanja problemov.

Literatura

- Bernik, I., Florjančič, J. in Bernik, M., (2004). *Strategic management and information system*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Bondarouk, T., Parry, E. in Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 98–131.
- De Oliveira Albuquerque, R., Garcia Villalba, L. J., Sandoval Orozco, A. L., Buiati, F. in Kim, T. (2014). A layered trust information security architecture. *Sensors*, Vol. 14, No. 12, pp. 22754–22772.
- Eckhardt, A. (2014). The transformation of people, processes and IT in e-recruiting. Insights from an eight – year case study of a German media corporation. *Employee relations*, vol. 36, No. 4, pp. 415 – 431, doi 10.1108/ER-07-2013-0079.
- Florjančič, J., Bernik, M. in Bernik, I. (2002). *Izgradnja kadrovskega informacijskega sistema*. Ur. Florjančič, J., in Paape, B., v *Organizacija in management*, str. 171–181.
- Gregersen, E. (2014). *QR Code | bar code*. V *Encyclopedia Britannica*. Pridobljeno 10. 8. 2018 na <https://www.britannica.com/technology/QR-Code>
- Guzelj, T. (2014). *Kako do službe: Kako v 7 hitrib korakih priti do dobre zaposlitve, ko ni objavljenih prostih delovnih mest*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Hu, J. (2016). *8 Things You Need To Know About Applicant Tracking Systems*. Pridobljeno 24. julij 2017 na <https://www.jobscan.co/blog/8-things-you-need-to-know-about-applicant-tracking-systems>.
- Ingram, D. (2018). *What is management information system*. Pridobljeno 10. 8. 2018 na <https://smallbusiness.chron.com/management-information-system-2104.html>.

- Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. M. C. in Raziq, M. M. (2018). *Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan*. Employee Relations, Vol. 40, No. 2, pp. 281–297.
- Korenčan, K. (2016). *Sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in njihov vpliv na razvoj kadrovskega informacijskega sistema*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Lim, V. K., Chen, D., Aw, S. S. in Tan, M. (2016). Unemployed and exhausted? Job-search fatigue and reemployment quality. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 92, pp. 68–78.
- Mail-order business | business. (2015). V *Encyclopedia Britannica*. Pridobljeno 10. 8. 2018 na <https://www.britannica.com/topic/mail-order-business>.
- Marler, J. H. in Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 16, pp. 223–2253.
- Novak, V. (2008). *Kadronanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, Vol. 45, No. 6, pp. 1281–1301.
- Panos, S. in Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: a moderated mediation path. *Management Decision*, Vol. 54, No. 5, pp. 1088–1109.
- Rahman, M., Mordi, C. in Nwagbara, U. (2018). Factors influencing E-HRM implementation in government organizations: Case studies from Bangladesh. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 247–275.
- Skvorc, B. (2014). *Using a Beacon Image for GitHub, Website and Email Analytics*. Pridobljeno 31. julij 2017 na <https://www.sitepoint.com/using-beacon-image-github-website-email-analytics/>
- Yang, L., Xu, H. in Jiang, Y. (2018). Applied research of data mining technology in hospital staff appraisal. *Procedia Computer Science*, 131, 1281–1228.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*, SAGE Publications.

Narava dela in zaposlovanje v digitalni dobi

VESNA NOVAK

Povzetek V prispevku je predstavljeno zaposlovanje v digitalni dobi, za katero je značilna predvsem izjemna hitrost novih tehnologij pa tudi globalizacija in staranje prebivalstva. Omenjene karakteristike spreminjajo naravo dela in pomembno vplivajo na trg dela. Posledice se kažejo v izginjanju srednje zahtevnih delovnih mest, polarizaciji trga dela in vedno številčnejših nestandardnih oblikah zaposlitve. Spreminjajoče okolje zahteva tudi nove oblike dela. Predstavljene so tiste, ki so v državah EU zaznane po letu 2000. Prinašajo vrsto prednosti, predvsem lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Omenjene so tudi slabosti, predvsem negotovost in manjša socialna varnost, kar postavlja delavce v neenakovreden položaj. Posebna pozornost je namenjena izzivom, s katerimi se bodo kadrovske strokovnjaki soočali v prihodnosti.

Ključne besede: • digitalna doba • zaposlovanje • narava dela • nestandardne oblike zaposlitve • Trg dela •

The Nature of Work and Employment in the Digital Age

VESNA NOVAK

Abstract The paper presents employment in the digital age, which is characterized by the exceptional speed of new technologies, as well as globalization and aging of the population. Mentioned characteristics changing the nature of work and have a significant impact on the labour market. The consequences are reflected in the disappearance of medium-skilled jobs, the polarization of the labour market, and the growing number of non-standard forms of employment. A changing environment also requires new forms of employment. Presented are those that have been detected in the EU countries since 2000. They bring many advantages, especially facilitating the reconciliation of private and professional life. Also the weaknesses are mentioned, especially uncertainty and less social security, which puts workers in an unequal position. Special attention is paid to the challenges that HR experts will face in the future.

Keywords: • digital age • Employment • Nature of work • Non-standard forms of employment • Labour market •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Vesna Novak, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: vesna.novak@um.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5.2>
Available at: <http://press.um.si>

ISBN 978-961-286-326-5

1 Uvod

V novem tisočletju smo priča velikim spremembam, ki vplivajo na trg dela. Omenimo lahko gospodarsko krizo, globalizacijo in digitalizacijo, ki se medsebojno pogojujejo in skupaj s strukturnimi spremembami v demografiji vplivajo na splošno družbeno negotovost. Petersen (2015) globalizacijo in digitalizacijo imenuje kar globalna mega trenda in pričakuje, da bo interakcija med obema v prihodnjih letih še bolj spremenila proizvodne in poslovne procese. Velik pritisk na organizacije zato povzroča vprašanje, kako hitro se jim bo uspelo digitalno preoblikovati, da jih ne bo izpodrinila konkurenca.

Čeprav je gospodarska odzivnost s prožnostjo in prilagodljivostjo trga dela ključna za blaginjo, se je treba zavedati tudi odgovornosti do delavcev. Nove tehnologije namreč spreminjajo način dela in vplivajo na razpoložljivost delovnih mest. Vse več je podpore elektronskih komunikacij in izmenjav oz. obdelav informacij, kar pomeni, da je potrebnih manj ljudi za opravljanje enakih nalog, hkrati pa se kažejo potrebe po novih delovnih mestih. Tako npr. analiza podatkov, avtomatizacija, virtualna resničnost in internet stvari omogočajo razvoj novih izdelkov in storitev, ki jih je potrebno razvijati in vzdrževati.

V digitalni dobi je prav hitrost sprememb tista, zaradi katere so postale nove oblike zaposlitev bolj zaželeni. Omenimo lahko npr. večjo fleksibilnost, saj v novih oblikah zaposlitev delavci pri opravljanju delovnih nalog niso več vezani na tradicionalno delovno mesto in točno določen delovni čas pri delodajalcu, ampak imajo možnost, da delo opravljajo iz različnih lokacij in ob poljubnem času. To lahko vodi do boljše usklajenosti med poklicnim in zasebnim življenjem. Po drugi strani pa prožnost lahko vpliva na negotovost glede socialne varnosti, saj je pogosto vezana na spremenljivost dohodka, delovnega časa in delodajalca. V takih primerih se pogosto poruši ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Posledice se pogosto kažejo v izgorelosti in stresu, ki ga po navedbah Šprahove (2014) občuti skoraj vsak četrti zaposleni, s tem pa naj bi bilo povezanih kar 50–60 % vseh izgubljenih delovnih dni. Digitalizacija prav zaradi spreminjanja delovanja organizacije, njene strukture, novih oblik zaposlovanja in načinov ravnanja z zaposlenimi predstavlja velik izziv tudi za kadrovske managemente.

V prispevku najprej razpravljamo o spremenjeni naravi dela v digitalnem obdobju. V nadaljevanju predstavimo delež zaposlitev v nestandardnih oblikah dela v zadnjih petnajstih letih. Stanje primerjamo s povprečjem držav članic EU, za leto 2017 pa tudi z vsemi članicami EU. Bolj podrobno predstavimo stanje glede začasno zaposlenih, saj je začasna zaposlenost v Sloveniji med nestandardnimi oblikami dela zastopana v največjem deležu. Hitrost, s katero digitalizacija vpliva na spremenjene načine dela, je izjemna in vpliva na nastanek novih oblik zaposlitev, zato v zadnjem poglavju predstavimo tiste, ki so bile na trgu dela že zaznane in kadrovskemu managementu predstavljajo nove izzive.

2 Digitalna doba in narava dela

Digitalna doba je obdobje, ki ga zaznamuje razširjena uporaba digitalnih tehnologij v različnih vidikih človeške dejavnosti. Kot naslednica računalniške revolucije se je začela ob prehodu v novo stoletje. Kowalski (2015) to obdobje imenuje digitalna revolucija, Schwab (2016) pa četrta industrijska revolucija. Oba avtorja se strinjata, da je zaskrbljujoča predvsem njena hitrost, saj se v nasprotju s prejšnjimi revolucijami ne razvija z linearno hitrostjo, temveč eksponentno.

Zgodovinsko gledano je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja izum mikroprocesorja sprožil celo vrsto inovacij, v naslednjih štirih desetletjih pa so manjši stroški mikroprocesorjev omogočili hitro širjenje digitalnih tehnologij, kot so osebni računalnik, internet in mobilni (kasneje pametni) telefon. V zadnjem desetletju je najbolj opazen razvoj informacijskih tehnologij v kombinaciji z robotizacijo, avtomatizacijo nalog, internet stvari, 3D tiskanje, brezhibni avtomobil, brezpilotna letala itd. Nove tehnologije prinašajo številne prednosti, npr.:

- humana delovna mesta glede ergonomije, saj se lahko nevarno delo, fizično zahtevno delo in slabi pogoji nadomestijo z novimi tehnologijami,
- ljudem s fizičnimi omejitvami lahko nova tehnologija, pametni stroji in robotika omogočijo delo, ki ga prej niso mogli opravljati, saj jim nadomestijo pomanjkljivosti in izboljšajo produktivnost,
- digitalna tehnologija lahko omogoči večjo prožnost, saj mobilno delo z IKT-tehnologijo omogoča delo na različnih krajih ob različnih časih, kar lahko vpliva na lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Posledice tehnološkega napredka skupaj z gospodarskim in družbenim razvojem so vidne v spremenjenih zahtevah in načinu dela v vseh sektorjih in vplivajo celo na zasebno življenje posameznika. Digitalizacija informacijskih in komunikacijskih procesov je privedla do eksplozije podatkov (t. i. big data), kar je močno vplivalo na računalniško vodenje proizvodnje, na delo storitvenega sektorja in kmetijstvo. Internet stvari tako omogoča prenos in analizo velikih količin podatkov, ki jih podjetja lahko zberejo v realnem času in komunicirajo z mrežo računalnikov za analizo in usklajevanje dejavnosti in pretok blaga, denarja in informacij. Zaradi avtomatizacije proizvodnje in integracije s senzorji opremljenih avtonomnih robotov, ki zbirajo in analizirajo podatke v podatkovno mrežo, ter spodbujanja povezav med podjetji in znotraj podjetja lahko v prihodnosti pričakujemo eksponentno povečanje produktivnosti.

Digitalizacija se širi tudi v kmetijski sektor. The Economist (2015) navaja, da t. i. pametno kmetijstvo uporablja računalnike za nadzor nad proizvodnim procesom in optimizira vložke in pogoje za zanesljive in standardizirane izdelke oz. pridelke. Degryse (2016) pa omenja digitalizacijo v storitvenem sektorju, kjer lahko s standardizacijo nalog z vnaprej določenim postopkom in časovnim razporedom ter spremljanjem uspešnosti delavcev v realnem času storitev optimiziramo in jo natančno nastavimo. Glede na dejstvo, da zaposlenost v storitvenem sektorju raste, lahko pričakujemo še večje spremembe v zaposlovanju, načinu in oblikah dela.

Podjetja v želji po večji produktivnosti in nižjih stroških iščejo nove priložnosti za večjo konkurenčnost na tržišču. Na žalost se to pogosto kaže z varčevanjem pri stroških dela, kar vodi do ukinjanja delovnih mest. Po drugi strani pa tehnološke inovacije odpirajo priložnosti za razvoj novih izdelkov in storitev, novih poslovnih modelov in tako ustvarjajo nova delovna mesta. Zaenkrat še ne poznamo točnega odgovora na vprašanje, kakšen vpliv bo imela digitalizacija na delovna mesta in delovno aktivnost prebivalstva. Schwab (2016) npr. omenja, da bodo kombinirani učinki številnih novih tehnologij, kot so večfunkcijski senzorji, robotika, internet stvari in 3D tiskanje, tako obsežni, da bodo povzročili izgubo delovnih mest. Tudi nekateri drugi avtorji (npr. Ford, 2015; McAfee in Brynjolfsson, 2014; Hawking, 2016) menijo, da bodo tehnološke spremembe v prihodnosti vodile v krčenje delovnih mest in povzročile veliko brezposelnost. Raziskava Arntza, Gregoryja in Zierahna (2016) pa kaže znatno nižje tveganje izgube delovnih mest. Avtorji ugotavljajo, da bo avtomatizacija nadomestila nekatere naloge na posameznih

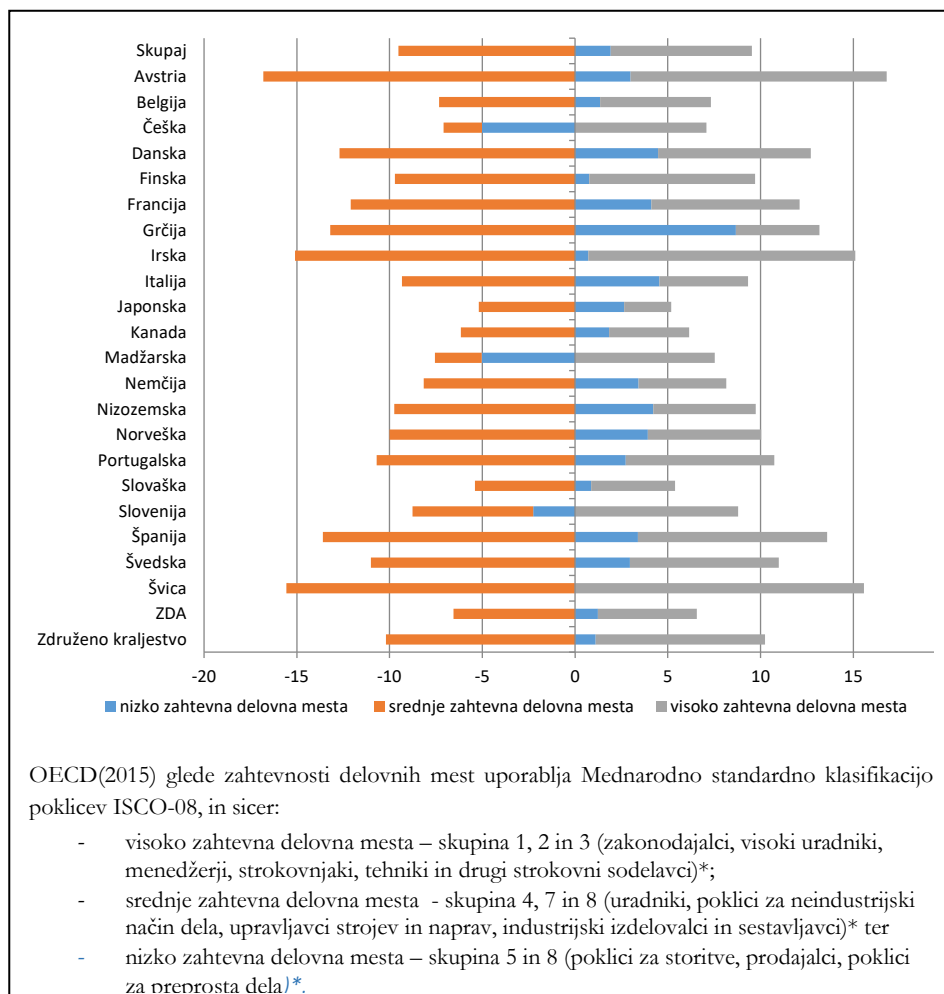
delovnih mestih, kar bo bistveno spremenilo naravo dela, vendar delovna mesta teh delavcev niso ogrožena.

Zgodovina nas sicer uči, da so tehnološke spremembe v prvih fazah vedno povzročile ukinjanje delovnih mest, v naslednjih fazah pa so vplivale na nastanek novih, boljših delovnih mest. Tako so imele vedno pozitiven vpliv na gospodarstvo in na razvoj celotne družbe. Mnoge napovedi so zato bolj optimistične. Perezova (2013) pričakuje sprostitev trajnostne globalne »zlate dobe«, Vivarelli (2007) poudarja pomen inovativnosti in ustvarjanje delovnih mest.

Digitalizacija omogoča, da so ljudje in stroji med seboj povezani z elektronskimi napravami in mikroprocesorji. Te povezave so večplastne, saj omogočajo povezanost med ljudmi, med stroji ter med strojem in človekom, kar vpliva na organizacijo dela v podjetju. Vedno bolj se poudarjajo zahteve po bolj prožnem in razdrobljenem delu, drugačnih metodah spremljanja dela, novih strategijah zaposlovanja in po usposabljanju kadrov. Digitalizacija namreč omogoča, da se večji del dela opravi samodejno ali z omejenim človeškim posredovanjem. S takim pojavom smo se v zgodovini že srečevali, ko so bile preproste, predvsem rutinske naloge avtomatizirane. Digitalizacija pa je prinesla možnost avtomatizacije tudi bolj zahtevnih nalog. Digitalizirani algoritmi in vse močnejši mikroprocesorji lahko simulirajo ne le ročne rutinske naloge, temveč tudi ročne nerutinske, vse bolj pa nadomeščajo tudi kognitivne rutinske naloge. Računalniki so najprej prevzeli natančno izvajanje ponavljajočih fizičnih dejavnosti, nato naloge knjigovodij in pisarniškega osebja, sledijo kognitivne rutinske naloge, npr. matematični izračuni, pridobivanje, razvrščanje in shranjevanje strukturiranih informacij ipd. Posledica tega je, da izginjajo delovna mesta na srednje zahtevnem nivoju. Večja pa je potreba po bolj ustvarjalnih in tehničnih sposobnostih za delo z novimi aplikacijami.

Trenutno je v razvitem tržnem gospodarstvu povpraševanje po nizkokvalificirani delovni sili in po visokokvalificirani delovni sili. Sočasna rast visokokvalificiranih delovnih mest z visoko stopnjo plač in nizkokvalificiranih delovnih mest z nizko plačo na račun srednje zahtevnih delovnih mest vodi v pojav polarizacije (slika 1). Razvidno je, da v državah izginjajo srednje zahtevna delovna mesta, kar lahko pripišemo globalizaciji in tehnološkim spremembam. Skupaj z rigidnostjo trga v zadnjih dvajsetih letih se posledice kažejo v dejstvu, da so delovna mesta, ki so temeljila na rutinskem delu, zamenjali avtomati in roboti ali pa so podjetja zaradi nižjih stroškov proizvodnjo preselila v države z nižjimi stroški dela. Breemersch,

Damijan in Konings (2017) so ugotovili, da je do polarizacije prišlo predvsem znotraj posameznih panog in manj zaradi prenosa delovnih mest med panogami. Za slednje so vzrok našli v povečani kitajski konkurenci, ki je povzročila odpuščanje delavcev na srednje zahtevnih delovnih mestih. Zato so poiskali zaposlitev na delovnih mestih, ki so manj zahtevna in slabše plačana (npr. trgovini, gostinstvu, čiščenju). S tem se vzpostavljajo dohodkovne in premoženjske razlike, kar vodi v vedno večjo neenakost v družbi.



Slika 1: Polarizacija trga dela – spremembe v odstotnih točkah glede na celotno zaposlenost 1995–2015 (OECD, 2015)

Potrebno je omeniti, da so digitalne tehnologije v zadnjih letih dosegle znaten napredek. Tako lahko pričakujemo zamenjavo tudi pri nerutinskih fizičnih opravilih, npr. čiščenje, servisiranje, vožnja. Celo intelektualne nerutinske naloge, ki vključujejo ustvarjalnost, reševanje problemov in prepoznavanje vzorcev, postajajo vse bolj odprte za avtomatizacijo. Umetna nevrnska omrežja omogočajo računalniku opravljanje ustvarjalnih nalog in nalog za prepoznavanje vzorcev, ki jih je pogosto nemogoče ločevati od tistih, ki jih dosežejo ljudje. Zato je pomembno, da se zavedamo tudi nevarnosti, ki jih lahko prinese tehnološki razvoj v prihodnosti.

3 Nestandardne oblike zaposlitve na trgu dela

V digitalnem obdobju so posledice gospodarskega, tehnološkega in družbenega razvoja vidne v drugačnih pristopih zaposlovanja. Na trgu dela je v zadnjih dveh desetletjih opaziti naraščanje nestandardnih oblik zaposlitve. To so vse tiste oblike, ki niso v obsegu standardne oblike zaposlitve kot zaposlitve za polni delovni čas in sklenjenega razmerja za nedoločen čas. Mnogi avtorji (npr. Sartori, 2016; Kanjuo Mrčela in Ignjatović, 2015; Standing, 2014) nad tem izražajo zaskrbljenost. Predvsem zato, ker so nestandardne oblike dela za delavce manj ugodne, kar se po mnenju različnih avtorjev (Helfen, 2015; Svedaite in Tamosiunas, 2013) kaže v negotovosti, neenakosti, večjem stresu, vplivu na zdravje, nižjem plačilu, nezmožnosti napredovanja, vplivu na kariero in razvoj posameznika ipd. Potrebno je omeniti, da imajo nestandardne oblike tudi vrsto pozitivnih posledic. Med njimi Svedaite in Tamosiunas (2013) omenjata fleksibilnost, priložnost za stalno zaposlitev, priložnost za delo med študijem, pridobivanje delovnih izkušenj, krajši delovnik ipd.

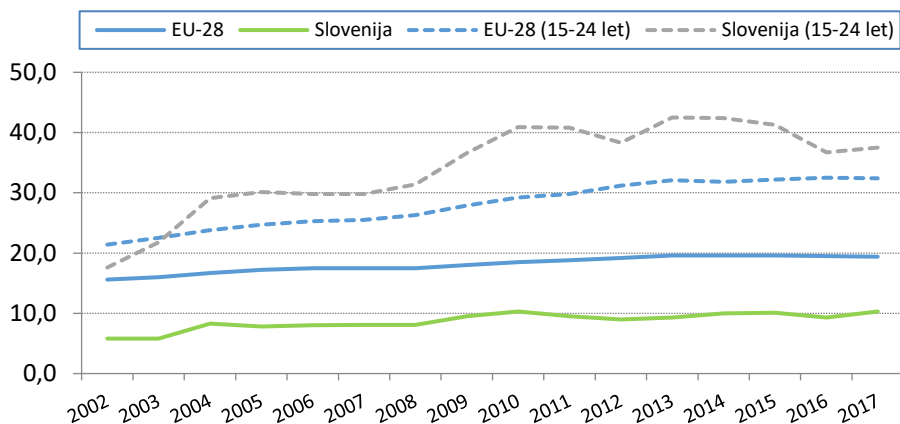
Kot smo že omenili, hitre spremembe v okolju zahtevajo takojšen odziv, za kar je potrebno dobro poznavanje situacije na trgu dela. Zato v nadaljevanju predstavljamo spremembe v zaposlovanju v nestandardnih oblikah zaposlovanja v Sloveniji in državah članicah EU. Predstavili bomo začasno delo, delo s krajšim delovnim časom in samozaposlitev v obdobju od 2002 do 2017. V točkovnih grafih so predstavljeni deleži zaposlenih v posameznih nestandardnih oblikah zaposlitve v starosti 15–64 let in 15–24 let za Slovenijo in povprečje EU-28. V stolpcnih grafih so predstavljeni deleži zaposlenih v posameznih nestandardnih oblikah v obeh starostnih skupinah po posameznih državah članicah EU za leto 2017. Glede na dejstvo, da je v Sloveniji najbolj »problematična« začasna zaposlitev, smo na paličnem grafu predstavili še razloge za začasno zaposlitev v letu 2017.

3.1 Zaposlitev za krajši delovni čas

Z izrazom “zaposlitev za krajši delovni čas” označujemo zaposlitve z delovnim časom, ki so krajše od polnega delovnega časa. Oblika zaposlitve je priljubljena predvsem v zahodnih državah EU, še posebej pri ženskah, saj nudi lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Prednosti, ki jih prinaša zaposlitev s skrajšanim delovnim časom, so tudi, da se mladim lahko olajša prehod v zaposlitev za polni delovni čas, da je to izvrstna oblika zaposlitve v kombinaciji s študijem, da je primerna za ljudi z zdravstvenimi težavami, ki na tak način ostanejo še vedno zaposleni, ter da starejšim omogoča razbremenitev glede dolžine delovnega časa.

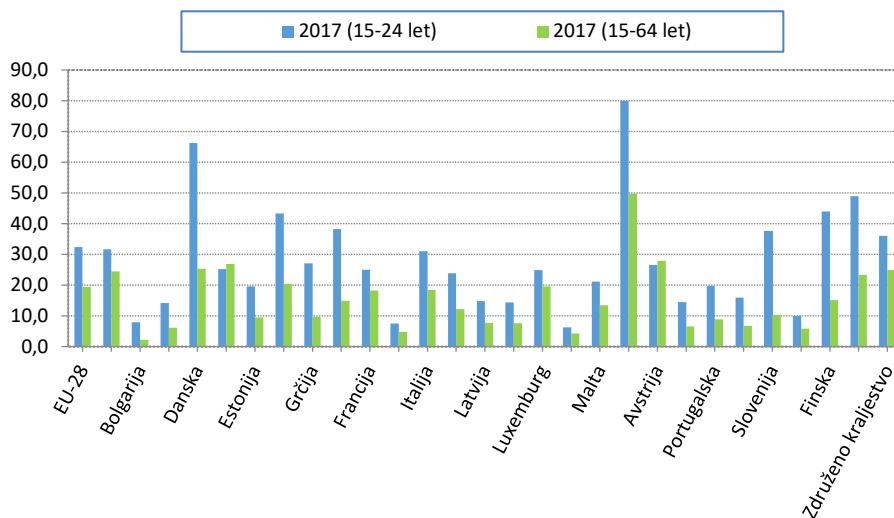
V Sloveniji je zaposlitev s krajšim delovnim časom manj pogosta. Oblika je priljubljena predvsem med mladimi v obliki študentskega dela, pri ženskah, ki uveljavljajo pravice iz starševstva, in pri invalidih. Delodajalci se zaposlitev za krajši delovni čas otepaajo predvsem zaradi višjih stroškov in težjega usklajevanja dela, delavci pa zaradi prenizkih plač.

Na sliki 2 je predstavljen delež zaposlitev za krajši delovni čas v Sloveniji in v povprečju držav članic EU v obdobju zadnjih 15 let v starostni skupini 15–64 let in pri mladih med 15. in 24. letom. Tako v Sloveniji kot v poprečju držav članic EU je razvidna diskrepanca med obema starostnima skupinama. Pri starostni skupini 15–64 let Slovenija v vseh petnajstih letih zaostaja za povprečjem držav članic EU (Slovenija ima v primerjavi s povprečjem EU skoraj polovico manj zaposlitev za krajši delovni čas). Drugačna je slika pri mladih, saj je delež zaposlitev za krajši delovni čas v starostni skupini 15–24 let v Sloveniji od leta 2004 naprej večji glede na povprečje EU-28. Razlog gre iskati v študentskem delu mladih, ki pogosto traja manj kot 36 ur na teden. Delež zaposlitev s krajšim delovnim časom se je od leta 2012 do 2017 povečal v vseh kategorijah, in sicer v starostni skupini 15–64 let za 4,5 odstotnih točk v Sloveniji in za 3,8 odstotnih točk v povprečju držav članic. Še večje povečanje beležimo med mladimi v starostni skupini 15–24 let, in sicer za 19,9 odstotnih točk v Sloveniji in za 11 odstotnih točk v povprečju držav članic EU.



Slika 2: Delež zaposlenih za krajši delovni čas med vsemi zaposlenimi v starostni skupini 15–64 let in 15–24 let
(Eurostat, 2018)

Na sliki 3 je prikazan delež zaposlenih za krajši delovni čas v vseh članicah EU v letu 2017. V starostni skupini 15–64 let sodi Slovenija v drugo polovico držav članic z manjšim deležem te zaposlitve (10,3 %). Najmanjši delež te oblike zaposlitve je v Bolgariji (2,2 %), največji delež pa na Nizozemskem (49,8 %), kjer bi lahko izpostavili predvsem mentorske sheme in delitev delovnih mest (job sharing), ko si delovno mesto delita pripravnik in starejši delavec kot mentor. Ta pripravniku posreduje svoje izkušnje, mladi delavec pa prinese novo znanje in svežino. Pri deležu zaposlenih mladih od 15 do 24 let je Slovenija v zgornji polovici držav, in sicer na sedmem mestu (37,5 %). Največji delež zaposlenih mladih za krajši delovni čas je prav tako na Nizozemskem (80 %), najmanjši pa na Madžarskem (6,3 %). Menimo, da bi lahko dobro prakso mentorstev pri delitvi delovnih mest v večji meri koristili tudi v Sloveniji, saj so težave prehoda iz izobraževanja v delovno okolje pogoste prav zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj med mladimi.



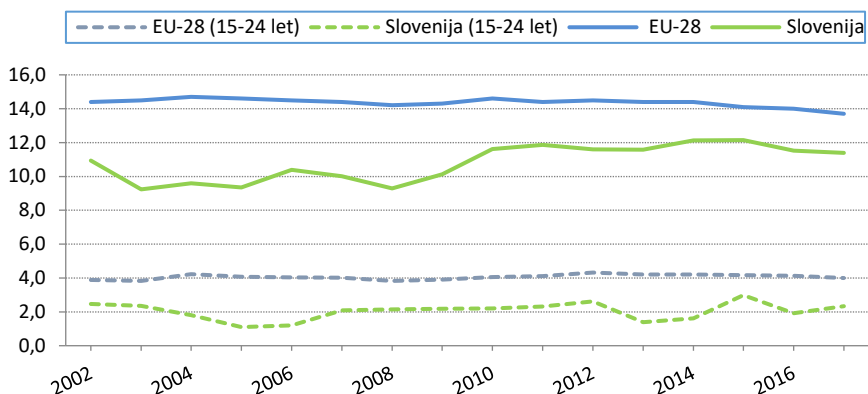
Slika 3: Delež zaposlenih za krajši delovni čas med vsemi zaposlenimi v letu 2017 po državah članicah EU
(Eurostat, 2018)

3.2 Samozaposlitev

Z izrazom samozaposlitev označujemo opravljanje neodvisnega, samostojnega dela v lastnem podjetju, kmetijstvu ali poklicni praksi z namenom zaslužka dobička. Prednosti, ki jih prinaša samozaposlitev, so svoboda in popoln nadzor pri delu, možnost uresničevanja lastnih zamisli in idej, možnost prilagajanja delovnega časa, višine zaslužka in položaja. Ovire so predvsem v večjem tveganju, odgovornosti, pomanjkanju finančnih sredstev in slabši socialni varnosti.

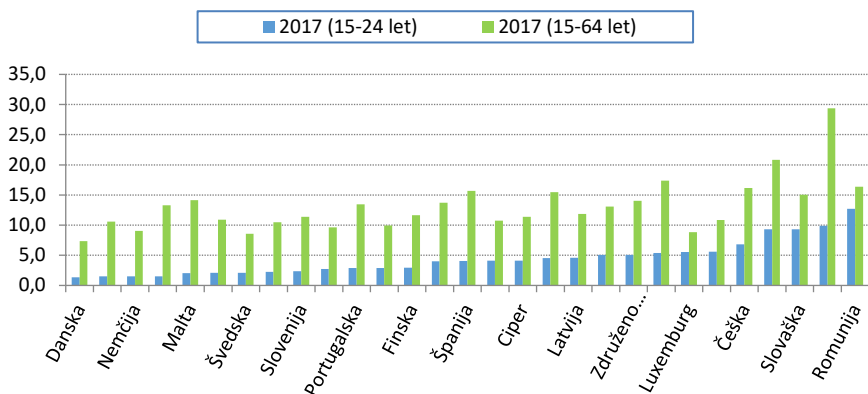
Na sliki 4 je predstavljen delež samozaposlenih v Sloveniji in v povprečju držav članic EU v obdobju zadnjih petnajst let v starostni skupini 15–64 let in mladimi od 15 do 24 let. Razvidno je, da tako v Sloveniji kot v poprečju EU-28 samozaposlitev ni značilna oblika zaposlitve za mlade. Slovenija v obeh starostnih skupinah zaostaja za povprečjem EU. Delež samozaposlitev se od leta 2012 do 2017 ni znatno spremenil. V Sloveniji se je delež samozaposlenih v starostni skupini 15–64 let povečal za 0,5 odstotnih točk, v starostni skupini 15–24 let pa zmanjšal za 0,2 odstotni točki. V povprečju držav članic EU se je delež v starostni skupini 15–64 let

zmanjšal za 0,7 odstotnih točk, v starostni skupini 15–24 let pa povečal za 0,1 odstotne točke.



Slika 4: Delež samozaposlenih med vsemi zaposlenimi v starostni skupini 15–64 let in 15–24 let
(Eurostat, 2018)

Na sliki 5 je prikazan delež samozaposlenih v vseh članicah EU v letu 2017. V starostni skupini 15–64 let sodi Slovenija v drugo polovico držav članic z manjšim deležem te zaposlitve (11,4 %) in med vsemi zaseda 17. mesto.



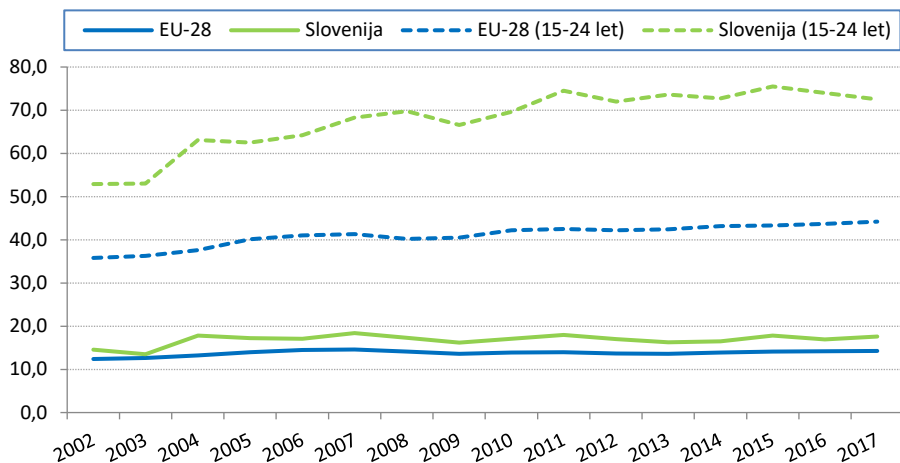
Slika 5: Delež samozaposlenih med vsemi zaposlenimi v letu 2017 po državah članicah EU
(Eurostat, 2018)

Največji delež samozaposlenih je v Grčiji (29,4 %), najmanjši pa na Danskem (7,3 %). Še manj značilna je ta oblika zaposlitve med mladimi. Najmanjši delež samozaposlenih mladih v EU je prav tako na Danskem (1,3 %), največji pa v Romuniji (12,7 %). Slovenija se uvršča na 23. mesto z 2,3% deležem.

3.3 Začasna zaposlitev

Z izrazom “začasna zaposlitev” označujemo zaposlitve v delovnem razmerju za določen čas in vse druge oblike dela, ki se uporabljajo v primeru začasnega dela (npr. delo preko agencij za posredovanje dela, kamor pri nas sodi tudi študentsko delo). Prednosti začasne zaposlitve so fleksibilnost, pridobivanje delovnih izkušenj, nova poznanstva, mreženje, priložnost za stalno zaposlitev in izboljšanje finančne situacije. Slabosti začasnih zaposlitev pa se kažejo predvsem v negotovosti, kar vpliva na zdravje posameznika in možnost ujetosti v krog prekarnosti.

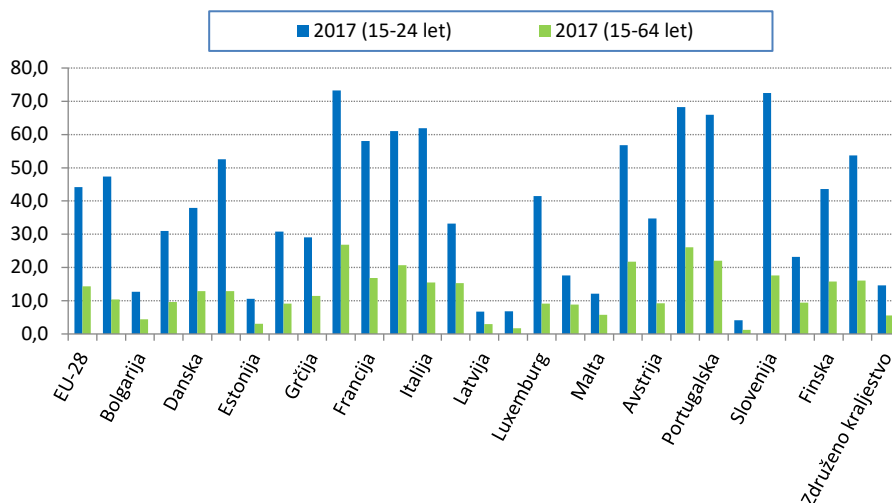
Na sliki 6 je predstavljen delež začasnih zaposlitev v Sloveniji in v povprečju držav članic EU v obdobju zadnjih 15 let v starostni skupini 15–64 let in med mladimi (15–24 let). Tudi pri začasni zaposlitvi je opaziti velik razkorak med obema starostnima skupinama tako v Sloveniji kot v povprečju EU-28. Slovenija je v obeh starostnih skupinah nad povprečjem EU-28. V Sloveniji se je delež začasnih zaposlitev v starostni skupini 15–64 let povečal za 3 odstotne točke, v starostni skupini 15–24 let pa kar za 19,6 odstotnih točk. V povprečju držav članic EU se je delež v starostni skupini 15–64 let povečal za 1,9 odstotnih točk, v starostni skupini 15–24 let pa za 8,4 odstotne točke.



Slika 6: Delež začasno zaposlenih med vsemi zaposlenimi

(Eurostat, 2018)

Na sliki 7 je prikazan delež začasno zaposlenih v vseh članicah EU v letu 2017. V obeh proučevanih starostnih skupinah sodi Slovenija med države članice z največjim deležem te zaposlitve. V starostni skupini 15–64 let Slovenija zaseda šesto mesto s 17,6 % deležem. Največji delež začasno zaposlenih je v Španiji (26,8 %), najmanjši pa v Romuniji (1,2 %). Romunija beleži tudi najmanjši delež začasno zaposlenih med mladimi (4,1 %). Slovenija je po deležu začasnih zaposlitev med mladimi visoko, na drugem mestu med vsemi članicami EU. Delež začasnih zaposlitev v Sloveniji neprestano raste in je v letu 2017 že 72,5 %. Večji delež ima samo Španija, in sicer 73,3 %. Prav zaradi visokega odstopanja te oblike zaposlitve glede na povprečje EU nas je zanimalo, zakaj so posamezniki začasno zaposleni, kar je predstavljeno v naslednjem poglavju.

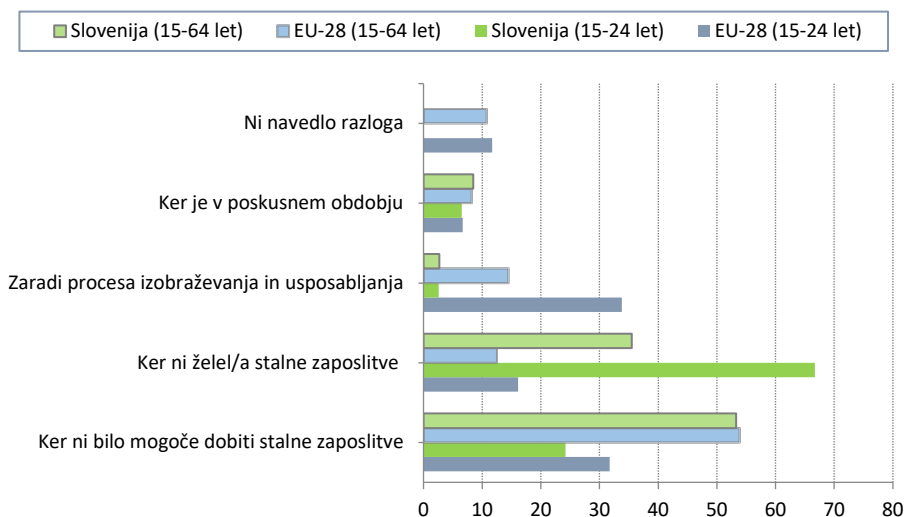


Slika 7: Delež začasno zaposlenih med vsemi zaposlenimi v letu 2017 po državah članicah EU
(Eurostat, 2018)

3.4 Razlogi za začasno zaposlitev

Ker so razlogi za začasno zaposlitev različni, predvsem pa odvisni od dejstva, ali si take oblike zaposlitve delojemalci sploh želijo, so za leto 2017 prikazani razlogi, zaradi katerih so začasno zaposleni sprejeli tako obliko dela (slika 8). V starostni skupini od 15–64 let je v Sloveniji in v povprečju držav članic med začasno zaposlenimi največ tistih, ki niso mogli dobiti zaposlitve za nedoločen čas (Slovenija 53,3 %, EU-28 53,9 %). V Sloveniji je v primerjavi s povprečjem držav članic EU v starostni skupini 15–24 let med začasno zaposlenimi največ tistih, ki sploh niso želeli zaposlitve za nedoločen čas (66,7 %). V EU-28 je ta razlog šele na tretjem mestu (16,1%).

Razlog tako velikega deleža mladih v Sloveniji med tistimi z začasno zaposlitvijo, ki si ne želijo stalne zaposlitve lahko najdemo v dejstvu, da večina opravlja delo preko študentskega servisa, ki po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2018) predstavlja kar 45,9 % vseh zaposlitev med mladimi v starostni skupini 15–24 let. Ker ti poleg študentskega dela tudi študirajo, je razlog razumljiv, saj bi jih stalna zaposlitev lahko pri študiju ovirala ali pa bi jim študij celo onemogočila. V tej starostni skupini je namreč zaposlitev za nedoločen čas le 27,9 %.



Slika 8: Deleži začasno zaposlenih glede na razlog začasne zaposlitve v letu 2017
(Eurostat, 2018)

3.5 Povzetek ugotovitev

Dejstvo je, da je situacija na trgu dela vedno bolj negotova, zato nas naraščanje nestandardnih oblik zaposlitve ne preseneča. Ker je v Sloveniji še posebej izrazito naraščanje nestandardnih oblik med mladimi, je pomembno razmišljati večplastno. Podatek, da se večina mladih za nestandardne oblike dela odloča, ker si to sami želijo, je pozitiven le na prvi pogled. Podatki Eurostata (2018) namreč kažejo, da imajo mladi v Sloveniji največ problemov pri zaposlovanju med 25. in 29. letom, saj je brezposelnost te starostne skupine med najvišjimi v EU. Višjo brezposelnost imajo le Grčija, Španija, Italija, Hrvaška, Ciper, Francija in Portugalska. Omenjene države imajo najvišjo brezposelnost tudi v drugih starostnih skupinah (15–19 let, 20–24 let oz. 15–24 let), medtem ko je ta v Sloveniji med najnižjimi v državah EU. Kot smo že omenili, pri nas skoraj polovica mladih med 15. in 24. letom opravlja delo preko študentskega servisa. Dejstvo pa je, da je možnost opravljanja študentskega dela od 25. leta dalje manjša, in sicer zaradi zaključka študija oz. izgube statusa študenta. Zato bi morda lahko iskali vzrok v dejstvu, da so mladi za delodajalce zanimivi le, dokler opravljajo študentsko delo, ali pa v razlogu, da si mladi ne želijo zaposlitve, ki jo ponuja trg dela.

Izboljšanje problematike vključevanja mladih na trg dela je pomemben del evropskih smernic zaposlovanja, prav nove oblike zaposlitev, ki jih predstavljamo v naslednjem poglavju, pa so morda pravi način, ki bi ustrežal mladim. Le-ti si namreč, kot je pokazala raziskava Uletove (2013), želijo predvsem vznemirljivo delo, delo, ki razvija njihovo ustvarjalnost in jim omogoča ugodno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

4 Nove oblike zaposlitve – izziv za kadrovski management

V zadnjem desetletju je opazen porast različnih vrst zaposlitev, ki jih v prejšnjem stoletju še nismo poznali in so posledica tehnološkega, družbenega in gospodarskega razvoja. Ko govorimo o digitalni dobi, je potrebno omeniti, da so od leta 2000 dalje identificirali devet novih oblik zaposlitev (Eurofound, 2015):

- *delitev zaposlenih (ang. employee sharing)*, ko si skupina delodajalcev deli delavca. Tako je delavec sicer zaposlen za stalno za polni delovni čas, vendar v različnih podjetjih. Ta oblika zaposlitve je značilna v sektorjih s sezonskim nihanjem (npr. kmetijstvo, turizem) in predelovalnih dejavnostih. Najpogostejša je v malih in srednje velikih podjetjih, in sicer za delavce, ki so manj kvalificirani, ali tiste s splošnimi ali specialnimi znanji;
- *delitev delovnega mesta (ang. job sharing)*, ko delodajalec na delovno mesto zaposli dva ali več delavcev. Omenjeno delovno mesto tako združuje dve ali več zaposlitev za krajši delovni čas. Oblika zaposlitve je pogostejša v javnem sektorju tako za nizkokvalificirane kot visokokvalificirane delavce;
- *začasni management (ang. interim management)*, ko delodajalec najame visoko usposobljenega strokovnjaka za določen čas ali za rešitev problema. Oblika zaposlitve je najpogostejša v zasebnem sektorju za visokokvalificirane in izkušene strokovnjake (predvsem s kompetencami upravljanja in vodenja);
- *občasno delo (ang. casual work)*, ko delodajalec ni dolžan redno zagotavljati dela delavcu. Delodajalec lahko delavca pokliče po potrebi. Ta oblika zaposlitve je značilna predvsem v sektorjih s sezonskim nihanjem (kmetijstvo, turizem) ali s spremenljivim povpraševanjem (npr. negovalna dela) in v panogah v industriji z nizkim plačilom;
- *mobilno delo na podlagi IKT (ang. ICT-based mobile work)*, ko delavci lahko opravljajo delo kjer koli in kadar koli. Delo je podprto s sodobno tehnologijo. Ta oblika je pogostejša pri storitvah zasebnega sektorja (zlasti

- IT, ustvarjalne panoge) in mednarodnih podjetjih. Delavci so visokokvalificirani strokovnjaki, znanjski delavci, menedžerji;
- *delo na podlagi vavčerja (ang. voucher-based work)*, ko delovno razmerje temelji na plačilu za storitve z vavčerjem pri pooblaščeni organizaciji. Ta krije plačilo in prispevke za socialno varnost. Oblika zaposlitve je značilna predvsem za gospodinjske storitve in kmetijstvo. Delodajalci so navadno dobro izobraženi, bogatejši, delavci pa navadno nizkokvalificirani;
 - *portfeljsko delo (ang. portfolio work)*, ko samozaposleni opravlja delo za večje število strank, vendar za vsako stranko manj obsežna dela. Oblika zaposlitve je najpogostejša pri storitvah zasebnega sektorja (zlasti IT in ustvarjalne panoge), in sicer za visoko usposobljene in izkušene strokovnjake;
 - *množična zaposlitev (ang. crowd employment)*, ko se preko spletne platforme usklajujejo delavci in delodajalci, pri čemer se večje naloge navadno razdelijo med »virtualni oblak« delavcev. Oblika zaposlitve je značilna za z IT in s spletom povezane sektorje ter ustvarjalne panoge v malih in srednje velikih podjetjih ter velikih podjetjih, ki nimajo notranjih zmogljivosti ter nevladnih organizacijah. Delavci so visoko usposobljeni, navadno so to mladi;
 - *sodelovalna oblika zaposlitve (ang. collaborative employment)*, ko »freelancerji«, samozaposleni ali mikropodjetja med seboj sodelujejo in tako premagujejo ovire zaradi svoje majhnosti in izoliranosti. Oblika je značilna za visokokvalificirane, starejše delavce v »krovnih« organizacijah, pa tudi visokousposobljene delavce, mlade delavce v ustvarjalnih panogah in "coworkingu".

Kljub razlikam med naštetimi oblikami dela je za vse ključna fleksibilnost, ki v današnjem času ne predstavlja nobenega presenečenja, temveč potrebo obeh vpletenih strani – delodajalca in delojemalca. V tabeli 1 so predstavljene oblike zaposlitev, ki so bile identificirane v državah članicah EU.

Tabela 1: Pregled stanja novih oblik zaposlitve v evropskih državah

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Avstrija									
Belgija									
Bolgarija									
Čiper									
Češka									
Danska									
Finska									
Francija									
Grčija									
Hrvaška									
Irsko									
Italija									
Latvija									
Litva									
Luxemburg									
Madžarska									
Nemčija									
Nizozemska									
Poljska									
Portugalska									
Romunija									
Slovaška									
Slovenija									
Španija									
Švedska									
UK									

Estonija in Malta nista upoštevani – (glede na podane definicije, ni bilo nobene nove oblike dela).

Legenda:

A = delitev zaposlenih, B = delitev delovnega mesta, C = začasni (interim) management,
D = občasno delo, E = mobilno delo na podlagi IKT, F = delo na podlagi vavčerja,
G = portfeljsko delo, H = množična zaposlitev, I = sodelovalno delo.

(Eurofound, 2015)

Razvidno je, da je bilo najmanj novih oblik (samo po ena) identificiranih v Bolgariji, Hrvaški, Luxemburgu, Poljski in Romuniji. V večini držav članic EU je identificiranih več novih oblik zaposlitve, največ (sedem) pa v Grčiji in na Madžarskem. Najbolj razširjena oblika nove zaposlitve je mobilno delo na podlagi IKT, najmanj pa začasni management in delo na podlagi vavčerja.

V Sloveniji so bile identificirane tri oblike, in sicer delitev delovnega mesta, občasno delo in mobilno delo na podlagi IKT. To pa ne pomeni, da v Sloveniji drugih oblik dela ne poznamo. Tako je npr. delo na podlagi vavčerja urejeno v smislu vrednotnic za plačevanje določenih opravil (npr. pomoč pri gospodinjskem delu). Slovenija se po opredelitvi posameznih oblik zaposlovanja v primerjavi z drugimi državami najbolj razlikuje v obliki občasnega dela. Le-tega poročilo (Eurofound, 2015) opredeli kot študentsko delo, ki je namenjeno mladim med 15. in 26. letom, da na trgu dela pridobijo prve delovne izkušnje in spoznajo svet dela. Ker večina dela v storitvenem sektorju, v povprečju na manj zahtevnih delovnih mestih, je to lahko problematično, saj delo večinoma ni povezano s področjem študija (Kosi, Nastav in Šušteršič, 2010) in na splošno ne prispeva k strokovnemu razvoju poklicne poti posameznika. Poleg tega vodi k segmentaciji trga dela, saj mladi dobijo zaposlitev v omenjeni negotovi obliki, medtem ko imajo starejši relativno varno in stalno zaposlitev.

Pregled vpliva novih oblik zaposlitve na izbrane pogoje (tabela 2) pokaže, da je prav občasno delo med vsemi oblikami zaposlitve ocenjeno kot najbolj neugodno.

Tabela 2: Pregled vpliva novih oblik zaposlitve na izbrane pogoje

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Socialna zaščita									
Zdravje in varnost									
Dohodek									
Bonusi, bonitete									
Dolžina delovnega časa									
Fleksibilnost									
Usklajenost poklicnega in zasebnega									
Stres, intenzivnost dela									
Razvoj kariere									
Usposabljanje, razvoj veščin									
Vsebina nalog, odgovornosti									
Avtonomija, nadzor									
Vključevanje v organizacijo									
Zastopanje									
Legenda: A = delitev zaposlenih, B = delitev delovnega mesta, C = začasni (interim) management, D = občasno delo, E = mobilno delo na podlagi IKT, F = delo na podlagi vavčerja, G = portfeljsko delo, H = množična zaposlitev, I = sodelovalno delo. <input type="checkbox"/> Koristni pogoji <input type="checkbox"/> Nevtralni pogoji (koristi in slabosti) <input type="checkbox"/> Neugodni pogoji									

(Eurofound, 2015)

Za občasno delo je značilna nizka raven varnosti zaposlitve in dohodka, slabe možnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, manj možnosti za razvoj kariere in usposabljanja, opravljanje dolgočasnih ali ponavljajočih nalog, večja izoliranost delavcev ter pomanjkanje zastopanja delavcev. Zanimivo je, da zastopanost delavcev v nobeni novi obliki zaposlitve ni ocenjena kot pozitivna, na kar opozarja tudi Standing (2014), ki tovrstne delavce imenuje kar »poldržavljanji«, z utemeljitvijo, da nimajo enakih delavskih pravic kot redno zaposleni. Visoka pri vseh oblikah (izjema je sodelovalno delo) je tudi stopnja stresa in intenzivnost dela. Razlog lahko iščemo v dejstvu, da se delavci pogosto želijo izkazati pred delodajalcem kot dobri delavci, da bi si zagotovili boljše pogoje ali večjo varnost, morda celo stalno zaposlitev.

Čeprav so nove tehnologije močno vplivale na potrebe po implementaciji novih oblik zaposlitev, se v Sloveniji njihova neposredna vloga najbolj kaže v mobilnem delu na podlagi IKT. Fleksibilnost, samostojnost pri delu in opolnomočenje so najbolj izraziti, vendar se hkrati pojavlja tudi nevarnost bolj intenzivnega dela, več stresa ter zabrisane meje med poklicnim in zasebnim življenjem. Standing (2014) pravi, da ne moremo več govoriti o osemurnem delavniku, ampak o delu, ki nas spremlja v nekoč imenovanem prostem času. Včasih se zdi, kot da delavci tekmujejo, kdo bo izven »plačanega časa« naredil več. Kapital to s pridom izkorišča in še pogloblja nasprotja, ki jih prinaša tekmovalnost med sodelavci. Zato ne presenečajo podatki o vedno pogostejši izgorelosti, stresu in negotovosti, ki pospešujejo slabo zdravstveno stanje prebivalcev.

Kakšen izziv pa nove tehnologije predstavljajo kadrovskemu managementu? Digitalne tehnologije zmanjšujejo težave pri zaposlovanju tako na strani iskalcev zaposlitve kot tudi na strani delodajalcev. Če podjetja ne morejo zapolniti prostih delovnih mestih, lahko to vpliva na oviranje proizvodnje oz. zagotavljanje storitev, s tem pa tako stanje predstavlja potencialno tveganje za gospodarsko rast. Iskalci zaposlitve in podjetja imajo z novimi tehnologijami različne možnosti vzpostavitve stikov, več informacij in lažje komuniciranje ter različne možnosti dogovorov glede načinov in oblik dela. Nove oblike zaposlitev tako predstavljajo velike možnosti za inovativne kadrovske prakse.

Kadrovski managerji in kadrovski strokovnjaki so tisti, ki pridobitve digitalizacije lahko izkoristijo, ob tem pa nosijo odgovornost za pridobivanje in razvoj zaposlenih skladno s strateškimi potrebami organizacije. Glede na trende, se vedno bolj poudarja pomen fleksibilnosti delovnih mest. V digitalni dobi delo na daljavo pridobiva na pomenu, kadrovski strokovnjaki pa morajo poskrbeti, da se zgoraj omenjeni negativni pogoji izboljšajo. Tudi druge oblike zaposlitve postajajo bolj primerne. Za podjetja predvsem z vidika nižjih stroškov in večjih dobičkov, za delavce pa, ker bi radi izboljšali kakovost svojega življenja.

Novе oblike zaposlovanja prinašajo tudi vprašanje, kako vzpostaviti ravnovesje med gospodarsko odzivnostjo, zakonodajo in odgovornostjo do delavcev. S tem vprašanjem se spopada tudi kadrovski management. Z vidika delovnega prava marsikaterе nove oblike dela namreč niso zakonsko urejene (Eurofound, 2015) ali pa ti delavci delajo pod bistveno slabšimi pogoji kot tisti, ki so v rednem delovnem razmerju, npr. manjše plačilo, stalna dosegljivost, večja intenzivnost dela in s tem povezane obremenitve, kot so stres, izgorelost ipd.

Kresal Šoltesova (2017) med osnovnimi koncepti delovnega prava omenja redno delovno razmerje kot »tradicionalno obliko pogodbenega razmerja med delodajalcem in delavcem, v katerem so minimalni delovni pogoji zajamčeni z zakonodajo in kolektivnimi pogodbami in niso predmet svobodne pogodbene volje«. Avtorica meni, da bi morali takšen model uveljaviti tudi pri novih nestandardnih oblikah dela, z uporabo splošnega načela enakega obravnavanja. S tem, da bi vsem zagotavljali dostojne življenjske in delovne razmere, bi se verjetno izognili polemiki o prekarnem delu, ki vpliva na družbo kot celoto. Menimo, da bi opisan način in zavedanje, da delo skupaj z drugimi dejavniki osebnega življenja tvori pluralni smisel delovanja posameznika, moralo postati glavno vodilo pri oblikovanju kadrovske politike.

5 Zaključek

Digitalizacija je spremenila in preoblikovala vsa področja dela in močno vplivala na družbo kot celoto. Še posebej močan vpliv je v razvitih državah, kjer si življenja in dela brez digitalizacije ne predstavljajo več. Podjetja v tekmi s konkurenco neprestano iščejo priložnosti za učinkovito načrtovanje poslovnih in proizvodnih procesov, kar vodi tudi do sprememb na področju zaposlovanja. Na številnih področjih se število tradicionalnih oblik dela zmanjšuje, zamenjujejo jih nove oblike,

ki so fleksibilne, delo je neodvisno od lokacije in časa, spletno omrežje pa omogoča hiter in ciljno usmerjen dostop do velikega števila delavcev.

Prikazali smo, da so se v digitalni dobi razmere na trgu dela spremenile, kar se kaže v večji fleksibilnosti in polarizaciji trga. Ta se pojavlja predvsem zaradi izginjanja srednjekvalificiranih delovnih mest na račun delovnih mest z nerutinskimi nalogami. Tudi mnogi avtorji (npr. Goos et al., 2014, Gordon, 2016, Heyman, 2016) omenjajo povečano povpraševanje po visokokvalificiranih delavcih, od katerih se pričakuje ustvarjalnost, intelektualnost in kreativnost in ki imajo visoke plače, in po tistih z najnižjimi kvalifikacijami, ki opravljajo nerutinske fizične naloge (rutinske so namreč večinoma že avtomatizirane) in imajo slabe plače. Take dohodkovne razlike pa vodijo v vse večjo neenakost v družbi.

Čeprav se včasih zdi, da ni potrebe po ukrepanju, saj so spremembe komaj zaznavne, pa je treba pravočasno reagirati, sicer se lahko, kot pravi Diamond (2008), soočimo s sindromom polzeče nevarnosti. To pomeni, da se posamezno stanje slabša tako počasi, da ga je težko zaznati, oz. imamo tako stanje še vedno za normalno. Zato je težko opaziti, da je vsako leto stanje slabše od prejšnjega, saj se tudi merilo »normalno« spreminja postopno in nezaznavno.

Za podjetja, ki težijo k vedno večjemu ustvarjanju profita, so fleksibilne oblike zaposlitev postale skoraj obvezen del kadrovske politike. Tako lahko lažje odpuščajo in najemajo delovno silo, kar je lahko v konkurenčnem, hitro spreminjajočem okolju prednost za uspešno poslovanje. Slovenija ima v primerjavi z državami članicami EU še vedno visok delež delovno aktivnih v standardnem zaposlitvenem razmerju (zaposlitvi za nedoločen čas) v celotnem delovno aktivnem prebivalstvu. Vendar je potrebno povedati, da delež nestandardnih zaposlitev iz leta v leto raste. Zaskrbljujoč je predvsem visok delež začasnih zaposlitev – v Sloveniji so to večinoma zaposlitve za določen čas, pri mladih pa študentsko delo. Prav slednji imajo največ težav pri vključevanju v delovno okolje in pridobitvi stalne zaposlitve, ki bi mladim glede na obstoječo zakonodajo omogočila osamosvojitve in dostojno življenje.

Predstavitve novih oblik zaposlitev je pokazala, da je za vse oblike značilna fleksibilnost (izjema je občasno delo), večina nudi vrsto prednosti delodajalcem in delavcem (predvsem delitev delovnega mesta, delitev dela in interim management). Med novimi oblikami zaposlitve je na žalost zaslediti veliko neugodnih pogojev, npr.

glede stresa in intenzitete dela, zastopanosti delavcev, socialni zaščiti ipd. Zavedamo se, da so nove oblike zaposlitev nujne, vendar marsikatera zakonsko še ni urejena. V zadnjih letih je sicer opaziti več zanimanja za ureditev stanja in razmerij na področju zaposlovanja s strani vseh sodelujočih (vlade, politike, podjetij in posameznikov). Zato pričakujemo, da bo v kratkem dosežen dogovor in sprejeta ustrezna zakonodaja ali kolektivna pogodba, ki bo delavcem, ki v teh oblikah delajo, nudila enakovredno obravnavo in zaščito.

Literatura

- Arntz, M., Gregory, T. in Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD countries: A comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris.
- Breemersch, K., Damijan, J. in Konings, J. (2017). *Labour Market Polarization in Advanced Countries: Impact of Global Value Chains, Technology, Import Competition from China and Labour Market Institutions*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 197, OECD Publishing, Paris.
- Degrype, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, Working Paper No. 2016.02, European Trade Union Institute (ETUI).
- Diamond, J. M. (2008). *Propad civilizacij: kako družbe izberejo pot do uspeha ali propada*, Učila International, Tržič.
- Eurofound, (2015). *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat, (2018). Database, Employment and unemployment (Labour force survey) (employ), Pridobljeno 16. 8. 2018 na <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- Ford, M. (2015). *The rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future*, BasicBooks, New York.
- Goos, M., Manning, A. in Salomons, A. (2014). Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring, *American Economic Review*, Vol. 104, No. 8, pp. 2509–2526.
- Gordon, R. J. (2016). *The rise and fall of American growth: The U.S. standard of living since the Civil War*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Hawking, S. (2016). This is the most dangerous time for our planet, *The Guardian*, Pridobljeno 16. 8. 2018 na <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/dec/01/stephen-hawking-dangerous-time-planet-inequality>.
- Heyman, F. (2016). *Job Polarization, Job Tasks and the Role of Firms*, IFN Working Paper No. 1123, Research Institute of Industrial Economics.
- Helfen, M. (2015). Institutionalizing Precariousness? The Politics of Boundary Work in Legalizing Agency Work in Germany, 1949–2004, *Organization Studies*, Vol. 36, No. 10, pp. 1–36.
- Kanjuo Mrčela, A. in Ignjatović, I. (2015). Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja, *Teorija in praksa*, Vol. 52, No. 3, pp. 350–381.
- Kosi, T., Nastav, B. in Šušteršič, J. (2010). Pomen študentskega dela z vidika trga dela in uspešnosti, *IB Revija*, Vol. 44, No. 3–4, pp. 65–80.
- Kowalski, W. (2015). The European digital agenda: unambitious and too narrow, *Social Europe*, Pridobljeno 16. 8. 2018 na <http://www.socialeurope.eu/2015/07/european-digitalagenda-unambitious-narrow>.
- McAfee, A. in Brynjolfsson, E. (2014). *The second machine Age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, W.W. Norton, New York.
- OECD, (2015). *Job polarisation by country*. Pridobljeno 16. 8. 2018 na https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employmentoutlook-2017/job-polarisation-by-country_empl_outlook-2017-graph39-en#page1.

- Perez, C. (2013). Unleashing a golden age after the financial collapse: Drawing lessons from history, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 6, pp. 9–23.
- Petersen, T. (2015). *Globalisierung, Digitalisierung und Einkommensungleichheit*, Policy Brief No. 1., Bertelsmann-Stiftung. Pridobljeno 16. 8. 2018 na https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Policy-Brief_Globalisierung_Digitalisierung_und_Einkommensungleichheit-de_NW_01_2015.pdf.
- Sartori, A. (2016). Temporary Agency Work in Europe, *European Labour Law Journal*, Vol.7, No. 1, pp. 109–125.
- Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*. World Economic Forum: Geneva.
- Standing, G. (2014). *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury, London [etc.].
- Svedaite, E. in Tamosiunas, T. (2013). Investigation of the Advantages and Disadvantages of Temporary Employment, *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Vol. 1, No. 30, pp. 64–70.
- Šprah, L. (2016). Psihosocialna tveganja in stres ter njihovo obvladovanje v delovnem okolju, *Delo in varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*, Vol. 60, No. 2, str. 32–38.
- The Economist. (2016). *Technology Quarterly: The future of Agriculture*. Pridobljeno 16. 8. 2018 na <http://www.economist.com/technology-quarterly/2016-06-09/factory-fresh>.
- Ule, M. (2013). Spreminjanje vrednot v sodobnih življenjskih potekih. V A. Bjelčevič (ur.), *Etika v slovenskem jeziku, literaturi in kulturi: zbornik predavanj/49. seminar slovenskega jezika, literature in culture*, Znanstvena založba Filozofske fakultete, Ljubljana, str. 89–96.
- Vivarelli, M. (2007). *Innovation and Employment: A Survey*, IZA Discussion Paper No. 2621, Pridobljeno na <http://ftp.iza.org/dp2621.pdf>.

Model ekosistema kadrovskega managementa v digitalni dobi

POLONA ŠPRAJC IN IZTOK PODBREGAR

Povzetek Spremembe, ki jih generira tehnologija, ki spodbuja nove procese tudi na področju kadrovskega managementa, pospešujejo svet prenosa informacij in nasploh omogočajo večje razsežnosti delovanja in ravnanja z ljudmi v organizaciji in širše. Vloga sprememb v povezavi z ljudmi prezentira spremenjeno vlogo kadrovskega managementa, ki vedno bolj pridobiva na poziciji strateškega partnerja v organizaciji, kot tak pa je vedno bolj povezan z organizacijsko učinkovitostjo v spremembah dela (organizacija z manj stroški, večjo kakovostjo), s partnerskim sodelovanjem (med vsemi strateškimi funkcijami organizacije in ostalimi ekosistemi oz. partnerji) in z večjo vlogo v odločitvah in izgradnji celovite kulture ravnanja v razmerju med zaposlenimi in organizacijami. Ekosistem kot predpostavka omogoča večjo stopnjo povezljivosti in relacij med ljudmi, znanjem in organizacijami ter predpostavlja tudi področja, ki so bila do sedaj v svetu organizacij zakrita neznanka. S prispevkom želimo spodbuditi razmišljanje na področju večje stopnje povezljivosti organizacij, zaposlenih in informacij ter večje stopnje integracije kadrovskega managementa tudi v relaciji z digitalizacijo in spremembami na področju informacijske tehnologije.

Ključne besede: • ekosistem • kadrovski management • digitalizacija • informacijska tehnologija • komuniciranje • Digitalna doba •

NASLOVA AVTORJEV: Polona Šprajc, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: polon.sprajc@um.si. Iztok Podbregar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: iztok.podbregar@um.si.

Ecosystem Model of Human Resource Management in the Digital Age

POLONA ŠPRAJC & IZTOK PODBREGAR

Abstract Changes generated by technology and encouraging new processes also in the field of human resources management, accelerate the world of information transfer and in general allow for a greater dimension of operations and management of people in the organization and wider. The role of change in relation to people presents the changed role of HR management, which is increasingly gaining in the position of a strategic partner in the organization and as such is increasingly connected with organizational efficiency in changes in work (organization with less costs, higher quality), partnership cooperation (among all strategic functions of the organization and other ecosystems or partners), greater role in decision making and building a comprehensive culture of behaviour in the relationship between employees and organizations. The ecosystem, as a premise, enables a greater degree of connectivity and relationships between people, knowledge and organizations, and also presupposes areas that have been hidden in the world of organizations until now. With the contribution, we want to stimulate thinking about the level of interoperability of organizations, employees and information and a greater level of integration of human resources management in relation to digitalization and changes in the field of information technology.

Keywords: • ecosystem • personnel management • digitization • information technology • communication • Digital age •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Polona Šprajc, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: polona.sprajc@um.si. Iztok Podbregar, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: iztok.podbregar@um.si.

1 Uvod

Ekosistem pomeni povezovanje ljudi, izgradnjo mrež, sinergijo idej, povezovanje različnih organizacij in različnih strok za doseganje in preseganje skupnih ciljev. Družba znanja, ki jo spodbujajo spremembe najrazličnejših področij, od narave, gospodarstva, tehnologije do kulture, sociale itn., je družba ljudi, ki s celoto generacij soustvarja pomen današnjega sveta. Posameznik v igri skupine je najprej posameznik. Z izgradnjo mreže in povezljivostjo idej, informacij, znanja in kompetenc postane moč posameznika toliko velika, kolikor je velika moč skupine. Izgradnja celovitih sistemov rešitev, ki na virtualnem ali fizičnem mestu povezujejo posameznike v močno skupino, ki povezujejo raznolike organizacije v skupno celoto – ekosistem, je potreba današnjega časa, če si želimo biti boljši in celovitejši. Vsaka organizacija, ki na trgu v osnovi deluje in proizvaja izdelke ali izvaja storitve, je najprej močna toliko, kolikor je močan vsak njen člen. S pogledom v zunanje okolje je organizacija neposredno odvisna od dogajanja, ki ga spodbujajo trg, konkurenca in drugi vplivi, ki ne glede na dejavnost in ne glede na velikost organizacije pomenijo določeno mero odgovornosti tako do zaposlenih kot do okolja.

Če si predstavljamo svet in teorijo družbe, ki si želi biti boljša, močnejša in bolj povezljiva, je ideja ekosistema v organizacijskem smislu neizogibna posledica preteklih dni. Če obrnemo list nazaj in pogledamo skozi oko proizvodne usmeritve organizacij, preko usmeritve v izdelek ali storitev do usmeritve v trg in kupca preko družbene odgovornosti, se znajdemo v precepu: kam naprej. S trajnostno usmeritvijo v boljšo prihodnost in družbeno odgovornost ter z vsemi preteklimi usmeritvami organizacij, ki smiselno dopolnjujejo današnji čas, je potreba po povezovanju posameznika, organizacij in družbe nasploh vsekakor potrebna in pomembna. V prispevku bomo predstavili vsebino ekosistema in ekosistema, vezanega na področje kadrovskega managementa, vprašanja strategije kadrovskega managementa, razmejitve med tradicionalnim in digitalnim, predstavljene bodo dimenzije ekosistema kadrovskega managementa, ki bodo s smiselnim zaključkom umestile nekaj novih razsežnosti in možnosti za upravljanje s kadri v današnjem in prihodnjem času.

2 Ekosistemi in ekosistem kadrovskega managementa

Ekosistem je novost na področju organizacij in njihovega delovanja in v mnogih vidikih izhaja tudi iz razvoja informacijske tehnologije in vse večje vključenosti digitalnega v svet ljudi, opreme, organizacij in družbe nasploh. Povezovanje, ki je ključna stična točka ekosistemov, pomeni boljše ter celovitejše ravnanje organizacij za bolj smerno, časovno določljivo, merljivo ter na sploh učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev. Sposobnost povezovanja pomeni sposobnost za vzpostavitev daljnosežnejših povezav, ki dolgoročno pomenijo večje možnosti tako za spodbujanje inovativnosti kot višje stopnje znanja organizacij.

Koncentracija strateškega delovanja in spodbujanje ekosistemov na zoženih področjih in poslovnih funkcijah organizacij predpostavlja izhodiščno neizkoriščen potencial povsod tam, kjer se kaže potreba po večji intenziteti povezovanja. Obstoječi poslovni modeli potrebujejo spodbudo po povezljivosti številnih ekosistemov, ne zgolj organizacij.

Vzvod za dojetje ekosistema v ravnanju s človeškimi viri je predvsem v kompleksnosti povezovanja in medsebojnih odnosov. Posameznik, ki je vpet v različne odnosne strukture tako v organizaciji kot izven nje, je del določenih socialnih mrež, ki izhajajo iz družbe in okolja, v katerem ne živi, vendarle pa nanj učinkuje.

Ekosistem, ki ga dojemamo na nivoju ekosistema ljudi v organizacijah, je ekosistem kadrovskega managementa. Predpostavlja odnose med zaposlenimi in vsemi sistemi, ki so povezani in razvijajo delovanje organizacij. Tovrsten ekosistem vključuje vse že izpostavljene kadrovske procese, vključuje pa tudi elemente, povezane s psihološko naravo razmerja med organizacijo in zaposlenimi, znanjem organizacije nasploh in ostalim razmerjem deležnikov. V skupnem imenovalcu lahko prikažemo ekosistem kadrovskega managementa kot okolje, ki predstavlja celosten spekter dejavnosti, ki so povezane z zaposlenimi, zaposlitvijo, organizacijo in širšo družbeno dimenzijo.

Gledano na nivoju ekosistema kadrovskega managementa in zaposlenih, je v veliki meri izpostavljeno, da ne obstajajo razlike glede na velikost organizacij. V vsaki so prisotni ljudje in povsod se kažejo podobne potrebe ter podobni odzivi zaposlenih. Razlike so prisotne predvsem v vsebini dejavnosti organizacij in organizacijski

kulturi. Nenazadnje je družba vedno bolj povezana v smislu brisanja meja, tudi zaradi razvoja tehnologije, ki omogoča večji preplet posameznikov ne glede na prostor in ne glede na čas bivanja. Ravno zato je govoriti o širini ekosistema kot okoljskem skupnem imenovalcu, ki povezuje posameznika tako na ravni organizacije kot na ravni družbe, pomemben atribut spodbude razvoja vse večjega mreženja informacij in vsebin razvoja. Če na eni strani povežemo pomen vrednosti znanja, ki ni omejeno z organizacijo, temveč ima večjo moč, čim večje razsežnosti pridobiva, lahko na drugi strani povežemo pomen ekosistema kot povezljivost in paradigmo mreženja povsod tam, kjer je moč zaposlenih pogojena z močjo povezanosti različnih okolij in organizacij.

Strnjeno gledano, je ekosistem predpostavka povezav in odnosov med zaposlenimi, organizacijo in ostalimi deležniki preko informacij, procesov in odnosov med ljudmi. Organizacijsko gledano, so povezave postavljene z namenom doseganja ciljev. Za uspešnost ekosistema kadrovskega managementa moramo reči, da ga je treba oblikovati na način:

- da optimizira učinkovito in uspešno doseganje ciljev,
- da predpostavlja uravnotežen in harmoničen odnos znotraj ekosistema, ki je naravnan trajnostno, in
- da trajnost predstavlja zeleno stanje organizacij.

Če se torej vrnemo na izhodiščno vprašanje, povezano s strateškim vprašanjem kadrovskega managementa, je pomembno, da predpostavljamo podporo doseganju ciljev in izgradnji trajnostnega ekosistema za dejansko višjo stopnjo realizacije strateških odločitev.

Strategije poslovnega ekosistema vzpostavljajo naslednje dimenzije (Panetta, 2017):

1. dimenzija – Strategija ekosistemov

Vsaka organizacija obstaja v več poslovnih ekosistemih. Ti poslovni ekosistemi so dinamična omrežja subjektov, ki medsebojno sodelujejo, da ustvarijo in izmenjujejo trajnostno vrednost za udeležence. Izziv je v odločitvi, kako bo organizacija preživela in napredovala v svojem ekosistemu. Ekosistemi se lahko pojavijo organsko ali namerno. Ekološki poslovni ekosistemi nastajajo na podlagi razvijajočih se industrijskih, vladnih in tržnih trendov. Namerni poslovni ekosistemi se lahko

pojaviijo na bolj načrtovan način – na primer: prodajalci, kupci, oglaševalci in sodelavci organizacije.

2. dimenzija – Stopnja odprtosti

Stopnjo odprtosti znotraj ekosistemov poganjajo strategije, skupni cilji in skupni interes. Ekosistem je lahko javni, zasebni ali hibridni. Številne organizacije dejansko sodelujejo v mešanici javnih in zasebnih ekosistemov. Odprtost ekosistema ima dve posledici. Stopnja sprememb je odvisna od možnosti novih udeležencev in motenj v odnosih in vrednosti. Prav tako bo opredelila naravo odnosov v ekosistemih ter način oblikovanja in vzdrževanja. Določila bo naravo sodelovanja in tekmovanja.

3. dimenzija – Sodelovanje različnih udeležencev

Z večjo povezljivostjo bodo morale organizacije ugotoviti, kako v svoje ekosisteme vključiti stvari, kot so pametni svetovalci in umetna inteligenca. Vodje informatike morajo razumeti, da se bo raznolikost ekosistema in vloge, ki jo igrajo ljudje, podjetja in stvari, spreminjala in razvijala glede na situacijo. Na primer: primarna oseba v ekosistemu je lahko poslovna stranka in nato nenadoma postane pametni svetovalec. Ta stalna sprememba razmerja bo določila, kako so definirane in podprte rešitve.

4. dimenzija – Vrste odnosov

S 7 milijardami ljudi in več kot 30 milijardami naprav, priključenih na internet do leta 2020, bo povezovanje ustvarilo izziv ekosistema. Digitalne platforme – v katerih so udeleženci z različnimi cilji povezani s provizijo – opredeljujejo, kako večina podjetij ustvarja odnose v ekosistemih. Platforma zagotavlja osrednje integracijske, aplikacijske in upravljalne storitve za udeležence.

5. dimenzija – Oblika zamenjave vrednosti

Poleg monetarne izmenjave vrednosti lahko ekosistemi dinamično izkoriščajo informacije, ugled, storitve in druge nedenarne oblike vrednosti. Ekosistemi omogočajo podjetjem izmenjavo izdelkov in storitev za informacije ali analitiko. Pomembno je razumeti spreminjajočo se opredelitev "vrednosti", ki jo ustvarjajo ekosistemi.

6. dimenzija – Raznolikost industrije

Razširitev ekosistemov lahko privede do nepričakovanih partnerstev za organizacije. Partnerji bi lahko vključevali organizacije v primarni industriji, sosednje industrije ali – najbolj nepričakovano – panoge sosedov zunaj industrije.

7. dimenzija – Kompleksnost več ekosistemov

Velike organizacije bodo najverjetneje vključene v več ekosistemov. Ključno je razumeti, kako ti ekosistemi delujejo, identificirati potencialne zlome in prekrivanja ter priznati omejitve in posledice. Nekateri prekrivajoči se ekosistemi bodo ustvarili nov ekosistem, medtem ko bodo druga prekrivanja poudarila redundanco.

8. dimenzija – Tehnologije

Razprave o ekosistemih so lahko številne, vendar bi morali vodje informatike upoštevati, da so odgovorni za tehnologijo, ki bo zdaj in v prihodnosti omogočala strategijo poslovnega ekosistema. Uspeh bo zahteval strateško integracijo tehnoloških, informacijskih in poslovnih procesov.

Organizacije, ki ne delajo v smeri razumevanja svojih poslovnih ekosistemov, tvegajo, da imajo zgolj participativno vlogo, kar drugim konkurentom ali partnerjem omogoča, da prevzamejo vodilno vlogo in tako opredelijo pravila za sodelovanje v tem ekosistemu.

Vsaka organizacija obstoji v številnih poslovnih ekosistemih. Ti poslovni ekosistemi so dinamične mreže deležnikov, ki se povezujejo med seboj z namenom ustvarjanja in menjave trajnostne vrednosti za udeležence/sodelujoče. Izziv je odločitev, kako organizacija preživi in uspeva v svojem ekosistemu.

3 Strategija kadrovskega managementa

Strategija pomeni podlago za odločanje v organizacijah, ki s svojim poslanstvom in vizijo stremijo k uspešnemu in učinkovitemu doseganju ciljev. Izhodišče današnjega vprašanja vključevanja digitalne strategije za digitalno prihodnost izpostavlja izjemno pomembne vidike organizacijskih in poslovnih vprašanj. Iz naslova delovanja kadrovskega managementa in vprašanj, povezanih s strateškimi odločitvami, je

osnovna naloga kadrovskega managementa še vedno ravnanje s človeškimi viri kot izjemno pomembno in neizogibno za organizacijo. Strategija je dolgoročno gonilo organizacije in spodbuja organizacije, da opredelijo v časovnem in vsebinskem okviru načrt, ki omogoča na eni strani višje možnosti realizacije ter na drugi strani višjo stopnjo konkurenčnosti pred organizacijami, ki strategijo in strateške odločitve prepuščajo naključju.

Vedeti moramo, da je vsaka strategija organizacije unikum in predpostavlja na krajši rok višje možnosti pokrivanja načrta z realizacijo ter v dolgoročnem pogledu manjši izplen.

Strategija pomeni odločanje, izboljšanje in spremembe. Na področju managementa sprememb je tudi kadrovski management široko vpet v spremembe, tako na strateškem, taktičnem kot operativnem nivoju. Razvojno gledano so spremembe, ki jih danes presegamo, predvsem posledica sprememb v družbi in tehnologiji. Oboje vzajemno pomeni spodbude za razvoj ljudi in boljšega življenja družbe ter razvoj organizacij, ki na enem mestu čedalje bolj povezujejo in združujejo ljudi, procese in informacije.

Če pogledamo z vidika osnovnega koncepta ekosistema, je ravnanje v odnosu do kadrovskega managementa na prvem mestu pogojeno s potrebami, spremembami in s spreminjajočo se vlogo strategije, ki naj bi učinkovala s pomočjo sprememb, definirala dogajanje prihodnosti in ki naj bi v marsičem pomenila predvsem boljše možnosti za ukrepanje z vidika udejanjanja v času in prostoru družbe.

Spremembe okolja, ki se dotikajo kadrovskega managementa, so izjemno pomembne predvsem zato, ker so v ospredju ljudje in njihovo delovanje. Če procesne dejavnosti – od motiviranja, procesa zaposlovanja, zadržanja zaposlenih do celovitega ravnanja z zaposlenimi – obravnavamo v okviru kadrovskega managementa, sta zaposleni posameznik in skupina, ki sta povezana med seboj, ključna za učinkovito doseganje ciljev. S povečano stopnjo konkurence, ekonomskih, kulturnih, tehnoloških in ostalih sprememb so spremembe pri ravnanju z zaposlenimi med drugim izpostavljene pri:

- usposabljanju in razvoju zaposlenih,
- načrtovanju delovnih mest,
- varnosti na delovnem mestu,

- zaposlovanju,
- plačni politiki itn.

Strategija kadrovskega managementa v osnovi predstavlja »sredstvo« organizacije za povečanje prispevka zaposlenih, večje vrednosti medsebojnih odnosov znotraj in zunaj organizacije ter večje razsežnosti na področju spodbujanja znanja zaposlenih in organizacije ter v celoti pokriva področje managementa sprememb, ki je v danem času pogojen med drugim s sredstvom tehnologije.

Preden se postavlja strategija kadrovskega managementa, je na mestu vprašanje strategije organizacije – z vidika vizije kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne prihodnosti. Izhodišče je treba iskati v poslanstvu organizacije, predstavlja pa proces, s katerim se organizacija razvija in determinira svojo prihodnost. Cilji, ki jih organizacija postavlja, učinkujejo med drugim na spodbujanje zaposlenih in razvijanje človeškega, relacijskega, socialnega in kulturnega kapitala za realizacijo ciljev strategije.

Strateška orientiranost kadrovskega managementa povečuje vlogo zaposlenih, povečuje vlogo skupnosti zaposlenih in povezuje vse ljudi in ostale dejavnike, ki ustrezajo pogojem delovanja organizacije.

4 Tradicionalno in digitalno

V svetu sprememb so ekonomske spremembe skupaj z razvojem tehnologije realnost in vse pogostejše spodbujajo tako razvoj profesionalnih kot osebnih življenj posameznikov. Tako v organizacijah lahko zasledujemo, da algoritmi, ki jih povezujemo z informacijami o zaposlenih ali kandidatih za zaposlitve, prehitevajo obstoječe administrativne zaslombe ter so kariere zaposlenih lahko veliko hitreje sledljive in opredeljene.

Inteligentni sistemi, tehnološka podpora, digitalno v svetu kadrovskega managementa pomenijo hitrejša odločitve ter celosten vpogled v zaposlene znotraj organizacij in razpoložljivo kapaciteto znanja zunaj organizacij. S tem se spodbuja tudi možnost napovedovanja in strateškim odločitvam, povezanih z zaposlenimi, ki poleg znanja in talenta omogočajo večjo kritično maso s podporo tehnologije in podporo povezanosti različnih organizacijskih sistemov znotraj enega celostnega ekosistema.

Prvi korak je prenos obstoječih tradicionalnih poslovnih modelov v model digitalne organizacije, ki ustvarja strategijo za celoten ekosistem, ne zgolj za organizacijo.

Novo izhodišče se osredotoča na univerzalno izkušnjo, ki jo lahko udejanjimo znotraj enega ekosistema. Oblikovanje sistema, ki združuje in povezuje znanje in podatke v globalnem pogledu, na eni strani omogoča prenos informacij med vsemi vpletenimi, na drugi strani pa stremi k postavitvi enostavne ali zahtevne uporabniške rešitve za upravljanje s človeškimi viri. Pri tem izpostavljam predvsem povezanost različnih deležnikov in sicer zaposlenih, delodajalcev, različnih organizacijah ter različnih znanj.

5 Dimenzije kadrovskega ekosistema

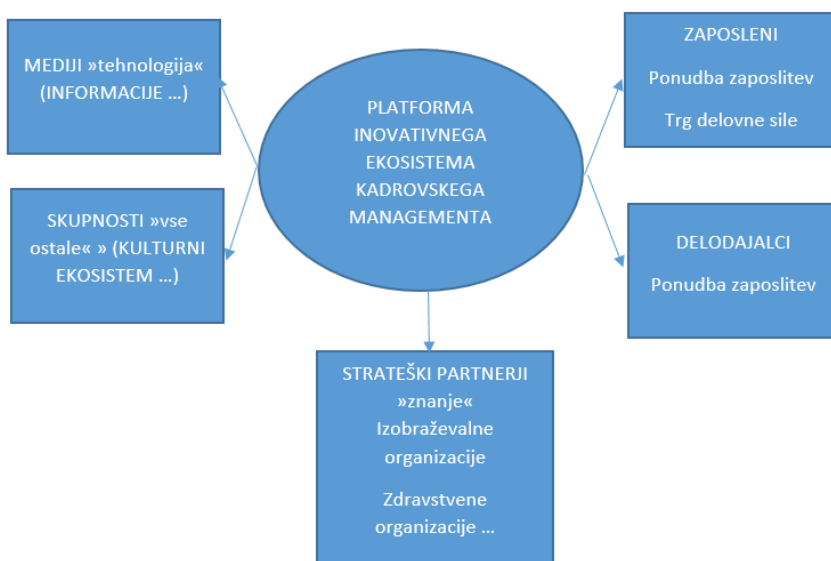
Vsled izhodišču za postavitve ekosistema, ki bo delovalo v smeri ravnanja s človeškimi viri, je torej potrebno izpostaviti:

- strategijo kadrovskega managementa in strategijo organizacije,
- tehnologijo, ki podpira delovanje kadrovskega management, in tehnologijo, ki podpira delovanje organizacije,
- odprtost sistema, ki izhaja iz strategij, ciljev in interesov ravnanja s človeškimi viri, in področij, ki jih podpira kadrovski management,
- medsebojne odnose, ki na osnovi digitalnih platform združujejo različne cilje in odnosne strukture znotraj ekosistemov,
- vrednost razmerij – kot izmenjavo izdelkov in storitev za analitiko (npr. talentov) in storitev (npr. izvajanje intervjujev),
- raznolikost organizacij (javne/zasebne, izobraževalne, različni tipi organizacij po dejavnostih ...) in
- kompleksnost.

Ključno je izpostaviti, da se organizacija ne zapira, ne zapira se delovanje zaposlenih, obenem tudi meje posameznih ekosistemov niso jasno začrtane. V vsakem trenutku ekosistemi, ki ohranjajo zdravo kulturo odnosov in razmerij, predstavljajo možnosti za vključevanje novih deležnikov.

V nadaljevanju so v shemi prikazani elementi platforme – inovativnega ekosistema kadrovskega managementa, ki povezuje medije, zaposlene, skupnosti, strateške partnerje in delodajalce na enem mestu.

V prihodnje lahko sledimo razvojnim tendencam in vključevanju tudi drugih znanih pomembnih elementov oz. polja ekosistemov, ki bodo bistveno dopolnjevala tako celokrog organizacij kot tudi celokrog ekosistema.



Slika 1: Platforma inovativnega ekosistema kadrovskega managementa
(lasten vir)

Avtor Dharmasiri (2015) opredeli kadrovske management na različnih ravneh znotraj in zunaj organizacij. Kot model kadrovskega managementa predlaga kombinacijo desetih elementov (v angleškem jeziku desetih G-jev), in sicer:

- cilj (»goal«),
- dobiti (»get«),
- rasti (»grow«),
- lepilo (»glue«),

- paziti (»guard«),
- pridobiti (»grapple«),
- oprijem (»grip«) in
- zadovoljstvo (»gratify«).

Elementi so povezani tako na mikro kot makro ravni.

Cilj – »goal«

Cilj določa smer celotne organizacije in vključuje vizijo, misijo ali težnje. Pravi pristop bi moral uskladiti delovanje ljudi s cilji organizacije (Thomson in sod., 2014), saj zaposleni pogosto ne poznajo glavnih ciljev in prednostnih nalog organizacije. Strateško upravljanje človeških virov (SHRM) lahko učinkovito rešuje takšne težave, saj je SHRM pristop, ki določa, kako bodo s pomočjo HR strategij in integriranih kadrovske politik in praks dosegli cilje organizacije s pomočjo ljudi.

Dobiti – »get«

Kariera posameznika je pot posameznika in je pogojena z voljo posameznika za rast. Organizacije morajo pri tem stati kot podpora in spodbuda, ustvarjati možnosti, da zaposleni lahko prispevajo k zastavljenim ciljem.

Rasti – »grow«

Organizacije lahko spodbujajo rast zaposlenih na način, da se ustvari okolje – ekosistem, v katerem zaposleni lahko ustvarjajo in imajo možnost inovativnega doprinosa za realizacijo ciljev organizacije.

Paziti – »guard«

Varnost zaposlenih je povezana z zaščito zaposlenih z ustrežno formo okvira. Vključuje lahko kontrole in tudi možnost ustvarjalnega doprinosa organizaciji. Slabši občutek varnosti pri zaposlenih lahko povzroči negotovosti in dvoumnosti glede situacije v organizaciji in tudi slabšo učinkovitost dela zaposlenih.

Omenjeni dejavniki so povezani z obstojem zaposlenih v organizaciji. Ko imajo organizacije ustrezno razvite dejavnike, obstoji večja možnost, da kadrovski management prosperira.

Pridobiti – »grapple«

Izhajamo iz konkurenčnosti organizacij, ki si prizadevajo pridobiti najboljše zaposlene. Izpostavljeni so tudi možni konflikti, ki se vzpostavljajo med organizacijami (Conner, in Ulrich, 1995). Med konkurenčnostjo organizacij je kadrovske prakse potrebno deliti in podpirati v smeri učinkovitega in uspešnega dela. Dejavniki *pridobiti* se povezuje z izzivi konkurence in vzvodi, na kakšen način se kadrovski management odziva na izzive.

Oprijem – »grip«

Gre za kolektivni in pripadnostni nivo kadrovskega managementa, za politiko dopuščanja povezovanja organizacij med seboj v smeri večjega znanja in izkušenj na temelju izkušenj. Izpostavlja se potreba, da kadrovski managerji med seboj diskutirajo, se odločajo in vedo, kje dobiti prave zaposlene v pravem času. Gre za pomemben dejavnik v smislu povezovanja ekosistemov.

Zadovoljstvo – »gratify«

Gre za pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki se morajo povezovati, sodelovati in sprejemati svoje odločitve v širši skupnosti in ne zgolj znotraj organizacije (Ulrich, in Brockbank, 2005).

5.1 Kaj torej je ekosistem in kako ga razvijati?

Razvoj ekosistema ljudi zahteva medsebojno povezovanje vseh elementov strategije organizacije, skrb za celotno podjetje in zunanje trende in tveganja. Kot že ime pove, je koncept ekosistema zamišljen kot živa, medsebojno povezana struktura, ki predvideva moteče spremembe in se odziva z maksimalno agilnostjo in odpornostjo. Amy Luie Abel je dodala: »Zaposlenih se ne more več obravnavati kot izolirane točke v hierarhični organizacijski shemi, temveč v vozliščih v mrežah, ki so se razširile po organizaciji in drugod. Današnje hitro spreminjajoče se poslovno okolje zahteva

strategijo, ki povečuje prilagodljivost; podjetja, ki se ne bodo prilagodila, bodo vedno bolj v primežu zahtevne konkurence (HRinAsia, 2015).«

5.1.1 3 glavne dimenzije za razvoj ekosistema ljudi

Strateško načrtovanje talentov: Zaradi pomanjkanja delovne sile morajo podjetja postati bolj strateška pri ugotavljanju izzivov, ocenjevanju možnosti in razmišljanju o alternativah. Namesto statične aktivnosti je treba zapolniti morebitno vrzel, ki je priložnost, da ponovno ocenimo in morda uskladimo strategijo talentov s cilji podjetja. To poteka v petih fazah (HRinAsia, 2015):

- ocena poslovnega okvira,
- oblikovanje niza prednostnih vprašanj,
- oblikovanje hipotez in izvedba analize temeljnega vzroka,
- oblikovanje rešitev, razvoj in izvajanje in
- izmera in ovrednotenje rešitev.

Izvedba, osredotočena na rezultate: Ne glede na to, kako strogo so zastavljene zgornje faze, so neuporabne, če ni zanesljivega izvedbenega načrta, prilagojenega posebnim potrebam in virom organizacije. Možne komponente načrta – tako časovno preverjene kot najsodobnejše – v treh fazah izvajanja:

- privabljajo in pridobivajo,
- povezujejo in razvijajo ter
- stalno spremljajo in optimizirajo.

Poudarek ni le na mobilizaciji talenta, ki je potreben za doseg zastavljenega poslovnega cilja, temveč tudi na krepitvi partnerstva med zaposlenimi in organizacijo (HRinAsia, 2015).

Strateški razvoj in učenje talentov: V obdobju, ko je na spletu znanje enostavno in hitro dosegljivo, mora biti učenje na delovnem mestu demokratično, organsko in prilagojeno posameznikovi izkušnji. Da bi izpolnili ta standard, mora funkcija korporativnega učenja in razvoja (HRinAsia, 2015):

- biti usklajena s splošno poslovno strategijo,
- celovito razumeti izkušnje zaposlenih, zlasti mladih generacij,
- imeti vzpostavljene učinkovite sisteme vodenja.

Demografske in tehnološke spremembe vplivajo na kadrovske strategije podjetij, kar se kaže v odmiku od tradicionalnega delovanja kadrovske dejavnosti (Sherlin Nair v HRinAsia, 2015).

Noben vodja ali oddelek ne more sam obvladati teh tokov. Samo zelo porazdeljen, medsebojno povezan in samoprilagodljiv pristop – ekosistemski pristop – bo dolgoročno zagotovil zadostne, trajnostne bazene talentov.

5.1.2 Prihodnost dela

Zaradi prihodnosti dela moramo razmisliti o največjih vprašanih našega časa. Kakšen vpliv bodo imeli nadaljnji tehnološki koraki, avtomatizacija in umetna inteligenca na to, kje delamo in kako delamo? Ali bomo morali sploh še delati? Kakšen je naš prostor v avtomatiziranem svetu? Številni avtorji se osredotočajo na tehnologijo in vlogo, ki naj bi jo imela avtomatizacija na delovnih mestih. Verjamemo, da je prava zgodba veliko bolj zapletena. To je manj o tehnoloških inovacijah in več o tem, kako se ljudje odločajo za uporabo te tehnologije. Oblika, ki jo bo delovna sila v prihodnosti zavzela, bo rezultat zapletenih, spreminjajočih se in konkurenčnih sil. Nekatere od teh sil so zanesljive, vendar je hitrost, s katero se odvijajo, težko napovedati. Na prehod na avtomatizirano delovno mesto bodo vplivali predpisi in zakoni, vlade, ki jih vsiljujejo, široki trendi v potrošniških, državljanskih in delavskih občutkih. Rezultat te bitke bo določil prihodnost dela v letu 2030. Ko je v igri toliko kompleksnih sil, so linearne napovedi preveč poenostavljene. Podjetja, vlade in posamezniki morajo biti pripravljeni na številne možne, celo na videz malo verjetne rezultate. Megatrendi so ogromne sile, ki preoblikujejo družbo in s tem svet dela: gospodarske premike, ki prerazporejajo moč, bogastvo, konkurenco in priložnosti po vsem svetu; moteče inovacije, radikalno razmišljanje, novi poslovni modeli in pomanjkanje virov, ki vplivajo na vsak sektor.

Podjetja potrebujejo jasen in smiseln namen ter pooblastila za privabljanje in ohranjanje zaposlenih, strank in partnerjev v prihodnjem desetletju. Odziv ljudi na izzive in priložnosti, ki jih prinašajo megatrendi, bo določil svet, v katerem se razvija prihodnost dela (PwC, 2018).

Raziskava PwC med 10029 anketiranimi na Kitajskem, v Nemčiji, Indiji, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike je pokazala, da se zaposleni, ko razmišljajo o prihodnosti dela, počutijo:

- navdušeno – vidim svet poln možnosti – 37 %,
- samozavestno – vem, da bo uspešno – 36 %,
- zaskrbljeno – negotov sem glede prihodnosti – 18 % in
- nezainteresirano – ne želim razmišljati o tem danes – 8 %.

izzive prihodnosti.

5.1.3 Spremembe

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj temeljnih vprašanj oz. izhodišč, ki bodo nedvomno generator bodočih sprememb družbe in sveta, v katerem živimo.

Spremembe bodo neizogibne in so že tu na področju:

- tehnologije,
- demografskih in socialnih sprememb,
- digitalne in umetne inteligence,
- trendov,
- prilagodljivosti,
- ekosistema in
- pomoči.

– Tehnologija

Hitri napredek v tehnoloških inovacijah, avtomatizacija, robotika in umetna inteligenca hitro napredujejo, kar dramatično spreminja naravo in število razpoložljivih delovnih mest. Tehnologija ima moč, da izboljša naše življenje, dvigne produktivnost, življenjski standard in povprečno življenjsko dobo ter spodbudi svobodo ljudi, da se osredotočijo na osebno izpolnitev. Obenem pa prinašajo tudi grožnjo socialnih in političnih nemirov, če se gospodarske prednosti ne delijo pravično (PwC, 2018).

– Demografske in socialne spremembe

Svetovno prebivalstvo se stara, to pa pomeni pritisk na podjetja, socialne institucije in gospodarstva. Naša daljša življenjska doba bo vplivala na poslovne modele, ambicije talentov in pokojninske stroške. Starejši delavci se bodo morali učiti novih veščin in delati dlje. „Ponovno orodje“ bo postalo pravilo. Pomanjkanje človeške delovne sile v številnih hitro rastočih gospodarstvih bo spodbudilo potrebo po izboljšanju avtomatizacije in produktivnosti. Glede na podatke, OZN predvideva znatno povečanje svetovnega prebivalstva, ki živi v mestih: do leta 2030 bo na svetu 4,9 milijarde ljudi mestnih prebivalcev, do leta 2050 pa se bo svetovno mestno prebivalstvo povečalo za približno 72 %. Mnoga največja mesta že imajo BDP večji od srednje velikih držav. V tem novem svetu bodo mesta postala pomemben dejavnik za ustvarjanje delovnih mest. Države se hitro razvijajo, zlasti tiste z velikim delovno sposobnim prebivalstvom, tiste, ki zajemajo poslovni etos privabljanja naložb in izboljšanja svojega izobraževalnega sistema. Države v vzponu se soočajo z največjim izzivom, saj tehnologija povečuje razlike med razvitim in nerazvitim svetom; brezposelnost in migracije se bodo še naprej širile brez znatnih in trajnih naložb. Erozija srednjega razreda, neenakost v bogastvu in izguba delovnih mest zaradi večje avtomatizacije bodo povečale tveganje socialnih nemirov v razvitih državah (PwC, 2018).

– Digitalno in umetna inteligenca spreminjata kadrovski management

Možnosti digitalnih platform in umetne inteligence, da podprejo in razširijo svet dela, so brez omejitev. Že zdaj igrajo bistveno vlogo pri razvoju vseh štirih delov sveta, pri usklajevanju spretnosti z delodajalcem, kapitalom do vlagateljev in potrošnikom do dobavitelja. Ta platforma prinaša digitalno vrednostno verigo in avtomatizacijo

– vendar prihaja z opozorili. Čeprav lahko ustvari uspešen trg, lahko raste na način, da prevzame celoten gospodarski sistem. S prodornostjo platforme pride do ranljivosti za kibernetne napade ali obsežne manipulacije. Tesno je povezana z digitalnimi podatki. Kako se vlade, organizacije in posamezniki odločijo deliti in uporabljati, je ključnega pomena za vse naše svetove – tudi za najbolj človeško usmerjene. Končno umetna inteligenca razume, se uči in nato deluje na podlagi teh informacij. Koristno je razmisliti o treh ravneh umetne inteligence (PwC, 2018):

- a) Podprta inteligenca, ki je danes na voljo, izboljšuje delovanje organizacij. Preprost primer, ki danes prevladuje v avtomobilih, je navigacijski program GPS, ki voznikom ponuja navodila in se prilagaja razmeram na cesti.
- b) Razširjena inteligenca, ki se danes pojavlja, pomaga ljudem in organizacijam, da počnejo stvari, ki jih sicer ne bi mogli. Podjetja za skupno rabo avtomobilov na primer ne bi mogla obstajati brez kombinacije programov, ki organizirajo storitev.
- c) Avtonomna inteligenca, ki se razvija za prihodnost, vzpostavlja stroje, ki delujejo sami. Primer za to so vozila, ki se sama vozijo. Nekateri optimisti verjamejo, da bi lahko umetna inteligenca ustvarila svet, v katerem so človeške zmožnosti okrepljene, ker stroji pomagajo človeštvu pri procesu, analizi in evalvaciji, kar ljudem omogoča, da imajo več časa za razmišljanje, ustvarjalnost in odločanje.

Trendi

Megatrendi zagotavljajo kontekst za prihodnje svetove, vendar ne določajo njihove oblike ali značilnosti v določenem trenutku (PwC, 2018):

- Način odziva ljudi na izzive in priložnosti, ki jih prinašajo megatrendi, bo določil svet, v katerem se razvija prihodnost dela. Javno mnenje in njegov vpliv je težko napovedati, saj nanju vplivajo kultura, zgodovina in številni drugi lokalni dejavniki.
- Kolektivizem nasproti individualizmu – ali bo prevladalo, da bodo družbe sodelovale z občutkom kolektivne odgovornosti?
- Kakšna je vloga vlade pri uravnavanju močnega gospodarstva z interesi svojih ljudi? Regije in države – in celo mesta – bodo neizogibno zavzele drugačen pogled na potrebno raven državne intervencije.

- Integracija v primerjavi z razdrobljenostjo.
- Ali bo digitalna tehnologija neizogibno pomenila konec za velika podjetja? Tehnologija je malim podjetjem omogočila, da so izkoristili obsežen vir informacij, spretnosti in financiranja, ki so bili na voljo samo velikim organizacijam. Z uporabo tehnologije je majhnost postala močna. Velikim podjetjem je omogočeno tudi, da drastično zmanjšajo svoje notranje in zunanje stroške. Organizacije so lahko bolj produktivne z manj osebja in lahko razširijo svoje poslovanje (na primer s kontingentnimi delavci), ne da bi morali vlagati znatne zneske kapitala.

Prilagodljivost

Prilagodljivost v organizacijah, posameznikih in družbi je bistvena za vodenje sprememb, ki so pred nami. Nemogoče je natančno predvideti spretnosti, ki bodo potrebne še pet let, tako da morajo biti delavci in organizacije pripravljeni na prilagoditev – v vsakem od svetov, ki jih predvidevamo. Neizogibno bo velik del odgovornosti prevzel posameznik. Ne bodo se morali le prilagajati organizacijskim spremembam, temveč biti pripravljeni pridobiti nove spretnosti in izkušnje skozi vse življenje, poskusiti nove naloge in celo premisliti in preusmeriti poklicno pot. Vlade in organizacije lahko zelo pomagajo in tudi morajo pomagati: olajšati pot do usposabljanja in preusposabljanja ter spodbujati prilagodljivost, ustvarjalnost in inovativnost, ki so kritične in vedno bolj cenjene veščine vodenja (PwC, 2018).

Ekosistem

Upravljanje vplivov trendov, ki oblikujejo naše štiri dele sveta, ne bo enostavno. Zahteva sodelovanje vlad, organizacij in širše družbe, ki bi morali skupaj premisliti, kako omogočamo razvoj tehnologije. Vlade, organizacije in družba bi morali sodelovati pri razvoju odgovornega pristopa in politik, ki urejajo vpliv tehnologije in avtomatizacije na delovna mesta – vključno z jasno razpravo o etiki umetne inteligence. Vlade bi morale sodelovati z organizacijami, ki razvijajo uporabo robotike in umetne inteligence na vseh stopnjah oblikovanja politike, da bi ustvarile skupino miselnih voditeljev z globokim razumevanjem medsebojnega vpliva tehnologije in njenega vpliva na družbo. Vse vlade bodo morale obravnavati vprašanje brezposelnosti, ki jo povzroča tehnologija. To bi lahko vključevalo preverjanje sistemov socialne varnosti, kot so univerzalni dohodek, in določanje novih virov dohodka za državljane. Države v razvoju, ki se bodo vedno bolj borile

za dohitevanje preostalega sveta, bodo morale iti še dlje in razmisliti o radikalnih novih pristopih. Dolgoročno bodo morali ustvariti lastne notranje trge kot primarne vire prihodkov (PwC, 2018).

Pomoč

S tem, ko »tipična« linearna poklicna pot preneha obstajati, je treba spremeniti dojemanje vrednosti nove norme »portfeljske kariere«. Za številne delavce bodo delovna mobilnost, stalna prekvalifikacija in rotacija ključni način za izboljšanje njihove prilagodljivosti, zaposljivosti in uporabnosti za družbo. Toda mnogi ljudje se čutijo vezani na svojo trenutno kariero in službo zaradi pritiskov dolga, ne glede na to, ali so to študentski dolg, hipoteke ali posojila, ali neprenosljive ugodnosti, kot so zdravstveno varstvo ali pokojnine, ki jih sponzorira delodajalec. To ima posledice tudi za širšo družbo. Pomembno bo spodbujati mobilnost in razvijati spretnosti (PwC, 2018).

6 Zaključek

Kaj šteje v svetu povezanosti, razvoja tehnologij, razvoja družbe in naprednih idej ljudstva? Smo priča dogodkom, ki nas po eni strani povezujejo, po drugi strani pa odtujujejo? Če je ravnanje z ljudmi in povezovanje znotraj organizacije usmeritev tistih, ki obvladujejo sisteme kadrovskega managementa, smo lahko priča pozitivni naravnosti organizacijske kulture. Po drugi strani pa še vedno zasledujemo elemente kadrovskega managementa, ki mejijo zgolj na administrativno naravo delovanja, kar predstavlja zaviralno vlogo krepitve medsebojnih odnosov in strukture povezovanja. Ravno tako je vprašljivo, na kakšen način smo pripravljeni graditi širše mreže organizacij in mreže kadrovskega managementa, ki bi pomenile razkorak med identiteto posamezne organizacije, po drugi strani pa napredek v smislu večjega generatorja idej in večjih povezav med ljudmi.

Ekosistem v kontekstu kadrovskega managementa je v svetu znanstvene literature in strokovne javnosti še relativno novo področje, ki pa bo v obdobju, ki sledi, nedvomno pomenilo pomemben korak v smeri večje povezanosti ne zgolj posameznikov znotraj ene organizacije, temveč posameznikov znotraj več organizacij. Razvoj modela kadrovskega managementa, ki poseduje različne kadrovske procese, bi bil v tem primeru podvržen novim situacijam, novim vplivom, povezovanju različnih organizacijskih kultur in širše. Bi pa to pomenilo obenem tudi

možnost, da se z roko v roki z razvojem tehnologije spodbudi tudi večja povezanost ljudi.

Če je slika družbe kreirana na način, da izžareva pozitivno noto posameznikov in z roko v roki ustvarja boljšo prihodnost za sebe in za generacije, ki prihajajo, potem lahko pozitivno zremo v prihodnost. Tudi obstoječi modeli ravnanja z ljudmi znotraj organizacije in med organizacijami bodo prehajali in že prehajajo v smeri strateških umestitev tistih, ki vodijo, motivirajo, nagrajujejo in izvajajo ostale kadrovske procese organizacij. S prispevkom smo želeli pokazati na tista področja, ki bi lahko razvijala področje kadrovskega managementa v smeri povezovanja. Nadalje smo odprli kar nekaj vprašanj oziroma možnosti, ki lahko vodijo uspešne organizacije ljudi do še bolj uspešnih.

Literatura

- Conner, J. in Ulrich, D. (1996) Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, Vol. 19, 38-49.
- Dharmasiri, A. (2015). (PDF) *Exploring an HR Ecosystem: A Glimpse through Ten Gs*. Pridobljeno 30. 9. 2018 na: https://www.researchgate.net/publication/313825101_Exploring_an_HR_Ecosystem_A_Glimpse_through_Ten_Gs.
- HRinAsia, (2015). Pridobljeno 30. 9. 2018 na <http://www.hrinasia.com/recruitment/building-a-people-ecosystem-to-develop-future-skill-workforce/>.
- Panetta, K. (2017). *8 dimensions of business ecosystems*. Pridobljeno 30. 9. 2018 na <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/8-dimensions-of-business-ecosystems/>.
- PwC. (2018). *Workforce of the future*. Pridobljeno 30. 9. 2018 na <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- Ulrich, D. in Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press: Boston MA.

Krizni manager, priložnost mladih v digitalni dobi

POLONA ŠPRAJC IN IZTOK PODBREGAR

Povzetek Krizni management je izrazito multidisciplinarna znanstvena in aplikativna disciplina, ki posega na družboslovne, tehnične in naravoslovne vede v iskanju optimalnih reševanj groženj, v zmanjševanju negotovosti ter celovitem upravljanju tveganj v sodobnem okolju. Na področju iskanja izobraževalnih priložnosti v Sloveniji je v letu 2019 to nova izobraževalna priložnost predvsem zaradi povsem novega akreditiranega programa, na področju zaposlitvenih možnosti po končanem izobraževanju pa vse bolj postaja zaposlitvena priložnost v družbenem okolju, kjer se šele inovativno kreirajo povsem nova delovna mesta v vseh ravneh organizacij. Delno lahko interes po izobraževanju pripišemo netransparentnim varnostnim grožnjam, ki jih v različnih oblikah predstavlja javnosti tudi umetnost, npr. filmska industrija, ki velikokrat nekritično prenaša fikcije, npr. s področja forenzike, in fikcije v zmožnosti informacijske tehnologije na področju varnosti. Sodobne grožnje oziroma njihove posledice ustvarjajo tudi priložnost kriminalu, katerega reševanje sodobni mediji zelo približajo posamezniku, zato med mladimi visoko kotira – daleč iznad potreb okolja – interes za poklic krizni manager.

Ključne besede: • krizni manager • priložnosti za mlade • digitalna doba • kriza • Krizni management •

NASLOVA AVTORJEV: Polona Šprajc, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: polon.sprajc@um.si. Iztok Podbregar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: iztok.podbregar@um.si.

Crisis Manager, Youth Opportunity in the Digital Age

POLONA ŠPRAJC & IZTOK PODBREGAR

Abstract Crisis management is a highly multidisciplinary scientific and applied discipline that encounters social, technical and natural sciences in the search for optimal threat solutions, reducing uncertainty and integrating risk management in a modern environment. In the field of search for educational opportunities in Slovenia, in 2019, this new educational opportunity is mainly due to a completely new accredited program, and in the field of employment opportunities after the completion of education, it is becoming more and more employment opportunities in the social environment, where innovative jobs are created entirely new jobs of all levels of organizations. Partial interest in education can be attributed not to transparent security threats, which in different forms also represent the public, for example art. a film industry that often fakes uselessly for example fiction. in the field of forensics and fiction in the security of information technology. Modern threats and their consequences also create an opportunity for crime, which the modern media's approach is very close to the individual and therefore high among the young, far beyond the needs of the environment, the interest of the crisis manager.

Keywords: • crisis manager • opportunities for youth • digital age • crisis • Crisis management •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Polona Šprajc, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: polona.sprajc@um.si. Iztok Podbregar, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: iztok.podbregar@um.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5.4>
Available at: <http://press.um.si>

ISBN 978-961-286-326-5

1 Uvod

Prispevek pričenjamo z opredelitvijo managementa, štirimi temeljnimi funkcijami managementa in opredelitvijo krize. Management ali upravljanje (angleško management) je proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (lociranja) organizacijskih resursov (virov), vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti. Hkrati je upravljanje ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina, ki jo je v zgodnjih dvajsetih letih 20. stoletja utemeljil Henri Fayol.

Štiri temeljne funkcije menedžmenta so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor. Tekom dvajsetega stoletja so se razvile različne menedžerske znanstvene discipline:

- strateški menedžment angleško: *Strategic Management*),
- upravljanje s človeškimi viri (angleško: *Human Resource Management*),
- komunikacijski menedžment (angleško: *Communications Management*),
- finančni menedžment (angleško: *Financial Management*),
- krizni menedžment (angleško: *Crisis Management*),
- menedžment sprememb (angleško: *Change Management*),
- upravljanje z znanjem (angleško: *Knowledge Management*),
- upravljanje s cilji (angleško: *Management by objectives*) ipd.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je kriza opredeljena kot 1. *stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati*: kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi / kriza industrije, kmetijstva / gospodarska kriza // publ., navadno s prilastkom *veliko pomanjkanje česa*: premogovna kriza; kriza cementa, železa / stanovanjska kriza *stiska* // nav. ekspr. *neugodno, težko rešljivo stanje*: kriza v gledališču je počasi popuščala; gibanje prestaja hudo krizo; idejna kriza; kriza tega gledališča; predlogi za reševanje krize / meščanska družba se je znašla v krizi 2. nav. ekspr. *duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire*: doživljati krizo; skušala je prebroditi krizo; znova je zapadel v krizo; preživljati težko krizo / že dolgo je v krizi 3. med. *obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše*: kriza traja že nekaj dni; bolnik še ni iz krize; ekon. kriza *periodično se ponavljajoče stanje v kapitalističnem gospodarstvu zaradi neskladja med proizvodnjo in potrošnjo*; psih. (duševna) kriza *stanje zaradi*

hude konfliktna situacija; šport. kriza stanje, ki nastopi, če je organizem dalj časa maksimalno obremenjen (SSKJ).

Kriza (grško krinein) pomeni določiti kaj, soditi (Tavzes, 2002). Kriza je na splošno resno stanje, ki zahteva ukrepanje (Nickson in Siddons, 2006), oziroma situacija visokega ogrožanja, ki zahteva ukrepanje v končnem, običajno kratkem času (Russet in Starr, 1996). Kriza pomeni situacijo, ko je zaupanje v nekaj ali v nekoga tako močno prizadeto, da obstaja resen dvom v obstanek. Ker kriza nastopa v različnih oblikah, ene splošno sprejete definicije pojma kriza ni (Dubrovski, 2004).

Kljub temu pa veljajo tri značilnosti vsake krize:

- Prva je nenadnost; čeprav so lahko nekatera znamenja krize vidna že pred njenim nastankom, je kriza vedno nepričakovana.
- Druga značilnost je negotovost, na kar ima velik vpliv pridobivanje dovolj kakovostnih informacij za odločanje.
- Tretja skupna značilnost vseh kriz pa je časovni pritisk, kar zahteva hitro sprejemanje odločitev in obvladovanje stresa vseh udeležencev v krizi (Novak, 2002).

Grško pojmovanje krize se nanaša na odločitveno situacijo, kar se v tradicionalnem smislu nanaša na odločanje med vojno in mirom, v sodobnem smislu pa gre za krizno odločanje oziroma odzivanje na krizne razmere, ki jih pojmuje širše, s ciljem njihovega odpravljanja (Salmon in Alkadari, 1992).

Rosenthal, Charles in Hart (1989) definirajo krizo kot ogroženost temeljnih vrednot in norm ter časovni pritisk. Kriza je tako resna grožnja ključnim 31 strukturam ter temeljnim vrednotam in normam družbenega sistema, ki – pod časovnim pritiskom in v zelo negotovih razmerah – zahteva sprejemanje kritičnih odločitev.

Hart (1993) definira krizo kot neprijazen dogodek, ki odločevalce izziva in preizkuša, da ukrepajo v razmerah ogrožanja, časovne stiske in negotovosti.

Po Holstiju (1990) sta dve pomembni značilnosti krize: resno ogrožanje pomembnih vrednot in omejen čas za ukrepanje.

Različni avtorji opredeljujejo krizo kot situacijo, ki ogroža prednostne cilje enote odločanja, omejuje količino časa za odgovor, s svojim pojavom preseneča člane skupine odločanja in vzbuja vtis katastrofalnih oziroma pogubnih posledic v primeru neukrepanja (Holsti, 1995; Rosenthal et al., 1989; Salmon in Alkardi, 1992; Rosenthal in Kouzmin, 1997). Pri tej definiciji gre potemtakem za subjektivno zaznavo kriz s strani vpletenih odločevalcev (Stern, 1999). Rosenthal et al. (1989) so opredelitev krize prilagodili širšim okoliščinam; krizo tako opredeljujejo kot resno grožnjo temeljnim strukturam ali osnovnim vrednotam in normam družbenega sistema, ki pod časovnim pritiskom in v zelo negotovih okoliščinah zahteva kritično odločanje. Gre za situacijo velikega stresa.

Mednarodno združenje (International Crisis Behavior – ICB) krizo definira s pomočjo treh zaznav (Stern, 1999):

- ogrožanje temeljnih vrednot,
- omejen čas za ukrepanje in
- velika verjetnost navzočnosti vojaške sovražnosti.

Stern (1999) pa združuje vse definicije krize, in sicer pravi, da je kriza situacija, ki izhaja iz spremembe zunanjega ali notranjega okolja. Označujejo jo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost.

2 Varnost, grožnje in tveganja

Varnost je dobrina oziroma stanje, ko smo zavarovani pred izgubo.

Varnost je temeljna prvina obstoja in razvoja človeka od davne preteklosti do danes. Pojem varnosti zajema tako ohranitev obstoja posameznika kot fizičnega, duhovnega, duševnega, kulturnega in družbenega bitja kot tudi zagotovitev kakovosti njegovega bivanja v družbenem in naravnem okolju. Vendar je zgodovinsko gledano razvoj potekal postopoma in počasi. Obravnava varnosti se najprej ni osredotočila na posameznika, ampak na državo in mednarodni sistem.

Kaj so **grožnje**? Grožnje:

- Kažejo na nevarnost, nas na nevarnost opozarjajo.
- Grožnja je nujen pogoj, da smo izpostavljeni nevarnosti, ne pa tudi zadosten pogoj, da se nam kaj pripeti.
- Grožnja (še) ni dogodek, ampak je le okoliščina, pogoj, da se lahko dogodek zgodi.
- Zaznavanje grožnje je pomembno, ker tako izvemo o tveganju.
- Grožnja je pomembna, ker tako prepoznamo, kdaj smo v tvegani situaciji.

Grožnja ima dve odločilni lastnosti:

- prvič: je pogoj, da do dogodka pride,
- drugič: je dejavnik, ki s svojo resnostjo in (po)gostostjo povečuje ali zmanjšuje verjetnost dogodka.

Grožnja ima lastnost, da je pokazatelj nevarnosti in jo kot tako vključimo v svoj pomenski svet: s tem, ko vemo, da se neki nevarni dogodki dogajajo, se utrjuje prepričanje, da obstaja grožnja teh dogodkov, in se večja verjetnost, da do nevarnega dogodka tudi pride. Grožnja ima torej to lastnost, da je stalno prisotna, npr.:

- grožnja je bananin olupek, nevarno je pasti po tleh,
- grožnja kaže na nevarnost, nas na nevarnost opozarja,
- grožnja je lahko resna, lahko je huda.

Nevarnost: je dogodek, izid, za katerega obstaja določena verjetnost, da se bo pripetil. Nekaj, kar se lahko s tako ali drugačno verjetnostjo zgodi. Nevarnost je realna. Grožnja je potencialna.

Tveganje

Je produkt grožnje (količnika) in nevarnosti (verjetnost). Ocena tveganja pa je, kolikšna je verjetnost, da se nevarnost uresniči, če se ji izpostavimo s tveganim vedenjem.

Leteti v letalu je nevarno, a po statističnih podatkih manj nevarno kot voziti se z avtom. V tem primeru je grožnja lahko resna in intenzivna, nevarnost pa je razmeroma majhna.

Tveganje pomeni verjetnost, da se bo zaradi kakšnih zunanjih ali notranjih dejavnikov zgodila določena škoda oziroma kakršen koli drug negativen izid. Tveganje je pravzaprav možnost, da izid (prihodnost) ne bo takšen, kot je bil predviden. Če je škoda ali negativen izid možno predvideti, se potem le-ta lahko nevtralizira s preventivnim dejanjem.

Da sploh lahko govorimo o tveganju, morata biti prisotna dva dejavnika:

- negotovost,
- izpostavljenost.

Če kateri od teh dejavnikov ni prisoten, potem ne moremo govoriti o tveganju. Lahko smo negotovi glede prihodnjih dogodkov, toda če nismo izpostavljeni, potemtakem tveganja preprosto ni. Ali obratno. Če smo izpostavljeni in z gotovostjo vemo, kaj se bo zgodilo, težko rečemo, da za nas obstaja tveganje. Tveganje je prisotno le, ko sta združeni negotovost in izpostavljenost.

Koncept tveganja se ukvarja z naslednjimi vprašanji:

- Kaj se lahko zgodi?
- Kakšna je verjetnost, da se bo to zgodilo?
- Kakšne so lahko posledice, če se bo to zgodilo?
- Kako se izogniti posledicam oz. jih omiliti?

Analiziranje in ukrepanje na podlagi zgornjih vprašanj imenujemo upravljanje s tveganji. Z gospodarskim razvojem postajajo tveganja vedno bolj kompleksna, upravljanje s tveganji pa vedno zahtevnejša disciplina.

3 Krizni management

Na krizo se navezujejo tudi pojmi krizni management, krizno upravljanje, krizno vodenje, opredelitev pa je odvisna glede na subjekt, na katerega se nanašajo ti pojmi oziroma področje delovanja. V Sloveniji se pojavlja problem prevoda termina »crisis management« iz angleškega jezika (Prezelj, 2005; Vedenik, Ivanuša in Podbregar, 2009). Problem prevoda je razviden iz angleško-slovenskih izrazov, ki »management« v vsebinskem smislu prevajajo kot upravljanje, vodenje in gospodarjenje, torej ne samo kot upravljanje.

»Crisis management« bi lahko prevedli kot krizno upravljanje, vodenje in gospodarjenje. Očitno je, da ni neke konsistentne uporabe omenjenih izrazov. Krizni management lahko definiramo kot oblikovanje dogovorov, postopkov in odločitev, ki vplivajo na potek krize. Krizni management obsega priprave, organizacijo, ukrepe in razporeditev virov za njeno obvladovanje.

Mortensen (v Malešič et al., 2006) krizni management opredeli kot skupek sistematičnih, operativnih sredstev, namenjenih:

- preprečevanju pojavnih in razvojnih oblik kriz,
- zmanjševanju vpliva kriz na družbeno sfero in posameznike,
- vnovično vzpostavitev normalnosti pri posamezniku, medčloveških odnosih in v družbi.

Fearn-Banks (2001) opredeljuje krizni management kot proces strateškega planiranja, s katerim odpravi nekatera tveganja in negotovosti.

Polič in Kranjčec (2002) navajata Greenovo ugotovitev, da je naloga kriznega managementa preprečevanje izgube nadzora nad dogodki, zato je naloga kriznega managementa, da omeji škodo in obnavljanja nadzor, kadar je izgubljen, če je le možno.

Pojem kriznega managementa zajema aktivnosti vodenja, upravljanja in odločanja ob posebni vrsti dogodkov, ki se pojavijo v družbi ali organizaciji in ki jih imenujemo krize. Krizni management v raziskovalnem smislu obravnava posebno vrsto dogodkov, ki imajo veliko različnosti in določene skupne zakonitosti (Jeraj, 2002).

Krizni management se lahko opredeli kot bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršnekoli krize. Zato je v literaturi razdeljen na: predkrizno fazo (preventive in pripravljenosti), krizno fazo (neposredni odgovor na krizo), pokrizno fazo obnove (in kriznega učenja). Jedro kriznega izvajanja se izvaja med krizo, ko referenčni (ogroženi) objekt zazna neko situacijo kot krizno, vendar pa je krizni management v najširšem smislu več kot zgolj neposredno krizno reagiranje, saj so mehanizmi krizne preventive postali pomembnejši od mehanizma kriznega managementa.

Sistemska opredelitev kriznega managementa pa izhaja iz Nato priročnika za krizni management, ki ga opredeljuje kot »organizacijo, ureditve in ukrepe s ciljem obvladovanja krize s strani kriznih managerjev in oblikovanja prihodnjega poteka krize ter v tem smislu primerne rešitve« (Prezelj, 2005).

Tej opredelitvi je sorodna tudi opredelitev pojma v okviru slovenske raziskovalne skupine s področja kriznega managementa (Malešič et al., 2006). Termin krizni management ustvari napačno predstavo, da je možno krizo upravljati, voditi in obvladovati ter izkoristiti njene učinke po lastni želji. To bi sicer načeloma bilo mogoče, če bi krizo ustvarili sami in v nekem izoliranem prostoru nadzirali njene elemente, vendar pa v resnici večinoma sploh ni tako. Treba je razumeti, da termin izraža dejavnosti v smeri obvladovanja krize (Novak, 2002).

Identificiramo lahko številne ravni kriznega managementa. Glede na obseg krize, občutek prizadetosti posameznikov, ki so vključeni v krizo, ločimo krizni management na individualni, skupinski, lokalni, regijski, nacionalni (državni in družbeni) in mednarodni (bilateralni ali multilateralni, območni ali globalni) ravni. Logično bi bilo, da so ravni krize hkrati tudi ravni kriznega managementa. Večina kriz, kjer gre za ogrožanje življenja ali premoženja, se izraža oziroma se mora izraziti nekje na lokalni ravni, kar predpostavlja neodgovornost lokalnih oblasti, vendar Rosenthal in Kouzmin (1997) ugotavljata, da nivoji krize in kriznega odziva vedno ne sovpadajo. Mnogokrat se zgodi, da se z lokalnimi krizami ukvarja nacionalni ali

celo mednarodni nivo. Do vertikalnega prenosa kriznih aktivnosti namreč pride, če lokalna raven nima zadostnih finančnih, tehnoloških in materialnih virov za reševanje danega problema (Dynes, 1974; Wenger, 1978), če pride do uničenja lokalnih virov za spopadanje s krizo (Dynes, 1974) ali gre za ogrožanje nacionalne varnosti (Castenfors, 2001).

Nacionalna raven kriznega managementa torej ni avtomatično pristojna za obvladovanje vseh vrst lokalnih kriz, vendar pa je zainteresirana za spremljanje varnostne situacije na tej ravni, saj varnost in stabilnost vsake lokalne skupnosti vplivata na varnost in stabilnost države. Za reševanje nacionalnih varnostnih kriz je predvsem odgovorna država s svojimi institucijami. Do internacionalizacije krize skorajda ne more priti brez njene nacionalizacije.

3.1 Razvoj študijskega programa krizni management

Študijski program krizni management, ki je pridobil akreditacijo NAKVIS, je tako predlagatelju kot evalvatorjem postavljala dilemo: kako pravilno poimenovati vse aktivnosti prepoznavne, preventive, zadostne in potrebne pravočasne (celovite) reakcije za stanja, ki so posledica negotovosti, v kateri se lahko v sodobnem okolju znajdeti človek in organizacija.

Pojem varnost in posledično varnostni management je zelo širok pojem. Cilj programa pa je vsebinsko pridobivanje znanj celovitega obvladovanja vseh sodobnih tveganj oziroma podati udeležencem znanja, kako celovito obvladovati tveganja, da bo organizacija (neprofitna, profitna) ustrezno neprekinjeno delovala.

Zato menimo, da je izraz krizni management ustrežnejši kot varnostni in krizni management, ker bi bil po našem mnenju slednji termin preširok za cilj programa in bi kot takšen program s tem izgubil fokus oz. usmerjenost v ozek segment uspešnega obvladovanja negotovosti, ki se v delovanju organizacije pojavljajo.

Predlagatelji smo nameravali program poimenovati Upravljanje tveganj in kriz. Ko smo to želeli prevesti v angleški jezik, se je prevod najbolje ujema s terminom »crisis management«. Zato smo se odločili, da je tudi zaradi razumevanja v mednarodnem okolju krizni management najboljše ime.

Vsebina programa je multidisciplinarna, vendar je vezana na organizacijske vede, ne pa na politologijo, v katero se razvršča varstvoslovje, kjer gre za preučevanje in zagotavljanje varnosti posameznika in družbe. Podobno se obramboslovje z vidika politologije ukvarja z obrambno in vojaško varnostjo posameznika in družbe.

Izhajajoč iz posameznika in organizacije kot temeljnih prvin preučevanja organizacijskih ved, kjer se organizacija skozi svoj življenjski cikel kot del ekosistemov (okolja) sooča tudi z negotovostmi, morajo organizacijske vede preučevati grožnje, ki te negotovosti povzročajo, definirati posamezna tveganja z vidika celovitega upravljanja in iskati ustrezne rešitve v smislu preprečevanja kriz, obvladovanja kriz in pokrizne prenove organizacije.

V tem pogledu je členjenje posameznih predmetov v programu in njihova horizontalna ter vertikalna povezanost takšna, kot jo predlagatelji vidimo.

Preučevanje nepredvidljivega sodobnega okolja in celovito obvladovanje tveganj je kompleksna naloga managementa organizacij, ki ga ravno zaradi kompleksnosti težko preučujemo na splošno. V tem pogledu program predvideva izbirne predmete za tista področja, kjer se na podlagi zahtev okolja že kaže implementacija celovitega obvladovanja tveganj in s tem preprečevanja kriz (npr. letališko okolje). Hkrati pa je program odprt, da lahko člani in niza nove predmete in s tem celoviteje zajema morebitna nova organizacijska področja glede na tveganja (npr. delovanje v biološko kontaminiranem okolju).

Treba je poudariti, da je naša želja s tem programom podati znanja tako za neprofitne kot tudi za profitne organizacije.

3.1.1 Kompetence

Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo in vlogo.

Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja posameznika, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi. Poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) zajema pojem kompetenc tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do koncepta samega.

Vprašanje, ki si ga mora postaviti posameznik, je preprosto: Kakšne so moje kompetence neposredno po diplomi? Kompetence diplomanta kriznega managementa so formalno enotne, na videz so vsi diplomanti povsem enaki, kar pa z vidika njihovih kompetenc še zdaleč ne drži. Zelo pomembna sta znanje in odnos do tujih jezikov, kar je povsem individualna kompetenca. Pomembno vlogo pri pridobitvi kompetenc imajo tudi različni hobiji in študentsko delo. Vsakemu posamezniku predlagamo, da v času študija s študentskim delom načrtno pridobiva kompetence, ki jih bo potreboval pri zaposlitvi. Tisti, ki pa se kot študentje ne morejo zaposliti, bi se lahko odločili za prostovoljna dela, ki so povezana s tematiko, ki jo bodo obravnavali v diplomskem delu. Pomembne kompetence je možno pridobiti s študijem v tujini, in sicer preko npr. Erasmus programa. Tudi počitniška potovanja so poleg razvedrila lahko način za načrtno pridobivanje kompetenc.

V nadaljevanju so bolj podrobno predstavljene kompetence diplomanta kriznega managementa organizacijskih ved (iz elaborata akreditacije študijskega programa *Krizni management*).

Temeljni cilji študijskega programa 1. stopnje *Krizni management* so:

- soočanje z negotovostjo in celovito obvladovanje tveganj,
- izobraziti diplomante, da bodo sposobni posredovanja in reševanja kriznih situacij na področju notranjega obvladovanja tveganj v organizacijah, zunanjega obvladovanja tveganj, vezanega na organizacije, in zunanjega obvladovanja tveganj, ki sega izven okvira organizacij,
- oblikovanje mednarodne mreže strokovnjakov, ki bo s primeri dobrih praks širila in izmenjevala znanje tudi izven slovenskega prostora,
- izobraziti diplomante za upravljanje tveganj v notranjem in zunanjem okolju organizacij,
- izobraziti diplomante za krizni management na različnih ravneh, tj. ravneh organizacije, lokalne skupnosti, države in evropskega okolja,
- izobraziti diplomante za preprečevanje kriz na organizacijski ravni v okolju,
- diplomanti bodo pridobili managerske kompetence (oblikovanje strategij, postavitve ciljev, upravljanje operacij, upravljanje informacij, upravljanje ljudi in ostalih virov),
- diplomanti bodo pridobili osebne kompetence (profesionalni razvoj, psihična in fizična kondicija, socialne veščine, samoobvladovanje),

- ustvarjanje znanja, ki ga bo študijski program usmerjal v vse potrebne kompetence kriznega managerja,
- prilagoditve tveganjem in procesom v javnem in zasebnem sektorju ter
- razjasnitev kompleksnosti področja kriznega managementa v organizacijah.

Ključne kompetence diplomanta študijskega programa 1. stopnje Krizni management:

Splošne kompetence:

- sposobnost timskega dela,
- sposobnost komunikacije,
- prepoznavanje in evalvacija različnih dogodkov v in zunaj organizacij,
- sposobnost upravljanja in kontrole,
- celovito obvladovanje gotovih in negotovih stanj,
- upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni,
- določanje timov,
- koordinacija med deležniki timov,
- komunikacije z mediji,
- simulacija različnih stanj v organizaciji in zunanjem okolju,
- upravljanje človeških virov.

Učni izidi, ki se pridobijo s študijskim programom 1. stopnje Krizni management:

Diplomanti bodo po zaključenem študijskem programu 1. stopnje Krizni management (VS) zmožni/sposobni:

- razložiti dimenzijo gotovosti in negotovosti,
- dodeliti vloge v timu z obvladanjem teoretičnih vsebin,
- samostojno reševati aplikativne probleme v praksi,
- načrtovati in organizirati delo v timih,
- vzpostaviti komunikacijske kanale z mediji,
- upravljati človeške vire v organizaciji,
- analizirati in simulirati rešitve posledic dogodkov v organizaciji zaradi

- notranjih in zunanjih dogodkov,
- samostojno komunicirati znotraj in zunaj organizacij,
- reševati in sprejemati ukrepe v organizaciji in izven organizacije,
- timskega dela, etike in komunikacije v različnih dejavnostih organizacij,
- reševati upravljaljske in organizacijske probleme v organizacijah.

Predmetno-specifične kompetence diplomanta študijskega programa 1. stopnje Krizni management:

- prepoznavanje negotovosti in evalvacija tveganj,
- management tveganj in graditev učinkovitih notranjih kontrol,
- celovito obvladovanje negotovosti in negotovih stanj,
- krizno upravljanje in management na nacionalni in mednarodni ravni,
- določanje nosilcev reševanja krize,
- koordinacija med deležniki, vpetimi v krizo,
- komuniciranje z mediji, notranje krizno komuniciranje,
- simulacija kriznih stanj z določanjem učinkovitega prehoda med reševanjem in sanacijo z zadostnim in potrebnim prenosom pristojnosti med deležniki,
- usvajanje temeljnih in aplikativnih znanj s področja informacijskih sistemov v kriznem upravljanju,
- usvajanje temeljnih in aplikativnih znanj iz predmetov s področja prava, psihologije in tujega jezika v kriznem upravljanju,
- celovito upravljanje kritične infrastrukture,
- management uporabe resursov skozi krizo.

Študent se v času študija seznanja s ključnimi dejstvi, zakonitostmi in odvisnostmi s področja kriznega managementa ter z metodološkimi pristopi in orodji/funkcijami procesa managementa in ostalimi funkcijami.

Diplomant se v času študija usposobi za operativno izvajanje funkcij kriznega managementa v različnem spektru organizacij, tako v zasebnem kot v javnem ustroju.

Študenta se v času študija vzgaja v duhu spoštovanja etike kriznega managementa, spoštovanja zakonodajnih okvirov in dobrih praks za izvajanje in reševanje kriz. Študij je usmerjen izrazito aplikativno (Šprajc, Podbregar, 2018).

3.1.2 Motivacije in želje

Posameznik mora najprej ugotoviti, kaj hoče in česa si želi glede bodočega dela in zaposlitve. Potrebno je spomniti, da je včasih ena sama jasna prevelika želja lahko velika prednost, lahko pa ena sama želja predstavlja veliko oviro in spregled ostalih odličnih možnosti za zaposlitev. Vsak posameznik mora poznati svoje prednosti in slabosti, tako da lažje zaznava priložnosti, ki se pojavljajo v njegovem okolju.

3.1.3 Priložnosti v dobi digitalizacije

Iskanje poslovnih priložnosti zahteva stalno brskanje po različnih bazah podatkov in mreženje z različnimi spletnimi orodji. Prav gotovo zahteva tudi zelo aktivno družabno življenje, kjer enostavno z metodo povpraševanja iščemo svoje priložnosti. Neaktivno sedenje doma, nekomunikativnost in zaprtost so velike ovire, ki se pri posameznikih z neuspešnimi poskusi zaposlitve pojavijo v smislu izgube samopodobe. Ko najdemo zanimivo priložnost, enostavno vzpostavimo stik z oglaševalcem in si pridobimo dodatne informacije. Čakanje pomeni izgubljanje možnosti. Zdrava radovednost in nevsiljiv lastni marketing sta gotovo uspešnejša od pasivnega spremljanja. Žal nam v dinamičnem poslovnem okolju nihče ne bo sam pristopil s kakšno idejo ali priložnostjo. Dobrodošlo je tudi viharjenje možganov in izmenjava izkušenj z iskalci zaposlitve s podobnimi izkušnjami.

Digitalizacija nam omogoča in daje priložnost za neposredno hitro vstopanje v različna virtualna okolja našega interesa in zanimanja ter relativno hitro in vsebinsko bogato pridobivanje različnih in raznolikih informacij. Gre za izjemno možnost kvalitetne priprave za naslednje korake pri iskanju zaposlitvenih možnosti oziroma odlične priprave na zaposlitvene pogovore v procesu aktivnega iskanja zaposlitve. Omogoča tudi hitrejšo prepoznavanje in okvirjanje naših osebnih preferenc ter pravočasno izločanje vsebin, kjer ocenjujemo, da niso v skladu z našimi zmožnostmi kljub prvotnemu drugačnemu videzu oz. percepciji.

3.1.4 Moj mentor

Pri izrazu "mentor" ne mislimo na mentorja pri zaključni diplomski nalogi, temveč gre za osebe iz naše bližnje ali pa tudi bolj oddaljene okolice, ki so nas pritegnile in nas s svojim zgledom motivirajo in učijo. V določenem obdobju je lahko mentor, ki smo ga spoznali preko prebiranja določene knjige ali pa njegovo delovanje spremljamo preko medijev, virtualen. V tem primeru so tudi kontakti in posledično naše komuniciranje z mentorjem zelo različni in večkrat zelo posredni.

Naj navedemo nekaj razlogov, zakaj je dobro izbrati mentorja. Najprej nam mentor zagotavlja hitrejšo napredovanje oziroma pridobivanje znanj na poslovnem področju. Pomaga oziroma hitro nam posreduje konstruktivne povratne informacije za vse naše negotovosti oziroma naša vprašanja. Ni nujno, da je mentor v našem okolju, temveč z njim lahko komuniciramo preko različnih digitalnih zmožnosti tudi na daljavo. Pomaga nam razvijati veščine kritičnega razmišljanja in naših odgovornosti do vseh odločitev, ki jih sprejmemo. Pomaga nam izboljšati naše kompetence v smislu boljšega pristopa, javnega nastopanja oziroma posameznih sklopov managementa. Lahko celo postane osebni trener za posamezen sklop. Mentor je odličen neposreden vir za nova znanja in nove inovativne pristope.

Mentorstvo je proces učenja oziroma pridobivanja novih znanj, pri katerem mentor podarja nasvet, deli svoje znanje in izkušnje. Naloga mentorja je, da manj izkušene osebe razvijejo svoje funkcionalne sposobnosti. Mentor torej pomaga in svetuje o najboljših načinih za doseganje osebnih ali poslovnih ciljev. Mentor je nekdo, s katerim lahko razpravljamo o svojih idejah in problemih, lahko sprejmemo mentorjev nasvet, ki temelji na njegovih izkušnjah pri ravnanju v podobni situaciji v organizaciji oziroma okolju, ki nas zanima, sami pa s tem nimamo nobenih izkušenj. Skratka – mentor je potreben takrat, ko želimo pridobiti vpogled v razmišljanje in delovanje druge strokovne osebe (mentorja) na določenem področju, ki nas zanima.

Iz napisanega je povsem jasno, da bomo določenega mentorja po določenem času dorasli oziroma celo prerasli v znanju in vedenju. Potrebno je prepoznati pravi trenutek za slovo oziroma odhod k naslednjemu mentorju. Vsekakor je etično in koristno, da je prehod k novemu mentorju takšen, da nam tudi v prihodnje omogoča korektno morebitno komuniciranje s starim mentorjem.

3.1.5 Kako do zaposlitve?

Poti do zaposlitve so različne, vendar so v vsakem primeru za iskalce zaposlitve pomembni razpisi. Glede razpisov imamo dve možnosti. Prva je, da se odzivamo na razpise, ki jih objavljajo posamezna podjetja. Ta pot je po navadi neuspešna, ker so večkrat razpisi že posledica določenih dogovorov, na katere ne moremo vplivati.

Druga pot pa je, da poskušamo z določenim delodajalcem, s katerim smo predhodno vzpostavili stik, kreirati razpis, ki vsebuje pogoje, ki jih dosegamo.

Kako to narediti oziroma kreirati? Že prej smo omenili, da so kompetence kriznega managerja po raziskavah, ki jih je v letu 2016 izvedla FOV UM, nedvomno prepoznane kot potrebne v slovenskih mikro podjetjih oziroma javnem sektorju, državni upravi in tudi v nevladnih organizacijah. Nenazadnje so direktive EU in slovenska zakonodaja definirale kritično infrastrukturo in modele kriznega upravljanja na posameznih področjih kritične infrastrukture. Gre za relativno nove pristope celovitega upravljanja tveganj, kjer v posameznih okoljih kompetence enostavno še niso definirane. Doba digitalizacije nam, kot je že bilo rečeno, v realnem času omogoča ustrezno pridobivanje informacij, ki jih lahko hitreje združimo z našimi osebnimi in strokovnimi kompetencami ter tako skupaj s potencialnim delodajalcem definiramo povsem nova delovna mesta, ki se potem razpišejo. Nedvomno je ta aktiven način iskanja zaposlitve lahko zelo učinkovit.

3.1.6 Zmagovita prijava na razpis

Cilj vsake prijave za zaposlitev je povabilo na razgovor, kjer lahko z vsemi komunikacijskimi kanali po predhodni dobri pripravi predstavimo svoje prednosti v povezavi z delovnim mestom. Čeprav so razpisi oziroma posledično vloge za zaposlitev zelo standardizirane, moramo v okviru le-teh poiskati in predstaviti vsebinske in oblikovne, torej avtorske specifikke v povezavi z našimi kompetencami, ki nas bodo zagotovo pripeljale do razgovora in srečanja z bodočim delodajalcem.

Za zaposlitvene razgovore so značilne neposredne in posredne metode enostranskega lobiranja, kjer ima delodajalec omejene vire informacij o iskalcu zaposlitve, iskalec zaposlitve pa ima široke možnosti za spoznavanje bodočega delodajalca.

3.1.7 Uspešen razgovor za zaposlitev

Vsak zaposlitveni razgovor zahteva resno pripravo, saj gre nenazadnje za našo življenjsko priložnost zagotoviti si delo oziroma zaposlitev, ki si je želimo in za katero smo motivirani. Na razgovoru moramo izkoristiti vse svoje komunikacijske kanale in se predstaviti točno takšne, kakršni smo. Če kakšnega vprašanja sogovornikov ne razumemo povsem, vljudno prosimo za pojasnilo. Prepoznati moramo tudi morebitne provokacije in se nanje pozitivno, korektno oziroma strpno odzvati. Povsem normalno je, da bomo tekom razgovora naredili tudi kakšno napako, vendar se z njo ne ukvarjamo v nadaljevanju razgovora. Vsak zaposlitveni razgovor po zaključku dobro analiziramo.

V novejšem času, ko vse bolj prihaja do izraza timsko delo, lahko pričakujemo, da posamezni delodajalci uporabijo kakšen zelo inovativen pristop k zaposlitvenemu razgovoru. Tako je pomembno, da ne pričakujemo samo dvostranskih pogovornih srečanj, temveč smo pripravljeni tudi na to, da razgovora z nami ne opravi odgovorna oseba za zaposlitve, temveč smo povabljeni na pijačo s teamom, v katerem naj bi v prihodnje sodelovali, ali pa nas potencialni zaposlovalec uvede v kakšen konkreten poslovni problem in od nas želi konkretne rešitve.

3.1.8 Služba je moja

Ob morebitnem pozitivnem odgovoru, tj. če nas delodajalec prepozna za svojega zaposlenega, moramo kljub temu, da potrebujemo zaposlitev, natančno analizirati, ali si službe, ki nam je ponujena, zares želimo. Včasih so pogoji organizacijske kulture takšni, da nam ne ustrezajo, zato je treba z natančno analizo ugotoviti, kakšen kompromis smo pripravljeni sprejeti z zaposlitvijo in za koliko časa. Po zaposlitvi ne moremo pričakovati, da bodo vsi naši predlogi in ideje takoj slišani in sprejeti, temveč je treba strpno graditi svoje mesto v organizaciji.

Nekatere družbe za novozaposlene delavce na svojih spletnih straneh v digitalni obliki objavljajo priročnike za novozaposlene delavce oziroma za njih organizirajo usposabljanja neposredno po zaposlitvi. Tak pozitiven primer predstavlja družba Domel iz Železnikov, ki ima dokaj celovit priročnik za novozaposlene, objavljen na spletu. Kot primer predstavljamo del kazala tega priročnika zaradi lažje predstave o vsebini (Čemažar et al., 2018): Temeljna načela in usmeritve Domela; Poslanstvo; Vizija; Vrednote; Razlaga vrednot; Ustvarjalnost in ambicioznost; Odgovornost in

gospodarnost; Spoštovanje in sodelovanje; Skrb za stranke in zaposlene; Pripadnost; Dejavnosti; Mejniki družbe; Zgodovina; Organigram družb; Predstavnštva; Programska struktura; Prodaja v letu; Zaposleni – ključni vir konkurenčne prednosti; Kaj podjetje pričakuje od zaposlenih?; Kakšne kadre potrebujemo?; Ideje, izboljšave, inovacije; Katere vrste znanja potrebujemo?; Kako se vključimo v izobraževanje?; Kompetence; Letni razgovor; Kako postanemo član Domelovega kolektiva?

Cilj novozaposlenega je torej, da svojo lastno percepcijo o novem delovnem okolju čim prej sooči z realnostjo in se začne prilagajati povsem novi organizacijski kulturi novega delovnega okolja.

3.1.9 Mezdni delavec ali mladi podjetnik

Vsak posameznik se mora zavedati, da z zaposlitvijo v bistvu razvija in sodeluje pri kreiranju idej svojega delodajalca tako, da je v tem pogledu grobo rečeno “mezdni delavec”.

Kdor je pripravljen in želi razvijati in kreirati lastne ideje, mora stopiti na pot mladega podjetnika oziroma sam kreirati team, kjer bo razvijal lastne poslovne ideje.

Slovenci se za lastno podjetje odločamo relativno pozno, torej že relativno stari oziroma se za podjetniško pot ne odločamo. Zato se nam je zdelo primerno, da povzamemo oziroma deloma predstavimo stališča novozelandskega podjetnika, ki je pred leti v Sloveniji ustanovil eno izmed svojih podjetij. Intervju je objavilo spletno mesto siol.net, avtor intervjuja je novinar Iztok Hočevar (2015).

»Kaj delajo novozelandski milijoni v Sloveniji, kako jih prepričati, da ste vi naslednji Google in zakaj tuji bogataši v Sloveniji ne morejo zapravljati denarja? Novozelanec **Nicholas Bartlett** je serijski podjetnik in investitor. Iz rodne dežele kivi je v tridesetletnika pot lani v Slovenijo prinesla zaradi žene Tamare, ki je sicer po rodu Slovenka, vendar je večino življenja preživela na južni polobli. Sicer sta se na sončni strani Alp želela zadržati le kratek čas, vendar ju je prihajajoči naraščaj prepričal, da obisk v Sloveniji podaljšata. Bartlett danes čas preživlja med Ljubljano, Londonom in Aucklandom, kjer je ali investitor v podjetja ali pa direktor. Ravno marca bo odprl novo podjetje tudi v Sloveniji, ki ga bo poimenoval The Kiwi Factory. Ves čas pa išče tudi zanimiva zagona podjetja, ki potrebujejo njegovo znanje, izkušnje in

seveda denar. Diplomirani računovodja se je v podjetništvo spustil med študijem. Dodaten denar je služil kot prodajalec v podjetju, ki se je ukvarjalo s prodajo različne tehnične opreme. Ker je bil zelo uspešen prodajalec, mu je lastnik podjetja predlagal, da bi skupaj odprla novo podjetje in se osredotočila na posamezen segment.

Tako je leta 2007 pri 22 letih postal petinski solastnik podjetja Tasmans screens in prevzel prodajo. Kot pravi sam, se je iz te izkušnje, ki je trajala dve leti, naučil vse. Vse o tem, kako se posel ne vodi. "Skoraj vse, kar smo naredili v tem podjetju, smo naredili napačno. Od vodenja računov, skladiščenja, mednarodne trgovine do same logistike," v smehu doda Bartlett.«

Od študenta do milijonarja

Kaj ste želeli postati, ko se bili stari šest let?

»Želel sem imeti svoj posel. (smeh) V bistvu takrat nisem vedel, da želim biti podjetnik, želel sem delati zase in razvijati svoje ideje. Odkar pomnim, mi je bilo jasno, da bom imel največ možnosti v življenju, če bom sam poskrbel zase.«

Ste imeli vzor v starših?

»Oba starša sicer nista, recimo temu tako, klasična podjetnika. Oče je odvetnik, vendar ima svojo odvetniško pisarno. Torej je na trgu.«

Sredi študija ste se odločili, da boste odprli svoje podjetje. Kaj so rekli vaši starši? So vas podpirali ali so rekli, da ste nori in da raje dokončajte študij in si najdite "resno službo"?

»Verjetno bi bila presenečena, če bi dejal, da želim delati v veliki korporaciji. (smeh) Podpirala sta me od samega začetka.«

Pri Tasmans Screens ste ostali dve leti. Omenili ste, da vse, kar ste se iz te izkušnje naučili, je bilo, kako ne voditi podjetja. Kje se je na koncu zataknilo, da ste izstopili in odprli novo podjetje?

»Predvsem je bila problematična starostna razlika. Preostali partnerji so bili stari nad 60 let, kar načeloma ni nekaj, kar bi me motilo. Vendar so se kmalu pojavile različne vizije in pogledi na razvoj podjetja. Začetek konca sodelovanja pa je bil moj predlog, da začnemo prodajati svetila za projektorje. Vse skupaj bi podjetje stalo le 10 tisoč evrov, vendar je bilo to za preostale partnerje preveč.

Posledično sem zapustil podjetje in nisem vedel, kaj bi pravzaprav sam s sabo. Bil sem pred koncem študija in iskal sem nove priložnosti. Ideja s svetili za projektorje se mi je še vedno zdela dobra, zato sem zbral ves denar, ki sem ga imel, in v začetku 2009 odprl podjetje Projectorbulbs.co.nz.«

Kaj bi izpostavili kot glavne nauke, ki ste se jih naučili iz zgodbe s Tasmans Screens?

»Prvič: posla se je treba lotiti z ljudmi, ki so približno na podobni stopnji v življenju in imajo podobne cilje. Leta sicer niso pomembna. Prinaša pa velika starostna razlika večjo verjetnost za nastanek konfliktov. Drugič: vsi partnerji v podjetju morajo imeti osnovno razumevanje delovanja podjetja. Torej, kaj pomeni biti lastnik in kaj pomeni biti direktor. Kakšno odgovornost in kakšne naloge prinašajo posamezne vloge. Veliko ljudi iz mojih izkušenj nima teh znanj. In so potem bolj primerni za zaposlenega in ne za partnerja. Na kratko: morajo biti profesionalci. Veliko malih podjetij je po mojem mnenju neuspešnih, ker lastniki ne razumejo niti osnov delovanja podjetja.«

Koliko denarja ste vložili v novo podjetje in kako ste ga zbrali?

»Okrog 13 tisoč evrov sem vložil, denar pa sem imel od izstopa iz prejšnjega podjetja. Večino denarja sem sicer zapravil za vzpostavitev spletne prodajalne. Trg sem sicer poznal, nisem pa vedel ničesar o spletni prodaji. Ob tem pa bi poudaril, ker je danes taka manija okoli "start up podjetij", da sam nisem razmišljal o "start upu", temveč o poslu, ki mi bo prinesel denar. Je pa res, da sem že od začetka bolj razmišljal o tem, kako bom prodal podjetje in ne same produkte.«

In kako ste se lotili grajenja posla, če je bil cilj predvsem prodaja podjetja?

»Glavna predpostavka, ko sem gradil podjetje, je bila, da sem sam popolnoma zamenljiv. In da bo posledično podjetje preprosteje prodati. Torej, da lahko kdorkoli pride za mano v podjetje in ga brez večjih prilagoditev vodi. Bilo pa je tudi zelo pomembno, da se podjetje lahko vodi iz katerekoli države na svetu in posledično večji bazen potencialnih kupcev.«

Pa vendar ste morali zgraditi tudi samo podjetje, preden ste ga lahko prodali

...

»Ker sem poznal trg, kalkulacij, načrtov pravzaprav nisem delal. Na začetku sva bila samo jaz in "tajnica". Oziroma deklica za vse. Že prvi mesec sva prodala za 23 tisoč evrov produktov.«

Kako ste se lotili prodaje podjetja?

»Prek posrednikov. Ker sem računovodja, sem sam naredil oceno vrednosti podjetja. Čeprav je bilo podjetje staro šele 18 mesecev, sem želel več kot 300 tisoč evrov. Seveda te ponudbe ni nihče želel sprejeti, zato sem najel drugega posrednika. Junija 2010 je bilo že pet kupcev, ki so tekmovali za prevzem. Na koncu sem ga prodal za 317 tisoč evrov. Julija sem podjetje prodal in naslednji mesec sva se z bodočo ženo preselila v Avstralijo, kjer sem odprl novo podjetje Projectorlampexperts.com.au.«

Vendar tokrat ni šlo tako zlahka?

»Res je. Na avstralskem trgu je bilo veliko več konkurence. Tokrat sem potreboval dve leti in pol, da mi je podjetje uspelo zgraditi in na koncu tudi prodati. Zanimivo pa je, da sem dobil približno toliko denarja kot za novozelandsko.«

Ste pa leta 2009 istočasno ustanovili drugo podjetje GeoOP, ki danes kotira na glavni novozelandski borzi.

»Res je. GeoOP, kjer sem bil med soustanovitelji, ki je denar iskalo v optimizaciji mobilne delovne sile. Sicer podjetju ni šlo takoj zelo dobro, v bistvu sem ga financiral s prodajo prejšnjih podjetij vse do leta 2012. Takrat nam je uspelo skleniti nekaj

večjih poslov, od prijateljev, družine in norcev pa nam je uspelo izvleči nekaj denarja za financiranje rasti.

Leta 2010 sva se z ženo preselila v Melbourne in tam tudi odprla pisarno. Takrat je podjetje začelo rasti pospešeno in pridobili smo stranke iz več kot 15 drugih držav. Naslednje leto nam je uspelo pridobiti eno izmed vodilnih in najbolj vročih SAAS ekspertov v Novi Zelandiji in z njo na čelu je mlado podjetje dobilo tisto, kar je še manjkalo – verodostojnost.

Sledil je napad na vlagatelje in zbrali smo osem milijonov evrov. Takoj po uspešni dokapitalizaciji je podjetje odšlo na borzo, sam pa sem izstopil iz zgodbe.

Zakaj?

»Prvič v življenju se mi je zgodilo, da nisem več užival v delu. Zato sva lani začela s Tamaro potovati po svetu s ciljem, da se preseliva v San Francisco.«

Preden preideva na Slovenijo, vas moram vprašati, koliko denarja imate?

»Med enim in 10 milijoni evrov. Sem milijonar, vendar nisem nesramno bogat.«

O slovenskih podjetnikih in investiranju v start upe

Zakaj ste ostali v Sloveniji?

»Zaradi prihajajočega naraščaja. Vendar sva o tem, da bi ostala vsaj leto dni v Sloveniji, razmišljala, še preden sva dobila najboljšo novico v najinem življenju. Slovenska scena tehnoloških in zagonskih podjetij je relativno dobro razvita, tako da vidim veliko priložnosti v tej državi. Slovenija je v primerjavi s svetom eno veliko mesto, kar v praksi pomeni, da hitro spoznaš vse ljudi.

Poleg tega imate Slovenci dobre povezave s sosednjimi državami, tako da si hitro odpiram vrata tudi tam. Sicer Sloveniji, kar je glede na velikost države seveda razumljivo, primanjkuje strokovnjakov na specifičnih področjih. Vendar je dovolj odličnih ljudi z znanji iz izkušnjami, ki jih hitro najdeš, da se da v Sloveniji kaj pametnega tudi narediti. Na kratko, najboljša stvar Slovenije je veliko število pametnih ljudi in lahek dostop do njih. Poleg tega Slovenci niste snobi, radi se

družite, večina govori dobro angleško in ste pripravljeni pomagati. Ob tem pa ima Slovenija odlično lokacijo. Pogrešam le tedenske lete v London, zato moram včasih iti prek drugih držav. Ki pa so tudi zelo blizu.«

Zdaj ste tudi poslovni angel. Ste že investirali v kak slovenski startup?

»Na žalost ne. Sem se pa pogovarjal z mnogimi.«

In kje se je zataknilo?

»Eno izmed podjetij je bilo v prezgodnji fazi za semensko investicijo. Drugi start up, s katerim sem se pogovarjal, je precenil dostop do denarja na trgu in ekipa je menila, da imajo druge možnosti. Menili so tudi, da se bom preveč vmešaval v podjetje in soustanovitelji tega niso želeli.«

Kakšen investitor ste torej? Strogi nadzornik ali hipi starš?

»Večina mojih investicij je v Aziji in Avstraliji, tako da nimam dnevnega stika s podjetji. Vendar zaupam ekipam, zato mirno spim. Če pa govorimo o semenskih investicijah, pa je odvisno od izkušenj ustanoviteljev. V Sloveniji je večina start up podjetnikov brez takih izkušenj, zato bi bil zagotovo bolj vključen. Poleg tega si rad "umažem roke".«

Kako torej vidite Slovence kot podjetnike?

»Slovinci ste zelo dobri pri razvoju produktov in storitev. Ste pa zelo šibki pri prodaji in poslovanju.«

Kaj bi svetovali slovenskim podjetnikom?

»Prvič, poizkušajte se izolirati od negativne miselnosti, da ni mogoče zbrati denarja znotraj države. Tako mišljenje nima realne osnove. V Sloveniji je denar, je znanje, so uspešni podjetniki.

Drugič, investitorji smo tu, da pomagamo pri rasti vaših odgovorov, ne pa da rešujemo vaše probleme. V Sloveniji velikokrat slišim "Dajte nam xxx evrov in bomo ugotovili to in to in to ...".

Za reševanje problemov se morate obrniti na druge vire financiranja, torej lastne, od prijateljev, družinskih članov in "norcev". Veliko start upov hoče prehitro dobiti preveč denarja. Namesto da po zbrani semenski dokapitalizaciji iščete pol milijona ali milijon evrov, poiščite le 100 ali 200 tisočakov. Zberite le toliko, kolikor potrebujete za naslednje korake podjetja. Ko dosežete te mejnike, podjetje dobi več kredibilnosti in je lažje spet najti naslednjo rundo investicije.

Tretjič, svoj posel gradite tako, da lahko vse izmerite. Poleg tega posel gradite dolgoročno in celoten sistem zbiranja podatkov organizirajte tako, da boste tudi čez pet let imeli vse številke na roki. In če imate številke, jih morate znati uporabljati. In jih uporabljati čim pogosteje.

Iščete podjetja za semenske investicije ali za rast?

Kot vlagatelja me sicer zanimajo predvsem podjetja, ki potrebujejo sredstva za rast. V Sloveniji pa iščem predvsem podjetja, ki potrebujejo semensko investicijo.

Imam idejo, ki bo naslednji Google, vendar potrebujem denar. Kako pridem do vas?

»Ne pridete. Ideje me ne zanimajo. Do mene pridete le, če imate prototip produkta oziroma MVP, plačljive stranke ... vsaj neko validacijo. Pa ne samo vaše ideje, temveč tudi vas samih. Morate biti človek akcije in ne govornik. Treba se je zavedati, da so ideje, moje mnenje o njih brez vrednosti. Edino, kar ima vrednost, je potrditev trga, ključni kazalniki, ki kažejo, da je verjetnost za uspeh velika«.

Zagonska podjetja iz katerih sektorjev vas najbolj privlačijo?

»Predvsem programske rešitve za mala in srednje velika podjetja. Zanimajo me tudi strojne rešitve, vendar se na ta trg šele zdaj podajam. Tako da se s takimi rešitvami oglasite šele naslednje leto pri meni«.

O Sloveniji in poslovanju na južni strani Alp

Odpirate tudi podjetje v Sloveniji. Pa ga boste tukaj tudi registrirali ali samo vodili razvoj?

»Podjetje bom registriral v tujini«.

Zakaj?

»Ker druge evropske države ponujajo veliko boljše poslovno okolje. Predvsem na področju delovnopravne zakonodaje in kapitala. V Sloveniji je zelo težko ekipo nagraditi z deleži v podjetju. Poleg tega ima Slovenija nekaj zelo zanimivih posebnosti pri poslovanju«.

Na primer?

»Ljudje kar nočejo vzeti denarja, ko nekaj naredijo. Jaz temu rečem gospodarstvo uslug. Opazil sem, da se slovenskim kupcem in strankam ne prodaja, temveč morajo kupci sami naročiti. Sam sem hotel kupiti avto in sem moral pravzaprav prositi, da so mi ga na koncu pri uvozniku res prodali. Vse skupaj je trajalo absolutno predolgo, pri skoraj vsaki stvari se je zavleklo. Prav tako je bil uvoznik zelo neodziven. V Sloveniji moraš prodajalce preganjati, da kaj naredijo, tudi če jim denar moliš pred nosom. In to sem videl že skoraj v vseh sektorjih. V svetu velja: biznis je biznis in osebni odnosi so osebni odnosi. V Sloveniji pa je oboje tako neverjetno prepleteno, da poslovnih odnosov skorajda ni. Menim, da to ni dobro za nikogar«.

Boste nekega dne milijarder?

»Če bi me vprašali pred leti, bi rekel da. Danes menim, da me več denarja ne bo bolj osrečilo. Ustvarjanje uspešnih podjetij je moja strast. Pomembno se je zabavati na poti in ne dirkati na cilj«.

Ali boste ustvarili podjetje, vredno milijardo evrov, iz Slovenije?

»Ne. Ga bom pa najverjetneje ustvaril s Slovenci«.

V nadaljevanju bomo nanizali nekaj idej, ki so še nerazvite in se kažejo na varnostnem področju kot dobre zaposlitvene možnosti za krizne managerje.

S skupnim imenom jih lahko poimenujemo **Krizni manager »Out of the box«**.

– **Krizni manager v športu**

Množični šport, individualni šport, tekmovalni šport in športna infrastruktura vse bolj iz različnih vidikov zahtevajo varnostno zagotovitev. Delo kriznega managerja na področju športa bi obsegalo svetovanje na področju varnostnih konceptov in strategij ter razvijanje modelov celovitega upravljanja tveganj na področju športa. Izvajanje reprezentančne in druge krizne aktivnosti pa bi bilo pod okriljem športne zveze. Obsega tudi svetovanje in ukrepe za izvajanje varnosti na tekmovanjih pod okriljem športnih zvez, varnostno zagotovitev reprezentanc Slovenije doma in v tujini.

Krizni manager na področju športa svetuje tudi klubom posamezne športne zveze in drugim deležnikom na področju celovitega upravljanja tveganj.

Sodeluje z uradnimi organi v nacionalnem in mednarodnem pogledu.

Priložnosti za zaposlitev so v okviru Olimpijskega komiteja, posameznih športnih zvez, organizatorjev tekmovanj in v okviru upravljavcev športne infrastrukture.

Vse bolj se kaže, da celovito upravljanje tveganj potrebujejo ugledni športniki posamezniki, kjer pa gre za kompleksen individualni pristop in iskanje unikatnih rešitev na področju višje celovite kvalitete v športu.

– **Mediator v reševanju konfliktov in sporov**

Krizni managerji tekom izobraževanja na področju varnostnih ved dobijo zelo kvalitetna znanja s področja prava, komuniciranja in managementa.

V slovenski družbi in v naši regiji nasploh pa smo poznani, da so različni spori med posamezniki, tj. na individualni ravni, za katere menimo, da jih moramo reševati na sodiščih.

Zakon o alternativnem reševanju sporov v Sloveniji je prinesel institute mediacije. Mediacija ali posredovanje v sporu je proces, ki ga usmerja mediator in v katerega se sprte strani ali strani, ki imata določeno sporno področje ali vprašanje, vključita prostovoljno z namenom iskanja rešitve, ki bi bila sprejemljiva za obe strani. Prednost mediacije je v učinkovitosti, nizkih stroških, visoki stopnji uspešnosti in obojestranski sprejemljivosti rešitve.

Poleg formalne pa je zelo koristna tudi neformalna mediacija, ki je uporabna tako v osebnih odnosih kot tudi na delovnem mestu.

Kdo pa je lahko mediator?

Mediator je oseba, ki je usposobljena za vodenje procesa mediacije – pomaga udeleženi v procesu, da konstruktivno izrazijo problem, želje in potrebe ter aktivno sodelujejo pri iskanju rešitve. Mediator mora biti nevtralen do vsebine, se ne opredeljuje, hkrati pa skrbi za proces mediacije.

Kje lahko izvajamo mediacijo? Mediacija se izvaja na naslednjih področjih:

Družinska mediacija, šolska mediacija, mediacija v podjetju, mediacija med žrtvijo in storilcem, gospodarska in delovno-pravna mediacija, prostorska in okoljska mediacija, mediacija v lokalni skupnosti, mediacija avtorskih in sorodnih pravic in drugo. Od znanja in širine izobrazbe se varstvoslovec lahko vključi v velik spekter mediacij.

Komunikacijska in vsebinske kompetence kriznih managerjev, ki so usposobljeni za celovito obvladovanje tveganj, ustrezajo profilu mediatorja. Seveda je potrebno na nivoju posameznika, tj. kriznega managerja, ugotoviti ustrezno osebno motiviranost za delovanje na tem področju.

– **Krizni manager in kritična infrastruktura države**

Kritična infrastruktura države je tista infrastruktura, ki je nujno potrebna za delovanje posamezne države in katere nedelovanje povzroča krizno situacijo v družbi, ogroža varnost in preživetje družbe, države. Kritična infrastruktura je na področju prometa, energetike, zdravstva, informatike, prehrane itd.

Evropske uredbe in nacionalna zakonodaja določajo in definirajo kritično infrastrukturo in obvezne postopke, ki jih mora v povezavi s kritično infrastrukturo zagotavljati država. Med drugim nalaga tudi obvezna delovna mesta s področja celovitega upravljanja tveganj in kriznega upravljanja kritične infrastrukture tako, da je to priložnost za nove krizne managerje. Nenazadnje je sam visokošolski program Krizni management namenjen zagotavljanju kompetenc tudi za kvalitetno upravljanje kritične infrastrukture na državnem in EU področju.

– **Varnost v letalstvu – služba za preiskovanje letalskih nesreč**

Temeljni cilj preiskave nesreč in incidentov je izboljšanje varnosti letenja v bodoče in ugotavljanje individualne oziroma kolektivne odgovornosti pri posameznih incidentih oziroma dogodkih.

Na področju zračnega prometa imajo odlična letalskotehnična znanja in izkušnje, nimajo pa prav nobenih znanj s področja kriznega upravljanja. Menimo, da mora biti krizni manager nujen član teama za zagotavljanje letalske, letališke varnosti, nadzora zračnega prostora in preiskovanja letalskih incidentov, nesreč in katastrof.

To je sicer na prvi pogled bolj specifično področje delovanja, vendar so kompetence in znanja kriznega managerja takšna, da se jih z dodatnim usposabljanjem lahko in mora uporabiti na področju letalske varnosti.

– **Od ideje do podjetja**

Uspešne poslovne kreativne ideje je treba soočiti s kompetencami ter tako ugotoviti, kakšne so realne priložnosti za kreiranje novega lastnega podjetja. Vsake ideje ne moremo takoj ali v celoti realizirati, vendar pa so za posamezne ideje, ki so bolj kompleksne in za katere čutimo posebno notranjo motivacijo, potrebne razdelave v idejnem načrtu. Moč idejnega načrta je v tem, da nam poda okvirne prednosti in slabosti naše ideje in nam omogoči raziskavo tržišča in posamezne simulacije razvoja. Za raziskavo tržišča lahko uporabimo že uveljavljene metode, npr. PESTLE ali SWOT analizo. Na podlagi take raziskave se potem izdela poslovni načrt in preveri logistične možnosti za uspeh poslovanja, kar nam odpre možnost razvoja.

V sodobnem okolju ugotavljamo dva dejavnika, ki se na prvi pogled zdita zaviralca odličnih poslovnih idej. Prvi zaviralec je individualni pristop, kjer kmalu ugotovimo, da so naša znanja za celovitost prešibka. Uspeh je v iskanju pravega zadostnega in potrebnega teama za realizacijo poslovne ideje.

Drugi zaviralec pa so po navadi finance in finančna zagotovitev poslovne priložnosti, kjer se ne znamo ozreti v okolje in poiskati ustrezne in kvalitetne finančne vire.

Za oba dejavnika menimo, da sta z načrtnim postopnim timskim pristopom rešljiva.

4 Zaključek

Za zaključek naj napišemo, da sreča spremlja pogumne. Uspeh je zagotovljen, če imamo močno notranjo željo in energijo, ki nas kot velika sila vleče naprej k cilju. Uspeh je zagotovljen, če nas močno podpira naše ožje okolje. Uspeh je tudi v timskem pristopu in v vztrajnosti pri posamezni vsebini.

Vsekakor lahko ugotovimo, da so kompetence kriznega managerja izrazito interdisciplinarne. Področje kriznega upravljanja pa nam odpira nove in nove priložnosti za dokazovanje v okolju. Varnost je dobrina, ki jo moramo aktivno graditi, in je priložnost za zaposlitev mladih in njihovo uspešno iskanje povsem novih priložnosti, seveda s kvalitetno vsestransko podporo digitalizacije.

Literatura

- Castenfors, K. (2001). *Diagnosing crisis management: Presentation of an instrument for diagnostic observation and inquiry into peacetime social crises*. Stockholm: Swedish Defence Research Agency.
- Čemažar, M. et al. (2018). *Priručnik za novozaposlene*. Pridobljeno 30. 8. 2018 na https://www.domel.com/resources/files/pdf/podjetje/prironic_za_novozaposlene.pdf.
- Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Visoka šola za management: Koper.
- Dynes, R. (1974). *Organized behaviour in disaster*. Delaware: University of Delaware, Disaster Research Center.
- Fearn–Banks, K. (2001). *Crisis communications: A review of some best practices*. V R. L. Heath (ur.), *Handbook of public relation* (str. 479–485). Thousand Oaks: Sage.
- Hart, P., Rosenthal, U. in Kouzmin, A. (1993). *Crisis decision making: The centralization thesis revisited*. *Administration & Society*, 25(1), 12–45.
- Hočevar, I. (2015). Novozelandski milijonar, ki s Slovenci želi narediti milijardno podjetje. Pridobljeno 30. 8. 2018 na <https://siol.net/novice/svet/novozelandski-milijonar-ki-s-slovenci-zelina-rediti-milijardno-podjetje-320487>
- Holsti, O. R. (1990). *Crisis management*. V B. Glad (ur.), *Psychological dimensions of war* (str. 116–142). Newbury Park: Sage.
- Jeraj, J. (2002). Evropska akademija za krizni management. *Ujma*, 16, 434–437.

- Malešič, M., Bašić-Hrvatini, S. in Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nickson, D. in Siddons, S. (2006). *Project management disasters & how to survive them*. Kogan Page: London.
- Novak, B. (2002). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priložnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
- Polič, M. in Kranjčec, R. (2002). Psihološki vidiki kriznega upravljanja. *Ujma*, 16, 409–414.
- Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rosenthal, U. in Kouzmin, A. (1997). Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 7, No. 2, 277–304.
- Rosenthal, U., Charles, M. in Hart, P. (1989). *The world of crises and crisis management*. V U. Rosenthal, M. Charles in P. Hart (ur.), *Coping with crises: The management of disaster, riots and terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Russett, B. in Starr, H. (1996). *World politics: The menu for choice*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Salmon, T. in Alkadari, R. (1992). *Crises, crisis management a crisis prevention*. V R. Carey in T. Salmon (ur.). *International Security in the Modern World*, St. Martin's Press: New York, str. 112–139.
- Šprajc, P. in Podbregar, I. (2018). *Elaborat Akreditacije študijskega programa Krizni management za Nakvis*. Fakulteta za organizacijske vede UM: Kranj.
- Stern, E. in Nohrstedt, D. (2001). *Crisis management in Estonia: Case studies and comparative perspectives*. Stockholm: CRISMART.
- Tavzes, M. (2002). *Veliki slovar tujke*. Cankarjeva založba: Ljubljana.
- Vedenik, L., Ivanuša, T. in Podbregar, I. (2009). *Ustrežnost varnostnih kadrov v kriznem managementu*. V N. Kacian (ur.), *Menadžment i sigurnost: M&S 2008* (str. 43–53). Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Visoka škola za sigurnost.
- Wenger, D. (1978). *Community response to disaster: Functional and structural alternations*. V E. Quarantelli (ur.), *Disasters: Theory and research*. Beverly Hills: Sage.

Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju

MARKO URH IN EVA JEREB

Povzetek Prispevek opisuje digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju. V uvodnem delu prispevka so prikazane nekatere oblike izobraževanja in vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije na izobraževanje. Sledi predstavitev pojmov digitalizacija in digitalna transformacija. Digitalizacija in digitalna transformacija imata velik vpliv na delo študentov, profesorjev in administracijo. Potencial digitalizacije in digitalne transformacije v izobraževanju se lahko izkoristi za izboljšanje storitev, povečanje učinkovitosti, razvoj novih storitev in celo poslovnih modelov, optimizacijo procesov in drugo. V prispevku so predstavljene nekatere raziskave, povezane z digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju in drugod. Prikazani so nekateri primeri digitalizacije in digitalne transformacije, kot so sistemi za upravljanje učenja in množični odprti spletni tečajji. Prihajajoči trendi, povezani z digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju, so virtualna resničnost, učenje, prilagojeno posamezniku, igrifikacija, umetna inteligenca, internet stvari, računalništvo v oblaku in drugo. Prispevek podaja nasvete za digitalizacijo izobraževalnih procesov in implementacijo digitalne transformacije. V zadnjem delu so predstavljene nekatere nevarnosti in težave, povezane z digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju.

Ključne besede: • izobraževanje • informacijsko-komunikacijska tehnologija • digitalizacija • digitalna transformacija • e-izobraževanje •

NASLOVA AVTORJEV: Marko Urh, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.urh@um.si. Eva Jereb, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: eva.jereb@um.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-326-5.5>
Dostopno na: <http://press.um.si>

ISBN 978-961-286-326-5

Digitalization and Digital Transformation in Education

MARKO URH IN EVA JEREB

Abstract The paper describes digitization and digital transformation in education. The introduction of the paper presents some forms of education and the impact of information and communication technology on education. Further on, concepts of digitization and digital transformation is presented. Digitalization and digital transformation have a big influence on the work of students, professors and administration. The potential of digitization and digital transformation in education can be used for improving services, increasing efficiency, developing new services and even business models, optimizing processes, and more. Some research related to digitization and digital transformation in education and elsewhere are presented in the paper. The paper illustrates some examples of digitization and digital transformation such as learning management systems and massive open online courses. The upcoming trends associated with digitization and digital transformation in education are virtual reality, personalized learning, gameplay, artificial intelligence, the Internet of Things, cloud computing, and more. The paper provides tips for the digitization of educational processes and the implementation of digital transformation. The last part of the paper presents threats and problems associated with digitization and digital transformation in education.

Keywords: • education • information and communication technology
• digitalization • digital transformation • e-learning •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Marko Urh, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: marko.urh@um.si. Eva Jereb, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: eva.jereb@um.si.

1 Uvod

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) je spremenila zasebno in poslovno življenje. Pojavili so se novi poklici in potrebe po novih znanjih in veščinah, kot so optimizacija spletnih strani, analiza velikih podatkov, računalništvo v oblaku, internet stvari, kibernetika, varnost, veriženje podatkovnih blokov, umetna inteligenca in drugo. S spreminjanjem okolja pa se pojavljajo tudi novi izzivi in cilji, tako na osebnem, organizacijskem in državnem kot na meddržavnem nivoju. Strategija Evropa 2020 v svojem programu Evropske skupnosti za rast in delovna mesta v tekočem desetletju omenja pet pomembnih področij s svojimi cilji (European Commission, 2018): (1) zaposlovanje: 75 % ljudi, starih od 20 do 64 let, naj bi imelo službo, (2) raziskave in razvoj: 3 % BDP evropske skupnosti naj se vlaga v raziskave in razvoj, (3) podnebne spremembe in energija: emisije toplogrednih plinov naj bi bile za 20 % nižje v primerjavi z letom 1990; 20 % energije naj bi prihajalo iz obnovljivih virov; 20% povečanje energetske učinkovitosti, (4) izobraževanje: stopnja šolajočih se oseb, ki predčasno zapustijo šolanje, naj se zmanjša pod 10 %; najmanj 40 % oseb, starih od 30 do 34 let, mora končati visokošolsko izobraževanje, (5) revščina in socialna izključenost: najmanj 20 milijonov ljudi manj v revščini ali njeni nevarnosti ter socialni izključenosti. Informacijsko-komunikacijska tehnologija ima pomembno vlogo pri doseganju vseh omenjenih ciljev. Nekateri posamezniki, organizacije in države se zavedajo pomena in prednosti, ki jih prinaša informacijsko-komunikacijska tehnologija. Zato lahko zasledimo intenzivne premike v smeri digitalizacije in digitalne transformacije na nivoju posameznih industrij in držav. Priporočila OCED-ja (2015) glede razvoja nacionalnih strategij digitalnih gospodarstev omenjajo oz. priporočajo naslednje aktivnosti: nadaljnji razvoj telekomunikacijske infrastrukture (širokopasovne in telekomunikacijske storitve) in ohranjanje odprtosti interneta; spodbujanje razvoja sektorja informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij ter njegove internacionalizacije; okrepitev storitev e-uprave, vključno z boljšim dostopom do informacij javnega sektorja in podatkov; okrepitev zaupanja glede uporabe digitalne identitete, zasebnosti in varnosti; spodbujanje sprejetja informacijskih in komunikacijskih tehnologij s strani podjetij s poudarkom na ključnih sektorjih (zdravstveno varstvo, prevoz in izobraževanje); napredna e-vključenost s poudarkom na starajočem se prebivalstvu in prikrajšanih družbenih skupinah; spodbujanje spretnosti in kompetenc, povezanih z IKT; obvladanje globalnih izzivov, kot so upravljanje interneta, podnebne spremembe, razvoj in sodelovanje. Omenjena priporočila posredno ali neposredno vplivajo tudi na področje

izobraževanja, ki se je zaradi informacijsko-komunikacijske tehnologije zelo spremenilo. Spremembe se odražajo pri vseh udeležencih izobraževanja (študenti, profesorji in administrativno osebje). Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča delo, kot ga v zgodovini izobraževanja nismo poznali. Do želenih vsebin lahko dostopamo kjerkoli in kadarkoli. Na voljo je več virov informacij in povezani smo z ljudmi s celega sveta. Spremembe se čutijo v raziskovanju, podajanju snovi, komunikaciji, ob študijskih dejavnostih, knjižnicah, administraciji, informacijski podpori in drugod. Za uporabo novih tehnologij, še posebno informacijsko-komunikacijske, pa se zahtevajo specifična znanja in veščine. Klasične državne izobraževalne organizacije žal ne morejo ponuditi in zagotoviti vseh znanj in veščin. Tako kot pri drugih gospodarskih panogah se tudi v izobraževanju iščejo poslovno-izobraževalne niše, ki zadovoljujejo posamezne uporabnike. V svetu lahko zasledimo nove izobraževalne modele, ki temeljijo na združevanju univerz. Najbolj poznan poslovni model takšnih združevanj so množični odprti spletni tečajji. Omenimo samo edX in Coursera-o. V edX so vključene svetovno znane univerze, kot so MIT - Massachusetts Institute of Technology, Harvard University, Berkeley - University of California, The University of Hong Kong in druge. V tečajje Coursera-e pa Duke University, Stanford University, Johns Hopkins University ... Omenjeni tečajji temeljijo na e-izobraževanju, za katerega je značilna visoka stopnja uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vse spremembe, ki se dogajajo na področju izobraževanj, silijo izobraževalne organizacije v iskanje novih rešitev za optimalno poslovanje in/ali iskanje novih poslovnih modelov. Digitalizacija in digitalna transformacija lahko pri tem zelo pomagata. V nadaljevanju so predstavljeni pojmi: izobraževanje, e-izobraževanje, digitalizacija, digitalne transformacije ter digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju.

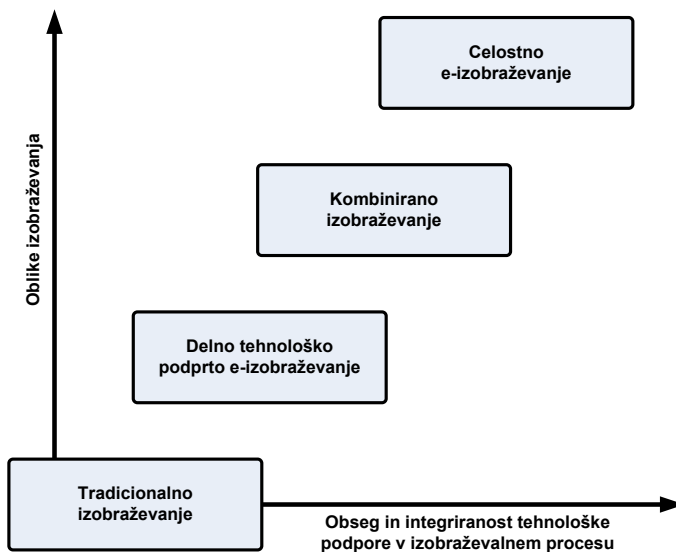
2 Izobraževanje

Organizacija in izvedba izobraževanja zahtevata določena finančna sredstva in čas. Zato morata biti namen in cilj izobraževanja popolnoma jasna. To naj bi veljalo tako na nivoju vsakega posameznika kot na državnem nivoju. Jereb (1998) deli in hierarhično opredeljuje temeljne cilje izobraževalnega sistema na:

- izobraževalne cilje izobraževanja, ki jih postavlja družba;
- izobraževalne cilje, ki sledijo družbeno-izobraževalnim ciljem, vendar so podrejeni zahtevam stroke in so vezani na specifične izobraževalne programe;

- izobraževalne cilje na nivoju predmetnih učnih načrtov v okviru posameznih izobraževalnih programov.

Omenjene cilje lahko dosežemo z različnimi načini izobraževanj. Na sliki 1 so prikazani najbolj poznani načini izobraževanj (tradicionalno izobraževanje, delno tehnološko podprto e-izobraževanje, kombinirano izobraževanje in celostno e-izobraževanje) ter njihov razvoj v odvisnosti od tehnološke podpore.



Slika 1: Prikaz razvoja različnih oblik izobraževanj z vidika integracije tehnološke podpore v izobraževalnem procesu

(Bregar, Zagmajster in Radovan, 2010)

Na svetu je najbolj poznano in razširjeno tako imenovano tradicionalno izobraževanje, ki ga lahko zasledimo tudi pod pojmom klasično izobraževanje. Pri tradicionalnem izobraževanju je profesor osrednja oseba, ki podaja snov študentom. Takšen načina izobraževanja zahteva določene pogoje, kot so prostorske in finančne kapacitete ter ustrezen kader (izvajalci izobraževanja in podporno osebje). Pri tradicionalnem izobraževanju morajo biti študenti prisotni ob določnem času na določeni lokaciji. Poleg omenjene zahteve se pojavljajo tudi nekatere neugodnosti. Udeleženci izobraževanja imajo svoje osebne želje, zahteve in lastnosti. Značilnost tradicionalnega izobraževanja je, da se izvaja ne glede na posameznikove potrebe.

Zato je lahko takšno izobraževanje za nekatere prezahtevno, za druge pa prelahko. Podobno lahko trdimo za časovno komponento izobraževanja, saj je za nekoga podajanje snovi prehitro, za nekoga prepočasi. Pri tradicionalnem izobraževanju se zelo težko upoštevajo učni stili in navade študentov, zato je zelo težko vse študente spodbuditi k sodelovanju. Večkratno ponavljanje snovi predstavlja tudi določen duševni napor za profesorja, saj mora določeno snov večkrat ponavljati. Zhang, Zhao in Nunamaker (2004) za tradicionalno izobraževanje navajajo določene prednosti in slabosti. Prednosti so: takojšnje povratne informacije s strani profesorjev, osebno poznavanje med profesorji in študenti, večja stopnja motiviranja študentov in socialne povezanosti. Slabosti so: osrednji element izobraževanja je profesor, omejenost z lokacijo in časom in dražje za izvedbo izobraževanja. Tradicionalno izobraževanje s svojim načinom dela spodbuja določene delovne navade in krepi samodisciplino, ki je zelo pomembna na vseh področjih življenja. Omenjeno izobraževanje je izredno pomembno za navezovanje socialnih stikov in integracijo posameznika v družbo.

S pojavom in povečano uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije v družbi so se odprle možnosti in potrebe uporabe omenjene tehnologije v izobraževanju. V tem kontekstu lahko omenimo delno tehnološko podprto e-izobraževanje, ki ga lahko razumemo kot prehodno stopnjo na poti do celostnega e-izobraževanja. Pri delno tehnološko podprtem e-izobraževanju lahko govorimo o delni uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževalnem procesu. Pogosto je takšna uporaba odvisna od individualnega pristopa oz. navdušenja posameznih profesorjev. Takšno izobraževanje vključuje v izobraževalni in administrativni proces določene informacijske elemente, kot so e-pošta, uporaba svetovnega spleta, forumi in drugo.

Stopnjo med delno tehnološko podprtim e-izobraževanjem in celostnim e-izobraževanjem imenujemo kombinirano izobraževanje (*angl. Blended Learning*). Kombinirano izobraževanje lahko opredelimo kot uporabo osebnih izkušenj pri učenju in uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, predvsem svetovnega spleta (Edglossary, 2013). Kombinirano izobraževanje temelji na sistematični uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju in njegovi podpori pedagoškemu in administrativnemu osebju. Kljub temu pa takšno izobraževanje ni povsem brez elementov tradicionalnega izobraževanja.

Izobraževalne organizacije, ki so razumele in občutile pozitivne lastnosti uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju, se pogosto odločijo za uvedbo oz. prehod na celotno e-izobraževanje. E-izobraževanje lahko definiramo kot zavestno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki ima za osnovo svetovni splet, z namenom informiranja oz. dostave učnih gradiv udeležencem izobraževanja (Welsh in drugi, 2003). Osnovni cilj e-izobraževanja je, da mora biti v primerjavi z drugimi načini izobraževanja (npr. s tradicionalnim izobraževanjem) kakovostno primerljiv ali boljši (Valsamidis in drugi, 2014). E-izobraževanje ima številne prednosti pred tradicionalnim izobraževanjem. Nekaj najbolj značilnih prednosti (Draves, 2007): udeleženec si lahko sam izbira čas v dnevu za učenje in si sam odreja hitrost učenja, kar pri tradicionalnem izobraževanju ni vedno mogoče. Udeleženec si lahko sam izbere posamezna poglavja ali tematiko za učenje ter sproti preveri, kako dobro je usvojeno znanje. E-izobraževanje je lahko bistveno cenejše in dostopnejše kot tradicionalno izobraževanje. Omogočeno je boljše komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci izobraževanja ter pedagoškim in administrativnim osebjem. Zaradi svobodnejšega dela in uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko udeleženci pridobijo ogromno informacij in znanj. Poleg omenjenih prednosti Grobovšek (2004) navaja še nekatere prednosti in slabosti e-izobraževanja. Nekatero prednost so, da je e-izobraževanje cenovno ugodnejše, omogočena je fleksibilnost pri prilagajanju tempa učenja, napredovanje je hitro, izobraževanje je omogočeno kjerkoli in kadarkoli, posodabljanje učnih gradiv je preprosto, omogočeno je preprosto delo z ogromnim številom udeležencev izobraževanja, poenostavljeno je dokumentiranje aktivnosti in izdelkov udeležencev. Slabosti e-izobraževanja, ki jih navaja Grobovšek, pa so, da je za delo nujna ustrezna programska in strojna oprema ter da so nekateri uporabniki lahko manj medsebojno povezani. Zaradi uporabe strojne in programske opreme so možne tehnične težave. Težave pa lahko nastanejo tudi zaradi pomanjkanja znanja o uporabi strojne in programske opreme. Zagotavljanje določene strojne in programske opreme pa zahteva tudi določena finančna sredstva, tako na strani izobraževalne organizacije kot na strani udeležencev izobraževanja.

Zaradi številnih prednosti se e-izobraževanje nezadržno širi in v prihodnosti lahko pričakujemo vedno več izobraževalnih organizacij, ki bodo prešle na celotno e-izobraževanje. Poleg prednosti Cidral, Oliveira, Di Felice in Aparicio (2018) omenjajo še nekatere vzroke za naglo in hitro širitev e-izobraževanja po svetu. Najbolj reprezentativni vzroki so enostaven dostop do svetovnega spleta s pomočjo

prenosnih računalnikov, tablic, pametnih telefonov in računalnikov ter enostaven dostop do svetovnega spleta. Omenjene naprave pa omogočajo evolucijo e-izobraževanja v določene tržne niše, za določene izobraževalne organizacije ali pa vsaj obogatitev že obstoječih e-izobraževalnih poslovnih modelov. Na tem mestu nikakor ne moremo mimo tako imenovanega mobilnega izobraževanja (*angl. Mobile Learning*). Beal (2018) opredeljuje mobilno izobraževanje kot izobraževanje prek interneta z uporabo osebnih mobilnih naprav, kot so tablični računalniki in pametni telefoni, z namenom pridobivanja učnih gradiv z mobilnimi aplikacijami, socialnimi interakcijami in spletnimi izobraževalnimi vozlišči. Takšen način izobraževanja je prilagodljiv in omogoča študentom dostop do izobraževanj kjerkoli in kadarkoli.

3 Digitalizacija in digitalna transformacija

Z digitizacijo, digitalizacijo in digitalno transformacijo se za številne organizacije odpirajo možnosti za optimizacijo poslovanja ali celo prehod na popolnoma nove poslovne modele. Obstajajo pa pomenske razlike med omenjenimi pojmi. Organizacija i-SCOOP (2018) opredeljuje digitizacijo (*angl. Digitization*) kot "preoblikovanje iz analognega v digitalno ali digitalno predstavitev fizičnega predmeta s ciljem digitalizacije in avtomatizacije procesov ali delovnih tokov". McQuail (2000) meni, da je digitizacija pomembna za obdelavo, shranjevanje in prenos podatkov. S tem pa je omogočeno prenašati različne informacije preko različnih vrst medijev na zelo učinkovit način. Ainslee (2018) opredeljuje digitalizacijo kot integracijo digitalnih tehnologij v vsakdanje življenje z namenom digitalizacije vsega, kar je mogoče digitalizirati. Irniger (2017) pojasnjuje razlike med pojmi, ki jih v tuji strokovni in znanstveni literaturi zasledimo kot podobne pojme, vendar v različnem pomenu:

- Digitizirati (*angl. Digitization*) – proces, ki omogoča, da so informacije na voljo in dostopne v digitalni obliki.
- Digitalizacija (*angl. Digitalization*) – proces, ki se ukvarja z vprašanjem, kako uporabljati digitalizirane informacije za poenostavitev določenega delovanja.
- Digitalna transformacija (*angl. Digital Transformation*) – proces oblikovanja novih poslovnih aplikacij, ki vključujejo vse digitalizirane podatke in digitalizirane aplikacije.

Iz zgornjih opredelitev posameznih pojmov lahko povzamemo, da morajo biti za uvedbo določenega pojma izpolnjeni predpogoji. V organizaciji i-SCOOP (2018) menijo, da je za digitalno preoblikovanje (*angl. Digital Transformation*) potrebna digitalizacija (*angl. Digitalization*). Digitalizacijo pa opredeljujejo kot temelj za digitalno poslovanje, to pa zahteva digitiziranje (*angl. Digitization*). Osnova so torej digitalni podatki, ki omogočajo uvedbo digitalizacije in digitalne transformacije.

Z digitalizacijo in digitalno transformacijo se za podjetja in organizacije odpirajo številne možnosti izboljšav v poslovanju. Varian (2016) omenja nekaj glavnih elementov, s katerimi bodo digitalne tehnologije preoblikovale gospodarske dejavnosti:

- Zbiranje in analiza podatkov – digitalizacija omogoča zbiranje velike količin informacij o svojih strankah, to pa bo omogočilo napovedovanje vedenja strank in posledično izboljšanje storitev.
- Prilagoditev in prilagajanje – digitalizacija omogoča prilagajanje izdelkov in storitev. Stranke pričakujejo enostavno uporabniško izkušnjo. Ustrezna digitalizacija poenostavlja določene procese, kot so podvajanje vpisov podatkov (npr.: upravljanje naslovov za pošiljaje) in drugo.
- Eksperimentiranje in stalni razvoj – digitalizacija omogoča izkoriščanje velikih zbirk podatkov in uporabo algoritmov napovedovanja z namenom avtomatizacije sistemov.
- Inovacije pri sklepanju pogodb – digitalizacija omogoča udeležencem v procesu (npr. upravljanje strank), da spremljajo in preverjajo druge, s katerimi so v nekem transakcijskem odnosu. To pa olajšuje vrsto transakcij (npr. sopotništvo (*angl. ridesharing*), e-denar in drugo).
- Koordinacija in komuniciranje – digitalizacija omogoča drugačno komunikacijo (npr. programska oprema za izmenjavo dokumentov, video konference, brezžična mobilnost in s tem povezane naprave in drugo), in sicer takšno, ki ljudem omogoča večjo fleksibilnost, ne glede na to, kje se nahajajo. Podjetjem in organizacijam bo tako olajšano servisiranje svojih strank, ki se nahajajo po celem svetu.

Z digitalizacijo in digitalno transformacijo lahko znižamo in bolje obvladujemo stroške poslovanja, optimiziramo procese, dosegamo boljše odnose med zaposlenimi, povečamo stopnjo inovacij, bolje uvajamo nove tehnologije in drugo. Obstaja kar nekaj razlogov in prednosti, ki upravičujejo uporabo in uvedbo digitalizacije v delovne procese (Aptara Corp, 2017): večja produktivnost, stroškovna učinkovitost, enostavno in vedno dostopne informacije, izboljšana varnost, večja stopnja ohranjanja informacij, obnavljanje dokumentov po nesrečah, varčevanje s prostorom, povečanje konkurenčnosti, prijaznost okolju in pot k digitalni preobrazbi organizacije. Goasduff (2018) povzema izsledke raziskave, ki jo je izvedla skupina Gartner in jo objavila v svojem poročilu. V raziskavi je omenjeno, da se v vseh panogah oz. glavnih industrijah uvršča digitalno poslovanje med enega izmed prvih desetih poslovnih ciljev. V raziskavi je sodelovalo 3160 vodij informatike iz 98 držav in 15 glavnih industrijskih panog. Korespondenti v raziskavi so bili iz: 21 % proizvodnja, 15 % vladne službe, 11 % bančni in investicijski sektor, 11 % storitvena dejavnost, 10 % izobraževanje, 5 % zavarovalne storitve, 5 % maloprodaja, 4 % naravni viri, 4 % transport, 4 % zdravstvo, 3 % energija, 2 % mediji, 2 % telekomunikacije, 2 % veleprodaja in 2 % plačniki zdravstvenih storitev. Rezultati kažejo, da je digitalizacija v vrhu prioritet vseh vodij informatike (Goasduff, 2018). Raziskava, vezana na digitalno transformacijo in izvedena s strani Harvard Business Review-ja (2015), je vključevala njihovih 537 bralcev, zaposlenih v velikih in srednjih podjetjih v privatnem in javnem sektorju, med njimi kar 45 % vodstvenih ali višjih vodstvenih delavcev. Raziskava je pokazala, da so področja, kjer imajo tehnologije, kot so mobilne tehnologije (*angl. Mobile*), računalništvo v oblaku (*angl. Cloud Computing*), veliki podatki (*angl. Big Data*), družbeni kanali (*angl. Social Channels*), največ pozitivnega vpliva, sledeča: izboljšanje storitev za stranke (53 %), povečanje produktivnosti (52 %), razvoj novih storitev (50 %), novi poslovni modeli (42 %), izdelki (41 %) in povečanje prihodkov (40 %). Ko je govora o novi digitalni ekonomiji, Chris D'Souza in Williams (2017) omenjata sledeče digitalne tehnologije: računalništvo v oblaku, internet stvari, napredna robotika, napredna analitika vključno z velikimi podatki in umetno inteligenco ter strojnem učenjem, biotehnologija, socialni mediji, 3D tisk, navidezna resničnost, širokopasovni internet in brezžična mobilnost. Pascal, Schaffner in Quach (2016) omenjajo deset največjih priložnosti, ki jih prinašata digitalizacija in digitalna transformacija:

- Vpeljava digitalne strategije podjetja: sprejemanje digitalne strategije v skladu z osnovno poslovno strategijo.

- Razčlenitev digitalnih odjemalcev: prilagajanje kupcev novim digitalnim navadam.
- Usklajevanje življenjskega cikla kupca: odstranjevanje motenj pri tem.
- Digitalni model poslovanja: digitalna strategija, ki spodbuja vpeljavo digitalnega operativnega delovanja.
- Agilna preobrazba: začne se z digitalnim projektom in konča z digitalnim kot temeljno vrednoto.
- Digitalizacija procesov: prehod iz ročnih in papirnih procesov v digitalne procese.
- Mobilnost: zagotovitev brezhibne uporabniške izkušnje v vseh digitalnih kanalih.
- Kibernetska varnost: zmanjševanje kibernetskih groženj in njihovo spreminjanje v priložnosti.
- Tehnologija v financah: izkoriščanje tehnologije za finančno krepitev s pomočjo strateških zavezništev.
- Analitika: preusmeritev iz "zajema podatkov" v pristop "podatkovnih vzvodov".

Za ustrezen prehod in uvedbo digitalizacije in digitalne transformacije v neki organizaciji pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Slabbert (2017) predlaga tri osnovne stebre, ki so potrebni za digitalno transformacijo: (1) tehnologija (infrastruktura, kibernetska varnost in mobilnost), (2) procesi (pravila, postopki in smernice) in (3) ljudje (zaposleni, dobavitelji in stranke). McGee, Morello in Weldon (2014), ki so del skupine Gartner, predlagajo šest korakov, ki pripomorejo k uspešni izgradnji digitalnega poslovanja: (1) Ustvariti je treba pravi način razmišljanja in skupno razumevanje; (2) Postaviti prave vodje na prava mesta. Pomembne osebe na tem področju so: digitalni strateg, vodja za digitalni marketing in vodja digitalne poslovne enote; (3) Zagon digitalnega poslovnega centra odličnosti; (4) Oblikovanje digitalne strategije za odzivanje na priložnosti in grožnje. Pomembni elementi strategije so: novi digitalno podprti poslovni modeli, portfelj izdelkov in storitev, informacije kot sredstva, tehnologija, vsebina, mediji ter kanali; (5) Poiskati, razviti in pridobiti digitalne poslovne spretnosti in vloge; (6) Ustvariti nove možnosti za digitalno poslovanje. Največji izzivi digitalizacije v organizaciji so (KPMG, 2017): pomanjkanje vizije, postavlja se vprašanje, kje začeti oz. kje največ vlagati, pomanjkanje kritičnih znanj znotraj organizacije, omejeno razumevanje: za kaj pravzaprav gre, nasprotovanje novemu načinu poslovanja, pomanjkanje

razumevanja učinkov digitalizacije, pomanjkanje sredstev, omejitve v informacijskih sistemih, nezmožnost razviti prepričljiv poslovni primer in pomanjkanje občutka nujnosti. Katz in Koutroumpis (2013) sta mnenja, da se digitalizacija lahko izmeri z naslednjimi atributi: (1) Razpoložljivost: stopnja, do katere imajo potrošniki in podjetja dostop do digitalnih storitev in aplikacij. (2) Dostopnost: obseg, v katerem se digitalne storitve vrednotijo z namenom biti dostopen kar največ ljudem. (3) Zanesljivost: kakovost razpoložljivih digitalnih storitev. (4) Hitrost: obseg dostopa do digitalnih storitev v realnem čas. (5) Uporabnost: enostavna uporaba digitalnih storitev in sposobnost usvojitve teh storitev. (6) Spretnost: sposobnost uporabnikov, da vključijo digitalne storitve v svoje življenje in podjetja.

Uvedba digitalizacije in digitalna transformacija imata številne prednosti za organizacijo. Kljub dobrim obetom pa moramo upoštevati nekatere prej omenjene predloge, da uvedba poteka na čim manj boleč način. V nadaljevanju so predstavljene značilnosti, raziskave in obeti, vezani na digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju.

4 Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju

Ko govorimo o ljudeh v izobraževanju, najpogosteje pomislimo na študente in profesorje. Za uspešno izvajanje izobraževanja pa je nujno tudi podporno oz. administrativno osebje. S pravilno uvedbo digitalizacije in digitalne transformacije se lahko poenostavijo številna administrativna opravila ter zmanjšajo podvajanja podatkov, s tem pa se tudi zmanjša količina porabljenega papirja. Zato je eden izmed ciljev digitalizacije in digitalne transformacije čim več komunikacije in papirnega dopisovanja prenesti v elektronsko obliko. Pri elektronski komunikaciji in obdelavi podatkov pa je pomembno, da imamo podatke v čim bolj formaliziranih oz. urejenih oblikah (baze podatkov), kar omogoča kasnejšo obdelavo in avtomatizacijo procesov. Avtomatizacija procesov je cenovno ugodna, natančna, varna, dokumentiranje in hranjenje podatkov pa enostavnejše. Digitalizacija v izobraževanju pomaga administrativnemu osebju dvigniti učinkovitost dela in povečati stopnjo medsebojnega sodelovanja vseh udeležencev. Izmenjava informacij med študenti, profesorji in administrativnim osebjem je hitrejša. Z digitalizacijo se zmanjšajo tudi stroški dela. Ponavljajoča se opravila in opravila, ki zahtevajo veliko časa, je mogoče v celoti ali delno avtomatizirati s pomočjo ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije. S tem pa se zmanjša število napak, ki je pogosto posledica večkratnih ročnih vnosov podatkov (npr. vnosi vpisnih listov, ocen,

prijavnic, obvestil in drugo). Osnova za digitalizacijo je uporaba dokumentov, ki so v digitalni obliki. V administraciji se za pretvorbo papirnega materiala (analognega) v digitalnega najpogosteje uporabljajo optični čitalniki (*angl. Image Scanner*) v povezavi z optičnim prepoznavanjem znakov, ki je v stroki in znanosti poznano pod imenom OCR (*angl. Optical Character Recognition*). Poleg omenjenih značilnosti se v okviru administrativnega dela pridobivajo tudi podatki iz virov in načinov, kot so: spletni vpisi podatkov, spletne strani, povpraševanja, narejena preko spleta, spletne transakcije, biometrični zajemi podatkov, digitizacija knjig, učbenikov (digitalna knjižnica), podatki z družbenih omrežij in drugo. Izobraževalne organizacije pridobivajo različne podatke od študentov, kot so prisotnost na predavanjih, vajah, razni izdelki študentov, klasični in spletni izpiti, vpisi podatkov prek spleta, podatki, pridobljeni s pomočjo sistemov za upravljanje učenja, družbenih omrežij, digitalne publikacije in drugo. Machekhina (2017) je mnenja, da digitalizacija izobraževanja predstavlja vpliven trend v smislu prenove in posodobitve globalnega izobraževalnega okolja.

Lopez (2018) meni, da delo s študenti predstavlja za profesorje velik izziv zaradi njihovih različnih potreb in načinov učenja. S pomočjo digitalizacije in digitalne transformacije se lahko delo s študenti bistveno olajša, kar omogoča učinkovito prilagajanje digitalnih učnih strategij. Najnovejši trendi, povezani z digitalizacijo izobraževanja, vključujejo naslednje tehnike (Ainslee, 2018): spletni tečaji (*angl. Online Courses*), spletni izpiti (*angl. Online Exams*), digitalni učbeniki (*angl. Digital Textbooks*) in animacije (*angl. Animation*). Newman (2017) poudarja, da so profesorji začeli drastično spreminjati svoje poučevanje, ocenjevanje in celo fizično postavitev učilnic in to veliko hitreje, kot je bilo pričakovati. Razlog temu je prav digitalizacija in digitalna transformacija ter vzpon tehnologije v izobraževanju. Digitalizacija omogoča enostavnejšo koordinacijo dela profesorjev s študenti. S tem so olajšana določena opravila profesorjev, kot so shranjevanje nalog, iskanje plagiatorstva, avtomatizirano ocenjevanje, nadzor prisotnosti, izvajanje spletnih tečajev, opravljanje izpitov preko spleta, distribuiranje e-knjig, izvedba kvizov in drugo.

Študenti v procesu izobraževanja vedno pogosteje uporabljajo naprave, kot so: pametni telefoni, prenosne tablice, prenosni računalniki, pametne ure, pametna očala, diktafoni, fotoaparati in drugo. Podatki, ki jih zajemamo z omenjenimi napravami, so večinoma že digitalizirani in omogočajo enostavno shranjevanje, deljenje in ponovno uporabo. Številne izobraževalne organizacije uporabljajo sisteme za upravljanje učenja, kjer je študentom omogočeno oddajanje nalog v elektronski

obliki. V izobraževanju vedno pogosteje zasledimo tudi druge tehnologije, kot so črna koda, QR-koda (*angl. Quick Response Code*), RFID (*angl. Radio-Frequency Identification*), biometrična identifikacija in druge, katerih namen je optimizacija izobraževalnega procesa in zbiranje podatkov. Vse omenjene aktivnosti s strani študentov generirajo ogromne količine podatkov, ki jih lahko z določeno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ustrezno zaznamo in shranimo. Ustrezno shranjeni podatki pa so osnova za analiziranje izobraževalnega procesa. S tem pa je omogočena sistematična optimizacija izobraževanja in dvig uporabniške izkušnje, ki je ključnega pomena za zadovoljstvo uporabnikov.

V raziskavi, ki jo je izvedla skupina Navitas Ventures (2017) v letu 2017, je sodelovalo 26 vodilnih oseb univerz iz Avstralije, ZDA, Kanade in Velike Britanije; 100 študentov in diplomantov iz univerz v Evropi, Severni Ameriki, Afriki, Aziji in Avstraliji; 42 ustanoviteljev in vodij zagonskih izobraževalnih programov iz Avstralije, ZDA, Velike Britanije, Azije in Izraela. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se univerze ukvarjajo z digitalizacijo in digitalno transformacijo tako, da:

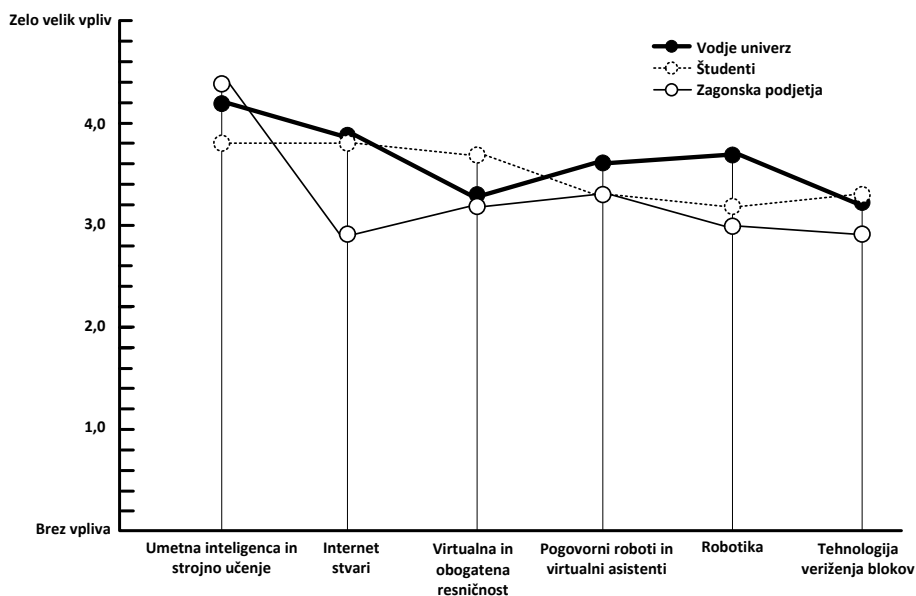
- 78 % - digitalizirajo nekatere elemente trenutnega izobraževalnega sistema in ustvarjajo popolnoma nov digitalni model izobraževanja,
- 11 % - ustvarjajo popolnoma nov digitalni model izobraževanja,
- 6 % - v celoti digitalizirajo trenutni izobraževalni model in hkrati ustvarjajo novi digitalni model in
- 6 % - digitalizirajo nekatere elemente trenutnega izobraževalnega sistema.

Raziskava poleg omenjenih izsledkov odgovarja na vprašanje o pričakovanjih, vezanih na digitalno transformacijo oz. na to, kaj se bo s transformacijo doseglo (Navitas Ventures, 2017):

- 94 % - izboljšanje študentske/uporabniške izkušnje,
- 83 % - zadovoljevanje spreminjajočih se potreb študentov,
- 78 % - osredotočanje na učinkovitost,
- 67 % - zadovoljevanje potreb bodoče delovne sile,
- 61 % - rast in stabilnost univerze,
- 56 % - ostati pomemben in
- 50 % - izboljšati privlačnost univerze.

Na področju izobraževanja je zaslediti tudi določene smernice, ki so vezane na digitalno transformacijo. V izobraževanju je pet digitalnih transformacijskih trendov (Burns, 2018): virtualna resničnost (*angl. Virtual Reality*), učenje, prilagojeno posamezniku (*angl. Personalization*), igrifikacija (*angl. Gamification*), umetna inteligenca in klepetalnice z roboti (*angl. Artificial Intelligence and Chatbots*) in internet stvari (*angl. Internet of Things*). Nekateri najbolj značilni trendi so po mnenju Newmana (2017) naslednji: virtualna resničnost (*angl. Virtual Reality*), učilnica nabor naprav (*angl. Classroom Set of Devices*), preoblikovani učni prostor (*angl. Redesigned Learning Spaces*), umetna inteligenca (*angl. Artificial Intelligence*), učenje, prilagojeno posamezniku (*angl. Personalized Learning*) in igrifikacija (*angl. Gamification*). Lopez (2018) omenja sledeče prihajajoče trende na področju izobraževanja in digitalne transformacije: individualno učenje (*angl. Personalized Learning*), ki temelji na kombiniranem učenju (*angl. Blended Learning*) in prilagojenem učenju (*angl. Adaptive Learning*), učenje na pobudo študenta (*angl. Student-Led Learning*), igrifikacija (*angl. Gamification*), uporaba tehnologije, ki temelji na oblakih (*angl. Utilization of Cloud-Based Technology*), uporaba podatkov uporabnikov za učenje in analize (*angl. Learning Data and Analytics*) in učilnice, ki temeljijo na pristopu 1:1 (*angl. 1 to 1 Ratio Classrooms*).

Navitas Ventures (2017) v svoji raziskavi ugotavlja, da bodo na visoko šolstvo imele določen vpliv tehnologije, kot so umetna inteligenca in strojno učenje (*angl. Artificial Intelligence & Machine Learning*), internet stvari (*angl. Internet of Things*), virtualna in obogatena resničnost (*angl. Virtual & Augmented Reality*), pogovorni roboti in virtualni asistenti (*angl. Chatbots & virtual assistants*), robotika (*angl. Robotics*) in tehnologija veriženja blokov (*angl. Blockchain*). Na sliki 2 je prikazano mnenje vodij univerz, študentov in predstavnikov zagonskih podjetij o višini vpliva, ki ga bodo imele razvijajoče se tehnologije na visoko šolstvo.



Slika 2: Vpliv razvijajočih/nastajajočih se tehnologij na visoko izobraževanje
(prirejeno po Navitas Ventures, 2017)

Izobraževanje, ki je podprto s procesi digitalizacije, ima nekatere prednosti, ki dajejo profesorjem dodatne možnosti poučevanja, ki jih pri klasičnem izobraževanju ni (Vander Ark, 2015):

Izobraževanje, prilagojeno posameznikovim potrebam – individualizacija.

Povečane možnosti za učenje.

Visoka stopnja angažiranosti za učenje.

Učenje na podlagi kompetenc.

Ocena za učenje.

Hitre povratne informacije o usvojenem znanju.

Učenje na podlagi sodelovanja.

Kakovostni učni izdelki.

Deljenje informacij.

Ustrezna in redno posodobljena vsebina.

Sprotno učenje naslednje generacije vzgojiteljev.

Za potrebe digitalizacije in kasneje digitalne transformacije v izobraževanju nikakor ne moremo mimo sistemov za upravljanje učenja (*angl. LMS - Learning Management System*). Omenjeni sistemi so v pomoč profesorjem, administrativnemu osebju in študentom. Najpogostejši funkcionalni elementi, ki se nahajajo v sistemih za upravljanje učenja, so (Tariq, Musavir in Tariq, 2014): ankete, delo z učnimi gradivi, e-pošta, forumi, omogočena sta oddajanje e-nalog in izvedba e-izpitov, orodja za analizo dela študentov, videokonference in drugo. Določeni sistemi za upravljanje učenja omogočajo uvoz in vključevanje digitalnega gradiva z določenimi tehničnimi lastnostmi, ki so bili narejeni za potrebe izobraževanja in se lahko sistemsko vključijo v omenjene sisteme. Ti sistemi določajo, na kakšen način se določeno gradivo prikaže udeležencem in kako se z njim dela. Sistem, ki tehnično podpira in dopolnjuje sisteme za upravljanje učenja in je v svetu zelo priznan in prepoznan, se imenuje oz. ga najdemo pod kratico SCORM (*angl. Shareable Content Object Reference Model*). Skupina Rustici Software (2017) opredeljuje SCORM kot tehnični standard, namenjen e-izobraževanju z lastnostmi povezovanja sistemov za upravljanje učenja ter učnih gradiv. Sistem SCORM ima določene pozitivne lastnosti, ki dopolnjujejo sisteme za upravljanje učenje. Nekatero najznačilnejše so (Ispringsolutions, 2015): dostopnost, fleksibilnost, možnost ponovne uporabe, visok nivo angažiranosti študentov in ugodna cena.

Raziskava, ki jo je objavila skupina Zion Market Research (2017), omenja, da je bil leta 2016 svetovni tržni delež sistemov za upravljanje učenja ocenjen na približno 5,19 milijarde ameriških dolarjev. Leta 2022 pa naj bi dosegel vrednost 19,05 milijarde ameriških dolarjev. V raziskavi, izvedeni o sistemih za upravljanje učenja, so sodelujoči ocenili, da so najbolj uporabne funkcije omenjenih sistemov sledeče (Ellis, 2009): poročanje 52,8 %, sledenje zahtevam 46,5 %, ocenjevanje in testiranje 42,5 %, učenci so v centru dogajanja 39,4 %, upravljanje vsebin 29,9 %, katalog predmetov 28,3 %, ugotavljanje avtorstva 19,7 %, upravne odobritve 19,7 %, certificiranje 18,9 %, standardi 18,1 %, analitika 17,3 %, orodja za omogočanje sodelovanja in integracijo 15,0 %, varnost 14,2 % in integracija s sistemi ERP/CRM 8,7 %. Najpogostejši razlogi za uvedbo sistema za upravljanje učenja pa so (Ellis, 2009): omogočanje centralizacije upravljanja z učnimi aktivnostmi 66,7 %, merjenje usposabljanja 29,9 %, sledenje pritožbam in zahtevam 28,7 %, usposabljanje pod vodstvom mentorja 23,1 %, merjenje zadovoljstva 18,4 %, merjenje uspešnosti udeležencev 13,8 %, povečanje prihodkov v oddelku za usposabljanje 11,5 %, merjenje stroškov 10,3 % in integracija z drugimi ERP/CRM (*angl. Enterprise Resource Planning/ Customer Relationship Management*) sistemi 5,7 %.

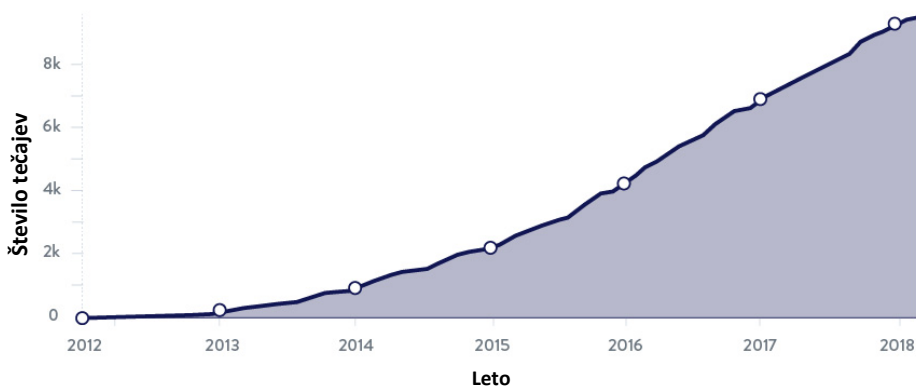
Raziskava o priljubljenosti posameznih sistemov za upravljanje učenja, izvedena na spletni strani Capterra-e, je vključevala glasove uporabnikov, strank in glasove, pridobljene od sledilcev na družbenih omrežjih. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so najbolj priljubljeni sistemi za upravljanje učenja sledeči (razvrščeno po abecednem vrstnem redu): Blackboard, Edmodo, Instructure, Moodle, Saba Software, Schoology, SkillSoft, SuccessFactors in drugi (Capterra, 2017). Dober sistem za upravljanje učenja naj bi omogočal funkcije, kot so (Ellis, 2009):

- čim bolj centralizirati in avtomatizirati administrativna opravila,
- ponuditi samopostrežne storitve,
- sestavljati in ponuditi učne vsebine,
- nuditi motivacijo udeležencem izobraževanja na prilagodljivi spletni platformi,
- nuditi podporo prenosljivosti in standardom in
- prilagajati vsebino in omogočiti ponovno uporabo znanja.

Organizacije za željne digitalizacije in kasnejše digitalne transformacije potrebujejo sisteme, ki podpirajo delovanje administracije, profesorjev in študentov. Izbira posameznega sistema ima za posledico časovne in stroškovne obremenitve za organizacijo, saj je potrebno izobraziti osebje, ki bo s sistemom delalo, in zagotoviti ustrezna tehnična sredstva. Pri izbiri posameznega sistema je treba upoštevati nekatere pomembne elemente, ki so (Capterra, 2017): natančno je treba poznati odgovore na vprašanja, komu je sistem namenjen in kdo so uporabniki sistema (izobraževalne organizacije/podjetja); sprejeti odločitev za brezplačen ali plačljiv sistem za upravljanje učenja; poznati tehnične zahteve platforme, na kateri bo sistem deloval; imeti razdelan koncept in procese pri tehnični podpori delovanja sistema; uporabe mobilnih platform, kot so iOS in Android; računati in poznati zahteve, ki so vezane na različne načine izobraževanja.

Za obvladovanje velikega števila uporabnikov potrebujejo izobraževalne organizacije poleg sistemov za upravljanje učenja tudi druge poslovne aplikacije, ki za svoje delovanje potrebujejo digitizirane podatke in druge digitalizirane funkcije. Ko je govora o digitalni transformaciji v izobraževanju, nikakor ne moremo mimo množičnih odprtih spletnih tečajev, ki predstavljajo vzorčen primer digitalnega poslovanja. Množične odprte spletne tečaje lahko pogosto zasledimo tudi pod kratico MOOC (*angl. Massive Open Online Cours*). V okviru omenjenih tečajev se

izobražujejo ljudi iz različnih okolij, z različnim predhodnim predznanjem, jezikovno podlago in drugimi značilnostmi. Množični odprti spletni tečaj lahko opredelimo kot tečaj, ki se izvaja preko svetovnega spleta ter je namenjen velikemu številu uporabnikov (Oxford Dictionaries, 2016). Clow (2013) loči množične odprte spletne tečaje na dve skupini: xMOOC in cMOOC. Množični odprti spletni tečaji, znani kot xMOOC, imajo do neke mere značilnosti klasičnega izobraževanja, kar pomeni, da se proces izobraževanja osredotoča na profesorjevo posredovanje. Značilnost množičnih odprtih spletnih tečajev, znanih kot cMOOC, je krepitev sodelovanja med udeleženci nekega izobraževanja (de Waard in drugi, 2014). V množičnih odprtih spletnih tečajih lahko izbiramo med več interesnimi področji. Najpogosteje zastopana in iskana področja, ki se ponujajo v različnih tečajih, so (Shah, 2015): humanistika, računalništvo in informatika, različna znanost, področje zdravja in medicine, izobraževanja, samopomoči, umetnost in oblikovanje, inženirstvo in drugo. Število tečajev iz leto v leto narašča (slika 3).



Slika 3: Prikaz rasti množičnih odprtih spletnih tečajev po svetu
(prirejeno po Shah, 2018)

Rast ponudnikov in števila množičnih odprtih spletnih tečajev po svetu zagotovo ni naključje. V nadaljevanju so našteje nekatere prednosti, ki delajo tečaje zanimive za širšo populacijo in predstavljajo temelj silovite rasti (Igniteengineers, 2015):

- preprost dostop, možnost za izmenjave in testiranje idej, omogočanje vseživljenjskega izobraževanja in drugo;

- bogatitev meddržavnih in medkulturnih povezav med udeleženci izobraževanja;
- primerjava z udeleženci tečaja, ki pogosto prihajajo z vsega sveta;
- tečaji so oblikovani tako, da morajo udeleženci aktivno sodelovati, kar utrjuje pridobljeno znanje;
- spodbujanje izobraževanja, ki temelji na eksperimentih, komunikaciji, projektnem delu in drugih dejavnostih. Poleg tega si tempo in čas dela udeleženec izbira sam;
- razprave v forumih omogočajo testiranje oz. kritično vrednotenje postavljenih idej, projektov in drugih izdelkov z ostalimi udeleženci;
- manj strahu in neprijetnih občutkov;
- mnoge najboljše univerze ponujajo odlično pedagoško, strokovno in znanstveno podprte tečaje, ki jih vodijo odlični predavatelji;
- pridobivanje brezplačnih ali plačljivih potrdil in certifikatov o posameznemu tečaju. Omenjenim potrdilom in certifikatom dajejo strokovna javnost in podjetja vse večjo težo in pomen.

Poleg zgoraj naštetih prednosti množičnih odprtih spletnih tečajev obstajajo tudi nekatere slabosti, ki so (Igniteengineers, 2015):

- za razliko od klasičnega predavanja pri spletnih tečajih ni vedno možno takoj postaviti vprašanja in takoj dobiti odgovor;
- pomanjkanje praktičnih izkušenj oz. konkretnega fizičnega stika pri določenih tečajih;
- manj možnosti korektnega ocenjevanja;
- ocenjevanje je mnogokrat avtomatizirano;
- pomanjkanje človeškega stika med udeleženci in učiteljem/mentorjem/predavateljem.

V svetu spadajo med najbolj poznane in priznane množične odprte spletne tečaje: Coursera, edX, Udacity, FutureLearn, Iversity, Cognitive Class in drugi. Po podatkih MooCLaba (2018) je trenutno na voljo kar 57 ponudnikov množičnih odprtih spletnih tečajev, ki so na voljo v 23 državah sveta ter jih obiskuje več kot 100 milijonov uporabnikov. Izbira množičnega odprtega spletnega tečaja je stvar vsakega posameznika ali organizacije, ki napoti svoje zaposlene na izobraževanje. Na sliki 4

lahko vidimo, da se posamezni razlikujejo po lokaciji izvedbe, času začetka delovanja, številu uporabnikov, številu tečajev, po tem, ali so tečaji brezplačni ali plačljivi, predmetu in vsebini tečaja, certifikatih, vrsti tečaja, stopnji, tipu in jezikovni izvedbi.

Platform	Location	Launched	N° Users *	N° Courses	Free Courses	Paid Courses	Subjects	Certificates	Pathways	Credit	Degree	Course Type	Language
Coursera	United States	2012	25,000,000+	2,000+	Yes	Yes	Varied	ID-Verified (Paid)	Specializations	College	Yes	On-Demand	Multiple
EdX	United States	2012	14,000,000+	950+	Yes	Yes	Varied	ID-Verified (Paid)	Xseries, Professional Certificate Programs, MicroMasters	College	Yes	Scheduled & On-Demand	Mostly English
Zhihuishu	China	2012	10,000,000+	50+	Yes	Yes	Varied	Verified (Free)	No	College	No	Scheduled	Chinese
XuetangX	China	2013	7,000,000+	1,000+	Yes	Yes	Varied	Non-Verified (free) & ID-Verified (Paid)	Micro-Degree	College	Yes	Scheduled & On-Demand	Chinese
Futurelearn	United Kingdom	2012	6,500,000+	400+	Yes	Yes	Varied	Non-Verified & ID-Verified (Paid)	Programs	College	Yes	Scheduled	English
Federica.eu	Italy	2015	5,000,000+	75+	Yes	No	Varied	Certification Exam (paid)	No	No	No	Scheduled	Italian
Udacity	United States	2012	4,000,000+	200+	Yes	Yes	Technology	ID-Verified (Paid)	Nanodegrees	No	Yes	On-Demand	English
Mirada X	Spain	2013	4,000,000+	690+	Yes	No	Varied	Non-Verified (Free & Paid)	No	No	No	Scheduled	Spanish, Portuguese
OpenClassrooms	France	2012	2,500,000+	100+	Yes	Yes	ICT	Non-Verified (Paid)	Yes	CPD	Yes	On-Demand	French, English, Spanish
Edraak	Jordan	2014	1,200,000+	70+	Yes	No	Varied	Non-Verified (Free)	No	College	No	Scheduled & On-Demand	Arabic

Slika 4: Primerjava elementov množičnih odprtih spletnih tečajev (MooCLab, 2018)

Tečaji so različnih zahtevnostnih stopenj, ki se najpogosteje delijo na začetno stopnjo (*angl. Introductory*), srednjo stopnjo (*angl. Intermediate*) in zahtevno stopnjo (*angl. Advanced*). Učni material je najpogosteje v obliki, namenjeni branju in gledanju video posnetkov. Učne aktivnosti in delovne zahteve tečaja so narejene tako, da morajo udeleženci iskati informacije tudi izven tečaja, izdelovati manjše projektne naloge, programirati manj zahtevne naloge, izpolnjevati kvize in drugo. V nekaterih tečajih morajo udeleženci medsebojno sodelovati in komunicirati preko forumov, kar daje tečajem tudi socialno noto, ki v spletnem načinu izobraževanja pogosto manjka. Tečaji so razdeljeni na več manjših, lažje obvladljivih enot, ki se najpogosteje zaključijo v nekaj tednih, kar daje udeležencem čas, potreben za izdelavo nalog. Čas dela si udeleženci izberejo sami, kar daje takšnim tečajem veliko mero fleksibilnosti. Na koncu tečaja je najpogosteje tudi zaključni test ali projekt. Omenjeno preverjanje služi kot kontrolna točka, kar daje posameznemu tečaju večjo kredibilnost.

Zagon množičnih odprtih spletnih tečajev, ki so mnogokrat povezani z digitalno transformacijo organizacije ali podjetja, odpira številna vprašanja, ki so mnogokrat povezana s tehničnimi elementi in omejitvami platforme, na kateri tečaji tečejo. Ahearn (2016) meni, da je pri omenjenih vprašanjih treba upoštevati sledeče elemente, ki se nanašajo na: (1) za uvedbo, izdelavo ali zagon tečaja je potrebno v čim zgodnejši fazi odgovoriti na nekaj vprašanj, ki se najpogosteje vežejo na: učni načrt, delo v skupinah, delo z datotekami, kvize, videokonference, forume, izmenjavo informacij in drugo; (2) število uporabniških računov, ki omogočajo udeležencem dostop do posameznih tečajev; (3) spletno gostovanje tečajev, ki je povezano s tehničnimi zmogljivostnimi; (4) odločitev o vrsti tečaja, ki se razlikujejo med zasebnim ter javnim, in posledično o vsej procesni administraciji, ki poteka v ozadju; (5) podatke, ki so pridobljeni v okviru delovanja tečaja in služijo za izdelavo analiz, ki so namenjene optimizaciji delovanja sistema in izboljšanju uporabniške izkušnje. Uporabniška izkušnja je pogosto vezana na uporabnost nekega izdelka ali storitve (npr. grafičnega vmesnika) in ocenjuje, kako preprosto je delo z uporabniškim vmesnikom. Uporabniška izkušnja je opredeljena s petimi kakovostnimi komponentami, ki se nanašajo na (Nielsen, 2012): (1) Sposobnost učenja: kako enostavno uporabniki dokončajo osnovne naloge, ko se prvič srečajo z uporabniškim vmesnikom? (2) Učinkovitost: se nanaša na hitrost dokončanja neke naloge. (3) Sposobnost spominjanja: sposobnost uporabnika, ki se po določenem času neaktivnosti zopet sreča z vmesnikom, za ponovno tekoče delo. (4) Napake: koliko napak naredijo uporabniki, kako velike so napake in kako se lahko zlahka opomorejo od napak? (5) Zadovoljstvo: Kako prijetna je uporaba vmesnika?

Akumulacija digitalnih podatkov, ki so osnovni element za digitalizacijo in kasnejšo digitalno transformacijo v izobraževanju, se bo v prihodnosti povečevala. Eden izmed razlogov je vse večja uporaba osebnih naprav, ki jih uporabljajo študenti, profesorji in administrativno osebje. Ko je govora o omenjenih napravah, ne moremo mimo pojma, ki se imenuje internet stvari (*angl. Internet of things – IoT*). Internet stvari lahko opredelimo kot podaljšek svetovnega spleta v fizičen svet. S pomočjo takšnih naprav lahko zbiramo, obdelujemo, oddajamo in shranjujemo določene podatke z namenom pridobiti ustrezne informacije, ki jih lahko uporabimo za boljše odločanje. Naprave, ki jih razumemo pod internet stvari, imajo vgrajene senzorje in tipala, s katerimi sprejemajo in oddajajo najrazličnejše podatke in medsebojno komunicirajo. Omogočeno je tudi povezovanje z drugimi napravami, kar daje omenjenemu konceptu neslutene možnosti uporabe. Komunikacija v svetu internet stvari je najpogostejša komunikacija (EUR-Lex, 2009): naprava z osebo in

naprava z napravo. Za medsebojno komunikacijo se v svetu internet stvari najpogosteje uporablja brezžična tehnologija (abecedni vrstni red): DSL, GPRS, LTE, NFC, RFID, UMTS, WiMax, WLAN, WSN, ZigBee in drugo (Marques, Garcia in Pombo, 2017). Na področju izobraževanja so v kontekstu internet stvari najpogosteje zastopani sledeči predstavniki (Aldridge, 2016):

- interaktivne table,
- e-knjige,
- tablični računalniki in pametni telefoni,
- 3D tiskalniki,
- študentske izkaznice,
- temperaturni senzorji,
- varnostne kamere,
- električna razsvetljava in vzdrževanje,
- pametni HVAC-sistemi (*angl. Heating, Ventilation and Air Conditioning*),
- sistemi sledenja prisotnosti,
- brezžične ključavnice in
- drugo.

Internet stvari se lahko implementira na različnih stopnjah izobraževanja (osnovna, srednja, univerzitetna) kot tudi za potrebe različnih udeležencev izobraževanja (učenci/dijaki/študenti, učitelji/profesorji in administracija). Aldridge (2016) omenja najznačilnejše prednosti, ki jih lahko pridobimo z uvedbo in uporabo v izobraževanju:

- brezžično shranjevanje ocen, učnih ur in nalog,
- večja odgovornost študentov,
- večja učna uspešnost,
- izboljšana fizična varnost,
- večja energetska učinkovitost,
- večje sodelovanje med učitelji in študenti,
- mobilnost in razpoložljivost in
- povečana povezljivost.

Sistemi za upravljanje učenja, internet stvari, elektronska gradiva in študijski materiali, elektronski izdelki študentov in drugi podatki so razlog, da je število zbranih podatkov v procesu izobraževanja večje kot kadarkoli prej. Omenjeni razlogi in možnost povezave z drugimi podatkovnimi zbirkami so pogoj za delo s tako imenovanimi velikimi podatki. Velike podatke (*angl. Big Data*) lahko opredelimo kot informacijska sredstva, za katera je značilno, da so zelo obsežna in za obdelavo zahtevajo določene tehnologije in analitične metode, s pomočjo katerih lahko velike podatke spremenimo v uporabno vrednost (De Mauro, Greco in Grimaldi, 2016). Vse večja uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju omogoča, da izobraževalne organizacije zberejo vse več podatkov, ki nastanejo pri delu udeležencev izobraževanja. Podatki, ki so bili v preteklosti evidentirani samo na papirju ali pa sploh ne, npr. ocene, prisotnost posameznega udeleženca, čas aktivnega dela, neuspeli poizkusi in drugo, se s pomočjo prenosnih računalnikov, tablic, pametnih telefonov, sistemov za upravljanje učenja in seveda ustrezne programske opreme shranjujejo na zelo enostavne načine. Ustrezno zbrani in urejeni podatki pa omogočajo in predstavljajo temelj za kasnejše poglobljene analize. Wassan (2015) je mnenja, da s pomočjo analitičnih modelov, namenjenih delu z velikimi podatki, lahko na bistveno bolj enostaven način:

- vizualiziramo podatke,
- napovedujemo uspešnost študentov,
- ustvarjamo priporočila za aktivno delo študentov,
- zagotavljamo povratne informacije za študente,
- prepoznavamo in priporočamo sorodne tečaje, e-vsebine in e-knjige,
- odkrivamo nezaželeno vedenje študentov in
- razvijamo učne vsebine in načrtujemo različne druge izobraževalne dejavnosti.

Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju sta najpogosteje aplicirani v in za potrebe e-izobraževanja. Ena izmed značilnosti in zahtev e-izobraževanja je visoka stopnja samostojnega dela. Za takšno delo pa morajo imeti udeleženci razvito visoko stopnjo samodiscipline. Zato je pri e-izobraževanju zelo težko doseči, da so udeleženci motivirani, angažirani, uspešni in učinkoviti pri delu. V tam namen se določene izobraževalne organizacije poslužujejo metod in tehnik elementov iger. Termin, ki je najbolj povezan s proučevanjem elementov iger v neigranih kontekstih, se imenuje igrifikacija (*angl. Gamification*). Werbach in Hunter (2012) definirata

igrifikacijo kot koncepte, ki so značilni za igre in so z določenim namenom vključeni v dejavnosti izven samih iger. Navarrete in Pagés (2014) omenjata, da lahko v igrah zasledimo značilnosti, kot so: popolnoma jasno definirani cilji, glavni cilj je razdeljen na več manjših ciljev, manjši cilji so lahko dosegljivi, udeleženci imajo občutek napredovanja in uspeha, udeleženci so motivirani s konstantnimi in premišljenimi nagradami in drugo. Primere igrifikacije lahko najdemo v marketingu, turizmu, managementu, kadrovske dejavnosti, izobraževanju idr. Izobraževanje je zaradi svojih značilnosti še posebno primerno za vključevanje elementov igrifikacije. Namen igrifikacije v izobraževanju je povečati uspešnost, učinkovitost, motiviranost in angažiranost študentov v procesu izobraževanja. Najpogostejši elementi igrifikacije v izobraževanju so (Urh in Jereb, 2018): 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, 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. S premišljeno vpeljavo igrifikacije v izobraževanje, ki je podprta z ustreznimi digitaliziranimi sistemi in je del vizije digitalne transformacije, lahko bistveno povečamo motivacijo, zadovoljstvo, učinkovitost in uspešnost udeleženca v izobraževalnem procesu.

Svetovni splet predstavlja osnovni element digitalizacije in digitalne transformacije v izobraževanju, saj vse več komunikacije in aktivnosti poteka prav preko svetovnega spleta. Dostop do svetovnega spleta in uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije prinaša v izobraževanje tudi nekatere negativne pojave in težave.

Vse večja dostopnost gradiv v elektronski obliki povečuje možnost enostavnega kopiranja besedil brez navedbe vira in s tem posledično tudi stopnja plagiatorstva. Raziskava (Šprajc in drugi, 2017) na področju plagiatorstva v visokem šolstvu je pokazala, da je enostavna uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije in svetovnega spleta najpogostejši razlog za plagiatorstvo, saj študenti lahko: zaradi sodobne tehnologije enostavno kopirajo/prilepijo gradivo, z lahkoto dostopajo do gradiv na svetovnem spletu, enostaven je tudi dostop do informacijsko-komunikacijske tehnologije. Poleg tega pa študenti enostavno medsebojno izmenjujejo dokumente in podatke. Ustrezna informacijska podpora, ki služi za

ugotavljanje plagiatorstva, zagotavlja profesorjem lažje ocenjevanje in vrednotenje študentskega dela.

Pogosta težava v procesu digitalizacije in digitalne transformacije so tudi kadri. Težave se kažejo v pomanjkanju zaposlenih, ki razumejo pomen sprememb in imajo ustrezna znanja za samo implementacijo določenih informacijskih sistemov. Vodstveni kader mora razumeti strateški pomen digitalizacije in digitalne transformacije, ostali zaposleni pa morajo biti sposobni taktično in operativno izpeljati implementacijo in namestitev programskih rešitev. Nekateri zaposleni, zlasti starejši, imajo odpor in težave pri delu z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Zato je potrebno dobro razložiti razloge in prednosti digitalizacije in pravilno prenesti vizijo med zaposlene.

Delovanje določenih procesov v izobraževalnih organizacijah je že v celoti ali vsaj delno podrti z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Z digitalizacijo in digitalno transformacijo se določeni procesi spremenijo in s tem tudi potrebe po informacijskih sistemih, ki te procese podpirajo. Težave nastanejo pri integraciji nove programske opreme z obstoječimi sistemi. Zato je pomembno dobro poznati ključne procese poslovanja in sistemske lastnosti programske in strojne opreme.

5 Zaključek

Spremembe v smeri digitalizacije in digitalne transformacije se dogajajo v različnih industrijah in področjih. Izobraževanje je zaradi svojih značilnosti in vse večje konkurence, tako na domačem kot na svetovnem nivoju, odlično področje za digitalizacijo določenih procesov in posledično digitalno transformacijo. Spremembe, povezane z digitalizacijo in digitalno transformacijo v izobraževanju, občutijo tako študenti kot profesorji in administrativno osebje. Za nekatere starejše in/ali manj prilagodljive profesorje in administrativno osebje sta lahko digitalizacija in digitalna transformacija vzrok neprijetnosti. Manj neprijetna pa je za študente, saj večina mladih odrašča ob informacijsko-komunikacijski tehnologiji. McGee, Morello in Weldon (2014) omenjajo, da bo v naslednjih sedmih letih na trg dela vstopilo več kot milijarda digitalno pismenih mladih, med seboj bo povezano več kot 70 milijard računalniških naprav in do leta 2020 se bo število podatkov podvojilo vsakih 18 mesecev, drugače povedano 'digitalno' predstavlja novo dobo poslovanja v vseh panogah. Značilnost digitalno pismenih mladih je, da se izobražujejo na več smereh, programih, tečajih in drugod. Spletni tečaji (npr. množični odprti spletni

tečajji) so omogočili, da si študenti poleg znanja, pridobljenega v formalnem izobraževalnem sistemu, pridobivajo skoraj brezplačno tudi druga znanja in veščine, ki postajajo vedno bolj kakovostna in priznana s strani delodajalcev.

Za izobraževalne organizacije ima lahko digitalizacija številne prednosti in poenostavitve prav pri opravilih, kot so zbiranje, analiziranje in shranjevanje podatkov. Med drugim sta poenostavljena komuniciranje z uporabniki in koordinacija na relaciji študent-profesor-administracija. V prihodnosti lahko pričakujemo nadaljevanje procesov digitalizacije in digitalne transformacije v izobraževanju. V prispevku so omenjene nekatere napovedi in raziskave, ki nakazujejo trende, povezane z digitalno transformacijo v izobraževanju, kot so: virtualna resničnost, igrifikacija, umetna inteligenca, internet stvari, individualno učenje, računalništvo v oblaku, mobilno učenje in drugo.

Vse več uporabe informacijsko-komunikacije tehnologije v izobraževanju in digitalizacije ter posledično digitalne transformacije prinaša tudi nekatere negativne pojave, kot so porast plagiatorstva, tehnične težave, kibernetna varnost in drugo. Digitalizacija in digitalna transformacija tudi nista enostavno izvedljiva procesa. Nevarnost, ki se pogosto spregleda, je pomanjkanje strateškega razumevanja pomena digitalizacije in digitalne transformacije. Težava lahko nastane tudi pri zagotavljanju ustreznega kadra in pri neustrezni izbiri programske in strojne opreme. Digitalizacija in digitalna transformacija morata biti skrbno premišljeni in načrtovani. V mislih moramo imeti vse procese, funkcije in povezave, ki se bodo zaradi tega spremenili v odnosu z obstoječim sistemom.

Kljub nekaterim slabostim pa imata digitalizacija in digitalna transformacije v izobraževanju lepo prihodnost. Obstajajo podjetja in izobraževalne organizacije, ki so s pravočasno uvedbo in prehodom na poslovni model e-izobraževanja pridobile velik tržni delež uporabnikov. Z digitalizacijo in digitalno transformacijo bo podobno. Zato je izredno pomembno, da se predvsem vodilni zavedajo strateškega pomena in možnosti, ki ga prinašata v prispevku opisana pojma.

Literatura

Ahearn, A. (2016). *How to Choose the Right Tools for Your Online Course*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <https://www.edsurge.com/news/2016-01-10-how-to-choose-the-right-tools-for-your-online-course>.

- Ainslee, J. (28. 4. 2018). *Digitization Of Education In The 21st Century*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na: <https://elearningindustry.com/digitization-of-education-21st-century>.
- Aldridge. (17. 8. 2016). *IoT in the Classroom: How Traditional Education is Changing*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <https://aldridge.com/future-iot-in-the-classroom-education/>.
- Aptara Corp. (14. 7. 2017). *10 Advantages of Digitization and Data Capture You Must Know*. Pridobljeno 10. 8. 2018 na <https://www.aptaracorp.com/blog/10-advantages-digitization-and-data-capture-you-must-know>.
- Beal, V. (2018). *Mobile learning (m-learning)*. Pridobljeno 23. 1. 2018 na <https://www.webopedia.com/TERM/M/mobile-learning-m-learning.html>.
- Bregar, L., Zagmajster, M. in Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja-Priročnik*, Andragoški center Slovenije, Ljubljana. Pridobljeno 5. 8. 2018 na http://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove_e-izobrazevanja.pdf.
- Burns, M. (10. 5. 2018). *Five Digital Transformation Trends In The Education Industry*. Pridobljeno 4. 8. 2018 na <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2018/05/10/5-digital-transformation-trends-in-education-industry-06164785>.
- Capterra. (2017). *LMS Software*. Pridobljeno 12. 1. 2018 na <https://www.capterra.com/learning-management-system-software/#infographic>.
- Chris D'Souza, C. in Williams, D. (2017). *The Digital Economy*. Pridobljeno 7. 8. 2018 na <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/boc-review-spring17-dsouza.pdf>.
- Cidral, W. A., Oliveira, T., Di Felice, M. in Aparicio, M. (2018). *E-learning success determinants: Brazilian empirical study*. Computers & Education, Computers & Education, Volume 122, July 2018, str. 273–290.
- Clow, D. (2013). *MOOCs and the funnel of participation*. Paper presented at the LAK '13: 3rd International Conference on Learning Analytics & Knowledge, Leuven, Belgium. Pridobljeno 8. 8. 2018 na <http://oro.open.ac.uk/36657/1/DougClow-LAK13-revised-submitted.pdf>.
- De Mauro, A., Greco, M. in Grimaldi, M. (2016). A Formal definition of Big Data based on its essential Features. *Library Review*. Vol. 65, pp. 122–135.
- de Waard, I., Gallagher, M.S., Zelezny-Green, R., Czerniewicz, L., Downes, S. Kukulska-Hulme, A. in Willems, J. (2014). *Challenges for conceptualising EU MOOC for vulnerable learner groups*. European MOOCs Stakeholder Summit 2014, 10–12 February 2014, Lausanne, Switzerland, str. 33–42.
- Draves, W. A. (2007). *Advanced teaching online*. Learn, Wisconsin.
- Edglossary. (2013). *BLENDED LEARNING*. Pridobljeno 25. 1. 2018 na <http://edglossary.org/>.
- Ellis, R. K. (2009). *A Field Guide to Learning Management Systems*. Pridobljeno 15. 8. 2018 na http://web.csulb.edu/~arezaei/ETEC551/web/LMS_fieldguide_20091.pdf.
- EUR-Lex. (2009). *Internet of Things*. Pridobljeno 7. 8. 2018 na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:si0009>.
- European Commision. (2018). *Europe 2020 strategy*. Pridobljeno 8. 8. 2018 na https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en.
- Goasduff, L. (6. 3. 2018). *Is Digital a Priority for Your Industry?*. Pridobljeno 8. 8. 2018 na <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-digital-a-priority-for-your-industry/>.
- Grobovšek, M. (2004). *Elektronsko učenje*. Maribor: FERi Maribor. Pridobljeno 5. 2. 2006 na http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/mkvs/vaje2003_2004/pdf/grobovsek.pdf.
- Harvard Business Review. (2015). *THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS*. Pridobljeno 10. 8. 2018 na https://hbr.org/resources/pdfs/comm/microsoft/the_digital_transformation_of_business.pdf.
- Igniteengineers. (2015). *MOOC: Advantages and Disadvantages*. Pridobljeno 8. 8. 2018 na <http://www.igniteengineers.com/mooc-advantages-and-disadvantages/>.
- Irniger, A. (29. 11. 2017). *Difference between Digitization, Digitalization and Digital Transformation*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>

- i-SCOOP. (2018). *Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*, Pridobljeno 3. 8. 2018 na <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
- Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Katz, R. L. in Koutroumpis, P. (2013). Measuring Digitization: A Growth and Welfare Multiplier. *Technovation*, Vol. 33, No. 10–11, pp. 314–319.
- KPMG. (2017). *Building solutions for digital disruption*. Pridobljeno 11. 8. 2018 na https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/07/kpmg_2017_q1_global_insights_pulse_survey.pdf.
- Lopez, D. (17. 1. 2018). *Top 6 Digital Transformation Trends in Education for 2018*. Pridobljeno 4. 7. 2018 na <http://blog.screenbeam.com/2018/01/17/6-digital-transformation-trends-edu/>.
- Machekhina, O. N. (2017). *Digitalization of education as a trend of its modernization and reforming*. Pridobljeno 8. 8. 2018 na <http://www.revistaespacios.com/a17v38n40/a17v38n40p26.pdf>.
- Marques, G., Garcia, N. in Pombo, N. (2017). Advances in Mobile Cloud Computing and Big Data in the 5G Era, *Studies in Big Data*, Vol. 22, pp. 115–130.
- McGee, K., Morello, D. in Weldon, L. (2014). *Six Key Steps to Build a Successful Digital Business*. Pridobljeno 4. 8. 2018 na <https://www.gartner.com/doc/2725917>.
- McQuail, D. (2000). *McQuail's Mass Communication Theory (4th edition)*, Sage, London, str. 16–34.
- MooCLab (2018). *MOOC Platform Comparison Table – 2018*. Pridobljeno 8. 8. 2018 na https://www.mooclub.club/pages/mooc_comparison_2018/.
- Navitas Ventures. (2017). *DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION*. Pridobljeno 1. 8. 2018 na https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-Navitas_Ventures_EN.pdf.
- Newman, D. (18. 7. 2017). *Top 6 Digital Transformation Trends In Education*. Pridobljeno 2. 8. 2018 na <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digital-transformation-trends-in-education/#6786f3602a9a>.
- Nielsen, J. (4. 1. 2012). *Usability 101: Introduction to Usability*. Pridobljeno 10. 7. 2018 na <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>.
- OECD. (2015). *OECD Digital Economy Outlook*. Pridobljeno 6. 5. 2018 na <http://dx.doi.org/10.1787/9789264232440-en>.
- Oxford Dictionaries. (2016). *MOOC*. Pridobljeno 20. 7. 2018 na http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/mooc
- Pascal, M., Schaffner, J. in Quach, H. S. (2018). *Review of top 10 digital initiatives to transform your business and lessons learned from the market*. Pridobljeno 25. 7. 2018 na https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu_top10-digital-initiatives.pdf
- Rustici Software. (2017). *What is SCORM?*. Pridobljeno 14. 12. 2017 na <https://scorm.com/scorm-explained/>
- Shah, D. (18. 1. 2018). *By The Numbers: MOOCs in 2017*. Pridobljeno 4. 7. 2018 na <https://www.class-central.com/report/mooc-stats-2017/>
- Shah, D. (28. 12. 2015). *MOOCs in 2015: Breaking Down the Numbers*. Pridobljeno 22. 7. 2018 na <https://www.edsurge.com/news/2015-12-28-moocs-in-2015-breaking-down-the-numbers>
- Slabbert, V. (31. 1. 2017). *Digital transformation does not happen haphazardly*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <https://aves.co.za/media-release/2017/digital-transformation-does-not-happen-haphazardly/>
- Šprajc, P., Urh, M., Jerebic, J., Trivan, D. in Jereb, E. (2017). Reasons for Plagiarism in Higher Education, *Organizacija*, Vol. 50, str. 33–46.
- Tariq, M. B., Musavir, A. in Tariq, R. J. (2014). Applications of e-Learning in engineering education: A case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 123, str. 406–413.
- Urh, M. in Jereb, E. (2017). *Igrifikacija v izobraževanju*. V: Kadrovski management v sodobni organizaciji. 2017. Bernik, M. (Ur.). Maribor, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru, str. 53–78.
- Valsamidis, S., Kazanidis, I., Petasakis, I., Kontogiannis, S. in Kolokitha, E. (2014). E-Learning Activity Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 9, str. 511–518.

- Vander Ark, T. (6. 11. 2015). *The Shift to Digital Learning: 10 Benefits*. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <http://www.gettingsmart.com/2015/11/the-shift-to-digital-learning-10-benefits/>
- Varian, H. (2016). Intelligent Technology. *Finance and Development*, Vol. 53, No. 3, pp. 6–9.
- Wassan, J. T. (2015). Discovering Big Data Modelling for Educational World, IETC 2014, *Procedia - Social and Behavioral Sciences 176*, str. 642–649.
- Welsh, E., Wanberg, C., Brown, K. in Simmering, M. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, Vol. 7, No. 4, str. 245–58.
- Werbach, K. in Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press, Philadelphia, PA.
- Zhang, D., Zhao, L. in Nunamaker, J. F. (2004). *CAN E-LEARNING REPLACE CLASSROOM LEARNING?*. Pridobljeno 20. 8. 2018 na https://pdfs.semanticscholar.org/b91b/48e33d6b0591e156b2ad63590cd80299a2c3.pdf?_ga=2.89700882.84920733.1533819894-1772200921.1533819894
- Zion Market Research. (11. 1. 2017). *Global Learning Management System Market is Set for a Rapid Growth and is Expected to Reach around USD 19.05 Billion by 2022*. Pridobljeno 17. 8. 2018 na <https://www.zionmarketresearch.com/news/learning-management-system-market>

Organizacijska kultura: pojmovanje, evolucija in merjenje od industrijske revolucije do digitalne dobe

PETRA ROBNIK, BARBARA PAVLAKOVIČ IN MARKO FERJAN

Povzetek Namen prispevka je pojasniti izvor in razvoj koncepta organizacijske kulture, njen pomen ter metode merjenja. Najprej kronološko predstavljamo pojmovanje organizacijske kulture v različnih obdobjih razvoja organizacij. Koncept organizacijske kulture se je pojavil v začetku 20. stoletja in izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja. Razumevanje organizacijske kulture se je spreminjalo vzporedno s stopnjo razvoja organizacij. Današnje razumevanje organizacijske kulture izhaja iz teorije socialne identitete. Globalizacija ni bila zadnja sprememba poslovnega sveta. Opažamo, da se svet spreminja še naprej. Menimo, da bo eno ključnih vprašanj organizacijske kulture prihodnosti vprašanje odnosa do varnosti. Pojav in razvoj organizacijske kulture ima povsem ekonomsko ozadje. Zmotno je prepričanje, da so motivi organizacij za razvoj kulture moralno-etične narave. Raziskovali smo organizacijsko kulturo športnih in turističnih organizacij. Zanimalo nas je, ali med njimi obstajajo razlike. Uporabili smo vprašalnik GLOBE. Opravili smo spletno anketiranje. Analiza je pokazala, da med preučevanima organizacijama obstajajo statistično značilne razlike. Športni klubi bolj spoštujejo moč in avtoriteto, se izogibajo negotovosti, bolj so usmerjeni v uspešnost. Turistična združenja bolj spoštujejo enakost spolov.

Ključne besede: • rganizacijska kultura • GLOBE • športne organizacije
• turistične organizacije • organizacijsko vedenje •

NASLOVI AVTORJEV: Petra Robnik, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: petra.robnik@um.si. Barbara Pavlakovič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za Turizem, Brežice, Slovenija, e-pošta: barbara.pavlakovic@um.si. Marko Ferjan, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.ferjan@um.si.

Organizational Culture: Understanding, Evolution and Measurement From the Industrial Revolution to the Digital Era

PETRA ROBNIK, BARBARA PAVLAKOVIČ IN MARKO FERJAN

Abstract The purpose of the paper is to explain the origin and development of the concept of organizational culture, its importance and methods of measurement. First, we chronologically represent the concept of organizational culture in different periods of organization development. The concept of organizational culture emerged at the beginning of the 20th century. It derives from the paradigm of organizational behaviour. Understanding of organizational culture has changed in parallel with the level of development of organizations. Today's understanding of organizational culture stems from the theory of social identity. The emergence and development of the organizational culture has a purely economic background. It is a mistake to believe that the motives of organizations for the development of a culture are morally and ethical. We have explored the organizational culture of sports and tourism organizations. We wondered if there were any differences between them. We used the GLOBE questionnaire. We did an online survey. The analysis showed, that statistically significant differences exist. Sports clubs more respect for power and authority, avoid uncertainty. They are more focused on performance. Tourist associations are more respectful of gender equality. We observe that the world is changing even after globalization.

Keywords: • organizational culture • GLOBE • sports organizations • tourism associations • organizational behaviour •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Petra Robnik, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: petra.robnik@um.si. Barbara Pavlakovic, University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia, e-mail: barbara.pavlakovic@um.si Marko Ferjan, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, e-mail: marko.ferjan@um.si.

1 Uvod

V našem prispevku obravnavamo fenomen organizacijske kulture oziroma kulture družbe nasploh. Fenomen organizacijske kulture je v evoluciji človeštva relativno nov, saj je postal aktualen šele s pojavom industrije.

V času antike in srednjega veka je bolj ali manj veljalo, da velika večina ljudi ni imela svobodne izbire poklica. Isti poklic kot starši so morali opravljati tudi njihovi potomci. Nekoliko bolj svobodni so bili le prebivalci mest. Prvi prebivalci mest so bili tisti potomci plemstva, ki zaradi številčnosti vsi niso mogli zasesti najpomembnejših položajev na dvorih, zato so prva mesta nastala ob vojaških utrdbah oziroma gradovih. Prebivalci mest so se sprva ukvarjali s trgovino in obrtništvom, isti poklic pa so opravljali tudi njihovi potomci. Pri tem so si mnoge vladarske in meščanske družine nakopičile ogromna bogastva. To bogastvo so vlagali v stavbe, izobraževanje svojih potomcev ter umetnine in nastanek klasične kulture, ki jo lahko še danes občudujemo kot umetniško in kulturno dediščino tistega časa. Družbeni red in odnosi so bili utemeljeni s prisilo, zato o organizacijski kulturi v tistem času ne moremo govoriti. To se je spremenilo s koncem fevdalizma in z industrijsko revolucijo. **Koncept organizacijske kulture** ima svoj izvor v začetku 20. stoletja.

Needle (2004) pravi, da organizacijska kultura predstavlja skupne vrednote, prepričanja in načela članov organizacije in je produkt dejavnikov, kot so: zgodovina organizacije, lastništvo oziroma ustanoviteljstvo, produkti, trg, uporabljena tehnologija, zaposleni in širša (nacionalna) kultura, v kateri organizacija deluje. Organizacijska kultura vključuje vizijo, vrednote, pravila, poslovne procese, vsa ravnanja in navade organizacije, simbole, jezik, predpostavke, okolje, lokacijo idr.

Hofstede (2001) je kulturo opredelil kot kolektivno programiranje uma, ki člane ene skupine ali kategorije ljudi loči od druge. Kulturo lahko opredelimo tudi kot sistem skupinskih vrednot.

Organizacije so se od začetkov industrije do digitalne dobe razvijale in spreminjale. Spreminjali so se tehnologija, poslovni procesi, vrednote, lokacije poslovnih prostorov idr. Vzporedno s tem se je spreminjalo tudi pojmovanje ter vsebinski vidiki obravnave organizacijske kulture. Zaradi mednarodnega poslovanja in kasneje

pojava globalizacije so se različne vrednote in tudi pojmovanja organizacijske kulture širile po svetu.

Naš namen je prikazati vpliv razvoja organizacij od začetkov industrijske proizvodnje do digitalne dobe na pojmovanje organizacijske kulture. Pri tem nimamo namena zahajati v preveč podrobne predstavitve različnih pojmovanj, definicij in teorij organizacijske kulture v različnih obdobjih, pač pa želimo prikazati zgolj to, da je pojmovanje organizacijske kulture zelo dinamična kategorija. Začetki koncepta organizacijske kulture segajo v obdobje proizvodnih organizacij in imajo podlago v paradigmi organizacijskega vedenja. Današnje pojmovanje pa temelji na konceptu percepcijske organizacije oziroma identitete organizacije in ima podlago v teoriji socialne identitete.

V današnjem času je za preučevanje organizacijske kulture zelo razširjen vprašalnik GLOBE, ki smo ga uporabili tudi v naši raziskavi. V raziskavi nas je zanimalo, ali se kulturi dveh različnih organizacij znotraj iste države lahko razlikujeta.

2 Vpliv razvoja organizacij na pojmovanje organizacijske kulture

2.1 Stopnje razvoja organizacij

Božidar Novak (1999) je že pred leti opredelil pet tipov podjetij: proizvodno podjetje, prodajno podjetje, trženjsko (marketinško) naravnano podjetje, družbenokoristno podjetje in percepcijsko podjetje. Noben od tipov ne more obstajati v popolnoma čisti obliki. Pri opredelitvi tipa organizacije gre za vprašanje, kateri usmeritvi oziroma kateri poslovni funkciji organizacija namenja prevladujoč pomen, pri čemer praviloma ostalih usmeritev ne opušta.

Proizvodna organizacija je primarno usmerjena v proizvodnjo dobrin.

Prodajna organizacija je za razliko od proizvodne organizacije primarno usmerjena v prodajo. Obstaja prepričanje, da se je prodaja dobrin pojavila takrat, ko so ljudje kot posamezniki ali celice človeške družbe ustvarili več dobrin nekega tipa, kot so jih porabili. Prodajna organizacija je usmerjena na produkt in tudi na kupca.

Trženjska (marketinška) organizacija se je pojavila konec 19. stoletja in je za razliko od klasičnega prodajnega koncepta izrazito usmerjena k zadovoljitvi potreb uporabnikov. Bistvo koncepta marketinga je zadovoljitev potreb kupca. Proizvodna organizacija je izrazito usmerjena v preoblikovanja vložkov v produkte, torej v proizvodni proces, prodajna pa se že usmerja tudi na kupca, pri čemer je še vedno fokusirana na produkt. Marketinška organizacija pa se ne ukvarja zgolj s produktom, pač pa tudi z drugimi atributi, ki so za zagotovitev zadovoljstva kupca pomembni. Ti atributi so bili sprva: cena, način financiranja, dostava, sčasoma pa jih je postajalo vedno več.

Družbenoodgovorna organizacija je prehodna stopnja v razvoju od marketinške k percepcijski organizaciji. Izraz »družbena odgovornost« pomeni, da se organizacije ne zadovoljijo zgolj z zadovoljstvom kupca, pač pa jim je pomemben odnos do vseh ljudi, do narave in do družbe kot celote. Družbenoodgovorne organizacije prostovoljno prevzemajo odgovornost za različna družbena, gospodarska, ekološka in kulturna vprašanja. Izraz "družbena odgovornost" je prvič uporabil *Howard Bowen* leta 1953 v knjigi *Social Responsibilities of the Businessman* (Demmerling, 2015), koncept pa se je uveljavil šele konec 20. stoletja.

Percepcijska organizacija je organizacija, ki pri izvrševanju namena svojega obstoja sistematično **upravlja s svojo identiteto**, pri čemer identiteta ni zgolj tisto, kar se nanaša na zagotavljanje zadovoljstva strank, na produkt in vse, kar je s produktom povezano (npr. cena, distribucija idr.). Upravljanje identitete je usmerjeno k zaposlenim, lastnikom, kupcem, k vsem ljudem v družbi in k naravnemu okolju. Percepcijski organizaciji je pomembno vse, kar je lahko predmet zaznave ljudi iz notranjega in zunanjega okolja. Vendar se koncept ne nanaša zgolj na komuniciranje organizacije, torej za upravljanje pošiljanje simbolov, ki jih organizacija pošilja navznoter in navzven. Gre za dejanski odnos oziroma ravnanje do zaposlenih in do vseh ljudi v širši skupnosti. Dejanska identiteta organizacije je rezultanta vrednot organizacije. Kot pravi Balmer (2010), se identiteta odraža v številnih pojavnih oblikah, kot npr.: ime organizacije, lastništvo oziroma ustanoviteljstvo, management, zaposleni, stavbe in prostori, stil vodenja, organizacijska struktura, značilnosti izvajanja poslovnih funkcij, elementi marketinškega spleta produktov ter vsi ostali zaznavni atributi proizvodov in storitev, poslovni rezultati, kompetence zaposlenih, kultura in drugo. Urde (2013) pa pravi, da se identiteta navznoter odraža kot:

- poslanstvo in vizija,
- kompetence in
- kultura.

Koncept percepcijske organizacije oziroma identitete organizacije je nov koncept, ki se je začel omenjati konec 20. stoletja. Teoretično temelji na **teoriji socialne identitete**. Med utemeljitelje koncepta identitete organizacije sodijo: *Blake Ashforth* in *Fred Mael* (1989) ter John Balmer (1998).

Za razumevanje koncepta identitete organizacije in današnjega pojmovanja organizacijske kulture je bistveno razumevanje teorije socialne identitete. **Teorija socialne identitete** (*Social identity theory*) napoveduje obnašanje med skupinami na podlagi zaznanih razlik v statusu skupin ter zaznane zmožnosti migracij članov iz ene skupine v drugo. Ta teorija se je pojavila v 70-ih letih prejšnjega stoletja. Bistvo te teorije je v tem, da se ljudje razvrščajo v skupine glede na starost, spol, nacionalnost, religiozne aspiracije in glede na druge attribute. Ashforth in Mael (1989) pravita, da je za člane skupine značilno dvojje:

1. Članstvo v skupini vpliva na način kognicije (spoznavanja) okolja, saj je kognicija za razliko od percepcije proces, v katerega ni vključeno zgolj zaznavanje iz fizičnega okolja (kot pri percepciji), pač pa tudi zaznavanje iz socialnega okolja. Na proces kognicije torej vplivajo tudi ostali člani skupine.
2. Članstvo v skupini za posameznika pomeni tudi samodefiniranje v smislu odgovora na vprašanje: »Kdo sem jaz?«

Danes govorimo o **Managementu identitete organizacije** (Corporate Identity Management - CIM), kjer gre za strateško in operativno upravljanje poslovanja in optimizacijo zunanje percepcije organizacije. Cilj managementa identitete organizacije je doseči visoko povezanost med percepcijo organizacije v okolju in dejansko identiteto organizacije. Idealno bi bilo, da ima identiteta organizacije enake vrednote kot njene javnosti in ciljne skupine. S tem bi si organizacija omogočila identifikacijo in poistovetenje z družbo (Herbst, 2009).

Poleg stopnje razvoja organizacij so na današnje pojmovanje organizacijske kulture pomembno vplivali tudi nekateri drugi fenomeni, kamor sodita tudi:

- digitalizacija,
- globalizacija.

Izhajajoč iz okoliščin sodobnih raziskovanj organizacijske kulture in definicije, ki jo je postavil Hofstede (da je kultura »**kolektivno programiranje uma**«), lahko ugotovimo, da sta globalizacija in predvsem digitalizacija (vsaj v Evropi) pustili pečat tako v zavesti kot v podzavesti ljudi, v človekovem dojemanju sveta ter v človekovem ravnanju.

Enoten digitalni evropski trg je danes prva prioriteta Evropske komisije. Po podatkih Eurostata¹ je imelo leta 2016 v članicah EU dostop do interneta 97 % podjetij, 69 % podjetij v državah EU pa uporablja tudi prenosne naprave za poslovanje preko interneta.

Današnje »zahodno« pojmovanje organizacijske kulture temelji na predpostavki, da je svet globalen in digitaliziran.

Digitalizacija za poslovne sisteme v praksi pomeni:

- Elektronsko poslovanje in pojav koncepta industrija 4.0.
- Spremembo koncepta izvajanja odnosov z javnostmi in pojav digitalnega marketinga.

Elektronsko poslovanje je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pri prenašanju podatkov in njihovo procesiranje znotraj organizacij in med organizacijami ter uporabniki oziroma kupci v okviru vseh poslovnih funkcij: prodaje, nabave, kadrovske funkcije, finančno-računovodske funkcije in znotraj vseh procesov preoblikovanja vložkov v izdelke ali storitve z namenom optimizacije dela, zniževanja stroškov, zmanjševanja zalog, skrajševanja časa in zagotavljanja zadovoljstva ljudi. Korenine koncepta sicer segajo še v leto 1945, ko so se že začeli

¹ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mobile_connection_to_internet#Internet_access_282016_survey.29

uporabljati mehanski iskalniki dokumentov oziroma besedil, elektronsko poslovanje s pomočjo elektronskih računalnikov pa se je začelo po letu 1960. Kot navajata Tardini in Cantoni (2015), je besedo »Hyper-Text« prvič omenil *Theodor Holm Nelson* leta 1965. Prvi računalniški prototip iskalnika je leta 1968 izdelal *Douglas Engelbar*. Najpomembnejše pa je odkritje aplikacije HTML (*HyperText Markup Language*), ki je skupaj s protokolom HTTP (*HyperText Transfer Protocol*) postala ena od osnov današnjega svetovnega spleta.

Danes v Evropi govorimo o pojmu »**Industrija 4.0**«. Gre za avtomatizacijo proizvodnje in način elektronske izmenjave podatkov. Pojem »Industrija 4.0 je predstavila nemška vlada na sejmu v Hanovru leta 2011.

Digitalni marketing je skupno ime za več zelo različnih tehnologij in aktivnosti, ki jih tehnologije omogočajo. Wymbs (2011) pravi, da je digitalni marketing uporaba digitalnih tehnologij za oblikovanje integriranega, ciljno usmerjenega in merljivega komuniciranja, ki podjetju pomaga pridobiti in obdržati stranke in z njimi graditi globlje odnose.

Bistvo filozofije marketinga je zagotavljanje zadovoljstva strank. **Filozofijo marketinga** organizacije lahko dojemajo zgolj kot način za ustvarjanje dobička, lahko pa poleg tega tudi kot način za zagotavljanje dejanskega zadovoljstva potrošnikov. Izhajajoč iz tega, digitalni marketing za organizacijo lahko predstavlja:

- **zgolj nov kanal** za posredovanje obstoječih vsebin komuniciranja potrošnikom v smislu še bolj agresivnega spodbujanja k nakupu;
- **nov koncept poslovanja**, kateremu se prilagodijo notranji procesi, uporabljena tehnologija, kadrovska struktura in organizacijska kultura.

Digitalizacija in globalizacija sta korenito spremenili tudi komuniciranje organizacij z okoljem, kar je zagotovo vidna posledica spremembe kulture. Desetletja je veljalo, da je **naloga odnosov z javnostmi** skrb za dober image organizacij. Organizacijo je bilo treba predstaviti samo v lepi luči. Z uporabo modelov odnosov z javnostmi to pravzaprav sploh ni bilo težko. Verčič (1998) pravi, da je Grunig začel razvijati teorijo odnosov z javnostmi v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Teoretični modeli odnosov z javnostmi so bili predstavljeni leta 1984. Značilni modeli so: model agature ali tiskovnega predstavništva, model obveščanja javnosti, dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model. V glavnem so bili modeli odnosov

z javnostmi zelo asimetrični, kar pomeni, da je tok informacij tekel od organizacij k javnostim.

S pojavom interneta konec 20. stoletja se je to popolnoma spremenilo. Protokol TCP (Transmission Control Protocol), ki je bil osnova sodobnemu internetu, se je začel uporabljati leta 1983. Ideja interneta izhaja iz načela odprtosti in dostopnosti. Uporabniki interneta so postali ljudje iz različnih kulturnih, verskih, ekonomskih in političnih okolij. Dejavniki, kot so:

- različni poslovni, politični in drugi interesi,
- raznolikost uporabnikov in
- hkratna odprtost ter splošna dostopnost interneta,

so prinesli tudi pojave neželenega komuniciranja. Pred pojavom interneta je bila možnost razširjenja za organizacijo neželenih informacij mnogo manjša. Za neželeno razširjanje informacij je bil potreben obstoj medija oziroma novinarja, ki je bil pripravljen neželeno informacijo objaviti. To danes ni več noben problem. Internet predstavlja vsakomur dostopen kanal za razširjanje sporočil o dejanskih ali zgolj namišljenih nepravilnostih, škandalih in napakah na proizvodih. Za razširjanje sporočil ni več potreben obstoj medija oziroma novinarja. Sporočila se lahko razširjajo prek forumov, blogov in raznih spletnih portalov, ki jih lahko kreira kdorkoli. Objavljena sporočila so lahko resnična ali pa tudi neresnična. Organizacije so s tem postale soočene z novim izzivom. Po letu 2000 so bile zato razvite številne novosti na področju odnosov z javnostmi. Cilj odnosov z javnostmi ni več skrb za dober image organizacije, pač pa uskladitev organizacije z okoljem. Odnosi z javnostmi so s tem postali mnogo bolj simetrični. To za organizacije v bistvu pomeni potrebo po uskladitvi želenega imagea z dejansko identiteto, kar ima vpliv na organizacijsko kulturo.

Izraz »*globalizacija*«, kot ga razumemo danes, je leta 1983 prvi uporabil harvardski profesor marketinga *Theodore Levitt* (1925–2006). Levitt (1983) je preučeval obnašanje japonskih podjetij Toyota, Honda in Panasonic v ZDA ter neuspešen poskus prodaje ameriških pralnih strojev Hoover v Evropi. Trdil je, da si decentralizirana multinacionalna korporacija, ki prilagaja izdelke in marketinške programe lokalnim okusom, povzroča višje stroške kot svetovna družba, ki obravnava celoto sveta kot eno samo entiteto ali kot nekaj velikih regij. Kot dokaz

uspešne globalizacije je navedel uspeh japonskih podjetij Honda, Panasonic in Toyota v ZDA. Temeljne ideje globalizacije so:

- masovna proizvodnja standardiziranih proizvodov za celotni svetovni trg,
- čim nižji stroški proizvodnje,
- centralizirano vodenje marketinških aktivnosti.

Koncept globalizacije se je začel uveljavljati po letu 1991, ko je razpadla bivša Sovjetska zveza in ko je bilo konec hladne vojne. Takrat so se tudi za gospodarstva držav zahodne Evrope in ZDA odprli trgi držav, ki so bili prej pod vplivom Sovjetske zveze.

Zaradi nižjih stroškov delovne sile so podjetja iz ZDA proizvodnjo preselila v Mehiko in v Azijo. Podjetja iz zahodne Evrope pa so proizvodnjo preselila v države vzhodne in jugovzhodne Evrope ter Azije.

3 Evolucija pojmovanja organizacijske kulture

Obravnava vsebin organizacijske kulture je izjemno kompleksna. Treba je upoštevati tako časovni vidik kot družbeni kontekst. Pri preučevanju in uporabi teorij organizacijske kulture je pomembno vedeti:

- v katerem časovnem obdobju se je neka teorija pojavila,
- kdaj in za katero stopnjo razvoja organizacije je bila aktualna,
- s kakšnim namenom je bila uvedena v prakso organizacij in
- kakšni so bili rezultati.

V času industrijske družbe so bila vprašanja obravnave kulture povsem drugačna kot v digitalni dobi. Treba je vedeti, da se je koncept organizacijske kulture pojavil v času uvajanja pristopov znanstvenega managementa, da jo je skozi vsa obdobja v organizacije uvajal management, razlog pa je bil v potrebi po doseganju ciljev organizacije. Zato je treba postaviti nedvoumno ločnico med nekdanjimi in sodobnimi preučevanji kulture organizacij:

- v začetnih obdobjih preučevanja kultur (v začetku 20. stoletja) so bila vprašanja vezana na izboljševanje produktivnosti delavcev v tovarnah;

- sredi 20. stoletja so pomembnejša od produktivnosti postala vprašanja zagotavljanja kakovosti produktov in s tem povezane **kulture kakovosti**;
- konec 20. stoletja v ospredje vstopijo vprašanja, zakaj so nekatera podjetja v isti branži ob uporabi enake tehnologije uspešna, druga pa lahko celo propadejo, torej vprašanja zagotavljanja dejanskega zadovoljstva strank in družbene odgovornosti, kar je pomenilo potrebo po **korporacijski kulturi**;
- s pojavom interneta, digitalizacije in globalizacije se je tudi za lokalne ponudnike dobrin pojavila globalna konkurenca, zato v ospredje preučevanj stopijo vprašanja medkulturnega sodelovanja, poslovanja v različnih kulturnih okoljih, »izvozom« kultur in s tem povezana vprašanja varnosti.

Po drugi strani je treba upoštevati tudi širši družbeni kontekst. Sinha (2011) pravi, da večina teorij organizacijske kulture izhaja iz »zahodnega sveta«, svoj primarni izvor pa imajo v industrijski revoluciji. Z globalizacijo je bila uporaba teh spoznanj prenesena v »nezahodni« svet. To pa se mnogokrat ni izkazalo za dobro, saj ima »nezahodni« svet svojo tradicijo.

Na socialne dimenzije organizacije in psihologijo dela je znanost postala pozorna, ko so med letoma 1924 in 1933 v tovarni Western Electric v kraju Hawthorne blizu Chicaga izvajali serijo dobro znanih in izčrpno opisanih poskusov, s katerimi so želeli ugotoviti, kako fizikalni pogoji dela (osvetlitev) vplivajo na produktivnost. Ta raziskava je imela izjemno velik vpliv. Rojena je bila **paradigma »organizacijskega vedenja«**. V naslednjih letih o bile objavljene številne raziskave in teorije o motivaciji in motiviranju, o neformalnih organizacijah, o delovnem času in druge teorije, ki so bile nesporno pomembne:

- Poročilo o prvi raziskavi **zadovoljstva zaposlenih** je objavil *Richard Stephen Uhrbrock* leta 1934.
- Leta 1943 je *Abraham Maslow* (1908–1970) prvič objavil svojo **teorijo motivacije**.
- *Chris Argyris* (1923–2013) je med letoma 1950 in 1960 raziskoval, kako organizacija vpliva na posameznika.
- Med letoma 1959 in 1964 je *Frederick Irving Herzberg* (1923–2000) objavil vrsto člankov o motivaciji, leta 1968 pa še zelo poznano **dvofaktorsko teorijo motivacije**.

- Renato Tagiuri (1919–2011) je bil leta 1968 prvi, ki je definiral pojem »**organizacijska klima**«². Raziskave organizacijske klime v Sloveniji SiOK potekajo od leta 2001.
- Charles Redding (1914–1994) se šteje za »očeta« preučevanj *komuniciranja znotraj organizacije*. Leta 1972 je definiral pojem »komunikacijska klima.

Vse te raziskave, ki izhajajo iz paradigme organizacijskega vedenja, se posredno vrtijo tudi okoli pojmovanja kulture, vendar se osredotočajo na obnašanje posameznikov in manjših skupin. Pri obravnavi kulture pa gre za obnašanje večjih skupin. Večje skupine so postale predmet preučevanj šele po letu 1950. Delo *The Changing Culture of a Factory*, ki ga je leta 1951 napisal *Elliot Jacques*, štejemo za začetek neposrednih preučevanj organizacijske kulture. To delo še vedno izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja. Jacques (1951) je navajal naslednje attribute organizacijske kulture:

- poštena in pravična obravnava vseh zaposlenih,
- pravična plača, ki vsebuje tudi pravične razlike v plačilu za zahtevnost dela, uspešnost in zasluge,
- interakcije med managerji in podrejenimi,
- distribucija odgovornosti in pooblastil,
- zaupanje,
- vizija organizacije,
- dajanje priložnosti posameznikom.

Paradigma organizacijskega vedenja in takratna obravnava organizacijske kulture je za delavce pomenila bolj poštene odnose, boljše pogoje dela, skrb za zadovoljstvo ipd. Pogosto smo soočeni s prepričanji, da je bila organizacijska kultura obravnavana zgolj iz moralno-etičnih vzgibov. Taka prepričanja so zelo poenostavljena in sploh ne ustrezajo dejanskemu stanju. Ne smemo pozabiti, da je v 20. stoletju v zahodnem svetu prevladovala ekonomska doktrina neoliberalizma. Vzhib za začetek obravnave

² Pojem »organizacijska klima« se pogosto enači z »organizacijsko kulturo«, vendar v resnici pomeni nekaj povsem drugega. Organizacijska klima pomeni **subjektivno doživljanje sistema s strani članov organizacije**. Npr.: v fizičnem okolju temperaturo, ki je objektivno izmerjena kot npr. 22 stopinj, lahko različni ljudje subjektivno doživljamo kot: ali prijetno, ali hladno, ali toplo, način doživljanja pa je odvisen od situacijskih in subjektivnih dejavnikov posameznika. Podobno različni člani organizacije isto socialno interakcijo lahko subjektivno doživijo na različne načine, spet odvisno od subjektivnih in situacijskih dejavnikov posameznika, pri čemer pa na način doživljanja posameznika lahko vpliva »**kolektivno programiranje uma**«, torej organizacijska kultura.

organizacijske kulture je bila želja po večji produktivnosti delavcev. Kasnejše uvajanje kulture kakovosti in stalno inoviranje je še vedno izhajalo iz doktrine neoliberalizma. Po tej doktrini je edini namen obstoja podjetja zgolj ustvarjanje dobička za lastnike. Tako pojmovanje namena obstoja podjetij se je spremenilo šele povsem na koncu 20. stoletja, ko so se vse bolj uveljavile nekatere druge doktrine. Doktrina poslovne odličnosti (npr. model EFQM) kot ključni namen obstoja organizacije sicer prav tako postavlja v ospredje rezultate poslovanja, vendar pa je po tem modelu rezultat poslovanja organizacij posledica:

- rezultatov, povezanih z odjemalci,
- rezultatov, povezanih z zaposlenimi, in
- rezultatov, povezanih z družbo.

Vendar tudi doktrine družbene odgovornosti (npr.: Carroll, 1979) v piramidalno strukturirani hierarhiji odgovornosti postavljajo gospodarsko odgovornost na prvo mesto. Prva obveznost in odgovornost podjetja je, da bo dobičkonosno. Dobičkonosnost je edini način za preživetje podjetja, kar na dolgi rok koristi tudi družbi. Ob upoštevanju vsebin družbene odgovornosti ima tako tudi današnja obravnava organizacijske kulture ekonomski okvir.

V 70-ih letih se je pojavila »**teorija socialne identitete**«, ki smo jo že opisali. Ta teorija se ne osredotoča na posameznika ali manjše skupine (kot je to značilno za organizacijsko vedenje), pač pa na obnašanje skupin in zato pomeni prelom z do tedaj veljavnimi koncepti organizacijske kulture.

Vzporedno s temi spoznanji teorije socialne identitete so se pojavila povsem nova praktična vprašanja, kar je pomenilo uveljavitev novega pristopa k preučevanju in udejanjanju organizacijske kulture.

Z odkritjem polprevodniške tehnologije, še posebej z odkritjem mikroprocesorja leta 1971, je namreč spet prišlo do velikih tehnoloških sprememb. Prišlo je do robotizacije proizvodnje. Engelberger (1980) je že leta 1980 ugotavljal, da so roboti v proizvodnji cenejši, bolj zanesljivi in bolj produktivni kot človek. S tem so v marsičem odpadla vprašanja produktivnosti. Vzporedno z uvajanjem robotizacije v industriji so trge zahodne Evrope in ZDA preplavili avtomobili in izdelki zabavne elektronike iz Japonske. Toyota je sicer avtomobile v ZDA začela prodajati že leta

1958, vendar je v prvem letu prodala zgolj 258 vozil. Leta 1970 je Toyota v ZDA prodala že 1 mio vozil, leta 1973 pa je že imela največji tržni delež osebnih vozil v ZDA. Res je sicer, da so bili japonski avtomobili tistega časa manjši in s tem varčnejši, toda glavni konkurenčni prednosti Toyote sta bili odlična kakovost vozil in stalno izboljševanje modelov. Podobno se je zgodilo na trgu zabavne elektronike, kjer sta prevladujoč tržni delež prevzela Panasonic in Sony.

V novih okoliščinah sta ključni vprašanji postali vprašanji:

- kakovosti in
- stalnega izboljševanja produktov.

Ameriška podjetja so ugotavljala, da japonska podjetja delujejo boljše prav zaradi svoje drugačne kulture (Ouchi & Wilkins, 1985; Morrill, 2008). Drugačna kultura je v tistem času postala ključna konkurenčna prednost japonskega gospodarstva. Bistvena razlika med dotedanjo zahodno paradigmo organizacijske kulture in japonsko organizacijsko kulturo je bila, da so se na zahodu še vedno ukvarjali s produktivnostjo. Zgolj za ilustracijo lahko navedemo, da je bila na zahodu v 60-ih letih še vedno aktualna paradigma organizacijskega vedenja. Ena pomembnejših teorij tistega časa je bila dvofaktorska teorija motivacije (Teorija motivatorjev in higienikov), ki jo je leta 1968 objavil *Frederick Herzberg*. Na Japonskem pa so se v istem času ukvarjali s povsem drugimi vprašanji:

- s kakovostjo in
- s stalnim izboljševanjem proizvodov.

Tako zagotavljanje kakovosti kot stalno inoviranje je temeljilo na drugačni organizacijski kulturi.

Kot navaja Juran (1995), je kontrola kakovosti izdelkov v industriji na podlagi statističnega vzorčenja obstajala že od 30-ih let prejšnjega stoletja. Kakovost izdelka je sposobnost, da opravlja svojo funkcijo. Ima številne merljive in opisne dimenzije.³ Meriti jo je možno na več načinov: npr.: kot delež »slabih« izdelkov, kot povprečen čas do odpovedi ipd. Delež slabih izdelkov se je meril s tako imenovanim AQL (*Acceptable Quality Level* - sprejemljivi nivo kakovosti.) oziroma RQL (*Rejectable*

³ Npr.: Garvinovih 8 dimenzij kakovosti.

Quality Level - stopnja izmeta). RQL pomeni, kolikšen delež izdelkov sme biti izmet. Pred opisanimi spremembami je RQL na zahodu smel znašati količine reda 1 %. Japonska podjetja so v 60-ih letih uvedla model »totalne kontrole kakovosti« in »krog kakovosti«. Krog kakovosti je model, ki ga je leta 1962 teoretično utemeljil Kaoru Ishikawa. Zelo pogosto se je govorilo o **kulturi kakovosti** (*Quality Culture*).

Prva posledica opisanih sprememb je bila, da se RQL danes meri v rangi »ppm« (število na milijon), prej pa se je meril v odstotkih. Tudi kasnejše raziskave (npr. Dellana, Hauser, 1999) so pokazale medsebojno povezanost kakovosti produktov organizacije in njene organizacijske kulture.

Druga sprememba v organizacijski kulturi pa je bilo stalno inoviranje obstoječih in razvoj novih proizvodov, skrajševanje življenjskega cikla produktov, sprememba odnosa do znanja in učenja ter s tem povezan pojav koncepta učeče se organizacije. Ta proces je bil na zahodu mnogokrat imenovan z besedo »KAIZEN«, ki na Japonskem pomeni »sprememba na bolje«. Proces stalnega inoviranja proizvodov sta teoretično utemeljila japonska profesorja Hirotaka Takeuchi in Ikujiro Nonaka.

Da bi zahodno gospodarstvo ostalo konkurenčno, so se ključne vrednote organizacijske kulture morale začeti spreminjati. V 80-ih letih sta se tudi na zahodu po vzorih z Japonske začela uveljavljati koncepta celovitega zagotavljanja kakovosti (*TQM - Total Quality Management*) in učeče se organizacije. Prevladujoči vrednoti sta postali kakovost in stalno izboljševanje produktov, s tem pa se je spremenil fokus organizacijske kulture.

Čeprav se je v 80-ih letih prejšnjega stoletja fokus organizacijske kulture tudi na zahodu že preusmeril na kakovost in inoviranje, so bila nekatera podjetja uspešna, druga pa ne, čeprav so morda uporabljala isto tehnologijo. Začela so se pojavljati vprašanja: V čem moramo biti boljši, drugačni od drugih?

V kontekstu obravnave iskanja individualnosti vsake organizacije sta k razumevanju organizacijske kulture pomembno prispevala Tom Peters in Robert Waterman, ki sta leta 1982 napisala takrat kultno knjigo *In Search of Excellence*. Za to knjigo sicer ne moremo trditi, da neposredno obravnava organizacijsko kulturo, vendar je način obravnave popolnoma drugačen kot v katerikoli drugi dotedanji knjigi. Avtorja pišeta o tem, kaj (takrat) najuspešnejša podjetja (npr. *McDonalds*) naredijo drugače od drugih (manj

uspešnih), ob tem da poslujejo v isti branži in uporabljajo enako tehnologijo. Gre torej za vprašanje, kaj podjetje, ki ima enako produktivnost in enako kakovost kot konkurenca, dela drugače, da je bolj uspešno.

V tistem času je bila izredno aktualna tudi knjiga »*The Competitive Advantage of Nations*«, ki jo je leta 1990 napisal *Michael Porter*. Tudi ta knjiga se ukvarja z vprašanji iskanja konkurenčnih prednosti.

V iskanju drugačnosti in konkurenčne prednosti je predmet zanimanja postala tudi korporativna kultura. **Korporativna kultura** se nanaša na prepričanja in ravnanja zaposlenih in vodstva organizacij v okviru in tudi izven okvira klasičnih poslovnih funkcij. Nanaša se tako na dejavnike zadovoljstva strank (npr.: delovni čas, kodeksi oblačenja, kakovost produktov), poudarjanje zgodovine in tradicije podjetja kot na elemente družbene odgovornosti (npr.: odgovornost do naravnih virov, odgovornost do zaposlenih, odgovornost do socialnega okolja).

Vsebine, kot so: kodeksi oblačenja, način pozdravljanja strank, drugačen delovni čas, odgovornost do naravnih in socialnih virov, so bile izven okvira takratnih poslovnih funkcij. Po vsebini gre za dva procesa:

- uvajanja principov družbene odgovornosti,
- iskanja individualnosti vsake organizacije.

Ta dva procesa sta vsaj na videz povsem različna. Uvajanje principov družbene odgovornosti pomeni npr. odnos do naravnega in socialnega okolja, iskanje individualnosti pa pomeni npr. poudarjanje zgodovine in tradicije. Oba pa imata isti cilj: ustvariti tako organizacijsko kulturo, da bo organizacija konkurenčna.

Koncepti družbene odgovornosti so se v praksi uveljavili ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja kot odgovor na posledice globalizacije. Eden od prvih odgovorov potrošnikov na izkoriščanje delavcev je bila pobuda *Fairtrade*, ki je prišla leta 1988. Tega leta so na Nizozemskem začeli prodajati kavo z etiketo *Fairtrade*. Bistvo pobude je bilo v nasprotovanju izkoriščanja pobiralcev kave na plantažah.

K razumevanju organizacijske kulture v kontekstu družbene odgovornosti je pomembno prispeval profesor na MIT *Edgar Henry Schein* s svojim delom »*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*«, ki je bilo objavljeno leta 1984. Po njegovem se organizacijske kulture med seboj razlikujejo po treh dimenzijah, ki so:

- predpostavke (do naravnega okolja, do časa in prostora, do medčloveških odnosov in do narave človeških aktivnosti),
- vrednote,
- ustvarjanje (tehnologije, umetnosti, vidno in slišno zaznavno obnašanje).

Na vprašanja »*razlikovanja od drugih*« sta poskušala odgovoriti tudi Gray in Balmer (1998). Po njunem je ključni element konkurenčne prednosti organizacije celotna identiteta organizacije. Identiteta je resničnost organizacije. Nanaša se na različne značilnosti ali ključne kompetence organizacije.

Balmer in Greyser (2013) pravita, da je pri razvoju identitete organizacije najprej treba odgovoriti na tri vprašanja:

- **Centralni fokus:** Katere so bistvene lastnosti organizacije?
- **Razlikovanje od drugih:** Katere lastnosti organizacijo ločujejo od drugih organizacij?
- **Kontinuiteta:** V čem je bila organizacija skozi obdobje svojega obstoja unikatna?

Z vidika obravnave kultur gre pri obravnavi identitete organizacije za vprašanje: »*V čem je naša organizacijska kultura drugačna (boljša) od drugih?*«

Preučevanje organizacijske kulture je desetletja potekalo v lokalnih okoljih, sprva celo zgolj v ozkih okoljih tovarn. Prvič se je to spremenilo s preučevanjem japonske kulture, kasnejši pojav globalizacije (konec 20. stoletja) pa je pogled na fenomen organizacijske kulture dokončno in popolnoma spremenil. Danes govorimo o vprašanjih:

- iskanja konkurenčne prednosti, ki izhaja iz kulture,
- delovanja organizacij v različnih državah in

- medsebojnega sodelovanja med ljudmi različnih narodov, veroizpovedi in kultur.

Mnogi avtorji sicer ugotavljajo, da je globalizacija povzročila svetovno promoviranje zahodne kulture. Rosenmann in soavtorji (2016) izpostavljajo, da globalizirana zahodna kultura spodbuja iskanje osebne sreče za vsakega človeka, sočasno pa vzpostavlja sistem družbene, gospodarske in politične neenakosti. Sinha (2008) ugotavlja, da so podjetja iz zahodnega sveta ob selitvi proizvodnje v »nezahodni« svet izvozila tudi principe managementa, kar pomeni tudi izvažanje »zahodne« organizacijske kulture v »nezahodni« svet. Menimo, da je to morda lahko delno res, ni pa to absolutno res. Argumentov za vsaj delno nestrinjanje je več. Tudi zahodni svet je v 70-ih letih prevzel nekatere prvine japonske kulture in zaradi tega postal bolj konkurenčen. Japonski profesor *Hiroataka Takeuchi* je z namenom, da bi se tudi zahodni svet seznanil z japonsko organizacijsko kulturo, leta 1976 postal profesor na *Harvard Business School*.⁴ Nenazadnje so se tudi na zahodu kmalu po začetku globalizacije začeli uveljavljati koncepti družbene odgovornosti, ki so spremenili kulturo tudi na zahodu.

Pionirsko delo na področju raziskovanja medkulturnega sodelovanja je opravil nizozemski profesor *Gerard Hendrik (Geert) Hofstede*. Hofstede, ki je bil takrat zaposlen v podjetju IBM, je med letoma 1967 in 1973 opravil intervjuje v 40 državah v Evropi in na Bližnjem vzhodu. Izsledke je prvič objavil leta 1978. Kasneje pa je raziskave opravljal tudi v drugih državah. Rezultat njegovega raziskovanja je izvirni model, ki pojasnjuje dimenzije kultur.

4 Kultura družbe

V raziskavi se bomo osredotočili na **Hofstedejev model** dimenzij nacionalne kulture (Hofstede, 2001) in nadgradnjo v projekt GLOBE. Hofstede je izvedel eno najbolj celovitih študij, kako na vrednote na delovnem mestu vpliva kultura.

⁴ Primer: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6563>

Hofstede v svojem osnovnem modelu na osnovi raziskav oziroma študij zaposlenih v mednarodni korporaciji IBM opisuje pet dimenzij kulture, in sicer (Hofstede, 2001):

Individualizem/kolektivizem: Individualizem je značilen za družbe, v katerih so vezi med posamezniki razrahljane. Pričakuje se, da poskrbi vsak sam zase in samo za svojo družino; v kolektivističnih družbah pa so ljudje od svojega rojstva naprej integrirani v močne, kohezivne skupine, ki člane varuje v zameno za njihovo brezpogojno zvestobo.

Odnos do moči (angl. *Power Distance*): je dimenzija, ki je definirana kot stopnja, do katere manj močni člani družbe pričakujejo in sprejemajo to, da je moč razporejena neenakomerno. Predstavlja način, kako se različne družbe soočajo z družbeno neenakostjo. Opazna je v pojavih, kot so: prestiž, bogastvo in moč. Povezana je z razslojenostjo. Pove nam, koliko je družba razčlenjena na družbene razrede in ali ima različne vrednostne sisteme in pričakovanja za člane različnih družbenih razredov.

Izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*): temelji na kulturni dediščini družbe in vključuje način soočanja z negotovostjo. Ljudje v družbah z večjo stopnjo izogibanja negotovosti so nagnjeni k urejeni strukturi v organizacijah in k odnosom, za katere poznajo natančne predvidene in znane dogodke. Nasprotno je za drugačne kulture značilno tveganje, kot npr. pogosto menjavanje služb.

Moškost in ženskost (angl. *Masculinity and Femininity*): predstavljajo na spolu temelječe pripisane vloge v družbi. Ženskost izraža predanost družbenim ciljem, skrbi za druge in odnosom. Moškost pa predstavlja egoistične cilje, kot sta kariera in denar. Moškost je usmerjena na ekonomske cilje, ženskost pa na medčloveške odnose.

Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost (angl. *Long versus Short Term Orientation*) je dimenzija, ki temelji na dolgoročnem ali kratkoročnem vidiku razmišljanja, kot so vztrajnost, osebna rast, stabilnost in spoštovanje tradicije. Dolgoročno usmerjene kulture so usmerjene v prihodnost in cenijo izobrazbo, zmernost in vztrajnost, kratkoročne pa so usmerjene v preteklost in spoštujejo tradicijo, vzdrževanje trenutnega stanja, izpolnjevanje družbenih dolžnosti ipd.

V letu 2010 so raziskovalci utemeljili še šesto dimenzijo kulture po Hofstedu (Hofstede Insights, 2017), in sicer **Uživanje ali omejevanje** (Indulgence versus Restraint): stopnja, do katere posamezniki lahko v družbi svobodno zadovoljujejo svoje potrebe brez strogih pravil obnašanja oziroma v kolikšni meri družba tolerira ali ne tolerira uživanja.

Hofstede (2001) razlikuje med organizacijsko in nacionalno kulturo. Izpostavil je, da so vse organizacije vpete v družbeno-kulturni okvir, ki prav tako vpliva na delovanje posamezne organizacije. **Nacionalne kulture** se razlikujejo v svojih temeljih, vrednotah njenih članov in se posledično spreminjajo počasi. **Organizacijske kulture** pa so vidne v vsakdanjih praksah. Hofstede je izpostavil tudi koristnost uporabe splošne kulturne teorije za proučevanje organizacijske kulture.

Za merjenje dimenzij kulture je bil kot nadgradnja Hofstedevega modela razvit poseben raziskovalni projekt, imenovan **GLOBE Projekt** (angl. Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Kot v raziskavi ugotavljajo Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally in Mannion (2009), obstaja sedemdeset instrumentov, s katerimi lahko raziskujemo organizacijsko kulturo. Raziskovalni projekt GLOBE je tako le eden izmed mnogih načinov raziskovanja organizacijske kulture.

Začetnik študije GLOBE je bil *Robert J. House*. Čeprav projekt GLOBE temelji na Hofstedejevem modelu dimenzij nacionalne kulture, se sam Hofstede (2010) z njim ne strinja. Kot osnovno pomanjkljivost modela navaja nezadostno uporabnost modela in to, da se (po njegovem) pravzaprav ne ve, kaj model meri. Tako ga ne vidi kot pomemben instrument pri raziskovanju organizacijske kulture.

Kljub kritikam smo za našo raziskavo izbrali model GLOBE. Menimo, da je dejstvo, da je bilo v razvoj tega programa vključenih preko 160 raziskovalcev z vsega sveta (Javidan, House, Dorfman, Hanges & de Luque, 2006), zadosten razlog, da modelu zaupamo.

Model GLOBE opredeljuje **devet dimenzij kulture**, ki pojasnjujejo kulturne razlike **na nacionalni in organizacijski ravni**. Definicije posameznih dimenzij so naslednje (House in soavtorji, 2002):

- **Izogibanje negotovosti** (angl. *Uncertainty Avoidance*) je stopnja, v kolikšni meri se ljudje zanašajo na družbene norme, pravila in politiko organizacije, da bi ublažili nepredvidljivost prihodnjih dogodkov in zmanjšali svojo negotovost.
- **Odnos do moči** (angl. *Power Distance*) je stopnja, do katere člani družbe pričakujejo, da je moč porazdeljena enakomerno.
- **Družbeni kolektivism** (angl. *Societal Collectivism- Collectivism I*) je v projektu GLOBE razdeljen na dve dimenziji: družbena in kolektivna; družbeni kolektivism je stopnja, do katere družba ceni in nagraduje povezovanje v skupine oz. skupinska dejanja in skupno deljenje virov.
- **Skupinski kolektivism** (angl. *In-Group Collectivism - Collectivism II*) je stopnja posameznikove pripadnosti in identifikacije s skupino, družino ali organizacijo.
- **Enakopravnost spolov** (angl. *Gender Egalitarianism*) je stopnja nagnjenosti družbe k zmanjševanju razlik med spoloma pri delitvi nalog, odgovornosti in nagrad.
- **Samozavest** (angl. *Assertiveness*) je stopnja, do katere se od posameznikov pričakuje trdnost, samozavest in tekmovalnost oziroma agresivnost v medsebojnih odnosih.
- **Usmerjenost v prihodnost** (angl. *Future Orientation*) predstavlja stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje vedenje, ki je usmerjeno v prihodnost (npr. planiranje prihodnosti, investiranje).
- **Usmerjenost v uspešnost** (angl. *Performance Orientation*) je stopnja, koliko družba ceni in nagraduje individualne dosežke in odličnost.
- **Človečnost** (angl. *Humane Orientation*) pomeni, koliko družba ceni in nagraduje nesebičnost, skrb, poštenost, prijaznost in velikodušnost.

5 O raziskavi

5.1 Okolje raziskave

Preučevanje fenomena organizacijske kulture ima svoj izvor v industriji. S spreminjanjem tipov in z razvojem organizacij se je struktura zaposlenih po panogah zelo spreminjala. Prvi val sprememb se je začel že z industrijsko revolucijo. Po nekaterih podatkih (Gallman, Weiss, 1969) se je še leta 1840 v ZDA 70 % vseh zaposlenih ljudi ukvarjalo s kmetijstvom, ustvarili pa so približno 50 % BDP. V industriji je bilo zaposlenih zgolj približno 10 % ljudi in so ustvarili približno 20 % BDP. Leta 1910 se je v ZDA samo še 35 % od vseh zaposlenih ukvarjalo s kmetijstvom, ustvarili pa so približno 15 % BDP, v industriji pa je bilo leta 1910 zaposlenih že približno 30 % ljudi in so ustvarili več kot 40 % BDP. Podobno velja za Nemčijo (upoštevajoč ozemeljske spremembe po letu 1945), kjer je bilo leta 1925 v rudarstvu zaposlenih 43,6 % delovno aktivne populacije, v industriji pa 29,7 %, leta 1970 je bilo v rudarstvu zaposlenih 8,7 % delovno aktivne populacije, v industriji pa 39,3 %. (Castells, Aoyama, 1994).

Podobni trendi so bili tudi v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije⁵ je bilo avgusta 2017 v Sloveniji zaposlenih skupaj 847.900 oseb, od tega v predelovalni dejavnosti 194.800 (23 %).

Danes v državah EU največji delež BDP prispevajo storitve. Storitve so po podatkih EUROSTAT tako v državah EU-28 v letu 2015 prispevale 73,9 % BDP, primerjalno z 71,9 % v letu 2005. Delež dodane vrednosti industrije v EU-28 se je med letoma 2006 in 2016 zmanjšal za 0,9 odstotne točke na 19,3 %. Prispevek storitev v skupni bruto dodani vrednosti EU-28 je v letu 2016 znašal 73,9 %, v letu 2006 pa 71,8 %.⁶

Popolnoma logično je, da je ob takem trendu razvoja preučevanje organizacijske kulture preseglo zidove tovarn. Tudi v naši raziskavi smo si za okolje raziskave izbrali organizacije, ki se ukvarjajo s storitvami. Za preučevanje smo si izbrali organizacije s področja športa in turizma.

⁵ VIR: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7016>

⁶ <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

Šport v državah EU neposredno doprinese med 1,16 in 1,76 % BDP, v Sloveniji 1,66 %. Dejavnosti, ki so neposredno povezane s športom, so v državah EU prispevale 2,12 % delovnih mest, kar v državah EU pomeni 4,46 mio zaposlitev. V Sloveniji je v panogah, ki so neposredno povezane s športom, zaposlenih približno 23.000 ljudi. Šport ima številne multiplikativne učinke tudi na druge gospodarske panoge: na turizem, promet, proizvodnjo in prodajo športne opreme, gradbeništvo idr. Ocenjeno je, da so bili leta 2005 posredni učinki športa v državah EU vredni 173,86 milijard EUR.⁷

Po Slacku (1997) obstaja veliko število različnih tipov športnih organizacij, ki skupaj tvorijo »športno industrijo« in jih je mogoče najti tako znotraj zasebnih kakor tudi javnih in prostovoljskih organizacij. Vse skupaj pa so vključene v zagotavljanje proizvodov in storitev na področju športa.

Temelj evropskega modela športa predstavljajo športna društva. Društva so interesna, prostovoljna združenja državljanov, v katerih le-ti v veliki meri s prostovoljnim delom uveljavljajo skupne interese. Predstavljajo osnovo vrhunškega in kakovostnega športa, poleg tega pa so zelo pomemben izvajalec športnih interesnih programov za otroke in mladino ter družino. Športna društva posameznih panog se organizirajo v občinske in nacionalne panožne športne zveze. Občinske in nacionalne panožne športne zveze ter druga športna združenja so združena v reprezentativno slovensko krovno športno organizacijo: Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Članic olimpijskega komiteja Slovenije je 207, število delujočih športnih društev v Republiki Sloveniji pa je 10.201.

Turizem postaja ena najhitreje rastočih in uspešnih gospodarskih panog. Kot kažejo zadnje analize, je na področju turizma na svetu zaposlenih 284 milijonov ljudi. V letu 2015 je bila približno 3,5-odstotna rast, kar je bilo več od svetovne gospodarske rasti (World Travel and Tourism Council [WTTC], 2015). Turizem na svetovni ravni predstavlja 9 % BDP, za leto 2030 so napovedi, da naj bi z letno rastjo 3,3 odstotkov dosegel celo raven 1,8 milijarde nočitev.

V Sloveniji je bilo v 2016 ustvarjenih več kot 7,3 milijona prenočitev tujih turistov.

⁷ Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU. Na <http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>

Turistična dodana vrednost v Sloveniji znaša 3,7 % celotne dodane vrednosti v gospodarstvu, (direktni) turistični BDP pa predstavlja 4,9 % celotnega BDP Slovenije. Leta 2016 je bilo v turizmu zaposlenih 51.803 oseb, kar predstavlja 6,3 % vseh zaposlitev v državi.⁸

V poročilu Svetovnega gospodarskega foruma o konkurenčnosti za razvoj turističnega sektorja (World Economic Forum, 2015) je v letu 2015 med 141 državami npr.: Švica na 6. mestu, medtem ko je Slovenija dosegla 39. mesto.

Tudi **turizem** je organiziran na različnih ravneh. Kot povzemajo Žibert, Koščak in Prevolšek (2017, str. 47), lahko turizem razdelimo v **javni sektor**, **zasebni sektor** ter **civilni sektor** na treh ravneh – na nacionalni, regionalni ter lokalni ravni. Javni sektor se ukvarja z dolgoročnim razvojem destinacij ter z družbenimi in ekonomskimi vidiki turizma. Sem sodijo resorno ministrstvo, javni zavodi in podobno. Zasebni sektor se ukvarja s kratkoročnim razvojem destinacij ter promocijo in rastjo posla. Sem lahko štejemo celotno turistično gospodarstvo ter njihova združenja. Civilni sektor pa se osredotoča predvsem na izboljševanje kakovosti življenja na destinacijah in je zastopan v obliki društev. Delovanje civilnega sektorja v turizmu lahko opišemo tudi kot turizem, ki temelji na lokalni skupnosti – community based tourism (Sánchez-Cañizares in Castillo-Canalejo, 2014). Tak organizacijski vidik turizma je v obliki prostovoljnih turističnih društev močno prisoten tudi v Sloveniji. Podobno kot na področju športa temelj predstavljajo športna društva, na področju turizma temelj predstavljajo turistična društva. Osnovni namen turističnih društev je bil skrb za lepšo podobo krajev ter spodbujanje izobraževanja in povezovanja turističnih delavcev (hotelirjev in gostincev). Turistična društva se povezujejo v Turistično zvezo Slovenije, ki je prostovoljna, interesna, neprofitna, nevladna in nestransarska nacionalna turistična društvena organizacija (Turistična zveza Slovenije, 2017). Turistična zveza Slovenije vključuje 282 turističnih društev (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017).

Tako športna kot turistična društva delujejo na enaki normativni podlagi v skladu z Zakonom o društvih (ZDru-1-UPB2).

⁸ <http://www.stat.si/dokument/9572/TurizemDemografija.pdf>

5.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Z našo raziskavo smo želeli ugotoviti, ali med člani turističnih in športnih organizacij obstajajo razlike v zaznanih dimenzijah organizacijske kulture. Pri tem smo se osredotočili na eno od osnovnih oblik delovanja organizacij na področju turizma in na področju športa, in sicer na društva. Predpostavili smo, da med člani turističnih društev in člani športnih društev obstaja razlika v zaznanih dimenzijah organizacijske kulture.

Glede na bistveno drugačnost področja delovanja posameznih organizacij, smo predvidevali, da v športnih društvih bolj spoštujejo moč in avtoriteto kot v turističnih društvih in da v športnih društvih bolj stremijo k izogibanju negotovosti. Po drugi strani smo predpostavljali, da v turističnih društvih bolj spoštujejo enakopravnost spolov. Zanimala nas je tudi stopnja samozavesti oseb v športnih društvih in v turističnih društvih ter stremljenje k uspešnosti.

Postavili smo naslednje hipoteze:

H1: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično pomembne razlike v povprečju spremenljivke **odnos do moči**.

H2: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **izogibanje negotovosti**.

H3: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **družbeni kolektivism**.

H4: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **skupinski kolektivism**.

H5: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **enakopravnost spolov**.

H6: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **samozavest**.

H7: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **usmerjenost v prihodnost**.

H8: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **usmerjenost v uspešnost**.

H9: Med športnimi in turističnimi društvi obstajajo statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke **človečnost**.

5.3 Instrument

Pripravili smo anonimni anketni vprašalnik, ki je obsegal 29 vprašanj. Osnova raziskave in priprave nabora raziskovalnih vprašanj je anketni vprašalnik GLOBE (GLOBE instruments & data, 2015), ki je javno dostopen preko spletne povezave v slovenskem jeziku. Izbrali smo Alfa vprašalnik v slovenskem jeziku. Vodja projekta v Sloveniji je Edvard Konrad, ki je tudi avtor prevedenega raziskovalnega vprašalnika. Za kodiranje smo uporabili sintakso za ustvarjanje organizacijskih kulturnih praks (kot je; angleško AS IS) lestvice. Uporabljena je bila 7-stopenjska lestvica. Pregled izbranih elementov vprašalnika GLOBE Alfa je prikazan je v tabeli 1.

Tabela 1: »GLOBE« vprašalnik

Odnos do moči (Power Distance)								
G1	V naši organizaciji se pričakuje, da bodo člani:	Ubogali svojega šefa brez ugovorov. (1)	2	3	4	5	6	Ugovarjali šefu, če se z njim ne bodo strinjali. (7)
Izogibanje negotovosti (Uncertainty Avoidance)								
G2	V naši organizaciji je delo zelo urejeno, nepričakovanih dogodkov je malo.	Se popolnoma strinjam. (1)	2	3	4	5	6	Nikakor se ne strinjam. (7)
Družbeni kolektivism (Societal Collectivism- Collectivism I)								
G3	V naši organizaciji se:	Grupna povezanost bolj ceni kot individualizem.(1)	2	3	4	5	6	Individualizem ceni bolj kot grupna povezanost. (7)
Skupinski kolektivism (In-Group Collectivism - Collectivism II)								
G4	Člani naše organizacije:	Niso ponosni, da sodelujejo v tej organizaciji. (1)	2	3	4	5	6	So zelo ponosni, da sodelujejo v tej organizaciji.
Enakopravnost spolov (Gender Egalitarianism)								
G5	Kolikšen odstotek vodstvenih pozicij zasedajo v vaši organizaciji ženske?	Manj kot 10 % (1)	25 % (2)	44 % (3)	55 % (4)	75 % (5)	90 % (6)	Več kot 90 % (7)
Samozavest (Assertiveness)								
G6	V naši organizaciji so ljudje na splošno:	Samozavestni. (1)	2	3	4	5	6	Nesamozavestni. (7)
Usmerjenost v prihodnost (Future Orientation)								
G7	V naši organizaciji je pot do uspeha:	V planiranju vnaprej. (1)	2	3	4	5	6	V sprejemanju dogodkov, kot so. (7)
Usmerjenost v uspešnost (Performance Orientation)								
G8	V naši organizaciji se člane spodbuja k nenehnemu izboljšanju uspešnosti.	Se popolnoma strinjam. (1)	2	3	4	5	6	Nikakor se ne strinjam. (7)
Človečnost (Humane Orientation)								
G9	V naši organizaciji so ljudje večinoma:	Pozorni do drugih. (1)	2	3	4	5	6	Niso pozorni do drugih. (7)

Spletni anketni vprašalnik je v prvem delu zajemal vprašanja o lastnostih organizacij za posamezno vrsto organizacije.

- Za športne organizacije: funkcija v organizaciji, podatek o športni zvezi in panogi, posebna vprašanja za nekdanje vrhunske športnike o dosežkih in kategorizaciji ter trajanju športne kariere, za aktivne vrhunske športnike: status trenutne kategorizacije športnika in največji uspeh v tekmovalni športni karieri.
- Za turizem: področja delovanja turističnega društva, število let članstva v društvu, funkcija v društvu, aktivnost delovanja.

Zadnji del spletnega vprašalnika je opredelil demografske dejavnike: spol, letnico rojstva, najvišje pridobljeno izobrazbo, doseženo izobrazbo staršev (očeta), zaposlitveni status ter regijo bivanja.

5.4 Vzorec

Anketne vprašalnike smo poslali na elektronske naslove športnih organizacij: nacionalnih panožnih športnih zvez in občinskih zvez, zavodov, drugih športnih organizacij, društev in klubov, včlanjenih v Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, ki jih je 207, z zaprosilom, da posredujejo anketne vprašalnike svojim članicam, športnim društvom.

Število turističnih organizacij v Republiki Sloveniji je preko 600, vendar smo zaradi lažjega pridobivanja kontaktov poslali ankete samo na naslove turističnih društev, ki so vključena v Turistično zvezo Slovenije. Teh turističnih društev je 282.

Prejemnike elektronskega sporočila smo prosili, da anketni vprašalnik posredujejo tudi drugim članom svoje organizacije.

Spletno anketo je izpolnilo 659 oseb. Od tega je bilo veljavnih 399 anketnih vprašalnikov. V vzorcu je bilo 251 (63 %) anketirancev s področja športne dejavnosti in 148 (37 %) anketirancev s področja turistične dejavnosti.

167 (42 %) se jih je opredelilo kot moški, 115 (29 %) kot ženske. Ker smo anketne vprašalnike poslali na naslove društev in ne na naslove oseb, domnevamo, da so preostale anketne vprašalnike izpolnjevali skupinsko in zato ni opredelitve spola.

5.5 Opis postopka raziskave

Pripravili smo anonimno spletno anketo v okolju **www.1ka.si**. Anketiranje smo izvedli preko poslanih elektronskih sporočil, s povezavo do spletne ankete na elektronske naslove .

Anketo smo pripravili 5. 6. 2017. Spletni anketni vprašalniki so bili distribuirani na e-naslove turističnih društev in športnih društev ter organizacij. Aktivna je bila 2 meseca. Spletna anketa je bila dostopna preko spletne povezave: <https://www.1ka.si/a/120175>.

Po opravljenem anketiranju smo datoteko z rezultati spletne ankete izvozili in prenesli v okolje SPSS. Glede na navodila za izvajanje raziskave s pomočjo vprašalnika GLOBE Alfa smo najprej rekodirali naslednje spremenljivke:

- Odnos do moči (*Power Distance*)
- Izogibanje negotovosti (*Uncertainty Avoidance*)
- Družbeni kolektivism (*Societal Collectivism- Collectivism I*)
- Usmerjenost v prihodnost (*Future Orientation*)
- Usmerjenost v uspešnost (*Performance Orientation*)
- Človečnost (*Humane Orientation*)

Nato smo rezultate statistično obdelali z orodjem SPSS.

5.6 Rezultati RAZISKAVE

Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja o zaznanih dimenzijah organizacijske kulture so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Aritmetične sredine odgovorov na vprašanja o zaznanih dimenzijah organizacijske kulture glede na dejavnost društva

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
R_Odnos do moči (<i>Power Distance</i>)	Športna dejavnost	170	3,8353	1,85477	,14225
	Turistična dejavnost	125	3,2640	1,48728	,13303
R_Izogibanje negotovosti (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	Športna dejavnost	170	4,9706	1,85072	,14194
	Turistična dejavnost	122	4,4590	1,82792	,16549
R_Družbeni kolektivism (<i>Societal Collectivism</i>)	Športna dejavnost	170	4,9588	1,72814	,13254
	Turistična dejavnost	123	4,7805	1,96501	,17718
Skupinski kolektivism (<i>In-Group Collectivism</i>)	Športna dejavnost	169	5,7200	1,58100	,12200
	Turistična dejavnost	122	5,9500	1,23200	,11200
Enakopravnost spolov (<i>Gender Egalitarianism</i>)	Športna dejavnost	168	2,6500	1,75100	,13500
	Turistična dejavnost	122	4,5200	1,65800	,15000
Samozavest (<i>Assertiveness</i>)	Športna dejavnost	168	2,5700	1,57700	,12200
	Turistična dejavnost	122	3,2000	1,75200	,15900
R_Usmerjenost v prihodnost (<i>Future Orientation</i>)	Športna dejavnost	166	4,7892	1,80508	,14010
	Turistična dejavnost	120	4,7667	1,80445	,16472
R_Usmerjenost v uspešnost (<i>Performance Orientation</i>)	Športna dejavnost	167	5,5389	1,82271	,14105
	Turistična dejavnost	122	4,9754	1,85179	,16765
R_Človečnost (<i>Humane Orientation</i>)	Športna dejavnost	168	5,3393	1,66266	,12828
	Turistična dejavnost	122	5,1148	1,68708	,15274

Povprečne vrednosti odgovorov po raziskavi GLOBE pomenijo⁹:

- 1 – zelo nizko
- 2 – nizko
- 3 – relativno nizko
- 4 – srednje
- 5 – relativno visoko
- 6 – visoko
- 7 – zelo visoko

⁹ VIR: <http://globeproject.com/results/countries/SVN?menu=list>

V nadaljevanju prikazujemo primerjavo rezultatov anketiranja naše raziskave z oceno prakticiranja organizacijske kulture po raziskavi GLOBE.

Tabela 3: Primerjava rezultatov raziskave z rezultati GLOBE za Slovenijo¹⁰

DIMENZIJE	SKUPINA	POVPREČJE	OPIS
R_Odnos do moči (<i>Power Distance</i>)	Športna dejavnost	3,8353	srednje
	Turistična dejavnost	3,2640	relativno nizko
	GLOBE Slovenija	2,57	relativno nizko
R_Izogibanje negotovosti (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	Športna dejavnost	4,9706	relativno visoko
	Turistična dejavnost	4,4590	srednje
	GLOBE Slovenija	3,87	srednje
R_Družbeni kolektivism (<i>Societal Collectivism</i>)	Športna dejavnost	4,9588	relativno visoko
	Turistična dejavnost	4,7805	relativno visoko
	GLOBE Slovenija	4,13	srednje
Skupinski kolektivism (<i>In-Group Collectivism</i>)	Športna dejavnost	5,7200	visoko
	Turistična dejavnost	5,9500	visoko
	GLOBE Slovenija	5,43	relativno visoko
Enakopravnost spolov (<i>Gender Egalitarianism</i>)	Športna dejavnost	2,6500	relativno nizko
	Turistična dejavnost	4,5200	relativno visoko
	GLOBE Slovenija	3,96	srednje
Samozavest (<i>Assertiveness</i>)	Športna dejavnost	2,5700	relativno nizko
	Turistična dejavnost	3,2000	srednje
	GLOBE Slovenija	4,0	srednje
R_Usmerjenost v prihodnost (<i>Future Orientation</i>)	Športna dejavnost	4,7892	relativno visoko
	Turistična dejavnost	4,7667	relativno visoko
	GLOBE Slovenija	3,59	srednje
R_Usmerjenost v uspešnost (<i>Performance Orientation</i>)	Športna dejavnost	5,5389	visoko
	Turistična dejavnost	4,9754	relativno visoko
	GLOBE Slovenija	3,66	srednje
R_Človečnost (<i>Humane Orientation</i>)	Športna dejavnost	5,3393	relativno visoko
	Turistična dejavnost	5,1148	relativno visoko
	GLOBE Slovenija	3,79	srednje

Iz opisov v tabeli 3 je vidno, da med športnimi in turističnimi organizacijami obstajajo razlike. Da bi ugotovili, če so te razlike statistično pomembne, ali pa so nemara zgolj posledica naključja ali preveč splošnih opisov ocen, smo opravili Levenov test enakosti varianc in t-test enakosti aritmetičnih sredin. Rezultati so prikazani v tabeli 4.

¹⁰ VIR za rezultate GLOBE za Slovenijo: <http://globeproject.com/results/countries/SVN?menu=list>

Tabela 4: Levenov test enakosti varianc in t-test enakosti aritmetičnih sredin o zaznanih dimenzijah organizacijske kulture

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
R_Power Distance	Equ. var. ass.	6,994	,009	2,837	293	,005	,57129	,20135
	Equ. var. not ass.			2,933	290,766	,004	,57129	,19476
R_Uncertainty Avoidance	Equ. var. ass.	,013	,911	2,342	290	,020	,51157	,21847
	Equ. var. not ass.			2,346	262,717	,020	,51157	,21803
R Societal Collectivism	Equ. var. ass.	4,095	,044	,823	291	,411	,17834	,21676
	Equ. var. not ass.			,806	242,034	,421	,17834	,22127
In-Group Collectivism	Equ. var. ass.	4,793	,029	-1,333	289	,183	-,229	,172
	Equ. var. not ass.			-1,387	287,273	,166	-,229	,165
Gender Egalitarianism	Equ. var. ass.	,562	,454	-9,140	288	,000	-1,862	,204
	Equ. var. not ass.			-9,220	268,703	,000	-1,862	,202
Assertiveness	Equ. var. ass.	4,035	,045	-3,181	288	,002	-,625	,197
	Equ. var. not ass.			-3,129	244,051	,002	-,625	,200
R_Future Oriented	Equ. var. ass.	,227	,634	,104	284	,917	,02249	,21626
	Equ. var. not ass.			,104	256,598	,917	,02249	,21624
R_Performance Orientation	Equ. var. ass.	,093	,760	2,578	287	,010	,56351	,21855
	Equ. var. not ass.			2,572	258,504	,011	,56351	,21909
G9 R_Humane Orientation	Equ. var. ass.	,040	,842	1,128	288	,260	,22453	,19900
	Equ. var. not ass.			1,126	258,652	,261	,22453	,19946

Na podlagi Levenovega testa smo sprejeli ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, torej je bila p-vrednost $< 0,05$. Na podlagi rezultatov t-testa smo ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnila pri 5% stopnji značilnosti ($p = \text{vrednost}/2 < 0,05$).

Hipoteze: H1, H2, H5, H6, in H8 smo potrdili, hipoteze H3, H4, H5, H7 in H9 pa zavrnila.

Na podlagi rezultatov statističnih testov, ki jih prikazujemo v tabeli 3, smo prepoznali naslednje statistično pomembne razlike pri zaznanih dimenzijah organizacijske kulture:

- G1 – odnos do moči

- G2 – izogibanje negotovosti
- G5 – enakopravnost spolov
- G6 – samozavest
- G8 – usmerjenost v uspešnost

Ugotovili smo, da:

- športna društva bolj spoštujejo moč in avtoriteto kot turistična društva,
- športna društva bolj stremijo k izogibanju negotovosti kot turistična društva,
- da turistična društva bolj spoštujejo enakopravnost spolov kot športna društva,
- v turističnih društvih so osebe z večjo stopnjo samozavesti kot v športnih društvih (kar nas je zelo presenetilo),
- športna društva bolj stremijo k uspešnosti kot turistična društva.

Pri dimenzijah organizacijske kulture:

- družbeni kolektivism,
- skupinski kolektivism,
- usmerjenost v prihodnost in
- človečnost

nismo zaznali statistično pomembnih razlik med športnimi in turističnimi društvi.

6 Razprava in zaključki

Namen našega prispevka je bil prikazati evolucijo pojmovanja organizacijske kulture in metode njenega merjenja. Vsebina našega prispevka sicer poskuša biti znanstveno objektivna, vendar zaradi naše točke opazovanja predstavlja »zahodni« pogled na svet. Opisi razvoja organizacijskih kultur namreč v glavnem izhajajo iz ZDA, Anglije in nekaterih drugih držav zahodne poloble. Japonska je postala predmet zanimanja v začetku 70-ih let 20. stoletja. V literaturi je zelo malo ali skoraj nič zapisanega o organizacijskih kulturah Kitajske in nekdanjega »vzhodnega bloka« v obdobju

nekdanje Sovjetske zveze. Razumevanje razvoja teh bi bilo zelo pomembno z vidika razumevanja današnjih trendov.

Ugotavljamo, da motivi za uvajanje organizacijske kulture niso povezani z moralno-etičnimi vzgibi managerjev, pač pa imajo ekonomsko ozadje. To trditev lahko podkrepimo z več dejstvi:

- Organizacijska kultura ne nastane sama po sebi, pač jo organizacije uvajajo z ukrepi managementa.
- Podjetja so uvajala organizacijsko kulturo z namenom izboljševanja svoje konkurenčnosti.
- Prevladujoče vrednote, ki so podlaga za organizacijsko kulturo (produktivnost, zadovoljstvo kupca, kakovost, poslovna odličnost, zmanjševanje stroškov), so bile namenjene izboljševanju konkurenčnosti podjetij in niso bile vedno v skladu z interesi zaposlenih v organizacijah.
- Kronološki pregled pojmovanja organizacijske kulture nam pokaže, da se je pojmovanje organizacijske kulture spreminjalo vzporedno s tehnološkim razvojem in z razvojem organizacij.

Iz pregleda literature izhaja, da se je organizacijska kultura pojavila po industrijski revoluciji. Prvotna pojmovanja organizacijske kulture izhajajo iz paradigme organizacijskega vedenja, kasnejša pa iz teorije socialne identitete. Organizacijska kultura je bila najprej fenomen industrijskih obratov, z globalizacijo in digitalizacijo pa je postala svetovni fenomen. Današnje pojmovanje je posledica globalizacije in digitalizacije sveta. Kot smo opisali, koncept globalizacije izvira iz ZDA, teoretično ga je leta 1983 utemeljil harvardski profesor marketinga *Theodore Levitt*. Do globalizacije je lahko prišlo, ker je »zahodni svet« na nek način zmagal v hladni vojni. Posledično je prišlo do takih sprememb v politični in ekonomski ureditvi sveta, da je bila globalizacija sploh mogoča.

Čeprav danes govorimo o globalizaciji in digitalizaciji, v vseh delih sveta vendarle ni povsem tako, kot si kot samoumevno predstavljamo na zahodu. Unificiranje sveta in izvažanje »zahodne kulture« v preostale dele sveta marsikje ni bilo uspešno. Razlogov za to je več:

- globalizacija in digitalizacija iz povsem ekonomskih razlogov sploh nista dosegli nekaterih delov sveta,
- mnoga »nezahodna« okolja niso sprejela »zahodne« kulture, ki izhaja iz neoliberalne ekonomske doktrine,
- na zahodu so se pojavili koncepti družbene odgovornosti, ki so marsikje prevladali nad doktrino neoliberalizma.

Na to, da digitalizacija nekaterih delov sveta iz povsem ekonomskih razlogov sploh ni dosegla, kažejo podatki o uporabi pametnih telefonov, katerih uporaba je pri nas postala že skoraj samoumevna, nedaleč od nas pa je situacija lahko marsikje popolnoma drugačna. Po podatkih časopisa *Business Insider* je pametne telefone v Ukrajini leta 2016 uporabljalo samo 27 % vse populacije odraslih oseb, v Pakistanu 11 %, v Etiopiji in Ugandi pa samo 4 %.

Tipičen primer zavračanja »zahodne« kulture je »Arabska pomlad«, ki se je začela leta 2010. Arabska pomlad predstavlja poskus demokratizacije nekaterih arabskih držav. Šlo je za masovne demonstracije, poskuse političnih sprememb, marsikje pa tudi za državljansko vojno. Vsaj v nekaterih državah (npr. Libija, Sirija) vpletanja zahodnih držav v te procese ni mogoče zanikati. Arabska pomlad se je začela v Tuniziji leta 2010 in se nadaljevala v nekaterih drugih državah (npr. Egiptu, Libiji, Siriji). V nekaterih državah je vodila v dejansko demokratizacijo, v večini držav pa ne. Najbolj drastični posledici »Arabske pomladi« sta bili pojav skrajne skupine Islamska država in vojna v Siriji. Simbolna točka tega procesa je bila prav vojna v Siriji. Njen razplet kaže, da so se stvari po koncu hladne vojne zelo spremenile. Po koncu hladne vojne in razpadu bivše Sovjetske zveze (leta 1991) je vse kazalo na prevlado »zahodnega sveta« in da bo svet postal unipolaren. Odgovor skrajnega islama na to je bil nastanek islamske države. Islamska država, ki je predstavljala radikalni islamski pogled na svet, je bila razglašena 29. junija 2014 v Siriji in Iraku. Kasneje je bila res vojaško poražena, vendar njen vojaški poraz še zdaleč ne pomeni prevlade zahodnega pojmovanja kulture. V vojni v Siriji se je izkazalo celo nasprotno. Pomembno vlogo v tej vojni je imel Iran, ključna za končni razplet pa je bila (obnovljena) vojaška in politična moč

Rusije. Obnovljena moč Rusije je že začela vplivati na trende pojmovanja medkulturnega sodelovanja. Za razumevanje aktualnih trendov bi bilo pri preučevanju organizacijskih kultur treba preseči okvire »zahodnega sveta« in bolj poglobljeno preučevati razvoj kultur tudi v okoljih, kot so Kitajska, Sovjetska zveza v času pred II. svetovno vojno in celoten »vzhodni blok« v obdobju od konca II. svetovne vojne do razpada nekdanje Sovjetske zveze. Nenazadnje je bila takratna Sovjetska zveza ena od zmagovalk II. svetovne vojne in je bila tudi prva država, ki je poslala človeka v vesolje. Res je sicer, da je prav razpad Sovjetske zveze in »vzhodnega bloka« povzročil razcvet koncepta globalizacije, vendar so se časi tako v Rusiji kot na Kitajskem zelo spremenili. Kitajska v vojaških procesih sicer ni bila neposredno udeležena, vendar se je v tem obdobju (od 2010) izjemno okrepila njena ekonomska moč.

Danes, ko je koncept globalizacije že v tretjem desetletju, lahko ugotovimo, da svet ni unipolaren. Prav v sedanjem času se svet spet spreminja in spremembe, ki smo jim priča, bodo zelo kmalu spet vplivale na pojmovanje organizacijske kulture in kulture družbe nasploh. Verjamemo, da se bodo zaradi tega spet spreminjale prevladujoče vrednote organizacij. Prav tako verjamemo, da bo preučevanje različnih kultur in medkulturnega sodelovanja v prihodnje dobilo še večji pomen, kot ga ima danes.

Opazili smo, da pri preučevanju organizacijskih kultur ne nastopa spremenljivka »varnost«. Z globalizacijo so vprašanja varnosti nedvomno povezana. V preteklosti so bili vzroki za terorizem povezani z bojem za formiranje nacionalnih držav ali borbo za ideološko prevlado, vzroki za terorizem sedanjega časa pa so lahko v marsičem povezani tudi z globalizacijo zahodne kulture. Wilkinson (2011) namreč pravi, da terorizem lahko izbira naključne ali simbolne cilje. Stavbi WTC v New Yorku sta bili 11. 9. 2001 kot cilj terorizma brez vsakega dvoma izbrani kot simbolna cilja »zahodnega« sveta.

Menimo, da so nekateri dogodki, kot so: razplet vojne v Siriji, dogodki na polotoku Krim in povečevanje kitajskega vpliva v Afriki, pokazali, da se je spet začel boj za prevlado. Sredstva in metode bojevanja za prevlado so drugačna, kot so bila v klasičnih vojnah. Nevarnosti pa niso nič manjše, kot so bile v času ideoloških bojev, boj za nacionalne države, v času upiranja unipolarnosti ipd. Menimo, da je zgolj vprašanje časa, kdaj bo dimenzija povezana z vprašanji varnosti vključena v pojmovanje organizacijske kulture.

Našo empirično raziskavo smo opravili na vzorcu dveh različnih organizacij znotraj iste države. Izhajali smo iz spoznanj Hofstedeja (2001), da so vse organizacije vpete v družbeno-kulturni okvir, ki prav tako vpliva na delovanje posamezne organizacije. Okvira za delovanje športnih in turističnih organizacij znotraj iste nacionalne kulture sta različna, zato smo pričakovali tudi razlike v kulturah obeh preučevanih organizacij.

Med športnimi in turističnimi društvi smo ugotovili statistično značilne razlike v povprečju spremenljivk zaznanih dimenzij kulture **odnos do moči, izogibanje negotovosti, enakopravnost spolov, samozavest in usmerjenost v uspešnost**. Športna društva bolj spoštujejo moč in avtoriteto kot turistična društva. Prav tako športna društva bolj stremijo k izogibanju negotovosti kot turistična društva, medtem ko turistična društva bolj spoštujejo enakopravnost spolov kot športna društva. Ugotovili smo tudi, da športna društva bolj stremijo k uspešnosti kot turistična društva, do presenetljivih ugotovitev pa smo prišli pri preučevanju samozavesti.

Pri ostalih spremenljivkah zaznanih dimenzij kulture: družbeni kolektivism, skupinski kolektivism, usmerjenost v prihodnost in človečnost nismo ugotovili nobenih statistično značilnih razlik med športnimi in turističnimi društvi.

Rezultati raziskave so pokazali, da področje delovanja organizacije vpliva na samo organizacijsko kulturo. Športniki morajo pri svojem delu izkazovati moč, stremjenje k uspešnosti, pri tem pa se morajo v čim večji meri izogibati negotovosti. Le tako lahko v izredno konkurenčnem okolju dosežejo vrhunske rezultate, ki jih družba od njih pričakuje. Po drugi strani pa člani turističnih društev očitno sodelujejo v društvih zaradi druženja, zanimivega preživljanja prostega časa ter skrbi za lasten kraj. Pri tem je očitno v ospredju sodelovanje in medsebojna pomoč, tekmovalnost je tu nepomembna. Morda bi bilo smiselno razmišljati o uvajanju drugačne organizacijske kulture tudi v turistična društva. Kot smo omenili, je po ugotovitvah foruma v Davosu (World Economic Forum, 2015) Slovenija po konkurenčnosti za razvoj turističnega sektorja v letu 2015 med 141 državami dosegla šele 39. mesto.

Literatura in viri

- Ashforth, B. E. in Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organisation*. Academy of Management Review, Vol. 14. str. 20–39.
- Balmer, J. M. T. in Greyser, A. S. (2013). *Revealing the Corporation*. Routledge. London.
- Balmer, J. M. T. (1998). *Corporate identity and advent of corporate marketing*. Journal of Marketing Management. 4, 963–96.
- Balmer, J. M. T. (2010). *Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995*. Journal of Brand Management. 18(3). 180–196.
- Baer, D. (2016). *This map shows the percentage of people around the world who own smartphones*, Business Insider. Pridobljeno 22. 2. 2016 na <https://www.businessinsider.com/how-many-people-own-smartphones-around-the-world-2016-2>.
- Carroll, A. (1979). *Three-dimensional conceptual model of corporate performance?* Academy of Management Review. 4(4), 497–505.
- Castells, M. in Aoyama, Y. (1994). *Paths Toward the Information Society: Employment Structure in G7 Countries*. International Labour Review. 133, 1.
- Dellana, S. A. in Hauser, R. D. (1999): *Toward Defining the Quality Culture*. Engineering Management Journal, Vol. 11, No.2, str. 11–15.
- Demmerling, T. (2015). *Corporate Social Responsibility Overload? Intention. Abuse. Misinterpretation of CSR From the Companies' and the Consumers' Point of View*. Anchor Academic Publishing. Hamburg.
- Engelberger, J. (1980): *Robotics in Practice: Management and applications of industrial robots*. Kogan Page. London.
- Gallman, R. E. in Weiss, J. T. (1969). *The Service Industries in the Nineteenth Century*. In *Production and Productivity in the Service Industries*. (ed. Victor, R. Fuchs). Columbia University Press. New York.
- GLOBE instruments & data (2015). *Peter B. Gustavson School of Business*. University of Victoria, Canada. Pridobljeno 5. 11. 2017 na <http://www.uvic.ca/gustavson/globe/research/instruments/index.php>.
- GLOBE project (2016). *Globe organization and projects*. Pridobljeno 5. 11. 2017 na <http://globeproject.com/>
- Gray, E. R. in Balmer, J. M. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. Long Range Planning. Vol. 31: str. 695–702.
- Hatch, M. J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. The Academy of Management Review, 18(4), str. 657–693. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://www.jstor.org/stable/258594>
- Herbst, D. (2009). *Corporate Identity*. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Hofstede, G. (2010). *The GLOBE debate: Back to relevance*. Journal of International Business Studies, 41(8), str. 1339–1346. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://www.jstor.org/stable/40863983>
- Hofstede Insights (2017). *National culture*. Pridobljeno 5. 11. 2017 na <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (1978). *The Poverty of Management Control Philosophy*. The Academy of Management Review. Academy of Management. 3 (3): 450–461.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (2001). *Culture consequences (2nd ed.)*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. in Dorfman, P. (2002). *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE*. Journal of World Business, 37 (1), 3–10.
- Ishikawa, K. (1980). *QC Circle Koryo: General Principles of the QC Circle*. QC Circle Headquarters, Union of Japanese Sc. entists and Engineers. Tokyo.
- Jacques, E. (1951): *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Tavistock. London.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. in de Luque, M. S. (2006). *Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches*. Journal of International Business Studies, 37(6), str. 897–914. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://www.jstor.org/stable/4540392>

- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. in Mannion, R. (2009). *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*. Public Administration Review, 69(6), str. 1087–1096. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://www.jstor.org/stable/40469029>
- Juran, J. M. (ed.). (1995). *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. The American Society for Quality Control. Milwaukee, Wisconsin.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review. May/June 1983, 82–102.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021*. Pridobljeno 7. 11. 2017 na http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/Strategija_turizem_koncno_9.1.0.2017.pdf
- Morrill, C. (2008). *Culture and Organization Theory*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 619, str. 15–40. Pridobljeno iz: <http://www.jstor.org/stable/40375793>, 25. 12. 2017.
- Needle, D. (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. Chapman & Hall. London.
- Novak, B. (1999). *Krizno komuniciranje*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Ouchi, W. G. in Wilkins, A. L. (1985). *Organizational Culture*. Annual Review of Sociology, 11, str. 457–483. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://www.jstor.org/stable/2083303>
- Peters, T. in Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. HarperCollins Publishers, New York.
- Rosenmann, A., Reese, G. in Cameron, J. E., (2016). *Social Identities in a Globalized World. Perspectives*. Psychological Science.11(2), 202–221.
- Sánchez-Cañizares, S. M. in Castillo-Canalejo, A. M. (2014). *Community-based island tourism: the case of Boa Vista in Cape Verde*. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 8(2), str. 219–233. Pridobljeno 8. 11. 2017 na <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-04-2012-0015>.
- Sinha, J. B. P. (2008): *Culture and Organizational Behaviour*, SAGE, New Delhi.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU. Pridobljeno 25. 12. 2017 na <http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>.
- Tardini, S. in Cantoni, L. (2015). *Hypermedia. internet and the web*. objavljeno v: Cantoni, L. (2015). *Communication and Technology*. De Gruyter Mouton. Berlin.
- The World Tourism Organization [UNWTO]. (2015). *Tourism Highlights: 2015 Edition*. na <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
- Urde, M. (2013). *The corporate brand identity matrix*. Journal of Brand Management, Macmillan Publishers Ltd., Vol. 20, 9 (742–761).
- Verčič, D. in Gruning, J. E. (1998). *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu*. Teorija in praksa. Ljubljana.
- WEF - World Economic Forum. (2015). *Travel and Tourism Competitiveness Report: Index Results—The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2015*. Pridobljeno 25. 12. 2017 na http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf.
- Wilkinson, P. (2011). *Terrorism versus Democracy*. Routledge. London.
- Wymbs, C. (2011). *Digital marketing: The time for a new “Academic Major” has arrived*. Journal of Marketing Education. 33(1), 93–106.
- Zakon o društvih (uradno prečiščeno besedilo) (ZDru-1-UPB2), *Uradni list Republike Slovenije*, št. 22/1998. Pridobljeno 3. 11. 2017 na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/104888>
- Žibert, M., Koščak, M. in Prevolšek, B. (2017). *The Importance of Stakeholder Involvement in Strategic Development of Destination Management: The Case of the Mirna Valley Destination*. *Academica Turistica*, 10(1), str. 43–55. Pridobljeno 8. 11. 2017 na <https://doi.org/10.26493/2335-4194.10.43-55>

Elektronski viri

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mobile_connection_to_internet#Internet_access_2016_survey.29

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6563>

<http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7016>

<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-..>

<http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>

<http://globeproject.com/results/countries/SVN?menu=list>

<https://www.businessinsider.com/how-many-people-own-smartphones-around-the-world-2016-2>

<http://www.stat.si/dokument/9572/TurizemDemografija.pdf>

ZAPOSLANI V DIGITALNI DOBI
I. Podbregar (ur.)



Recenziji

Znanstvena recenzija

Naslov znanstvene monografije: Zaposleni v digitalni dobi

Recenzent: Zasl. prof. dr. Albin Iglčičar

Znanstvena monografija obsega 128 strani in 6 poglavij, kjer izkušeni strokovnjaki predstavljajo razvojna vidike kadrovskega managementa v sedanjosti in kažejo na smer njegovega razvoja v digitalni dobi. Slednja ne pomeni, da digitalizacijo razumemo samo kot podporni proces na področju razvoja kadrov, temveč je digitalizacija sestavni proces razvoja kadrov, ki se odraža skozi potrebe po povsem novih kompetencah na vseh sestavnih delih procesa.

V prvem poglavju nam soavtorja Mojca Bernik in Julij Fischer poskušata predstaviti pogled na upravljanje z občutljivimi kadrovskimi podatki v dobi digitalizacije. Na eni strani nam digitalizacija omogoča različna krmiljenja podatkov in njihove analize, ki nam v realnem času dajejo ustrezno podporo odločanju o kadrih in iskanju talentov za hitrejši razvoj organizacije. Na drugi strani so osebni podatki na področju kadrov izjemno občutljivo bogastvo organizacije, ki ji dajejo priložnosti in prednosti pred konkurenco, zato jih je potrebno ustrezno neprekinjeno ščititi. Tretji problem pa se kaže v ustrezni verodostojnosti osebnih podatkov, kjer digitalizacija omogoča ustrezno sledljivost in s tem tudi stalnost oziroma ne dovoljuje njihovega poljubnega parcialnega prikazovanja.

Avtorica Vesna Novak nam predstavlja fenomen trga dela in zaposlovanja v evropski regiji, kjer smo na eni strani skozi digitalizacijo soočeni s povsem novimi oblikami dela in novimi potrebami, na drugi strani pa se vse bolj soočamo s staranjem prebivalstva in takšna demografija predstavlja vse večjo nevarnost funkcionalne nepismenosti v dobi digitalizacije. Že res, da se digitalna tehnologija vse bolj prilagaja ljudem in postaja okolju vse bolj prijazna, vendar se je potrebno zavedati, da obstaja razkorak med razpoložljivi človeškimi viri v evropski regiji in digitalnimi kompetencami. Ta razkorak pa predstavlja izziv za kadrovske management in vse njegove procesne aplikacije.

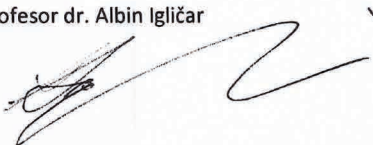
Avtorja Polona Šprajc in Iztok Podbregar pa v svojem prispevku opozorita na fenomen, ki je pravzaprav produkt digitalizacije, to je jasno postavljanje meja med ekosistemi posameznih organizacij. Jasna meja ekosistemov je na eni strani prednost za nedvoumno jasno določene kompetence posameznega ekosistema in njihovo uporabo v okviru istega ekosistema. Na drugi strani pa je narava sodobnega okolja, ki ji sledijo predvsem mladi kadri, da poleg delovanja v enem ekosistemu enostavno želijo hkrati delovati istočasno še v ostalih virtualnih organizacijah oziroma ekosistemi. Avtorja nakažeta na ta problem, hkrati pa v svojem poglavju odpirata oziroma nehote povzročata povsem novo raziskovalno radovednost.

Moje mnenje je, da je znanstvena monografija celovita in ustrezno strukturirana. Vsebinsko izpolnjuje vse pogoje glavnega naslova, naslovov podpoglavij in veznih členov posameznih besedil. Teme, ki jih znanstvena monografija obravnava, so aktualne in smiselno dopolnjujejo znanstveni prostor v Sloveniji. Znanstvena monografija je namenjena tako zahtevnejšemu znanstvenemu krogu, kot tudi strokovnemu krogu in študentom. Predlagam, da se znanstvena monografija v obstoječem obsegu in vsebini izda.

Kranj, 2. 4. 2019

Zaslužni profesor dr. Albin Igličar

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Albin Igličar', written over a light blue horizontal line.

Znanstvena recenzija - Zaposleni v digitalni dobi (znanstvena monografija, 6 poglavij)

Recenzent: dr. Blaž Markelj

V recenzijo sem prejel predlog znanstvene monografije z naslovom Zaposleni v digitalni dobi. Gre za soavtorstvo znanstvenih prispevkov, ki so strnjeni v šest zaključenih poglavij. Členitev poglavij:

1. Digitalizacija kadrovskega managementa z uporabo informacijske tehnologije
2. Narava dela in zaposlovanje v digitalni dobi
3. Model ekosistema kadrovskega managementa v digitalni dobi
4. Krizni manager, priložnost mladih v digitalni dobi
5. Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju
6. Organizacijska kultura: pojmovanje, evolucija in merjenje od industrijske revolucije do digitalne dobe

Obseg znanstvene monografije: 128 strani

Znanstvena monografija predstavlja razvoj že objavljenih znanstvenih del s področja kadrovskega managementa ter nadaljuje trend strateške umestitve kadrovskega managementa v delovanje organizacij v dobi digitalizacije. Izpostavlja izhodišča tako akademski kot tudi strokovni javnosti, je tudi lahko dobro vodilo študentom pri študiju na področju kadrovskega managementa in širše. Z naslovom se opredeli, da so zaposleni glavni člen organizacij, ki usmerja vsa naša delovanja, tako na področju digitalizacije, trga dela, medsebojnih odnosov, priložnosti, digitalne transformacije kot digitalne kulture. Poglavja so vsebinsko smiselno povezana in predstavljajo celoto kadrovskega managementa.

Prvo poglavje z naslovom Digitalizacija kadrovskega managementa z uporabo informacijske tehnologije predstavlja razvojne vidike informacijske tehnologije in nakazuje izrabo praktičnih elementov oz. orodij kadrovskega managementa. Zaradi sprememb v delovanju in vplivov tehnologij, se spreminja tudi izraba orodij, spodbuja se digitalna orodja za administrativno in strateško vodenje zaposlenih.

Drugo poglavje nosi naslov Narava dela in zaposlovanje v digitalni dobi, ki izkazuje specifične trga dela, demografske elemente in vpelje pomen tehnologij. Zaradi številnih sprememb, je pod udarom tako delovanje trga dela kot tudi ravnanja organizacij in posameznikov. Zaradi spremenjenih razmer, je potrebno spreminjati vlogo oblik dela in značilne povezave med zasebnim in poklicnim.



Sledi poglavje z naslovom Model ekosistema kadrovskega managementa v digitalni dobi. Gre za področje medsebojnega povezovanja posameznikov, skupin in organizacij. V smeri sledenja spremembam, se spreminjajo tudi načini postavljanja mej, predvsem pa brisanja mej, ki v iskanju priložnosti v večjih skupnostih pomenijo večje možnosti za boljšo prihodnost družbe.

Poglavje z naslovom Krizni manager, priložnost mladih v digitalni dobi, nam predstavi vlogo razvoja novih znanj in kompetenc, združenih pod streho študijskih programov in razvoj znanstvenega pristopa k utemeljitvi pomena sledenju potrebam novih generacij in novih izzivov organizacij v prihodnje.

Digitalizacija in digitalna transformacija v izobraževanju je naslednje poglavje. Predstavljene so oblike izobraževanja v povezavi z razvojem informacijske tehnologije. Nadalje se izpostavi povezava digitalizacije z akademskim in gospodarskim okoljem ter vključevanjem idej za digitalizacijo izobraževalnih procesov. Poglavje odpira pomembne znanstvene trende na področju sodobnih pristopov in inovativnih idej na področju izobraževanja.

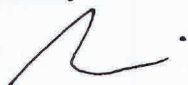
Znanstvena monografija se sklone s poglavjem Organizacijska kultura: pojmovanje, evolucija in merjenje od industrijske revolucije do digitalne dobe. V poglavju so predstavljene idejne zasnove in novi pristopi k razumevanju organizacijske kulture ter novodobni pristopi k razumevanju organizacijske kulture prihodnosti. Poglavje tudi empirično zaokroži dve pomembni področji dejavnosti organizacij – šport in turizem.

Glede na vsebino, strukturo in zastavljeno zasnovo menim, da je znanstvena monografija in ustrežna in predlagam njeno izdajo.

Kranj, 27. 3. 2019

Dr. Blaž Markelj

Podpis:





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede