ORGANIZACIJA in ORGANIZIRANJE

uredila **Polona Šprajc**

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Organizacija in organiziranje

Urednica
Polona Šprajc

April 2025

Naslov
Title
Organizacija in organiziranje
Organization and Organizing

Urednica
Editors
Polona Šprajc
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Recenzija
Review
Iztok Podbregar
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Franc Željko Županič

Lektoriranje
Language edeting
Alenka Plos
(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

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

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

Grafika na ovitku
Cover graphic
Foto: Dan Schiumarini, unsplash.com, 2017

Grafične priloge
Graphic material
Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače.
Avtorji prispevkov in Šprajc (urednica), 2025

Založnik
Published by
Univerza v Mariboru
Univerzitetna založba
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
https://press.um.si, zalozba@um.si

Izdajatelj
Issued 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
Edition
Prva izdaja

Vrsta publikacije
Publication type
E-knjiga

Dostopno na
Available at
http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/959

Izdano
Published at
Maribor, april 2025

Ime projekta
Project name
Predlog pilotnih projektov Univerze v Mariboru za zelen in odporen prehod v Družbo 5.0 Naslov pilotnega projekta: Bionika za digitalni, zeleni in trajnostni razvoj

Številka projekta
Project number
3330-22-3515

Financer projekta
Project financier
Republika Slovenija, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije, in Evropska unija – NextGenerationEU

»Projekt sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije, in Evropska unija – NextGenerationEU. Projekt se izvaja skladno z načrtom v okviru razvojnega področja Pametna, trajnostna in vključujoča rast, komponente Krepitev kompetenc, zlasti digitalnih in tistih, ki jih zahtevajo novi poklici in zeleni prehod (C3 K5), za ukrep investicija F. Izvajanje pilotnih projektov, katerih rezultati bodo podlaga za pripravo izhodišč za reformo visokega šolstva za zelen in odporen prehod v Družbo 5.0: projekt Pilotni projekti za prenovo visokega šolstva za zelen in odporen prehod.

Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorni niti Evropska unija niti Evropska komisija.«

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

Besedilo / *Text* © avtorji in Šprajc (urednica), 2025

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

Licenca dovoli uporabnikom reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javno priobčitev in predelavo avtorskega dela, če navedejo avtorja in širijo avtorsko delo/predelavo naprej pod istimi pogoji. Za nova dela, ki bodo nastala s predelavo, bo tako tudi dovoljena komercialna uporaba. Od BY NC SA licence se ta razlikuje samo v tem, da je tu dovoljena tudi komercialna uporaba dela/predelave.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.551(082)(0.034.2)

ORGANIZACIJA in organiziranje [Elektronski vir] / urednica Polona Šprajc. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025

Način dostopa (URL): https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/959

ISBN 978-961-286-979-3 (PDF)
doi: 10.18690/um.fov.3.2025
COBISS.SI-ID 233270787

ISBN 978-961-286-979-3 (pdf)
978-961-286-980-9 (trda vezava)

DOI https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025

Cena
Price Brezplačni izvod

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

Citiranje
Attribution Šprajc, P. (ur.). (2025). *Organizacija in organiziranje*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.3.2025

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Kazalo

Predgovor: Organizacija in organiziranje
Polona Šprajc — 1

1 **Delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev**
Work-Specific Digital Competencies of HR Managers
Nejc Bernik, Polona Šprajc — 3

2 **Integracija zelenega kadrovskega managementa v obstoječe sisteme: izzivi in rešitve**
Integrating Green Human Resource Management into Existing *Systems: Challenges and Solutions*
Julijana Božnar — 27

3 **Etično upravljanje delovnih obremenitev**
Ethical Workload Management
Tilen Medved — 49

4 **Komunikacija in komuniciranje s študenti**
Communication With Students
Jana Knez, Sandi Knez — 69

5 **Ocenjevalni okvir CAF za merjenje kakovosti v javni upravi**
The CAF Assessment Framework for Quality Measurment in Public Administration
Aleksandar Dončev, Eva Jereb — 85

6 **Odprti podatki kot orodje za krepitev družbene odgovornosti podjetij**
Open Data as a Tool for Enhancing Corporate Social Responsibility
Staša Blatnik, Mirjana Kljajić Borštnar, Andreja Pucihar — 101

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Predgovor – Organizacija in organiziranje

POLONA ŠPRAJC

Sodobna družba je družba organizacij. Organizacije so prostor, kjer se ljudje nahajamo v različnih oblikah, različnih dejavnostih in zasledujemo različne interese in cilje. Ravno tako se vprašanje organizacije skozi institucionalno, instrumentalno opredelitev in skozi oblikovanje organizacije razvija že od samih začetkov vzpostavitve znanstvenega raziskovanja s področja organizacijskih ved.

Vprašanja, ki so vezana na organizacijo in organiziranje, izhajajo najprej iz percepcije človeka in razumevanja zakonitosti organizacij, ki jih je potrebno upoštevati tako v formalnem kot v neformalnem pogledu. Ob tem je seveda prepoznavnost vzvodov za delovanje formalnih organizacij pod bistveno močnejšim drobnogledom kot pri neformalnih organizacijah.

Organizacija pomeni povezovanje ljudi, ki vstopajo v organizacijo s svojimi interesi, z namenom doseganja ciljev organizacije in realizacije lastnih interesov in potreb. Ravno tako povezovanje pomeni izvajanje nečesa, kar je zastavljeno v namenu, poslanstvu in viziji organizacije.

V znanstveni monografiji z naslovom Organizacija in organiziranje smo povezali vsebinsko zaokrožena poglavja, ki so nastala v avtorstvu in soavtorstvu visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter doktorskih študentov. Tematski sklopi so vezani na področja organizacije, saj upoštevajo kadrovski, procesni in informacijski vidik. Obravnavajo torej področje treh glavnih stebrov organizacije, ki skozi zgodovino pomenijo tudi odskočno desko za bodoči razvoj in raziskovanje organizacijskih ved.

Prvo poglavje vključuje področje kadrovskega managementa in preplet kompetenc kadrovskih managerjev, ki morajo za svoje delovanje slediti smernicam okolja ter na ta način omogočati nemoten okvir organiziranja organizacij.

Drugo poglavje sledi področju prvega in se navezuje na aktualne smernice današnjega časa in prostora tako, da gre od digitalnega k zelenemu prehodu.

Tretje poglavje se povezuje s področjem etike in morale, ki je v duhu organizacije in organiziranja nedvomno večni sopotnik razvoja organizacij.

V četrtem poglavju se avtorja dotakneta področja komunikacije in komuniciranja, ki ga skozi prizmo teorije in raziskave izpostavita kot stalno potrebno v organizacijah.

Peto poglavje se opredeljuje skozi javno upravo in javni sektor, ki z elementi namena in vizije tovrstnih organizacij predstavljajo svojevrsten spekter opredelitev organiziranja.

Znanstvena monografija se zaključi s področjem informacijskih sistemov v povezavi z družbeno odgovornostjo organizacij, pri čemer z vidika organizacije in organiziranja prispevek z namenom zaokroža celoto monografijo.

DELOVNO SPECIFIČNE DIGITALNE KOMPETENCE KADROVSKIH MANAGERJEV

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

Raziskava obravnava ključno vlogo kadrovskih managerjev v sodobnih organizacijah, pri čemer poudarja pomen njihovih digitalnih kompetenc. Organizacije si prizadevajo za uspeh na konkurenčnem trgu, zato je ključnega pomena, da kadrovski managerji obvladujejo digitalna orodja in tehnologije. Digitalna pismenost, obvladovanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) in umetne inteligence postajajo nujni elementi za učinkovito vodenje kadrovskih procesov. Raziskava obravnava orodji, primerni za merjenje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. Za potrebe ocenjevanja delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev smo pregledali, prilagodili in oblikovali matriko usposobljenosti in tabelo ključnih indikatorjev uspešnosti (KIU). Na podlagi SWOT analize smo izbrali primernejše orodje za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.1

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
kompetence,
digitalna orodja,
kadrovski managerji,
matrika usposobljenosti,
KIU,
SWOT

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.1

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:
competencies,
digital tools,
HR managers,
competency matrix,
KPI,
SWOT

Work-Specific Digital Competencies of HR Managers

Nejc Bernik, Polona Šprajc
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

The research addresses the crucial role of HR managers in modern organizations, emphasizing the importance of their digital competencies. As organizations strive for success in a competitive market, it is essential for HR managers to master digital tools and technologies. Digital literacy, proficiency in information and communication technology (ICT), and artificial intelligence are becoming necessary elements for the effective management of HR processes. The research examines tools suitable for measuring the job-specific digital competencies of HR managers. For the purpose of evaluating the job-specific digital competencies of HR managers, we reviewed, adapted, and developed a competency matrix and a table of key performance indicators (KPIs). Based on a SWOT analysis, we selected the most appropriate tool for assessing the job-specific digital competencies of HR managers.

University of Maribor Press

1 Uvod

Organizacije si želijo biti uspešne na področju, znotraj katerega delujejo. Uspešnost ni samoumevna, saj organizacije potrebujejo sposobne kadre, ki pripomorejo k rasti in razvoju organizacij. Sposobnost kadrov organizacije preverjajo z različnimi prijemi in orodji. Tako preverjanje imenujemo preverjanje kompetentnosti kadrov, ki ga v organizacijah v obliki ocenjevalnih orodij največkrat sestavijo in opredelijo kadrovski managerji, opravljajo pa ga vodje posameznih oddelkov na svojih podrejenih.

Kadrovski managerji morajo biti za sestavo in opredelitev ocenjevalnih orodij kompetentnosti kadrov pravilno usposobljeni. Poznati morajo kadrovske procese in biti pravno poučeni. Biti morajo kompetentni na področju kadrovanja. V zadnjih nekaj letih se je z rastjo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) pojavila potreba po digitalnem znanju in digitalni pismenosti kadrovskih managerjev. Te imenujemo delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Delovno specifične digitalne kompetence v organizacijah preverjajo in ocenjujejo vodje oddelkov, orodja za ocenjevanje le-teh pa sestavijo kadrovski managerji. Kdo pa preverja, ali so kadrovski managerji sposobni sestaviti ocenjevalna orodja za ocenjevanje kompetenc? Kdo ocenjuje njihove delovno specifične digitalne kompetence?

Kadrovski managerji so redkeje ocenjevani po dosežkih, razvoju in delovanju kot drugi kadri. Enako velja za področje digitalnih znanj, poznavanja IKT in digitalnih orodij. Organizacije, ki si želijo biti uspešne, morajo z orodji, kot so matrike usposobljenosti, ključni indikatorji uspešnosti (KIU) ipd., poleg ostalih kadrov ocenjevati delovne specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev.

S pravilnimi orodji, metodami in prijemi organizacije lahko optimirajo in izboljšajo delo kadrovskih managerjev. Ti z obnavljanjem in dopolnjevanjem znanj digitalnega okolja pospešijo, poenostavijo in integrirajo posamezna dela kadrovskih procesov. Tako z nenehnim vpeljevanjem prednosti IKT tehnologije v kadrovske procese izboljšajo zadovoljstvo kadrov, zmanjšajo fluktuacijo in pospešijo kadrovske procese. Skupek vsega vodi v digitalno transformacijo organizacij in njihovo uspešnost.

2 Kadrovski managerji

Kadrovski management (KM) je izraz, ki se nanaša na vse aktivnosti in strategije, ki so usmerjene v učinkovito upravljanje kadrov v organizacijah (Bhat, 2022). KM vključuje širok spekter nalog, od zaposlovanja in usposabljanja kadrov do razvoja kadrovskih politik in ohranjanja ugodnih delovnih okolij (Nugroho, 2022). Namen KM je tako po besedah avtorjev Rahsel & Gumanti (2022) povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij z optimalnim izkoriščanjem kadrov.

Optimalno izkoriščanje kadrov je pomembno, če organizacije želijo biti konkurenčne na globalnem trgu, slediti tehnološkemu razvoju in se pripraviti na vedno pogostejše in kompleksnejše migracije kadrov (Suhairi, 2023). Velike organizacije so migracij oziroma zaposlovanja tujih kadrov velikokrat že vajene, še vedno pa se zgodi, da so zaradi kulturnih razlik, nerazumevanja in nepoznavanja procesov znotraj organizacij tuji kadri podvrženi pogostejšim delovnim nesrečam in nestrpnosti ter so v veliko primerih manj kompetentni od obstoječih kadrov (Fernández-Reino idr., 2022).

Globalizacija, vzrok, ki povečuje število migracij, povečuje tudi pretok informacij. Ob vedno naprednejši uporabi IKT, brez katere danes noben nivo organizacije ne deluje, je vloga KM še toliko pomembnejša. KM je v organizacijah zadolžen za izvajanje kadrovskih procesov in usmerjanje kadrov, da ti lahko delo opravijo učinkovito, nemoteno in kakovostno.

KM v organizacijah izvajajo kadrovski managerji, ki definirajo in kontrolirajo izvajanje kadrovskih procesov, ki morajo biti skladni s strategijo organizacij. Naloge in odgovornosti kadrovskih managerjev se lahko razlikujejo glede na velikost, strukturo in dejavnost organizacij. Kadrovski managerji lahko opravljajo delo s kadri sami, ali pa imajo zaradi organizacijske strukture pomoč svojih podrejenih (Jagdish, Mishra, & Painoli, 2023). Ali imajo kadrovski managerji pomoč podrejenih, zaposlenih, imenovanih kadroviki, specializiranih za določena področja KM, je odvisno od velikosti, strukture in dejavnosti organizacij.

V primeru pomoči kadrovikov je naloga kadrovskih managerjev, da so jim za zgled, jih usmerjajo, so njihovi vodje. Dobri vodje znajo svoje podrejene motivirati, da kot ekipa dosegajo organizacijske cilje. Ključne značilnosti dobrih vodij po avtorjih Al-kharabsheh, Attiany, Alshawabkeh, Hamadneh & Alshurideh (2023) so, da znajo

motivirati, pomagati, svetovati, usmerjati in navdihovati. Po avtorju Em (2023) poznamo več stilov vodenja. To so demokratični, avtokratični, strateški, situacijski itd. Za kadrovske managerje je priporočljivo, da uporabijo kombinacije demokratičnega in strateškega stila vodenja, saj imajo opravka s posamezniki, ki se med seboj razlikujejo po vedenju, obnašanju, znanju in pričakovanjih. Ob napačnih prijemih oziroma uporabi napačnih stilov vodenja lahko pride do notranjih konfliktov med kadri, kar vodi v neuspešno in neučinkovito opravljene delovne naloge.

Kadrovski managerji s poznavanjem aspektov KM, usmerjanjem podrejenih kadrovikov in taktičnim reševanjem problemov kažejo svojo kompetentnost. Njihova naloga je, da pripeljejo v organizacijo ustrezne kadre, s pravimi veščinami na pravih delovnih mestih ob pravem času. To imenujemo kompetentnost kadrovskih managerjev.

3 Kompetence

Doseganje zastavljenih ciljev zahteva znanja, izkušnje in spretnosti. Te imenujemo tudi kompetence, ki po navedbah avtorjev Cuyacot & Cuyacot (2022) predstavljajo izraz za opisovanje vedenja, znanja, spretnosti in motivov ljudi. Kompetence so potrebne za učinkovito opravljanje nalog in doseganje pozitivnih rezultatov na vseh življenjskih nivojih. Potrebne so v družinskem življenju, za komunikacijo z družbo, za opravljanje dela, za doseganje nujnih življenjskih potreb, za samozadostnost itd. Kesy & Antoniewicz (2023) trdita, da kompetence postajajo vedno pomembnejši faktor za ocenjevanje vrednosti kadrov na trgu dela, saj orišejo njihove dosedanje in prihodnje uspehe v organizacijah.

Trg dela je okolje, kjer sodelujejo iskalci dela (delojemalci, kadri) in ponudniki dela (delodajalci, organizacije). Je nemilosten, saj so na njem najbolj uspešni le najboljši kadri, ki delovne naloge opravijo hitro in učinkovito. Sodelovanje organizacij in kadrov je ključno za uspeh in rast kadrov, organizacij in gospodarstva na nacionalni in globalni ravni. Po besedah avtorjev Scott & Manning (2022) se sodelovanje med organizacijami in kadri spreminja. Spreminja se zaradi sprememb delovnih nalog. Neprestano spreminjajoče se delovne naloge vodijo v sodelovanje med kadri z različnimi veščinami, znanji, kompetencami, da lahko organizacijam zagotovijo kakovostno in inovativno opravljeno delo. Kadre različni avtorji različno opredeljujejo. Po besedah avtorice Novak (2022) so kadri vsi zaposleni, ki na kakršen

koli način sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju delovnih nalog. Medtem ko kadri izvajajo delovne naloge, jih organizacije zastavljajo.

Zahteva organizacij po opravljenem delu po vnaprej določenih časovnih okvirjih spodbudi sodelovanje kadrov na vseh nivojih. Po besedah avtorjev Xiang idr. (2023) sodelovanje spodbudi razumevanje problemskih stanj, delovnih nalog in kompetenc ostalih sodelujočih kadrov. To kadrom omogoča doseganje zastavljenih ciljev organizacij, ki presegajo njihove individualne sposobnosti.

Sposobnost sodelovanja kadrov v timih kaže na njihovo voljo, prilagodljivost zmožnost komunikacije, poslušanja, reševanja problemov in čuječnost. Naštete vrline so odraz socialnih veščin oziroma socialnih kompetenc, ki so potrebne za rast kadrov in organizacij kot ekipe oziroma tima.

Z dobrim timskim sodelovanjem prihaja do kakovostnega opravljenega dela, poveča se zadovoljstvo nadrejenih, ki svoje podrejene za uspešno opravljeno delo nagradijo. Z nagradami, največkrat v denarni obliki in v obliki priznanj ali pohval, kadrom vlijejo občutek cenjenosti in pripadnosti ter svojim podrejenim potrdijo pripadnost. Nagrajevanje v kakršni koli obliki prikazuje veščine in kompetence nadrejenih do svojih podrejenih kadrov.

Vsi kadri, ki nastopajo na trgu dela, imajo določeno mero kompetenc. Te potrebujejo za opravljanje svojega dela oz. poklica. Pri opravljanju poklica jih usmerja njihov vodja, ki s splošnimi in delovno specifičnimi kompetencami pripomore k razvoju kadrov. Vodenje kadrov s strani nadrejenih in učinkovito opravljanje dela podrejenih predstavlja zmožnost medsebojne sinergije in sodelovanja, ki pripelje do pripadnosti. S pripadnostjo se povečata lojalnost in kakovost delovnega življenja oziroma »efekt družine«. Efekt družine nastane v organizacijah, v katerih kadri radi opravljajo svoje delo, se veselijo dela, so povezani s sodelavci in želijo organizaciji kot celoti le najboljše. Kakovost delovnega življenja se osredotoča na uspešnost in počutje kadrov. Kakovost delovnega življenja ne doprinese le k zadovoljstvu zaposlenih, temveč tudi k poslovanju organizacij (Soumya & Tc 2023).

Timsko delo, zmožnost komunikacije, poslušanje, čuječnost, priznanja, pohvale, usmerjanje in prilagajanje imenujemo tudi splošne kompetence. So nujne pri vodjih, ki jih združujejo s svojimi znanji in izkušnjami. Vodje s svojimi odločitvami skrbijo za izboljšanje ali poslabšanje kakovosti delovnega življenja. Dobra kakovost

delovnega življenja je posledica pripadnosti, lojalnosti, organizacijske klime, kulture v organizaciji in mehkih veščin, na katere imajo v organizacijah kadrovski managerji oziroma vodje kadrov velik vpliv. Mehke veščine po besedah avtorja Battaglio (2020) predstavljajo razmerje in odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Mehke veščine predstavljajo motivacijo in predanost razvoju kadrov.

Splošne kompetence spodbudijo učinkovitejše delo kadrov in posledično rast njihovih kompetenc. Splošne kompetence se v organizacijah merijo z rednimi letnimi razgovori, intervjuji, samoevalvacijami ipd. (Adorni idr., 2023).

3.1 Delovno specifične kompetence kadrovskih managerjev

Povečanje produktivnosti kadrov, obenem pa izboljšanje njihove pripadnosti in zadovoljstva, predstavlja velik izziv za vse organizacije in kadrovske managerje. Izboljšav se organizacije lotevajo strateško, z veliko mero pazljivosti. Glavni pristopi za povečanje produktivnosti kadrov so po besedah avtorjev Nisa idr. (2022) sprejetje temeljitih meril za merjenje kakovosti delovnih mest, izvajanje meritev ter uravnoteženje tehničnih in kadrovskih vidikov.

Pri izboljšavah delovnih mest glavno vlogo nosijo vodje posameznih oddelkov, ki s pomočjo kadrovskih managerjev pripravijo in usmerjajo kadre skozi delovno dobo na dodeljenih delovnih mestih v organizacijah. Glavno vlogo pri tem ima predstavitev in seznanitev kadrov z internimi pravili, predpisi, nalogami, obveznostmi, seznanitev z bodočimi sodelavci in seznanjanje z organizacijsko kulturo organizacije. Kadri so lahko uspešnejši, če se s kulturo organizacije poistovetijo, jo pomagajo nadgrajevati in širiti. Po besedah avtorice Giol-Calefariu (2023) se organizacijska kultura ustvarja dlje časa, skozi več generacij. Je sistem, sestavljen iz vrednot, navad in prepričanj, ki združuje kadre, zaposlene v organizacijah. Dobra organizacijska kultura (Ghimisi, 2022) prispeva k pripadnosti in majhni fluktuaciji kadrov.

Kadrovski managerji imajo s področja KM, pravnih praks, pridobljenimi certifikati, priznanji in izkušnjami močne delovne specifične kompetence. Delovne specifične kompetence jim omogočajo posredno in neposredno usmerjanje podrejenih. Delovno specifične kompetence kadrovskih managerjev se navezujejo na eni strani na izvajanje vseh kadrovskih procesov v organizaciji, na drugi strani pa na uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki povečuje njihove digitalne delovne specifične

kompetence. Orodja, ki jim pomagajo pri usmerjanju in spadajo pod digitalne delovne specifične kompetence, so Excel in druge baze podatkov (SAP, Oracle itd.), elektronska pošta (Outlook, Gmail itd.), video aplikacije (MS Teams, Zoom itd.) in programi, ki slonijo na umetni inteligenci (ChatGPT, Monday itd.).

3.2 Digitalne kompetence na kadrovskem področju

Družba z razvojem tehnologije postaja vedno naprednejša. Gonilo za napredek je razvoj IKT, ki ga kadrovski managerji na področju KM morajo izvajati, da pripomorejo k integraciji in digitalizaciji kadrovskih procesov. Razvoj IKT (Arslan idr., 2021) bo v prihodnjih letih vodil v družbo 5.0 in nadaljnjo digitalno transformacijo KM. Strategije KM se bodo spremenile, saj bodo orodja za vodenje in upravljanje kadrov vse bolj podprta z umetno inteligenco.

Dandanes ni kadrovskega procesa, ki ne bi bil digitaliziran in IKT nadgrajen. Po besedah avtorjev Maghsoudi idr. (2023) je pomembno, da je IKT prisotna, vendar ne sme prevzeti celostne vloge opravljanja poklica kadrovskega managerja, saj se kadri, ki so v težavah, velikokrat obrnejo na kadrovske managerje, ki jim s svojimi socialnimi in mehkimi veščinami znajo prisluhniti in pomagati. Lyu & Liu (2021) trdita, da gre za veščine, ki so tehnološko nenadomestljive in jih razvoj IKT ne bo izpodrinil, saj so zaradi svoje čustvene kompleksnosti del človeške narave. Po zapisih avtorice Chuang (2022) je povezana uporaba IKT in mehkih veščin pomembna za strateške odločitve kadrovskih managerjev. Njihova dolžnost je, da najprej sami osvojijo znanja IKT, da lahko o njej kasneje poučujejo kadre in jo uporabljajo za pomoč pri njihovem upravljanju in vodenju.

Uporaba IKT je za namene KM zaradi tekmovalnega poslovnega okolja postala nujna, da lahko posamezne organizacije sledijo razvoju in konkurenci. Z IKT se je povečala stopnja inovacij in superiornosti kadrovskih managerjev (Uçar, 2021). Superiornost se je povečala predvsem z uporabo umetne inteligence, ki kadrovskim managerjem na vseh področjih kadrovanja pomaga iskati rešitve. Z umetno inteligenco si kadrovski managerji lajšajo pridobivanje in selekcijo kadrov, saj z uporabo programov, ki slonijo na umetni inteligenci, analizirajo življenjepise potencialnih kadrov in tako kadre po različnih kriterijih razvrstijo od najboljšega do najslabšega. Kadrovski proces pridobivanja in selekcije se pospeši, možnost izbire napačnih kadrov za razpisana delovna mesta pa se zmanjša.

Uporaba umetne inteligence se uporablja tudi v procesu izobraževanja, usposabljanja in ocenjevanja, saj imajo večje organizacije zakupljene izobraževalne portale preko katerih izvajajo izobraževanja za delovna mesta, varnost pri delu, požarno varnost ipd. Izobraževalni portali, ki se jih pogosto uporablja, so Moodle, Smart Arena, Akademija, Mojedelo ipd.

Z umetno inteligenco si kadrovski managerji pomagajo še pri koordinaciji, analizah, upravljanju talentov itd. Vsi kadrovski procesi so tehnološko podprti, in če kadrovski managerji želijo biti uspešni, jih morajo znati tudi uporabljati. Poznavanje in uporaba umetne inteligence, posledično IKT orodij za kadrovske procese, kaže na digitalne kompetence kadrovskih managerjev in njihov odnos do razvoja organizacij.

4 Metodologija

Cilj raziskave je bil primerjati med seboj orodji, ki sta namenjeni ocenjevanju stopnje kompetentnosti kadrov. Zanimalo nas je, kako bi ju lahko uporabili za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. S teoretičnim pregledom literature smo pregledali potrebna znanja in veščine, ki jih kadrovski managerji potrebujejo za učinkovito opravljanje dela. Določili smo, kaj so delovno specifične digitalne kompetence. Za iskanje člankov, raziskav in orodij za ocenjevanje kadrov smo uporabili baze, kot so Web of Science, Jstor, Google Scholar in Scopus. Večina publikacij je bila objavljena med letoma 2021 in 2024, saj smo želeli uporabiti najnovejše zapise. Ključne besede, po katerih smo iskali, so bile kompetence, digitalna orodja, kadrovski managerji, matrika usposobljenosti, KIU, SWOT ipd.

Zastavili smo konceptni obliki orodij, ki bi jih nadrejeni kadrovskim managerjem lahko uporabili za njihovo ocenjevanje. Gre za orodji matrike usposobljenosti in ključne indikatorje uspešnosti (KIU), ki se pogosto uporabljata za ocenjevanje kadrov. Oslonili smo se na že predhodno oblikovana orodja, ki so bili uporabljena za ocenjevanje kadrov v drugih organizacijah. Orodji smo s kritično primerjalno analizo primerjali s pomočjo SWOT analize in v rezultatih predstavili, zakaj je za ocenjevanje kadrovskih managerjev eno orodje boljše od drugega.

5 Raziskava

Digitalne kompetence zajemajo poznavanje IKT in umetne inteligence. Digitalne kompetence predstavljajo sposobnost poznavanja in uporabe digitalnih orodij. Znanje o digitalnih orodjih in programih po zapisih avtorjev Fernández-Luque, Ramírez-Montoya & Cordón-García (2021) poveča informacijsko pismenost, sposobnost hitrejšega in učinkovitejšega zbiranja dejstev, uporabo baz podatkov, ki v fizični obliki niso dostopne, možnost komuniciranja na daljavo, ustvarjanje digitalnih vsebin, poznavanje informacijske varnosti ipd.

Organizacije imajo večino svojih procesov že digitaliziranih, za kar so v preteklosti potrebovali najboljše vodilne kadre posameznih področij, oddelkov in dobre informatike, da so lahko v obdobju nekaj let vzpostavili digitalno okolje za digitalno opravljanje dela. Digitalizirana delovna mesta so tako postala rezultat večletnega razvoja posameznih delovnih mest.

Za opravljanje dela na digitalnih delovnih mestih v organizacijah potrebujejo usposobljene, kompetentne kadre, ki poznajo kombinacijo tehničnih, analitičnih, komunikacijskih in mehkih veščin, da lahko uspešno delujejo v digitalnem okolju.

Za namen raziskave smo ugotavljali, kako bi lahko organizacije ocenjevale delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Ker v organizacijah kadrovski managerji velikokrat vzpostavijo sistem ocenjevanja kadrov s pomočjo različnih ocenjevalnih orodij, smo se odločili, da bi enaka orodja lahko uporabili pri ocenjevanju kadrovskih managerjev. Primerjali smo orodji, ki se uporabljata za merjenje in ocenjevanje kompetentnosti posameznih kadrov. Orodji se uporabljata z namenom ugotavljanja, ali je posamezen zaposlen kader upravičen do napredovanja, dviga plače, izboljšanja delovnih pogojev, opravljanja obstoječega delovnega mesta ali ne.

Primerjali smo orodji matrike usposobljenosti in ključne indikatorje uspešnosti (KIU) oziroma tabelo KIU. Orodji sta bili zapisani v obliki tabele, ki členi posamezna delovna področja, posamezne naloge in podaja rezultate o zmožnosti opravljanja določene delovne naloge. Za namen raziskave smo oblikovali lasten primer tabele matrike usposobljenosti in tabele KIU, ki bi se lahko uporabili za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev.

5.1 Matrika usposobljenosti

Matrike usposobljenosti so pomembno orodje v kadrovskem managementu, saj omogočajo sistematičen pregled kompetenc in usposobljenosti zaposlenih kadrov znotraj organizacije (Yeung, 2023). Uporabljajo se za ocenjevanje trenutne ravni znanja in veščin ter za identifikacijo potreb po nadaljnjem usposabljanju in razvoju, kar pomaga pri strateškem načrtovanju razvoja kadrov in izboljšanju učinkovitosti delovnih procesov (Memon idr., 2022).

Matrike usposobljenosti so namenjene ocenjevanju zaposlenih kadrov z enakim profilom delovnih nalog. Matrike usposobljenosti so tako najbolj primerne za ocenjevanje različnih kadrov, ki opravljajo enake oziroma podobne delovne naloge. Ker imajo organizacije v večini zaposlenega le enega kadrovskega managerja, smo za raziskavo matriko usposobljenosti prilagodili za ocenjevanje le enega posameznika. Glavna razlika z običajnimi matrikami usposobljenosti je, da v raziskavi ne moremo primerjati kompetenc več kadrovskih managerjev hkrati. Taka matrika usposobljenosti nima možnosti primerjave s kadri, ki opravljajo enak profil delovnih nalog, saj teh kadrov navadno v organizacijah ni – zaposlen je le en kadrovski manager. Matrike usposobljenosti ni mogoče primerjati z matrikami drugih organizacij, saj se delovni pogoji in zahteve od organizacij razlikujejo, hkrati pa bi s primerjavo prihajalo do odtekanja internih podatkov organizacij in kršenja Splošne uredbe o varstvu podatkov.

Obliko matrike usposobljenosti smo za namen raziskave oblikovali po vzoru matrike s spletne strani Management30. com (2024). Pri oblikovanju matrike usposobljenosti smo se navezovali na opis delovno specifičnih digitalnih kompetenc, ki so v dobi množične uporabe IKT pomembne za delo kadrovskega managerja. Za opis in segmentacijo posameznih delovnih nalog smo se navezovali na kadrovske procese v organizacijah. Kadrovski procesi, zajeti v matriki usposobljenosti, so bili pridobivanje in selekcija, usposabljanje in ocenjevanje, koordiniranje in usmerjanje, ohranjanje, zadrževanje in razvoj (tabela 5.1). Za vsak kadrovski proces smo opredelili posamezne naloge in primere primernih praks in orodij. Med primerne prakse in orodja smo uvrstili digitalna orodja, ki jih kadrovski managerji in kadrovski oddelki največkrat uporabljajo za komunikacijo, usposabljanje in usmerjanje kadrov.

Kadrovski managerji so lahko po matriki usposobljenosti ocenjevani s strani nadrejenih, torej članov uprav organizacij. Pomembno je, da matrika usposobljenosti prikaže, pri katerih nalogah in procesih se morajo kadrovski managerji izboljšati, da bodo nadgradili svoje delovno specifične digitalne kompetence.

Za primer ocenjevanja delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev lahko pogledamo prvo nalogo pri kadrovskemu procesu pridobivanja in selekcije, vidno v stolpcu dva (tabela 5.1). Naloga se osredotoča na komunikacijo z vodjami oddelkov za nove kadrovske potrebe. Digitalna orodja, ki bi bila po našem mnenju najboljša, so MS Teams, Zoom, Skype itd. Ta digitalna orodja so razširjena in velikokrat obravnavana kot splošno znanje. Vseeno jih ne znajo uporabljati vsi kadrovski managerji enako dobro, zato je ocena stopnje kompetentnosti pomembna. Stopnje kompetentnosti smo razdelili na tri nivoje. Prva, najnižja stopnja je rdeče barve, kar nakazuje na nepoznavanje uporabe digitalne tehnologije za namen naloge komunikacije z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe. Pri tej stopnji je potrebna popolna poglobitev v delovno nalogo in poučevanje o njej. Druga stopnja, ki je rumene barve, predstavlja znanja, ki so deloma osvojena, vendar ocenjevani kadrovski managerji še vedno niso popolnoma samostojni, ne obvladajo znanj v celoti. Pri tej stopnji je potrebna delna poglobitev in izpopolnjevanje znanja. Zadnja, najvišja stopnja je zelene barve. Zelena barva nakazuje najvišjo stopnjo kompetentnosti kadrovskih managerjev za izbrano nalogo. Tu večjih poglobitev ni potrebnih, pomembno je, da kadrovski managerji svoja znanja o nalogi le osvežujejo in sledijo njenemu razvoju.

Tabela 5.1: Primer matrike usposobljenosti za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev

Kadrovski procesi	Naloge	Primeri praks, orodij	Kadrovski manager (kompetence)
Pridobivanje in selekcija	Komunikacija z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Digitalna priprava in objava prostega delovnega mesta	Canva template in objava na ZRSZ, spletno stran organizacije, LinkedIn itd.	
	Digitalni izbor najboljših kandidatov glede na CV	Razvrstitev (keyword matching, ranking, scoring AI programi)	
	Lov na glave (angl. head hunting)	Uporaba LinkedIn, Applicant Tracking Systems (ATS) itd.	
	Digitalni intervjuji	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Digitalna selekcija kandidatov glede na CV	Izbor najboljših (keyword matching, ranking, scoring AI programi)	
	Spletno obveščanje kandidatov	E-pošta	

Kadrovski procesi	Naloge	Primeri praks, orodij	Kadrovski manager (kompetence)
	Razpored na delovno mesto	Excel, interne baze podatkov organizacije	
	Določanje kilometrine	Google maps itd.	
	Oblikovanje profilov kadrov	Excel, SAP, Oracle itd.	
Usposabljanje in ocenjevanje	Tečaji in e-učenje	Moodle, Smartarena ipd.	
	Merjenje uspešnosti kadrov	Točkovanje na Moodle, Smartarena ipd.	
	VZD, VPP	Simulacije, Pošiljanje obvestil za datum tečaja na e-pošto itd.	
	Napotitev na zdravniški pregled	E-pošta	
Koordiniranje in usmerjanje	Usklajevanje in premeščanje kadrov	E-pošta	
	Dodeljevanje odgovornosti in nalog	Moodle, Smartarena ipd.	
	Spodbujanje timskega dela	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje mentorstva	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje štipendiranja	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje vajeništva	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Koordinacija komunikacije	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Usklajevanje in obvladovanje sprememb	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Ocenjevanje uspešnosti	MS Teeams, Zoom, Skype itd. in Moodle, Smartarena ipd.	
	Koordinacija nagradnih programov	MS Teeams, Zoom, Skype, itd.	
Ohranjanje, zadrževanje in razvoj	SPOT, ZPIZ	Uporaba spletnih brskalnikov	
	Redni letni razgovori	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Team buldingi	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Razvoj internih aktov, pravna podlaga	Uporaba spletnih brskalnikov, Word, Excel	
	Vodenje kadrovskega oddelka	MS Teeams, Zoom, Skype itd., Word, Excel	

Legenda:	
Pozna	
Delno pozna	
Ne pozna	

Po koncu ocenjevanja morajo ocenjevalci predati rezultate ocenjevanim kadrovskim managerjem, ki se morajo izboljšati pri izvajanju delovnih nalog s pomočjo digitalnih orodij, pri katerih so bili ocenjeni z rdečo in rumeno barvo. Matriko usposobljenosti se ponovi v dogovorjenem roku, ko se smatra, da so ocenjevani kadrovski managerji izboljšali svoje znanje na področju uporabe digitalnih orodij, digitalizirali opravljanje delovnih nalog, povečali uporabo IKT v kadrovskih procesih in nadgradili delovno specifične digitalne kompetence.

Ključne lastnosti matrik usposobljenosti so, da lahko pokažejo, ali so kadrovski managerji sposobni opravljati tako pomembno funkcijo znotraj organizacij, ali imajo zadostno znanje za delo od doma in so sposobni za sledenje razvoju kadrovskega področja ter kadrovskih procesov, ali so naklonjeni integraciji procesov itd. Več kot imajo zeleno obarvanih polj znotraj matrik usposobljenosti, bolj so kompetentni, bolj se lahko pogajajo z nadrejenim o napredovanju, povišanju plač in ostalih delovnih pogojih.

Izvajanje matrik usposobljenosti priporočamo vsem organizacijam, ki želijo ugotoviti, ali so se znanja in delovno specifične digitalne kompetence kadrov izboljšala v primerjavi z zadnjim merjenjem le-teh. Matrika usposobljenosti, prikazana v tabeli 5.1, lahko služi za vzorec, ki prikazuje, kako naj organizacije ocenjujejo delovno specifične digitalne kompetence za posamezne kadrovske procese.

5.2 Ključni indikatorji uspešnosti

Ključni indikatorji uspešnosti (KIU) so merljivi kazalniki, ki organizacijam pomagajo oceniti, kako učinkovito posamezni kadri dosegajo zastavljene cilje (Gu, Luo, & Li, 2023). KIU so ključni pri spremljanju uspešnosti kadrov, oddelkov, projektov ali organizacij kot celote, saj omogočajo vpogled v to, kako dobro se izvajajo vnaprej zastavljene strategije organizacij in ali so potrebne kakršne koli spremembe.

Ključne značilnosti KIU so, da so objektivni, saj temeljijo na ocenjevanju nalog posameznih delovnih mest. KIU ocenjujejo kvantitativno, saj naloge, določene za delovna mesta lahko merijo in analizirajo. Poleg objektivnosti so tudi ciljno usmerjeni. Z ocenjevanjem KIU organizacije ugotavljajo, ali posamezne cilje v izbranem časovnem obdobju kadri dosegajo ali ne. KIU se tako kot mnogo drugih orodij za ocenjevanje kompetentnosti uporablja v tedenskih, mesečnih ali letnih časovnih obdobjih.

Za namen raziskave smo oblikovali tabelo KIU za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev (tabela 5.2). S tabelo smo želeli predstaviti možnost orodja, ki tako kot matrika usposobljenosti ocenjuje delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Oblikovana je bila po vzorcu s spletne strani Explorehr.org (n. d.). Pri oblikovanju tabele KIU smo se navezovali na opis ključnih digitalnih KIU, ki so v dobi množične uporabe IKT

pomembni za delo kadrovskega managerja. Za opis in segmentacijo posameznih KIU smo se navezovali na najbolj razširjene digitalne naloge in orodja posameznih kadrovskih procesov v organizacijah. Kadrovski procesi, zajeti v tabeli KIU, so se navezovali na digitalno pridobivanje in selekcijo, usposabljanje in ocenjevanje, koordiniranje in usmerjanje, ohranjanje, zadrževanje in razvoj.

Vsak kadrovski proces smo razčlenili na posamezne KIU. Opisani KIU se v tabeli nahajajo v drugem stolpcu (tabela 5.2) in se navezujejo na bolj razširjene naloge, ki jih morajo obvladovati kadrovski managerji.

Tretji stolpec tabele KIU vsebuje težo KIU, ki določa vrednost znanja, obvladovanja KIU (tabela 5.2). Sledita četrti in peti stolpec z opredeljenimi primeri ciljev in dejansko doseženimi cilji. Primeri ciljev v četrtem stolpcu nakazujejo, kolikšno normo morajo kadrovski managerji v vnaprej določenem ocenjevalnem časovnem obdobju doseči za posamezen KIU. Peti stolpec je nato odraz dejanskega stanja doseganja KIU norme po končanem ocenjevalnem časovnem obdobju. Cilji v tabeli so opredeljeni v odstotkih, številu dni ali večkratniku dni, odvisno od narave ciljev in nalog.

Šesti stolpec (tabela 5.2) prikazuje dobljene rezultate, ki jih kadrovski manager pridobi za posamezen KIU. Rezultati predstavljajo rezultat formule, ki dejanske cilje KIU (peti stolpec) deli z željenimi cilji KIU (četrti stolpec) in vse skupaj pomnoži z vrednostjo 100 ((Cilj/Dejanski cilj)*100).

Sedmi stolpec predstavlja končne rezultate tabele KIU. V primeru tabele 5.2 gre za rezultat, ki poda, ali so kadrovski managerji upravičeni do napredovanja, povišice ali izboljšanje drugih delovnih pogojev. Končni rezultat predstavlja izračun, ki nastane iz množenja teže posameznega KIU (tretji stolpec) in rezultata KIU (šesti stolpec) ter vse skupaj deli z vrednostjo 100 ((KIU*Rezultat)/100).

Končni rezultati, vidni v sedmem stolpcu (tabela 5.2), prikazujejo tudi skupno število doseženih točk. Točke, vidne v sedmem stolpcu, so za vsak kadrovski proces nižje od vrednosti 100. Več točk ocenjevani kadrovski manager doseže, bolj je upravičen do povišic, napredovanj in ostalih ugodnosti.

Tabela 5.2: Primer tabele KIU za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
Pridobivanje in selekcija	Komunikacija z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	1-krat/teden	1-krat/teden	100	10
	Digitalna priprava in objava prostega delovnega mesta (Canva template in objava na ZRSZ, spletno stran organizacije, LinkedIn itd.)	10	20-krat/leto	13-krat/leto	65	6,5
	% digitalnega izbora najboljših kandidatov glede na CV glede prej/potem	10	10 %	6 %	60	6
	Lov na glave (angl. head hunting) (LinkedIn, Apllicant tracking systems (ATS) itd.)	10	2-krat/leto	0-krat/leto	0	0
	Digitalni intervjuji (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 intervjujev/leto	14 intervjujev / leto	70	7
	% digitalne selekcije kandidatov glede na CV glede prej potem (Keyword matching, ranking, scoring AI programi)	10	20 %	12 %	60	6
	% spletnega obveščanja kandidatov glede prej/potem (e-pošta)	10	15 %	13 %	87	8,7
	Razpored na delovno mesto (Excel, interne baze podatkov organizacije)	10	30 delovnih dni	24 delovnih dni	80	8
	Določanje kilometrine (Google maps itd.)	10	30 delovnih dni	24 delovnih dni	80	8
	Oblikovanje profilov kadrov (Excel, SAP, Oracle itd.)	10	5-krat/leto	2-krat/leto	40	4
Skupno		100				64,2
Usposabljanje in ocenjevanje	Število tečajev in e-učenja na zaposlen kader (Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	25	10-krat/leto	1-krat/leto	10	2,5

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
	Merjenje uspešnosti kadrov (točkovanje na Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	25	5-krat/leto	2-krat/leto	40	10
	% poučevanja o VZD, VPP prej/potem (simulacije, pošiljanje obvestil za datum tečaja na e-pošto itd.)	25	10 %	5 %	50	12,5
	Napotitev zaposlenega kadra na zdravniški pregled (e-pošta)	25	1-krat/leto	1-krat/leto	100	25
Skupno		100				50
Koordiniranje in usmerjanje	% usklajevanja in premeščanja kadrov glede prej/potem (e-pošta)	10	10 %	8 %	80	8
	% zmanjšanje odgovornosti in nalog glede prej/potem (Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	10	10 %	2 %	20	2
	% rasti timskega dela z drugimi kadri glede prej/potem (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	14 %	70	7
	Dodeljevanje in urejanje mentorstva študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	1 študenti, dijaki letno	0	0	0
	Dodeljevanje in urejanje štipendiranja študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	2 študenti, dijaki letno	1	50	5
	Dodeljevanje in urejanje vajeništva študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	3 študenti, dijaki letno	2	66,67	6,67
	% zaposlenih kadrov, s katerim komunicira (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	5 %	5 %	100	10
	% zaposlenih kadrov, s katerim se usklajuje in obvladuje spremembe (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	16 %	80	8

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
	% rasti ocenjevanja uspešnosti zaposlenega kadra glede prej/potem (MS Teams, Zoom, Skype itd. in Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	10	20 %	12 %	60	6
	% kadrov udeleženih nagradnih programov (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	13 %	65	6,5
Skupno		100				59,17
Ohranjanje, zadrževanje in razvoj	% kadrov vnesenih v ZPIZ (uporaba spletnih brskalnikov)	20	100 %	100 %	100	20
	Število opravljenih rednih letnih razgovorov na zaposlen kader (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	20	1-krat/leto	1-krat/leto	100	20
	Število Team buldingov na oddelek (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	20	2-krat/leto	1-krat/leto	50	10
	Čas razvoja internih aktov, urejanje pravne dokumentacije (uporaba spletnih brskalnikov Word, Excel)	20	20 delovnih dni/leto	13 delovnih dni/leto	65	13
	Čas vodenja kadrovskega oddelka (MS Teams, Zoom, Skype itd. in Excel, Word)	20	250 delovnih dni/leto	220 delovnih dni/leto	88	17,6
Skupno		**100**				**80,6**

Ocenjevanje KIU naj organizacije ponavljajo v različnih časovnih obdobjih, da bodo lahko spremljale, ali so se ocenjevani kadrovski managerji izboljšali pri opravljanju svojega dela in ali so se jim izboljšale delovno specifične digitalne kompetence. Vsaka organizacija lahko tabelo KIU prilagodi glede na lastne potrebe.

5.3 Ključni indikatorji uspešnosti

Matrika usposobljenosti in tabela KIU sta orodji, ki se lahko uporabita za oceno kompetenc kadrovskih managerjev, tako splošnih kot tudi delovno specifičnih. Obe orodji imata svoje prednosti in slabosti, saj vsako orodje na svoj način ocenjuje kadrovske managerje. Katero orodje je boljše za ocenjevanje kadrovskih managerjev, smo ugotavljali s SWOT analizo.

SWOT analiza je okrajšava angleških besed Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (grožnje). Te štiri besede poimenujejo elemente SWOT analize, ki so razdeljeni na štiri pravokotnike (Bergeron idr., 2020). V tabelo smo zapisali, katere so prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje matrike usposobljenosti (tabela 5.3) in KIU (tabela 5.4).

Tabela 5.3: Primer SWOT analize za matriko usposobljenosti

Prednosti	**Slabosti**
Jasno določene kompetence	Velikokrat namenjena le ocenjevanju več kadrov hkrati
Hitra identifikacija znanj	Subjektivnost ocen izvajalcev, ocenjevalcev
Omogoča strateško načrtovanje kadrov	Časovno potraten proces
Izboljšanje kompetentnosti kadrovskih managerjev	Ne upošteva mehkih veščin
	Pogosto jo je treba spreminjati, saj se delovne navade in procesi spreminjajo
Priložnosti	**Grožnje**
Načrtovanje razvoja kompetenc	Razkol med kadri, oddelki zaradi subjektivnosti
Dodatna možnost kot pogoj za napredovanje	Velikokrat poenostavljen prikaz kompetenc kadrov
Možnost povečanja produktivnosti	Zaradi premajhne ocene se poveča lahko nezadovoljstvo ocenjenih
Na osnovi matrike usposobljenosti organizacije določijo prejemnike nagrad	

Vir: lasten.

Tabela 5.4: Tabela 5.3: Primer SWOT analize za KIU tabelo

Prednosti	**Slabosti**
Jasno določene kompetence	Usmerjenost na ozke rezultate
Objektivnost	Pogosto jo je treba spreminjati, saj se delovne navade in procesi spreminjajo
Omogoča strateško načrtovanje kadrov	Pomanjkanje kvalitativnosti
Izboljšanje kompetentnosti kadrovskih managerjev	Ne upošteva mehkih veščin
Merljivost zaradi številskih vrednosti rezultatov	
Hitro ocenjevanje	
Kvantitativnost	
Priložnosti	**Grožnje**
Načrtovanje razvoja kompetenc	Veliki stroški za majhne organizacije
Dodatna možnost kot pogoj za napredovanje	Pomanjkanje rezultatov za celotno podobo kompetentnosti kadra
Možnost povečanja produktivnosti	Zaradi premajhne ocene se lahko poveča nezadovoljstvo ocenjenih
Na osnovi matrike usposobljenosti organizacije določijo prejemnike nagrad	
Spodbujanje stalnih izboljšav	

Ob primerjavi SWOT analize za matriko usposobljenosti in tabel KIU lahko vidimo, da sta si orodji za ocenjevanji kompetenc v marsičem podobni. Pri prednostih in priložnostih se orodji ujemata pri jasno določenih kompetencah, strateškemu načrtovanju kadrov, izboljšanju kompetentnosti kadrovskih managerjev. Orodji omogočata načrtovanje razvoja kompetenc in napredovanja, načrtovanje povečanja produktivnosti in lažje določanje, ali si kadrovski managerji zaslužijo napredovanja, dvige plač, izboljšanje delovnih pogojev in opravljanje obstoječega delovnega mesta.

Pri slabostih in grožnjah se orodji ujemata pri neupoštevanju mehkih veščin kadrovskih managerjev, pogostem spreminjanju zaradi spreminjajočih se procesov in da se lahko zaradi prenizke ocene kadrovskega managerja poveča njihovo nezadovoljstvo in zmanjša pripadnost.

Ne glede na veliko podobnost lahko iz SWOT analize vidimo, da se orodji med seboj tudi precej razlikujeta (tabela 5.3 in tabela 5.4). Tabela KIU ima več prednosti in priložnosti kot matrika usposobljenosti. Te prednosti predstavljajo navedena objektivnost orodja, merljivost zaradi številskih vrednosti rezultatov, hitro ocenjevanje, kvantitativnost in spodbujanje stalnih izboljšav.

Pri slabostih in grožnjah je matrika usposobljenosti od tabele KIU drugačna v tem, da je velikokrat namenjena le ocenjevanju več kadrov hkrati, lahko pride do subjektivnosti ocen izvajalcev oz. ocenjevalcev in lahko gre za časovno potraten proces. Tabela KIU je v primerjavi z matriko usposobljenosti manj primerna zaradi usmerjenosti na ozke rezultate, pomanjkanja kvalitativnosti, velikih stroškov za majhne organizacije in pomanjkanja rezultatov za celotno podobo kompetentnosti kadra.

Glede na število prednosti, priložnosti, slabosti in groženj smo ugotovili, da je tabela KIU bolj primerna za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. Res je, da ima tabela KIU eno slabost oz. grožnjo več, vendar ima tri prednosti in priložnosti več od matrike usposobljenosti.

Za ocenjevanje tako splošnih kot tudi delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev priporočamo uporabo tabele KIU, ki naj jo vsaka organizacija prilagodi glede na svoje potrebe. Zaradi svoje objektivnosti, hitrega ocenjevanja, kvantitativnosti in spodbujanja stalnih izboljšav je boljša od matrike usposobljenosti.

6 Zaključek

Vloga kadrovskih managerjev v sodobnih organizacijah je ključna za zagotavljanje uspešnosti in konkurenčnosti na globalnem trgu. Njihova naloga ni le upravljanje kadrov, temveč tudi usmerjanje organizacijskih procesov skozi prizmo nenehnih sprememb in tehnološkega napredka. Organizacije, ki želijo ostati uspešne, morajo nenehno vlagati v razvoj kompetenc svojih kadrovskih managerjev, katerih odgovornost je zagotavljanje, da so kadri na pravih mestih, s pravimi veščinami ob pravem času. To zahteva ne le globoko razumevanje KM, temveč tudi sposobnost prilagajanja in uvajanja digitalnih novosti v delovno okolje.

Prepoznavanje in merjenje kompetenc, zlasti delovno specifičnih digitalnih kompetenc, postaja vse pomembnejše. Digitalizacija in razširjena uporaba IKT sta prinesli nove izzive in priložnosti za kadrovske managerje. Sodobni KM zahteva, da so kadrovski managerji vešči uporabe digitalnih orodij, ki jim omogočajo boljše upravljanje kadrov, hitrejše odločanje in učinkovitejše izpolnjevanje delovnih nalog. Poleg KM tudi organizacije zahtevajo veliko mero delovno specifičnih digitalnih kompetenc.

Za ocenjevanje teh kompetenc se organizacije vse pogosteje poslužujejo orodij, kot so matrike usposobljenosti in tabele ključnih indikatorjev uspešnosti (KIU). Ta orodja med drugim omogočajo tudi merjenje uspešnosti kadrovskih managerjev ter omogočajo identifikacijo področij, kjer so potrebna dodatna izobraževanja ali izboljšave. S tem organizacije zagotavljajo, da njihovi kadrovski managerji ostajajo na čelu razvoja in sprememb, kar je nujno za njihovo konkurenčnost in uspešnost.

Razvoj in ohranjanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev ni zgolj vprašanje tehnološke pismenosti, temveč tudi razumevanja in prilagajanja organizacijske kulture ter sposobnosti učinkovitega vodenja in motiviranja kadrov. S tem, ko kadrovski managerji prevzemajo aktivno vlogo pri digitalni transformaciji organizacij, ne le povečujejo svojo lastno kompetentnost, temveč tudi prispevajo k širši digitalni preobrazbi organizacije kot celote.

Končni cilj organizacij je ustvariti delovno okolje, ki podpira tako profesionalno kot osebnostno rast kadrov. To vključuje zagotavljanje ustreznih orodij in virov, ki omogočajo učinkovito izvajanje delovnih nalog, ter ustvarjanje kulture, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in pripadnost. V tem kontekstu postaja ocenjevanje kompetenc, zlasti digitalnih, ključnega pomena za dolgoročno uspešnost organizacij.

Kadrovski managerji, ki so sposobni združiti svoje vodstvene sposobnosti z digitalnimi kompetencami, lahko učinkovito vodijo organizacije skozi procese sprememb in razvoja. S tem ne prispevajo le k povečanju produktivnosti, temveč tudi k večji pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih, kar je ključno za ohranjanje konkurenčnosti na sodobnem trgu. Konec koncev so kompetence kadrovskih managerjev odraz njihove sposobnosti za uspešno vodenje organizacij v vedno bolj digitaliziranem svetu, kjer sta prilagajanje in inovativnost nuja, ne izbira.

Literatura

Adorni, G., Mangili, F., Piatti, A., Bonesana, C., & Antonucci, A. (2023). Rubric-based Learner Modelling via Noisy Gates Bayesian Networks for Computational Thinking Skills Assessment. *Journal of Communications Software and Systems*. https://doi.org/10.24138/jcomss-2022-0169.

Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006.

Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2021). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/ijm-01-2021-0052.

Battaglio, P. (2020). The Future of Public Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 49, 499–502. https://doi.org/10.1177/0091026020948188.

Bergeron, J., Siles, G., Leconte, R., Trudel, M., Desroches, D., & Peters, D. (2020). Assessing the capabilities of the Surface Water and Ocean Topography (SWOT) mission for large lake water surface elevation monitoring under different wind conditions. *Hydrology and Earth System Sciences*. https://doi.org/10.5194/hess-24-5985-2020.

Bhat, n. (2022). A study on challenges in human resource management. *Multidisciplinary Journal for Applied Research in Engineering and Technology*. https://doi.org/10.54228/mjaret07220005.

Chuang, S. (2022). Indispensable skills for human employees in the age of robots and AI. *European Journal of Training and Development*. https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2022-0062.

Cuyacot, E., & Cuyacot, M. (2022). Competency-based education: Learner's new process for success. *International Journal of Research Studies in Education*. https://doi.org/10.5861/ijrse.2022.165.

Em, S. (2023). A Review of Different Ideas Concerning the Characteristics of a Good Leader and Shaping New Ideas of an Effective 21st Century Leader. *Journal of General Education and Humanities*. https://doi.org/10.58421/gehu.v2i1.53.

Explorehr.org (n.d.). *Template - KPI Table for HR Manager*. Dostopno na: http://www.explorehr.org/articles/Ultimate_HR_TOOLS/Template_-_KPI_Table_for_HR_Manager.html.

Fernández-Luque, A., Ramírez-Montoya, M., & Cordón-García, J. (2021). Training in digital competencies for health professionals: systematic mapping (2015–2019). *Profesional De La Informacion*. https://doi.org/10.3145/EPI.2021.MAR.13.

Fernández-Reino, M., Stasio, V., & Veit, S. (2022). Discrimination Unveiled: A Field Experiment on the Barriers Faced by Muslim Women in Germany, the Netherlands, and Spain. *European Sociological Review*. https://doi.org/10.1093/esr/jcac032.

Ghimisi, L. (2022). The principles of organizational culture in research. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*. https://doi.org/10.33727/jriss.2022.1.3:14-17.

Giol-Calefariu, E. (2023). Organizational Culture within Cultural Institutions. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VIII: Performing Arts*. https://doi.org/10.31926/but.pa.2022.15.64.3.7.

Gu, M., Luo, L., & Li, P. (2023). Study and Development of Intelligent KPI Management System for Discrete Manufacturing Enterprises in Industry 4.0. *2023 4th International Conference on Mechatronics Technology and Intelligent Manufacturing (ICMTIM)*, 19-25. https://doi.org/10.1109/ICMTIM58873.2023.10246680

Jagdish, M., Mishra, K., & Painoli, D. (2023). Human resources management in higher education: A review. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1751.

Kesy, M., & Antoniewicz, A. (2023). The Evolution of Perceptions of Competency in the Literature. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. https://doi.org/10.35808/ersj/3319.

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. https://doi.org/10.1016/J.APENERGY.2021.117307.

Maghsoudi, M., Shahri, M., Kermani, M., & Khanizad, R. (2023). Unveiling the Collaborative Patterns of Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management: A Social

Network Analysis Approach. *ArXiv*, abs/2308.09798. https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.09798.

Management30.com (2024). *Team Competency Matrix*. Dostopno na: https://management30.com/practice/competency-matrix/

Memon, K., Ghani, B., Hyder, S., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., & Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system–A structured review. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276.

Nisa, Y., Umar, J., Arista, P., Widaningrum, H., & Hayat, B. (2022). Development and Validation of Situational Judgement Test to Measure Continuous Learning Competency. *JP3I (Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia)*. https://doi.org/10.15408/jp3i.v11i1.25302.

Novak, V. (2022). Teoretične osnove kriz. V P. Šprajc (ur.), *Management v krizah* (str. 65–88). Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.

Nugroho, S. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*. https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040.

Rahsel, Y., & Gumanti, M. (2022). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*. https://doi.org/10.55529/jcfmbs.26.1.9.

Scott, B., & Manning, M. (2022). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*. https://doi.org/10.1177/00218863221106245.

Soumya, M., & Tc, P. (2023). A study on the effects of quality personnel work life to strengthen employee's performance at yg cutting tools corporation private limited, Doddaballapura. *International journal of scientific research in engineering and management*. https://doi.org/10.55041/ijsrem26667.

Suhairi, S., Purba, R., Lubis, Z., Sandi, M., & Iqbal, I. (2023). Human Resource Management Strategy In Maintaining And Improving Employee Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*. https://doi.org/10.37676/jambd.v2i2.4589.

Uçar, P. (2021). Importance of ICT in Human Resources Management and Evaluation in Terms of Events. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4954-4.ch006.

Xiang, Y., Vélez, N., & Gershman, S. (2023). Collaborative decision making is grounded in representations of other people's competence and effort. *Journal of experimental psychology. General*.https://doi.org/10.1037/xge0001336.

Yeung, T. (2023). Recommendations for the Implementation of a Competency Matrix for Volunteers of an Emergency Medical Team. *Prehospital and Disaster Medicine*, 38, s34–s34. https://doi.org/10.1017/S1049023X23001279.

INTEGRACIJA ZELENEGA KADROVSKEGA MANAGEMENTA V OBSTOJEČE SISTEME: IZZIVI IN REŠITVE

JULIJANA BOŽNAR
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
julijana.boznar@student.um.si

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.2

ISBN
978-961-286-979-3

Prispevek proučuje zeleni kadrovski management kot ključni del trajnostnega poslovanja, s posebnim poudarkom na integraciji zelenih praks v kadrovske procese. Na podlagi analize obstoječe literature prispevek identificira najpogostejše izzive, s katerimi se organizacije soočajo pri izvajanju zelenih kadrovskih praks. Poleg teoretičnega pregleda prispevek ponuja tudi praktične rešitve za premagovanje teh izzivov, ki so podprte z empiričnimi raziskavami in ugotovitvami drugih avtorjev. Prispevek s tem zagotavlja uporabne smernice in celovit vpogled v strategije, ki lahko organizacijam pomagajo pri učinkoviti implementaciji in integraciji zelenega kadrovskega managementa v vsakodnevno poslovno prakso, kar pa prispeva k doseganju dolgoročnih trajnostnih ciljev.

Ključne besede:
zeleni kadrovski management, trajnostno poslovanje, organizacijski izzivi, okoljska ozaveščenost, okoljska uspešnost

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.2

ISBN
978-961-286-979-3

Integrating Green Human Resource Management into Existing Systems: Challenges and Solutions

Julijana Božnar
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
julijana.boznar@student.um.si

Keywords:
green human resource management, sustainable business, organizational challenges, environmental awareness, environmental performance

This paper examines green human resource management as a key component of sustainable business practices, with a particular focus on integrating green practices into HR processes. Based on an analysis of existing literature, the paper identifies the most common challenges organizations face when implementing green HR practices. In addition to a theoretical overview, the paper also offers practical solutions for overcoming these challenges, supported by empirical research and findings from other authors. The paper provides valuable guidelines and a comprehensive insight into strategies that can help organizations effectively implement and integrate green human resource management into their daily business practices, contributing to the achievement of long-term sustainability goals.

University of Maribor Press

1 Zeleno gospodarstvo

Onesnaževanje predstavlja enega izmed največjih izzivov sodobnega časa, ki ima daljnosežne in uničujoče posledice tako za okolje kot tudi za ljudi. Posledice onesnaževanja se tako kažejo v obliki podnebnih sprememb in globalnega segrevanja, v izgubi biotske raznovrstnosti, porastu naravnih nesreč ter nenazadnje tudi v slabšanju kakovosti življenja ljudi (Štefanič in Starc, 2024). Ravno zato zmanjševanje onesnaževanja in prehod na trajnostne vire energije ne predstavljata le nujnih ukrepov za ohranjanje okolja, temveč sta tudi ključna za zagotavljanje zdravja in kakovosti življenja prihodnjih generacij.

Kot ugotavlja Piwowar-Sulej (2021), so zelo spodbudni podatki, ki kažejo, da se v zadnjih desetletjih povečuje zavedanje o resnosti problematike onesnaževanja, saj mnoge države uveljavljajo vedno strožje politike in standarde, s katerimi želijo zmanjšati onesnaževanje okolja. Tako so na primer leta 2015 voditelji 193 držav na vrhu Združenih narodov soglasno sprejeli 17 globalnih ciljev, z namenom zagotavljanja zadovoljevanja potreb v sedanjosti brez negativnega vpliva na prihodnje generacije (Division for Sustainable Development DESA, 2015). Leta 2020 je bil sprejet Evropski zeleni dogovor, katerega glavni cilj je, da Evropska unija do leta 2050 postane podnebno nevtralna (Council of the European Union, n. d.). V sklopu tega se je razvil tudi koncept zelenega gospodarstva, ki vključuje trajnostni razvoj, industrijsko simbiozo, učinkovito rabo virov, krožno gospodarstvo in nizkoogljično gospodarstvo. Cilji zelenega gospodarstva so povezani z učinkovito rabo virov in materialov, zagotavljanjem kakovostnega okolja in varovanjem narave ter krepitvijo državne blaginje. Pri doseganju teh ciljev ključno vlogo igrajo tudi različna podjetja, organizacije in korporacije (Atelšek, 2018).

V tem pogledu se pojavi koncept zelenega poslovanja, ki se nanaša na organizacije, ki so zavezane k ohranjanju okoljske trajnosti pri svojem delovanju, kar pa pomeni, da si prizadevajo za uporabo obnovljivih virov energije, hkrati pa poskušajo zmanjšati negativne vplive svojih dejavnosti na okolje (Suharti in Sugiarto, 2020). Benevene in Buonomo (2020) ugotavljata, da se strategije trajnostnega razvoja v organizacijah hitro širijo, in sicer predvsem kot odziv na vedno strožje predpise in standarde ter kot posledica vedno večjih zahtev poslovnih partnerjev in strank. Podobno ugotavljajo tudi avtorji Hameed, Khan, Islam, Sheikh in Naeem (2020), ki navajajo, da so zaradi vedno večjih pritiskov organizacije primorane spreminjati tradicionalne modele v bolj zelene modele z uvajanjem različnih zelenih pobud v

svoje poslovanje. Naraščajoča osredotočenost na trajnostni razvoj tako vodi k vključevanju različnih okoljskih vprašanj v poslanstvo, cilje in politike organizacij na vseh funkcionalnih področjih.

Okoljska odgovornost organizacije pa je v veliki meri odvisna predvsem od njenih zaposlenih in od njihovega ravnanja. Mishra (2017) ugotavlja, da lahko zaposleni, ki se zavedajo pomembnosti varovanja okolja, s svojimi vsakodnevnimi dejanji bistveno prispevajo k trajnostnim ciljem organizacije. Že preprosta dejanja, kot so na primer odgovorno ravnanje z viri, zmanjševanje in ločevanje odpadkov, recikliranje, dvostransko fotokopiranje, ugašanje elektronskih naprav, ko se jih ne potrebuje, ter varčevanje z vodo, lahko bistveno pripomorejo k zmanjšanju okoljskega odtisa organizacije in posledično h krepitvi njegove trajnostne naravnanosti.

V tem kontekstu ima kadrovski management ključno vlogo, saj predstavlja osrednji povezovalni člen pri spodbujanju in izvajanju trajnostnih in okolju prijaznih praks.

2 Opredelitev koncepta zelenega kadrovskega managementa

2.1 Definicija zelenega kadrovskega managementa

Zeleni kadrovski management (angl. Green human resource managament) se poleg običajnih kadrovskih procesov ukvarja tudi z okoljskimi vprašanji. Suharti in Sugiarto (2020) navajata, da je zeleni kadrovski management koncept, ki ustvarja okolju prijazno vedenje in kulturo tako na ravni posameznika kot tudi na ravni organizacije. Zeleni kadrovski management tako vključuje različne politike, prakse in sisteme, ki zaposlene spodbujajo k okolju prijaznemu vedenju v korist posameznikom, družbi, naravnemu okolju kot tudi nenazadnje poslovanju. Podobno zeleni kadrovski management opredeljuje tudi Mampra (2013), ki navaja, da gre za uporabo politik znotraj organizacije za spodbujanje trajnostne rabe virov v poslovnih organizacijah, pri čemer pa se posebno pozornost posveča tudi dvigovanju morale in zadovoljstva zaposlenih. Avtorji Yusliza idr. (2019) še dodajajo, da zeleni kadrovski management vključuje različna načela in prakse, ki se ujemajo s tremi osnovami trajnosti, in sicer z ravnovesjem med okoljem, družbo in gospodarstvom.

Obstaja torej veliko različnih opredelitev zelenega kadrovskega managementa, katerim pa je skupna ugotovitev, da zeleni kadrovski management temelji na multidisciplinarnem pristopu, saj vključuje teorije in metode z različnih področij, kot so na primer področje managementa, sociologije, ekonomije in psihologije. Podobno ugotavljata tudi Benevene in Buonomo (2020), ki navajata, da pristop zajema širok spekter tem in vprašanj, ki so povezana z ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi razsežnostmi organizacije. Zeleni kadrovski management tako vključuje vse prakse, ki prispevajo k trajnosti podjetja z vidika zaposlenih, vključno z varnostjo, zdravjem, pravičnostjo ter dobrim počutjem zaposlenih.

2.2 Konceptualni okvir in cilji zelenega kadrovskega managementa

Konceptualni okvir zelenega kadrovskega managementa se osredotoča na razvoj in implementacijo okoljskih politik v prakse upravljanja človeških virov in je bistven za razumevanje zelenega kadrovskega managementa. Na sliki 1 je prikazan konceptualni okvir, v katerem izhodišče predstavljajo trajnostni razvojni cilji, ki organizacijo usmerjajo k doseganju širših družbenih, okoljskih in gospodarskih ciljev. Pri uresničevanju teh ciljev ima zelo pomembno vlogo družbena odgovornost, saj je neposredno povezana z vplivom odločitev in dejavnosti organizacije na družbo in okolje. Družbena odgovornost organizacij namreč obravnava širši vpliv organizacije na družbo, pri čemer pa vključuje procese, ki izboljšujejo socialno blaginjo, varujejo okolje in upoštevajo interese različnih deležnikov (Mishra, 2017).

Organizacije vključujejo trajnostne razvojne cilje v svoje kadrovske dejavnosti, in sicer preko različnih kadrovskih strategij. Strategije so dolgoročne umeritve, ki se uresničujejo s pomočjo različnih kadrovskih politik, smernic in postopkov (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Na podlagi tega se izvajajo različne prakse zelenega kadrovskega managementa, ki vključujejo konkretne ukrepe in aktivnosti, ki prispevajo k doseganju zelenih ciljev organizacije. Po mnenju avtorjev Renwick, Redman in Maguire (2013) lahko te dejavnosti razdelimo na tri ključne skupine, in sicer:

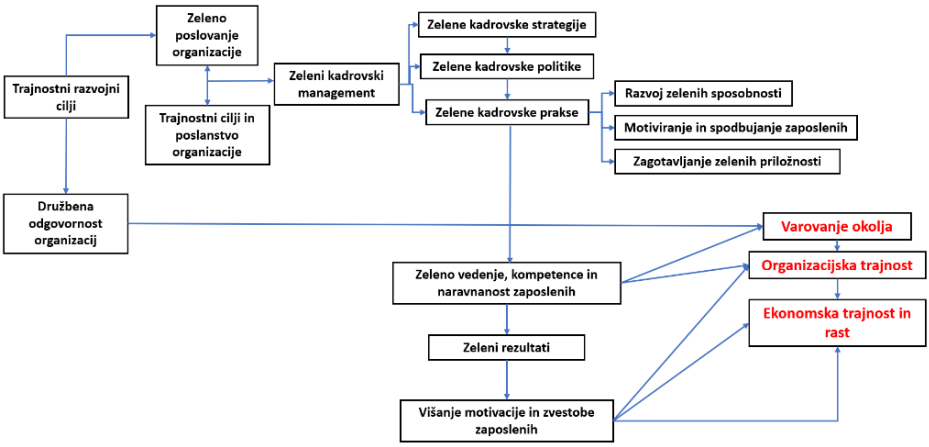
- razvoj zelenih sposobnosti (zaposlovanje in selekcija, usposabljanje in razvoj);

- motiviranje in spodbujanje zaposlenih (upravljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti s področja varovanja okolja, sistem plač in nagrajevanje zelene uspešnosti);
- zagotavljanje zelenih priložnosti (vključevanje zaposlenih, podporna kultura, organizacijsko učenje).

Dejavnosti zelenega kadrovskega managementa vplivajo tudi na zeleno vedenje zaposlenih, posledično pa tudi na zeleno organizacijsko vedenje. Zeleno vedenje se kaže v vedenjskih vzorcih, ki podpirajo okoljsko trajnost, prav tako pa je razvidno tudi iz proaktivnosti pri izvajanju okoljskih praks (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021).

Opatha in Arulrajah (2014) poleg zelenega vedenja poudarjata še tri področja, ki so ključna za doseganje okoljskih ciljev organizacije, in sicer zelene kompetence, zelena naravnanost in nenazadnje zeleni rezultati. Zelene kompetence vključujejo znanje in veščine zaposlenih o zelenih praksah in so ključne za to, da lahko zaposleni učinkovito prispevajo k trajnostnim ciljem organizacije. Zelena naravnanost je tesno povezana z zelenim vedenjem in vključuje tri vidike: kognitivni (nanaša se na posameznikovo zavedanje), afektivni (zajema občutke posameznika) in vedenjski (povezan z vedenjem in obnašanjem posameznika). Zelo pomembno področje so tudi zeleni rezultati, ki predstavljajo končne dosežke organizacije na področju okoljske trajnosti.

Zelene kompetence, zelena naravnanost in zeleno vedenje zaposlenih igrajo ključno vlogo pri doseganju okoljskih ciljev organizacije, saj med drugimi vplivajo tudi na višjo motivacijo in lojalnost zaposlenih. S tem se posledično krepi organizacijska kultura, ki spodbuja trajnostno naravnano delovanje na vseh ravneh organizacije (Ullah, 2017). Poleg tega se na ta način uresničujejo tudi ključni cilji zelenega kadrovskega managementa, ki so varstvo okolja, organizacijska trajnost, ekonomska trajnost in rast, povečanje ozaveščenosti zaposlenih, spodbujanje zelene organizacijske kulture, izboljšanje zdravja in varnosti zaposlenih ter inovacije in trajnostne rešitve (Mishra, 2017).



Slika 1: Konceptualni okvir zelenega kadrovskega managementa
Vir: Povzeto po Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021), Renwick, Redman in Maguire (2013) ter Opatha in Arulrajah (2014).

3 Integracija zelenega kadrovskega managementa v kadrovske procese

Kot že omenjeno, zeleni kadrovski management vključuje različne dejavnosti in strategije, ki pomagajo organizacijam doseči trajnostne cilje (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Te dejavnosti so zasnovane tako, da izboljšajo okoljsko učinkovitost organizacije, hkrati pa povečajo tudi zavzetost zaposlenih za okoljske cilje in za ustvarjanje trajnostne organizacijske kulture.

Integracija zelenega kadrovskega managementa v praksi tako vključuje sistematično vključevanje trajnostnih načel v vse ključne kadrovske procese znotraj organizacije (Ullah, 2017). To pomeni, da zeleni kadrovski management ni omejen le na eno področje delovanja kadrovske funkcije, temveč obsega celoten spekter aktivnosti, ki prispevajo k trajnostnemu poslovanju. Zubair in Khan (2019) navajata nekaj najpomembnejših kadrovskih procesov, v katere se lahko integrira zeleni pristop: selekcija in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, upravljanje uspešnosti in ocenjevanje ter motiviranje in nagrajevanje. Prav tako zeleni kadrovski management igra ključno vlogo tudi pri oblikovanju organizacijske kulture ter pri vzpostavljanju učinkovite komunikacije, ki spodbuja zavedanje zaposlenih o okoljskih ciljih. Darvishmotevali in Altinay (2022) ugotavljata, da integracija teh praks v kadrovske procese omogoča organizacijam, da sistematično gradijo na svoji

trajnostni usmeritvi in s tem posledično prispevajo k dolgoročnemu uspehu in družbeni odgovornosti.

3.1 Selekcija in zaposlovanje

Integracija zelenih načel v procese selekcije in zaposlovanja je ključna za oblikovanje trajnostne usmerjene organizacije, saj lahko organizacije že v zgodnjih fazah zaposlitvenih postopkov identificirajo kandidate, ki ustrezajo delovnim zahtevam in si delijo tudi trajnostne vrednote z organizacijo (Suharti in Sugiarto, 2020). Organizacije tako lahko svojo zavezanost k varovanju okolja vključijo že v zaposlitvene oglase in pa v selekcijske postopke z vključevanjem različnih zelenih meril (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). S tem lahko preverjajo kandidatove zelene kompetence in vrednote, kar omogoča organizacijam, da izberejo posameznike, ki bodo prispevali k doseganju njihovih trajnostnih ciljev (Ullah, 2017).

Drug način vključevanja zelenih načel v procese zaposlovanja pa vključuje uporabo okolju prijaznih metod. Kot navajata Zubair in Khan (2019), je eden od načinov vključevanja zelenih načel v postopke iskanja in privabljanja kandidatov povezan z uporabo elektronskih orodij in spletnih platform. Slednje posledično vpliva na zmanjšano porabo papirja in zmanjšano količino odpadnega papirja, kar pa nenazadnje vpliva tudi na nižje stroške organizacije.

Tak pristop k zelenemu zaposlovanje ne izboljšuje zgolj okoljske učinkovitosti organizacije, temveč gradi tudi ugled organizacije (Mishra, 2017), kar pa še dodatno privablja talente, ki cenijo in želijo prispevati k trajnostnim pobudam. Na ta način organizacija doseže boljšo skladnost kandidatov s svojimi vrednotami, hkrati pa si ustvarja tudi konkurenčno prednost na trgu dela.

3.2 Usposabljanje in razvoj

Usposabljanje in razvoj zaposlenih igrata ključno vlogo pri integraciji zelenih načel v organizacijo. Programi usposabljanja, ki so posebej zasnovani za povečanje okoljske ozaveščenosti ter razvijanje zelenih veščin in spodbujanje trajnostnih vrednot, omogočajo zaposlenim pridobitev potrebnega znanja in veščin za učinkovito sodelovanje pri doseganju okoljskih ciljev organizacije (Zubair in Khan, 2019). Darvishmotevali in Altinay (2022) ugotavljata, da programi usposabljanja, ki

temeljijo na okoljski ozaveščenosti, pogosto povečajo tudi čustveno vključenost zaposlenih, s čimer pa se posledično izboljšuje tudi zavzetost in motivacija. V nadaljevanju ugotavljata tudi, da z rednim izvajanjem formalnih in neformalnih izobraževalnih aktivnosti organizacije ustvarjajo okoljsko osveščeno kulturo, kjer se vsak zaposleni zaveda pomena svojega doprinosa k varovanju okolja. Mishra (2017) poudarja, da takšna usposabljanja ne vplivajo zgolj na delovno okolje, temveč se pridobljeno znanje in veščine pogosto prenesejo tudi v zasebno življenje zaposlenih. Tako zaposleni postanejo nosilci trajnostnih vrednot ne le na delovnem mest, ampak tudi v širši skupnosti, kar pa še dodatno prispeva k širjenju okoljske ozaveščenosti in trajnostnih praks.

3.3 Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje

Upravljanje uspešnosti in ocenjevanje igrata zelo pomembno vlogo pri spodbujanju in ohranjanju zelenega vedenja v organizaciji, hkrati pa predstavljata pomembno podlago za razvoj sistema zelenega nagrajevanja (Mishra, 2017). Z integracijo okoljskih meril in standardov v sisteme ocenjevanja uspešnosti lahko namreč organizacije natančno merijo dosežke zaposlenih. Kot ugotavljata Suharti in Sugiarto (2020), lahko organizacije svoje ocene uspešnosti povežejo s cilji okoljske učinkovitosti, kar pa posledično omogoča jasen pregled in analizo napredka pri doseganju okoljskih ciljev.

Avtorji Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je upravljanje uspešnosti in ocenjevanje še bolj učinkovito, če se v razvoj meril in ciljev aktivno vključuje tudi zaposlene. Zaposleni tako bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje, posledično pa te cilje tudi lažje dosežejo. Kodua idr. (2022) poleg navedenega še poudarjajo pomen rednih povratnih informacij o njihovem napredku, kar pa izboljša zavzetost in motivacijo zaposlenih za doseganje zelenih ciljev. S tem pristopom organizacije poleg izboljševanja okoljske uspešnosti spodbujajo tudi zaposlene, da razvijajo zeleno vedenje in prispevajo k trajnostnim pobudam.

3.4 Motiviranje in nagrajevanje

Motiviranje in nagrajevanje sta zelo pomembna elementa pri spodbujanju okolju prijaznega vedenja, hkrati pa imata pomembno vlogo tudi pri doseganju zelenih ciljev v organizaciji. Kot ugotavljata Suharti in Sugiarto (2020), lahko organizacije z

oblikovanjem sistema nagrajevanja vplivajo na vedenje in zavzetost zaposlenih. Pri tem poznamo denarne in nedenarne spodbude.

Denarne spodbude, kot so na primer povišanje plače, bonusi ali denarne stimulacije, so pogosto močan motivator za zaposlene, saj neposredno vplivajo na njihovo finančno stabilnost (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021). Na drugi strani pa nedenarne nagrade, kot so na primer priznanja, certifikati, javne pohvale ali dodatni dnevi dopusta, prav tako igrajo pomembo vlogo pri motiviranju in spodbujanju zaposlenih. Ullah (2017) pri tem poudarja, da predvsem javna priznanja in pohvale za okolju prijazne dosežke lahko dodatno spodbudijo sodelovanje zaposlenih, saj se s tem krepi njihov občutek smiselnosti in vrednosti njihovega dela. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2017), ki navaja, da tak sistem nagrajevanja motivira zaposlene, da vložijo dodatne napore v doseganje zelenih ciljev, hkrati pa tudi usklajuje individualne cilje zaposlenih s trajnostnimi cilji organizacije. S tem se posledično gradi kultura, kjer je okolju prijazno vedenje spodbujeno, cenjeno in pa tudi nagrajeno.

3.5 Organizacijska kultura in komunikacija

Zelo pomemben vidik zelenega kadrovskega managementa je tudi organizacijska kultura, ki med drugimi vpliva tudi na integracijo zelenih ciljev v vsakodnevno poslovanje organizacije. Avtorji Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021) v svoji raziskavi ugotavljajo, da razvijanje trajnostne, okolju prijazne in korporativne kulture spodbuja zaposlene, da lažje in hitreje sprejemajo okoljevarstvene vrednote ter jih hkrati vključujejo tudi v svoje delo. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2017), ki izpostavlja delo v zelenih timih kot zelo učinkovit način za vključevanje in spodbujanje zaposlenih k proaktivnemu pristopu v povezavi z okoljskimi problemi.

V vsaki organizaciji pa je ključnega pomena tudi komunikacija, ki igra osrednjo vlogo pri uresničevanju in širjenju zelenih pobud. Kot navaja Ababneh (2021), dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi omogoča izmenjavo idej, povratnih informacij ter spodbuja skupno odgovornost za okoljske rezultate. Odgovornost zelenega kadrovskega managementa je, da vzpostavi učinkovit komunikacijski kanal, ki zagotavlja transparentnost in redno obveščanje zaposlenih o pričakovanjih in o napredku pri doseganju okoljskih ciljev. Po mnenju avtorja Ullah (2017) je le tako možno doseči usklajenost med organizacijskimi in individualnimi prizadevanji, kar pa vodi tudi k boljšim rezultatom.

4 Prednosti zelenega kadrovskega managementa

Integracija zelenega kadrovskega managementa prinaša številne prednosti, ki vplivajo tako na organizacijo kot tudi na zaposlene in nenazadnje tudi na okolje. Ena izmed ključnih prednosti je večja vključenost zaposlenih v organizacijske procese (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Mishra, 2017), kar pa povečuje njihovo zavzetost (Ababneh, 2021; Sharma, 2016) in pripadnost in zaupanje v organizacijo (Tariq, Jan in Ahmad, 2016; Ababneh, 2021). To posledično vodi v večjo motivacijo, produktivnost ter k razvoju zelenih kompetenc, ki pa so ključne za inovacije in prilagajanje tržnim razmeram (Ababneh, 2021; Sharma, 2016). Pozitivne vedenjske spremembe, ki jih spodbuja integracija zelenega kadrovskega managementa, posledično prispevajo k boljši organizacijski kulturi, ki krepi sodelovanje, timsko delo in trajnostno naravnanost (Piwowar-Sulej, 2021; Ullah, 2017).

Pozitivni vplivi integracije zelenega kadrovskega managementa na zaposlene pa neposredno vplivajo tudi na organizacijo. Ena izmed ključnih prednosti je pridobitev konkurenčne prednosti, saj organizacije, ki sprejemajo trajnostne odločitve, lažje pritegnejo in zadržijo stranke ter poslovne partnerje, kar pa krepi njihov položaj na trgu (Kodua idr., 2022; Mishra, 2017; Sharma, 2016; Suharti in Sugiarto, 2020). To posledično vodi tudi do več poslovnih priložnosti, saj so organizacije z močno in trajnostno podobo privlačnejše za nove poslovne partnerje in investitorje, ki si želijo sodelovanja z okoljsko odgovornimi podjetji (Pawar, 2016). Skladno s tem nekatere študije (Mishra, 2017; Al-Minhas, Ndubisi in Barrane, 2020; Suharti in Sugiarto, 2020) ugotavljajo, da zeleni kadrovski management pomembno prispeva k izboljšani podobi organizacije v javnosti in pa tudi k večji prepoznavnosti blagovne znamke.

Ena izmed prednosti je povezana tudi s privlačnostjo organizacije za potencialne talente. Organizacije, ki integrirajo trajnostne prakse, so namreč privlačnejše za iskalce zaposlitve, še posebej za tiste, ki cenijo okoljsko odgovornost in trajnostni razvoj (Pawar, 2016; Sharma, 2016). Nekatere raziskave (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Sharma, 2016) so tudi ugotovile, da so zaposleni v zelenih organizacijah bolj zadovoljni, posledično pa imajo take organizacije tudi nižjo stopnjo fluktuacije v primerjavi z ostalimi organizacijami. To pa posledično vodi tudi do zmanjšanja stroškov, ki so povezani z nenehnim iskanjem in usposabljanjem novih kadrov. Manjši stroški pa so prav tako povezani z uvedbo energetskih prihrankov, zmanjšanjem porabe virov ter optimizacijo procesov, kar pa vodi do finančnih prihrankov (Kodua idr., 2022; Ullah, 2017; Mishra, 2017; Sharma, 2016).

Integracija zelenega kadrovskega managementa in zeleno poslovanje pa ne prinašata prednosti zgolj organizacijam in njihovim zaposlenim, temveč tudi okolju v širšem smislu. Raziskave so dokazale, da imajo organizacije posledično manjši negativni vpliv na okolje (Sharma, 2016), izboljša se trajnostna raba virov (Pawar, 2016), hkrati pa se poveča tudi okoljska učinkovitost organizacije (Piwowar-Sulej, 2021). To potem posledično vpliva tudi na zmanjšanje tveganj za naravne katastrofe, ki nastanejo kot posledica globalnega segrevanja in onesnaževanja (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021).

Zeleni kadrovski management tako prinaša številne prednosti, vendar pa nekateri avtorji (Pawar, 2016; Sharma, 2016; Ababneh, 2021; Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021) poudarjajo, da je te prednosti možno doseči le, če je zeleni kadrovski management pravilno integriran v organizacijo in če se zaposlene aktivno vključuje v te dejavnosti. Prav tako je bistvenega pomena, da se aktivnosti izvajajo na vseh ravneh organizacije, vključno z vodji, ki imajo pomembno vlogo pri usmerjanju in motiviranju zaposlenih ter pri ustvarjanju trajnostne organizacijske kulture.

5 Izzivi pri integraciji zelenega kadrovskega managementa

Štefanič in Starc (2024) v svoji raziskavi ugotavljata, da morajo organizacije na poti do doseganja trajnostnih ciljev premagati različne izzive, ki pogosto niso preprosti. Njune ugotoviteve podpirajo tudi številne študije, ki so raziskovale, s katerimi izzivi in ovirami se posamezne organizacije srečujejo pri integraciji zelenega kadrovskega managementa v poslovne procese.

Na podlagi pregledane literature in rezultatov predhodnih raziskav smo v spodnji tabeli zbrali nekatere najpogostejše izzive in ovire, s katerimi se soočajo organizacije. Izzive smo razdelili v šest skupin glede na posamezna področja: vodstveni in organizacijski izzivi, ekonomski oziroma finančni, tehnični in infrastrukturni, izzivi, ki so povezani z zaposlenimi, operativni in izvedbeni izzivi ter zunanji in globalni izzivi.

Tabela 1: Najpogostejši izzivi pri integraciji kadrovskega managementa

Področje	Izzivi	Reference
Vodstveni in organizacijski izzivi	Pomanjkanje podpore najvišjega vodstva	Kodua idr. (2022); Mishra (2017); Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar in Shahbazmoradi (2015)
	Slaba formalizacija in dokumentacija praks zelenega kadrovskega managementa	Kodua idr. (2022); Mishra (2017); Štefanič in Starc (2024)
Ekonomski oziroma finančni izzivi	Visoki stroški implementacije zelenih praks in programov	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Jafri (2012); Benevene in Buonomo (2020)
	Pomanjkanje finančnih sredstev	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020)
Tehnični in infrastrukturni izzivi	Pomanjkanje zelenih infrastruktur	Kodua idr. (2022)
	Kompleksnost in težavnost sprejemanja zelene tehnologije	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Rompa (2011)
	Neustreznost tehnološke podpore	Kodua idr. (2022); Rompa (2011)
Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije	Odpor zaposlenih	Kodua idr. (2022); Ali idr. (2020); Fayyazi idr. (2015)
	Nemotiviranost zaposlenih	Al-Minhas, Ndubisi, in Barrane (2020); Haddock-Millar, Sanyal in Müller-Camen (2016)
	Nevključevanje zaposlenih v zelene procese	Ababneh (2021); Haddock-Millar, Sanyal in Müller-Camen (2016); Hameed idr. (2020)
	Pomanjkanje ozaveščenosti	Kodua idr. (2022); Ali idr. (2020); Benevene in Buonomo (2020); Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021)
	Neusklajene vrednote in prepričanja zaposlenega z vrednotami in cilji organizacije	Ababneh (2021); Ali idr. (2020)
	Osebnostne lastnosti posameznika in kulturne razlike	Ababneh (2021)
Operativni in izvedbeni izzivi	Pomanjkanje interesa in kompleksnost zelenih pobud	Ali idr. (2020); Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, (2021); Benevene in Buonomo (2020)
	Okoljska uspešnost organizacije je odvisna od zaposlenih	Ali idr. (2020); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020); Pham, Hoang in Phan (2020)
	Odsotnost celovitega načrta za izvajanje zelenega kadrovskega managementa	Kodua idr. (2022); Fayyazi idr. (2015)
	Pomanjkanje raziskav in nepoznavanje prednosti zelenega kadrovskega managementa	Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk (2021); Piwowar-Sulej (2021); Paulet, Holland in Morgan (2021); Benevene in Buonomo (2020)
Zunanji in globalni izzivi	Pomanjkanje vladnih politik in predpisov	Kodua idr. (2022)
	Pomanjkanje podpore deležnikov	Kodua idr. (2022); Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020)
	Pojav globalni izzivov, ki trajnostno poslovanje postavlja na drugo mesto	Paulet, Holland, in Morgan (2021); Ababneh (2021)

6 Diskusija s predlaganimi rešitvami

6.1 Vodstveni in organizacijski izzivi

Vodstveni in organizacijski izzivi se pri integraciji zelenega kadrovskega managementa kažejo predvsem v pomanjkanju podpore najvišjega vodstva, kar potrjujejo raziskave avtorjev Kodua idr. (2022). Podobo ugotavlja tudi Mishra (2017), ki je s pomočjo intervjujev kadrovskih strokovnjakov iz proizvodnih podjetij v Indiji ugotovil, da na splošno primanjkuje ustrezne formalizacije in dokumentacije zelenih kadrovskih praks. Pomanjkanje strateške usmeritve posledično vodi le v površinsko izvajanje zelenih praks, kar pa zmanjšuje njihovo učinkovitost in otežuje ocenjevanje njihovega vpliva na okoljsko vedenje zaposlenih.

Pri premagovanju in soočanju s temi izzivi predlagamo ustanovitev svetovalnega odbora za trajnost oziroma zelenih timskih skupin, v katere bi bili aktivno vključeni vsi vodilni kadri. Na rednih sestankih bi lahko vodstveni kadri poročali o napredku, analizirali učinkovitost doseganja zelenih ciljev ter iskali ideje in pobude za morebitne izboljšave. Smiselno bi bilo tudi spodbujati vodstveni kader k udeležbi na različnih konferencah in usposabljanjih na temo trajnostnega razvoja, s čimer bi pridobili širok vpogled v problematiko, kar pa bi prispevalo k boljšemu razumevanju in učinkovitejšemu izvajanju zelenih praks v organizaciji. Poleg tega je zelo pomembno tudi, da organizacije formalizirajo zelene prakse, in sicer z uvedbo jasnih internih pravilnikov, ki bi vključevali konkretne cilje, metode spremljanja napredka in sankcije za morebitne kršitve. S tem bi zagotovili doslednost in preglednost pri izvajanju trajnostnih pobud, kar pa bi pripomoglo k večji motivaciji zaposlenih na vseh ravneh.

Predlagano rešitev podpirajo tudi rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Darvishmotevali in Altinay (2022). V raziskavi sta anketirala zaposlene iz kar 15 različnih hotelov s 4 in 5 zvezdicami v Almatiju v Kazahstanu. Ugotovila sta, da so zaposleni, vključno z vodstvenimi kadri, veliko bolj naklonjeni okoljskim praksam, če poznajo njihove prednosti in posledice. Z zavedanjem vodstvenih kadrov o pomembnosti in učinkih teh praks se poveča njihova zavzetost, kar pa posledično vpliva tudi na motivacijo ostalih zaposlenih. Raziskava je tudi pokazala, da so zaposleni bolj pripravljeni opravljati naloge, ki so formalno zahtevane in jasno opredeljene s strani organizacije.

6.2 Ekonomski oziroma finančni izzivi

Ekonomski oziroma finančni izzivi so povezani predvsem z visokimi stroški implementacije zelenih praks in programov, mnoge organizacije pa se srečujejo tudi s pomanjkanjem finančnih sredstev. Kot ugotavljajo Al-Minhas, Ndubisi in Barrane (2020), slednje predstavlja veliko oviro za mnoga podjetja. Prav tako raziskava, ki jo je izvedel Jafri (2012), kaže na to, da organizacije pogosto ne prepoznajo neposrednih finančnih koristi zelenega kadrovskega managementa, kar pa posledično vpliva tudi na njihovo nezaupanje in nepripravljenost za vlaganje v te prakse.

Finančne izzive bi lahko rešili z iskanjem in uporabo različnih finančnih spodbud, kot so na primer subvencije, različni skladi, davčne olajšave ali zelena posojila, ki bi lahko posledično zmanjšale finančno breme za organizacije. V Sloveniji je tako na primer Javna agencija Republike Sloveniji v letu 2024 objavila javni razpis za sofinanciranje velikih trajnostno naravnanih investicij, katere namen je spodbuditi gospodarske družbe k trajnostno naravnanim investicijam z vlaganji v naprednejšo tehnologijo in avtomatizacijo procesov (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024). Podobnih možnosti za rešitev finančnih izzivov je veliko, ena izmed njih pa zajema tudi sodelovanje z zunanjimi partnerji, kot so na primer investitorji in nekatere nevladne organizacije, ki ponujajo podporo in svetovanje pri implementaciji trajnostnih praks. Prav tako bi lahko organizacije v svoje poslovanje uvedle tudi merilnike uspešnosti za merjenje finančnih koristi zelenega poslovanja, s čimer bi lažje prepoznale dolgoročne koristi, posledično pa bi se povečala tudi pripravljenost za naložbe v trajnostne prakse.

Predlagane rešitve podpirajo tudi ugotovitve avtorja Mishra (2017), ki ugotavlja, da so organizacije, ki so uporabljale zelena posojila, imele manj začetnih stroškov, prav tako pa so s pomočjo merilnikov v nadaljevanju beležile doseganje dolgoročnih finančnih koristi.

6.3 Tehnični in infrastrukturni izzivi

Tehnični in infrastrukturni izzivi vključujejo pomanjkanje zelenih infrastrukturnih rešitev, kompleksnost sprejemanja nove tehnologije ter neustreznost tehnološke podpore. Tako na primer Rompa (2011) ugotavlja, da se mnoge organizacije soočajo

s težavami pri integraciji zelene tehnologije, kar pa je pogosto posledica neustrezne podpore in omejenega razumevanja teh tehnologij med zaposlenimi.

Pri tehničnih in infrastrukturnih izzivih predlagamo razvoj in vključevanje različnih izobraževalnih programov in delavnic za zaposlene, s čimer bi se povečalo tehnično znanje in razumevanje zelene tehnologije. Prav tako bi lahko organizacije v svoje poslovanje uvedle pilotne projekte, ki bi omogočili razvoj in postopno uvedbo novih tehnologij, kar pa bi zmanjšalo tveganje in odpor pri njihovi uporabi. Posledično bi zaposleni bolje in z manj težavami sprejeli in uporabljali zeleno tehnologijo, kar pa bi vplivalo tudi na uspešnost celotne organizacije. Slednje podpirajo tudi rezultati raziskave avtorjev Zubair in Khan (2019), ki sta ugotovila, da so organizacije, ki so uvedle prilagojeno usposabljanje za zaposlene na področju zelene tehnologije, opazile izboljšano sprejemanje in uporabo teh tehnologij, s čimer se je povečala tudi operativna učinkovitost.

6.4 Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije

Izzivi, povezani z zaposlenimi in kulturo organizacije, so najpogosteje vezani na odpor zaposlenih do sprememb, nemotiviranost zaposlenih in pomanjkanje znanja in ozaveščenosti o okoljskem upravljanju (Benevene in Buonomo, 2020). Našteto otežuje integracijo zelenega kadrovskega managementa, še posebno v primerih, ko vrednote in prepričanja niso usklajena z organizacijskimi cilji (Ali idr., 2020). Ababneh (2021) ugotavlja, da enega izmed največjih izzivov predstavljajo izzivi, povezani s kulturnimi razlikami, osebnostnimi lastnostmi, prepričanji in stališči posameznikov. Te je namreč zelo težko spremeniti oziroma preoblikovati, tako da bi bili usklajeni z organizacijsko kulturo.

Za reševanje izzivov, povezanih z zaposlenimi in organizacijsko kulturo, predlagamo celosten pristop, ki vključuje nekaj ključnih ukrepov:

- organiziranje rednih usposabljanj in izobraževalnih programov, prilagojenih različnim ravnem zaposlenih, s poudarkom na konkretnih koristih in dolgoročnih vplivih zelenih praks na organizacijo;
- ozaveščanje zaposlenih o pomenu varovanja okolja, s čimer se zmanjšuje odpor zaposlenih do sprememb, hkrati pa pomaga uskladiti osebne cilje zaposlenih z okoljskimi cilji organizacije;

- vključevanje zaposlenih v oblikovanje trajnostnih organizacijskih ciljev in v trajnostne projekte, kjer lahko zaposleni sodelujejo v projektnem timu in prispevajo k iskanju in implementaciji trajnostnih ciljev;
- uvedba sistema ocenjevanja in nagrajevanja za dosežke na področju okoljske uspešnosti, kar spodbuja pozitivno vedenje, večjo motivacijo in prostovoljno sodelovanje v zelenih praksah;
- spodbujanje notranje komunikacije z uvedbo formalnih in neformalnih platform in sestankov, kjer zaposleni lahko izmenjujejo znanje in ideje glede trajnostnih pobud, kar krepi občutek kolektivne odgovornosti za organizacijske cilje.

Predlagane rešitve se skladajo tudi z ugotovitvami avtorjev Hameed idr. (2020). S pomočjo raziskave v proizvodnem sektorju v Pakistanu so namreč ugotovili, da večja ozaveščenost in vključenost zaposlenih pri odločanju vodi do večje pripravljenosti za sodelovanje v prostovoljnih dejavnostih, kar pa posledično prispeva tudi k večji okoljski uspešnosti. Prav tako rezultati raziskave avtorjev Dumont, Shen in Deng (2017) kažejo na pomembnost sistema ocenjevanja in nagrajevanja, saj ima le-ta ključno vlogo pri usmerjanju in motiviranju zaposlenih.

6.5 Operativni in izvedbeni izzivi

Operativni in izvedbeni izzivi vključujejo različne izzive, ki so povezani s pomanjkanjem interesa za integracijo in sprejemanje zelenega kadrovskega managementa oziroma celo z odsotnostjo načrta za izvajanje zelenega kadrovskega managementa. Slednje potrjujejo tudi ugotovitve avtorjev Fayyazi idr. (2015), ki so izvedli raziskavo z 31 iranskimi managerji v naftni industriji. Ugotovili so, da sta glavna izziva prav pomanjkanje celovite strategije za izvajanje zelenega upravljanja človeških virov in nerazumevanje pomena varovanja okolja. Rezultati raziskave pravzaprav niso presenetljivi, če upoštevamo tudi ugotovitve nekaterih drugih študij (Tsymbaliuk, Vasylyk in Stoliaruk, 2021; Piwowar-Sulej, 2021; Paulet, Holland in Morgan, 2021), ki ugotavljajo, da je področje zelenega kadrovskega managementa še vedno premalo raziskano, prav tako pa primanjkuje trdnih in oprijemljivih dokazov o njegovih dejanskih prednostih. Posledično se to sklada tudi z ugotovitvami avtorjev Ali idr. (2020), ki navajajo, da je zelo težko predvidevati uspeh oziroma neuspeh integracije zelenih praks zaradi nizke ozaveščenosti, premalo dejanskih raziskav in nepredvidljivega vedenja zaposlenih.

Pri reševanju operativnih in izvedbenih izzivov predlagamo povečanje trajnostne ozaveščenosti in promocijske aktivnosti na ravni celotne družbe, s čimer pa bi posledično lahko spodbudili tudi organizacije k integraciji in sprejemanju trajnostnih praks. Pri tem je ključnega pomena, da organizacije sprejmejo jasno opredeljen načrt za izvajanje teh praks, kar pa posledično pripomore k bolj dosledni in učinkoviti implementaciji. Prav tako predlagamo, da se spodbudijo nadaljnje raziskave, ki bi osvetlile dejanske prednosti in razloge za uvajanje zelenih kadrovskih politik, s čimer bi se organizacije lahko otresle vseh pomislekov pri implementaciji.

Predlagana rešitev se sklada z ugotovitvami avtorice Sharma (2016), ki je v svoji raziskavi ugotovila, da organizacije, ki razumejo pomen zelenega kadrovskega managementa in imajo posledično dobro razvit načrt za izvajanje zelenih praks, dosegajo večje tako organizacijske kot tudi okoljske uspehe.

6.6 Zunanji in globalni izzivi

Zunanji in globalni izzivi so močno povezani s pomanjkanjem vladnih politik in predpisov ter pomanjkanjem podpore deležnikov, kar pa je še posebno značilno za države v razvoju (Kodua idr., 2022). Posledično to vodi v pomanjkanje smernic za organizacije, kar pa pomeni, da delujejo brez nekega jasnega okvira ali smeri. Paulet, Holland in Morgan (2021) pa poudarjajo, da globalne krize predstavljajo zelo veliko oviro, saj gre pogosto za obsežne in nepredvidljive izzive, ki lahko preusmerijo pozornost organizacij z okoljskih ciljev na zgolj ekonomsko preživetje.

Pri premagovanju izzivov, ki so povezani s pomanjkanjem vladnih politik in predpisov, predlagamo vzpostavitev partnerstev med organizacijami, vladnimi institucijami in nevladnimi organizaciji. Takšna partnerstva bi lahko prinesla vzajemne koristi, pri čemer bi lahko organizacije z deljenjem svojih izkušenj in predlogov prispevale k oblikovanju bolj učinkovitih in usklajenih politik. Po drugi strani pa bi lahko vladne institucije pridobile dragocen vpogled v potrebe in izzive organizacij, kar pa bi omogočilo bolj prilagojene ukrepe. Zavedati se je namreč potrebno, da podpora zelenega poslovanja in s tem tudi zelenega kadrovskega managementa s strani vladnih institucij predstavlja ključen element za razvoj in izboljšanje trajnostnih praks tako na nacionalni kot tudi na globalni ravni.

V skladu s tem je Mishra (2017) v svoji študiji ugotovil, da organizacije, ki sodelujejo z vladnimi organi pri oblikovanju okoljskih predpisov, uspešneje premagujejo izzive in ohranjajo zavezanost trajnostnim ciljem.

7 Zaključek

V času naraščajoče okoljske ozaveščenosti in pritiskov na trajnostno poslovanje zeleni kadrovski management postaja vse bolj aktualen in ključen del organizacij. Njegova integracija prinaša številne prednosti, ki presegajo zgolj okoljske koristi. Poleg spodbujanja trajnostnega vedenja zaposlenih zeleni kadrovski management prispeva tudi k večji zavzetosti in motivaciji delovne sile, kar pa vpliva tudi na organizacijsko kulturo. Prav tako lahko organizacije z uspešnim izvajanjem zelenih kadrovskih praks izboljšajo svojo konkurenčnost na trgu, saj postajajo organizacije z jasno trajnostno vizijo in kot take vse bolj privlačne za potrošnike, investitorje in talente.

Kljub tem prednostim pa se organizacije pri integraciji zelenega kadrovskega managementa soočajo z vrsto izzivov. Kot smo ugotovili, se organizacije najpogosteje soočajo z izzivi, povezanimi s pomanjkanjem podpore najvišjega vodstva, pomanjkanjem ozaveščenosti ter s pomanjkanjem ustrezne formalizacije zelenih praks, kar pa pogosto vodi v površinsko izvajanje teh pobud. Prav tako se organizacije pogosto spopadajo z različnimi ekonomskimi, tehničnimi, infrastrukturnimi izzivi in ovirami, ki otežujejo učinkovito integracijo in doseganje trajnostnih ciljev.

Da bi premagale te izzive, morajo organizacije naprej pripraviti celovit načrt za implementacijo zelenih kadrovskih praks, ki bo vključeval jasne smernice, cilje in metode za spremljanje napredka. Formalizacija zelenih praks, ki jo organizacije lahko dosežejo z uvedbo jasnih internih pravilnikov, je namreč ključna za zagotavljanje doslednosti in preglednosti pri izvajanju trajnostnih pobud. Zelo pomembno je tudi aktivno vključevanje vodstvenih kadrov, saj njihova podpora in zavezanost vplivata na motivacijo in sodelovanje zaposlenih. V povezavi s tem smo predlagali ustanovitev svetovalnih odborov za trajnost in oblikovanje zelenih timov, s čimer bi spodbudili tako višje vodstvo kot tudi zaposlene k aktivnemu vključevanju in sodelovanju pri razvijanju inovativnih trajnostnih rešitev.

Glede finančnih ovir smo predlagali, da organizacije preučijo in izkoristijo različne oblike finančnih spodbud, ki zmanjšajo začetno finančno breme in povečajo pripravljenost za vlaganje v trajnostne prakse. Za premagovanje tehničnih in kulturnih izzivov smo predlagali razvoj izobraževalnih programov za zaposlene, organizacijo rednih usposabljanj, formalno in neformalno ozaveščanje o pomenu varovanja okolja ter uvedbo sistema nagrajevanja za dosežke na področju okoljske uspešnosti. Za lažje soočanje z izzivi na globalni ravni pa smo predlagali vzpostavitev partnerstev med organizacijami, vladnimi institucijami in nevladnimi organizacijami, s čimer pa bi se spodbujal razvoj učinkovitih politik in smernic za trajnostno poslovanje.

Naši predlogi in rešitve so tako namenjeni premagovanju ključnih izzivov pri implementaciji in integraciji zelenih kadrovskih praks. Z upoštevanjem teh predlogov lahko organizacije učinkovito integrirajo zeleni kadrovski management v svoje vsakodnevne procese, kar pa bo posledično pripomoglo k doseganju dolgoročnih trajnostnih ciljev in ustvarjanju pozitivnega vpliva tako na okolje kot tudi na družbo kot celoto.

Viri in literatura

Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management, 64*(7), 1204–1226. doi: https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708

Ali, M. C., Islam, K. M. A., Chung, S.-J., Zayed, N. M., & Afrin, M. (2020). A study of green human resources management (GHRM) and green creativity for human resources professionals. I*nternational Journal of Business and Management Future, 4*(2), 57–67. doi: https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.857

Al-Minhas, U., Ndubisi, N. O., & Barrane, F. Z. (2020). Corporate environmental management: A review and integration of green human resource management and green logistics. *Management of Environmental Quality, 31*(2), 431–450. doi: https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0161

Atelšek, R., & Čanji, V. (Eds.). (2018). Prehod v zeleno gospodarstvo: *priročnik*. Celje: Fit media.

Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability, 12*(15), 5974. doi: https://doi.org/10.3390/su12155974

Council of the European Union. (n.d.). European Green Deal. Dostopno na: https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/green-deal/

Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management, 88*. doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401

Division for Sustainable Development DESA. (2015). 17 Sustainable Development Goals 17 Partnerships. *United Nations*. Dostopno na: https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/211617%20Goals%2017%20Partnerships.pdf

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management, 56*(4), 613–627. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21792

Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in the oil industry. *Management Science Letters, 5*(1), 101–108. doi: https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002

Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management, 27*(2), 192–211. doi: https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087

Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower, 41*(7). doi: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407

Jafri, S. (2012). Green HR practices: An empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management, 42*(4), 6193–6198.

Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries: Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production, 340*, 130671. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130671

Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. *In Proceedings of the Tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Dostopno na: http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). Objavljen je javni razpis za sofinanciranje velikih trajnostno naravnanih investicij. *GOV.SI*. Dostopno na: https://www.gov.si/novice/2024-06-03-javni-razpis-za-sofinanciranje-velikih-trajnostno-naravnanih-investicij/

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis, 25*(5), 762–788. doi: https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079

Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research, 7*(8), 101–112. doi: https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 59*(2), 159–183. doi: https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285

Pawar, A. (2016). Review on implications of green human resource management in business. *International Journal in Management & Social Science, 4*(4), 284–291. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/339956056_Review_on_Implications_of_Green_Human_Resource_Management_in_Business

Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower, 41*(7), 845–878. doi: https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350

Piwowar-Sulej, K. (2021). The practice of green HRM in Poland – with the focus on elements of the HR function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, 55*(2), 75–84. doi: 10.17951/h.2021.55.2.75-84

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 1–14. doi: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Rompa, I. (2011). Explorative research on sustainable human resource management (Master's thesis). University of Amsterdam. Dostopno na: https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf

Sharma, K. (2016). Conceptualization of green HRM and green HRM practices: Commitment to environment sustainability. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management, 1*(8), 74–81.

Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020) : A qualitative study of Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience, *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice, 21*(1), 200–211. doi: https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386

Štefanič, N., & Starc, J. (2024). Zeleno vedenje in trajnostna miselnost zaposlenih v podjetju. *Revija za ekonomske in poslovne vede, 11*(1), 95–112. doi: https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.140

Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: A systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity, 50*, 237–269 doi:. https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0

Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A., & Stoliaruk, K. (2021). Green human resource management: How to implement environmental issues into HR practices. *E3S Web of Conferences, 255*. doi: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037

Ullah, M. M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: A comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices. *Economics and Management, 6*(1), 14–19.

Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. Benchmarking: *An International Journal, 26*(6), 2051–2078. doi: https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283

Zubair, S. S., & Khan, M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. International *Journal of Research in Human Resource Management, 1*(2), 1–6. doi: https://ssrn.com/abstract=3417040

ETIČNO UPRAVLJANJE DELOVNIH OBREMENITEV

TILEN MEDVED
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tilen.medved2@um.si

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.3

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
delovna obremenitev,
etična dilema,
zdravje zaposlenih,
zadovoljstvo pri delu,
študije primerov,
dobre prakse

Delovne obremenitve zaposlenih pomembno vplivajo na dobro počutje posameznikov in na uspešnost organizacije v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju. Raziskava preučuje vpliv različnih vrst delovnih obremenitev – fizičnih, kognitivnih in čustvenih – na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih. Po pregledu že opravljenih študij primerov in literature na to temo raziskava poudarja negativne učinke, kot so zdravstvene težave, zmanjšano zadovoljstvo na delovnem mestu in nižja stopnja produktivnosti. Ustrezno upravljanje delovnih obremenitev z upoštevanjem etičnih vprašanj in dobrih praks lahko poveča zavzetost zaposlenih in kakovost opravljenega dela. Dobre prakse za spopadanje s preobremenjenostjo z delom vključujejo prilagodljiv delovni čas, spremljanje deloholizma, rotacijo delovnih mest, transparentno komunikacijo in redne odmore. Etične dileme, ki se pojavljajo pri upravljanju delovnih obremenitev, so naslednje: kako ustrezno preprečiti izgorelost brez zmanjšanja produktivnosti, kako pravično porazdeliti delovne obremenitve in v kolikšni meri vključiti zaposlene v sprejemanje odločitev. Na koncu raziskava podaja smiselne razlage in predloge za organizacije, na kakšen način lahko uravnotežijo zahteve po produktivnosti z zdravjem in dobrim počutjem zaposlenih, kar posledično privede do srečnejše in uspešnejše delovne sile.

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.3

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:
workload,
ethical dilemma,
employee health,
job satisfaction,
case studies,
good practices

Ethical Workload Management

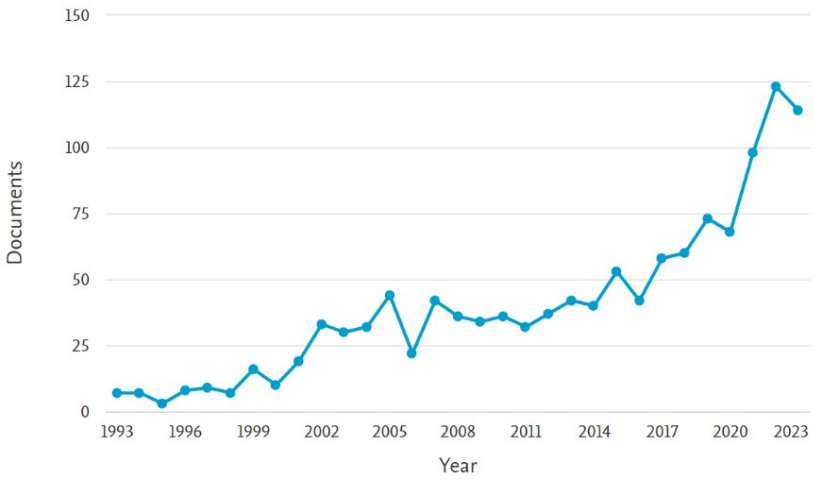
Tilen Medved
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tilen.medved2@um.si

Employee workload has a significant impact on individual wellbeing and organizational performance in today's competitive business environment. The following research examines the impact of different types of workload - physical, cognitive and emotional - on employee health, job satisfaction and performance. Following an overview of the case studies already conducted and the literature on this topic, the study emphasises the negative effects such as health problems, lower job satisfaction and reduced productivity. Appropriate workload management, taking into account ethical issues and good practices, can also increase employee engagement and the quality of work. Good practices to tackle work overload include flexible working hours, monitoring workaholism, job rotation, transparent communication and regular breaks. The ethical dilemmas that arise in workload management are the following: how to adequately prevent burnout without reducing productivity, how to distribute workloads fairly, and to what extent to involve employees in decision-making. Finally, the research provides meaningful interpretations and suggestions for organizations on how they can balance productivity demands with employee health and well-being, which lead to a happier and more successful workforce.

University of Maribor Press

1 Uvod

Ustrezne delovne obremenitve zaposlenih so danes eden izmed najpomembnejših dejavnikov dobrega počutja posameznikov in uspešnosti organizacije v hitrem in konkurenčnem poslovnem okolju. Ker si organizacije v današnjem poslovnem svetu prizadevajo doseči višjo raven produktivnosti in učinkovitosti, so tudi pričakovanja do zaposlenih visoka, zaradi česar so le-ti bolj ali manj vse bolj pod stresom in nagnjeni k izgorelosti. Zato je treba razumeti potencialni vpliv različnih delovnih obremenitev na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih, da bi lahko razvili strategije, ki uravnotežijo produktivnost in dobro počutje (Herawati idr., 2023). Naša raziskava razširja način ugotavljanja vpliva in reševanja etičnih dilem v organizacijah, ki si prizadevajo za učinkovito in uspešno upravljanje delovnih obremenitev. Strokovna tema, ki jo raziskujemo, je med raziskovalci vse bolj priljubljena. Slika 1 prikazuje število dokumentov, objavljenih v podatkovni zbirki Scopus. Vidimo lahko, da število dokumentov na to raziskovalno temo v zadnjih nekaj letih znatno narašča. Razlog za to je tudi pandemija COVID-19, zlasti v zdravstvenem sektorju.

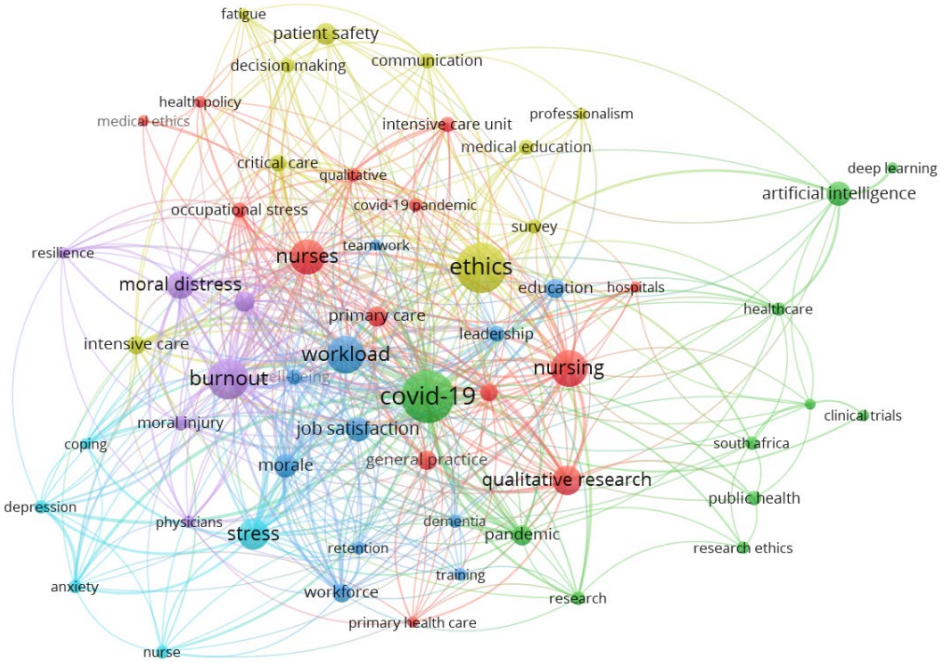


Slika 1: Dokumenti v podatkovni zbirki Scopus od leta 1993 do 2023
Vir: lasten.

Raziskave so pokazale, da so previsoke delovne obremenitve povezane z zdravstvenimi težavami, tako fizičnimi kot psihičnimi, medtem ko obvladljive delovne obremenitve vodijo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Dobro

obvladovane delovne obremenitve v kombinaciji z dobrimi odnosi z nadrejenimi in sodelavci spodbujajo dobro delovno okolje (Inegbedion idr., 2020).

Naša raziskava temelji na obstoječih študijah primerov organizacij, ki so učinkovito izvajale inovativne prakse upravljanja delovnih obremenitev zaposlenih. Študije primerov so pomembne za pridobitev strateškega vpogleda v ravnovesje med zahtevami po produktivnosti in dobrim počutjem zaposlenih. Naša raziskava poleg tega obravnava etične dileme, s katerimi se soočajo organizacije, kot je na primer preprečevanje izgorelosti ob hkratnem ohranjanju visokih standardov uspešnosti. S poznavanjem etičnih dilem in dobrih praks, z namenom zagotavljanja praktičnih ukrepov za organizacije, ki želijo optimizirati upravljanje delovne obremenitve, lahko dosežemo bolj zdravo in produktivno delovno silo (Ismi idr., 2023).



Slika 2: Vizualizacija ključnih besed o delovni obremenitvi in etiki

Vir: lasten.

Slika 2 predstavlja vizualizacijo najpogostejših ključnih besed, ki je bila ustvarjena s programom VOSviewer. Vidimo mrežni diagram, ki prikazuje medsebojno povezanost različnih tem, povezanih z etiko in delovno obremenitvijo. Osrednje teme so etika (angl. ethics), COVID-19, zdravstvena nega (angl. nursing), kjer je

preobremenjenost z delom v praksi zelo pogosta, delovna obremenitev (angl. workload), stres (angl. stress) in izgorelost (angl. burnout). V diagramu je prikazano, kako so ti dejavniki med seboj povezani. Prikazuje nam tudi odnose med omenjenimi temami ter njihove povezave z zdravjem in delovno uspešnostjo.

2 Pregled literature

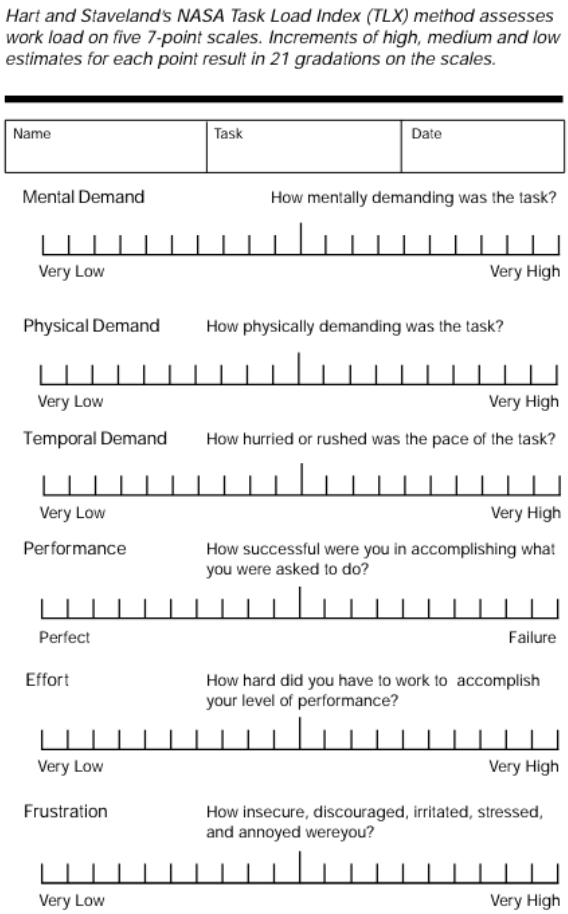
2.1 Vrste delovnih obremenitev

Delovne obremenitve so precej zapletene in prinašajo vrsto zahtev in stresorjev, s katerimi se morajo zaposleni spopadati. Zato je zelo pomembno razumeti različne razsežnosti delovnih obremenitev, da bi optimizirali učinkovitost, povečali zadovoljstvo pri delu in spodbujali dobro počutje posameznika. Delovne obremenitve na delovnem mestu lahko na splošno razdelimo v tri glavne kategorije: fizične, kognitivne in čustvene obremenitve. Delovne zahteve v vsaki od teh kategorij torej vplivajo na različne vidike zaposlenih in jih lahko zlahka prizadenejo na različne načine. Ko enkrat razumemo te kategorije, je enostavno podrobno razložiti delovne zahteve in razviti ukrepe za ohranjanje teh zahtev:

1. **Fizične obremenitve** se osredotočajo na fizične zahteve delovnega mesta, ki so analizirane na področju ergonomije ter varnosti in zdravja pri delu. To lahko vključuje dvigovanje, potiskanje, vlečenje in celo tipične ponavljajoče se gibe. Ustrezno upravljanje fizičnih delovnih obremenitev je potrebno za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj in zagotavljanje varnosti zaposlenih. Večina razlogov za absentizem in prezentizem na delovnem mestu je pogosto povezana s fizično preobremenitvijo (Balantič idr., 2016).
2. **Kognitivne obremenitve** se osredotočajo na psihično umestitev zaposlenih v delovni prostor. Sem spadajo spomin, motorika, sklepanje in interakcija delavca z delovnim sistemom. Ob neustrezni ali preveliki količini izmenjanih informacij lahko delavci občutijo nezadovoljstvo in stres. Delavec pri opravljanju nalog ne sme biti preobremenjen z napačnimi informacijami in psihičnimi motnjami (Balantič idr., 2016).
3. **Čustvene obremenitve** se raziskuje na področju čustvenega dela in psihologije zdravja na delovnem mestu. Gre za čustveni napor, ki je potreben za obvladovanje lastnih čustev in izražanja pri delu. Ta vidik je še posebej izrazit pri zaposlenih, ki so na primer v stalnem stiku s strankami

ali pacienti. Čustvene delovne obremenitve lahko pomembno vplivajo na duševno zdravje (Singh in Glavin, 2017).

Dodatna razsežnost, ki jo zasledimo v literaturi o oblikovanju delovnih mest in analizi nalog, je tako imenovana delovna obremenitev nalog (angl. task workload) – nanaša se na vse posebne naloge in dejavnosti, ki jih mora delavec opravljati v okviru svojega dela, ter se osredotoča na naravo in zapletenost nalog. Delovna obremenitev z nalogami je pomemben dejavnik učinkovitosti in produktivnosti dela (Hertzum, 2021). NASA je celo razvila lasten indeks obremenitve z nalogami (angl. Task Load Index), ki je prikazan na sliki 3:



Slika 3: Nasin indeks obremenitve z nalogami
Vir: Hart & Staveland, (1988).

Prav tako pomembna razsežnost, ki je bila obravnavana v literaturi o upravljanju obremenitev in obvladovanju stresa, je časovna delovna obremenitev (angl. temporal workload). Nanaša se na časovni pritisk, povezan z delovnimi nalogami, in na upravljanje rokov, časovnih omejitev in hitrosti, s katero je treba opraviti naloge. Povezana je s tem, kako časovni pritisk vpliva na delovno učinkovitost in posledično povzroča stres (Basit in Hassan, 2017).

2.2 Delovne obremenitve in zdravje zaposlenih

To je pomembno področje raziskav, saj kaže na povezavo med delovno obremenitvijo in zdravjem zaposlenih, kajti delovne obremenitve povzročajo večji stres ter druge težave, povezane s telesnim in duševnim zdravjem. Preobremenjenost pri delu ne vodi le do slabšega zdravja, temveč tudi do velikega psihičnega stresa, ki se kaže v utrujenosti, glavobolih, slabosti in motnjah spanja (Altaf in Awan, 2011). Kronični stres zaradi povečane delovne obremenitve postane vzrok izgorelosti, ki slabi motivacijo in znižuje moralo na delovnem mestu, kot pojasnjujejo avtorji Cullen in drugi (2008). Kronični stres in posledično izgorelost je potrebno ustrezno preprečiti, saj negativno vplivata na učinkovito vedenje in vztrajnost zaposlenih.

Kot smo že omenili, so povečane delovne obremenitve povezane s slabšim zdravjem – z obolenji, kot sta tesnoba in depresija, se zmanjšuje ugodje ter zavzetost zaposlenih in obratno. Sulastri (2020) je svojo študijo opravil z zaposlenimi v prodajalni motornih vozil Honda Astra v mestu Bengkulu in ugotovil, da imata tako delovni stres kot delovna preobremenitev pomemben negativen vpliv na zdravje zaposlenih. Ugotovili so, da so najpogostejše pritožbe med zaposlenimi s povečano delovno obremenitvijo pritožbe zaradi vrtoglavice, očesne utrujenosti, motenj spanja in povišane telesne temperature. To vzpostavlja neposredno povezavo med izražanjem stresa zaradi povečane delovne obremenitve in pojavom telesnih simptomov. Izkazalo se je, da nadzorovana delovna obremenitev skupaj z reguliranim stresom pomembno vpliva na delovno uspešnost v smislu večjega zadovoljstva, večje zavzetosti zaposlenih in višje učinkovitosti.

2.3 Delovne obremenitve in zadovoljstvo pri delu

Razmerje med zadovoljstvom pri delu in delovno obremenitvijo je pomembno za razumevanje, kako se dosegata dobro počutje in uspešnost zaposlenih. To razmerje je prav tako zelo povezano s prej omenjenim zdravjem zaposlenih. Avtorji Herawati

in drugi (2023) so v raziskavi ugotovili, da lahko delovne obremenitve, če so dobro načrtovane in usklajene z veščinami in kompetencami zaposlenih, izboljšajo vsebino dela in učinkovitost. Spodbude, zaradi katerih je delo zahtevno, vendar izvedljivo, povečujejo zadovoljstvo pri delu in indirektno uspešnost. Raziskava prav tako poudarja, da obstajajo uravnotežene delovne obremenitve, ki jih je treba skrbno preučiti, da ne bi preveč (ali premalo) obremenili zaposlenih. Previsoke delovne obremenitve povečujejo stopnjo napetosti in izgorelosti ter zmanjšujejo ugodje na delovnem mestu. Ob ustrezno dodeljenih nalogah, jasnih navodilih in ustrezni podpori pri njihovem izvajanju pa je ravno obratno. Ustrezno upravljanje delovnih obremenitev ima velik pozitiven pomen pri produktivni in zadovoljni delovni sili.

Trenutne raziskave poleg zgoraj naštetih ugotovitev kažejo, da je vpliv delovne obremenitve na zadovoljstvo pri delu odvisen tudi od osebnostnih razlik zaposlenih. Po mnenju Gottwalda in Lejskove (2023) osebnostne razlike vodijo do vpliva zaznane delovne obremenitve dojemanja le-te. Različne osebnostne lastnosti imajo na primer različno stopnjo zaznane delovne obremenitve, kar lahko posledično vpliva na razkorak v motivaciji med zaposlenimi. Kot smo že omenili, lahko delovne obremenitve povzročijo pretiran stres in s tem izgorelost. Nasprotno pa imajo zaposleni, ki doživljajo ravno pravšnjo delovno obremenitev, ki je skladna z njihovimi sposobnostmi in zmožnostmi, običajno visoko zadovoljstvo pri delu in motivacijo za opravljanje le-tega. To pa organizaciji omogoča, da prilagodi svoje strategije upravljanja delovnih obremenitev in ustvari podporni sistem različnim osebnostnim tipom. S tem lahko ustvari kar najbolj optimalno raven obremenjenosti za vsakega zaposlenega.

2.4 Delovne obremenitve in uspešnost na delovnem mestu

Prevelike delovne obremenitve zmanjšujejo produktivnost in kakovost dela zaradi fizične, kognitivne in čustvene preobremenitve. Sulastri (2020) je poročal, da imajo delovni stres in prekomerne delovne obremenitve slabe posledice za zaposlene, ki so preobremenjeni. Te ugotovitve poudarjajo, da je treba delovne obremenitve upravljati, da se prepreči kognitivna preobremenitev ter zagotovi visoka raven produktivnosti in kakovosti opravljenega dela. To upravljanje mora biti dobro premišljeno, saj je optimalna delovna obremenitev, pri kateri posameznik ni niti premalo niti preveč obremenjen, povezana z najvišjo stopnjo produktivnosti.

Povprečna delovna obremenitev, pri kateri človek ni niti premalo niti prekomerno obremenjen, je pomembna tudi za inovativnost zaposlenih. Kot navaja Rachman (2021), uravnotežena delovna obremenitev zagotavlja, da lahko zaposleni v celoti izkoristijo določene delovne spretnosti, ne da bi se pri tem soočali z neugodnimi delovnimi obremenitvami ali nezadostno učinkovitostjo. Ravnovesje ustvarja delovno vzdušje, ki je bolj ustvarjalno in učinkovito ter zato bolj inovativno in produktivno. Zaposleni so na tak način bolj uspešni, kar pa dodatno poviša njihovo raven pripadnosti do delovnega mesta in organizacije kot celote.

2.5 Etični vidiki delovnih obremenitev

Uravnoteženje med zahtevami po produktivnosti in dobrim počutjem zaposlenih je etična odločitev, ki preprečuje izgorelost in zagotavlja zdravo delovno okolje. Vodje bi se morali zavedati tudi svoje etične odgovornosti za razvoj politik in delovnih praks, ki omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja z uvajanjem prilagodljivega delovnega časa in zagotavljanjem sredstev za duševno zdravje zaposlenih. Takšna etičnost pri upravljanju ne bo le povečala zadovoljstva zaposlenih pri delu, temveč bo dolgoročno zagotovila tudi produktivnost in lojalnost organizaciji s strani zaposlenih. Reševanje težav, ki vodijo v izgorelost, pomeni, da lahko organizacije bolj pritegnejo in motivirajo svoje zaposlene.

Še en etični vidik upravljanja delovnega mesta je prepoznavanje in zmanjševanje stresorjev, ki zaposlenim povzročajo neudobje in neugodje. Organizacije bi morale za zmanjšanje stresa na delovnem mestu sprejeti številne podporne ukrepe, kot so pogoste kontrole zaposlenih in programi za obvladovanje stresa. Etično motivirane prakse upravljanja, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih, prispevajo k zadržanju zaposlenih znotraj organizacije in ustreznemu izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Na ljudi osredotočen ali human pristop k skrbi za zaposlene poudarja pomen etičnega vodenja pri ohranjanju trajnostne in produktivne delovne sile (Herawati idr., 2023). O etičnih dilemah bomo podrobneje spregovorili v diskusiji.

3 Metodologija

Namen naše kvalitativne raziskave je bil preučiti sekundarne podatke iz študij primerov, povezane z vplivom delovnih obremenitev na zdravje, zadovoljstvom pri delu in uspešnost. Povzete so ugotovitve prejšnjih raziskav organizacij, ki so sprejele inovativne prakse upravljanja z delovnimi obremenitvami, ter iskanje etične

uravnoteženosti le-teh. Opredeljujejo dobre prakse, njihov vpliv na zaposlene ter njihovo fizično in psihično zdravje. Iskanje je bilo usmerjeno na študije iz zadnjih petih let, uporabljene pa so bile ključne besede, kot so workload, employee health, job satisfaction in ethics. Za oblikovanje skupnih tem in vzorcev upravljanja delovne obremenitve in njenega vpliva na rezultate zaposlenih bomo uporabili kvalitativno analizo vsebine. Vsaka študija primera bo predstavljena in nato obravnavana. Gre za presečno analizo, ki primerja ugotovitve petih študij primerov, izbranih za predstavitev skupnih in edinstvenih učinkovitih strategij v različnih organizacijskih kontekstih.

4 Rezultati

4.1 Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19 (Chowhan & Pike, 2022)

V študiji primera Chowan in Pike (2022) preučujeta povezavo med delovno obremenitvijo, ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem ter zadovoljstvom z delom in z uspešnostjo zaposlenih z uporabo modela JD-R (angl. Job Demand-Resource) v okviru pandemije COVID-19. Študija je bila izvedena na sedmih univerzah z vzorcem 4.497 zaposlenih in je pokazala, kako delovne zahteve (delovna obremenitev in delovni čas) in delovni viri (podpora in varnost zaposlitve) napovedujejo stres. Le-ta pa negativno vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Rezultati potrjujejo model delnega posredovanja za negativne učinke stresa na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost.

To poudarja tudi pomen pravočasnega prilagajanja delovnih zahtev in virov za doseganje potrebnega ravnovesja zaposlenih, zlasti v negotovem in precej spremenljivem kontekstu pandemije. Ta študija prispeva k literaturi z uporabo in razširitvijo modela JD-R na koncepte, kot so motnje med delom in zasebnim življenjem, ter se osredotoča na visokokvalificirano delovno silo, ki večinoma dela od doma. Ugotovitve zato poudarjajo, kako pomembno je biti pozoren na delovne zahteve in vire tako navzgor kot navzdol, da bi preprečili negativne posledice, kot je stres, in podkrepili pozitivne posledice, kot sta zadovoljstvo pri delu in kakovost opravljenega dela.

4.2 The relationship between workload and performance of research university academics in Malaysia: The mediating effects of career commitment and job satisfaction (Janib idr., 2021)

S presečno raziskavo so avtorji Janib in drugi (2021) zbrali podatke od 191 visokošolskih delavcev malezijskih univerz. Poročali so, da rezultati testa kažejo na pomembno negativno razmerje med delovno obremenitvijo in uspešnostjo visokošolskih delavcev, pri čemer zadovoljstvo pri delu vpliva na to razmerje, medtem ko zavezanost delu nima vpliva na le-to. Zaključek te študije potrjuje, da je upravljanje delovnih obremenitev pomembno za izboljšanje uspešnosti visokošolskih delavcev v okviru izboljšanega ali povečanega zadovoljstva pri delu.

Ta študija omogoča tudi vpogled v zelo specifična vprašanja, s katerimi se srečujejo visokošolski delavci na malezijskih univerzah, kot so usklajevanje poučevanja, raziskovanja, upravnih nalog in dela v skupnosti. Poudarjeno je, da je velika delovna obremenitev povezana s stresom in s tem pomanjkanjem zagona pri delu, kar vpliva na količino in kakovost opravljenega dela. Po mnenju avtorjev se mora vodstvo univerze osredotočiti na ukrepe, ki pomagajo obvladovati delovno obremenitev in izboljšati počutje visokošolskih delavcev, da bi dosegli večjo zavzetost. Študija je dragocen prispevek k obstoječi literaturi o upravljanju delovne obremenitve v akademskem okolju in njenem vplivu na motivacijo in produktivnost visokošolskih delavcev

4.3 Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies (Krekel idr., 2019)

Prispevek se osredotoča predvsem na povezavo med dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Ocenjuje vpliv spodbujanja dobrega počutja zaposlenih na izkoriščenost virov, pri čemer upošteva tudi dejstvo, da obstajajo močni poslovni razlogi za naložbe v spodbujanje dobrega počutja zaposlenih. Avtorji so s pregledom empiričnih dokazov in študij primerov različnih strokovnjakov pokazali, da je mogoče povečati zadovoljstvo zaposlenih in da se to odraža v večini rezultatov uspešnosti, kot so produktivnost, manjša fluktuacija zaposlenih in zvestejše stranke.

V raziskavi je obravnavana tudi obsežna analiza, ki jo je izvedla Gallupova organizacija na podlagi podatkovnega niza 339 študij, ki so vključevale skoraj 1,9 milijona zaposlenih in več kot 82.000 poslovnih enot v različnih panogah in državah.

Ugotovitve, ki temeljijo na teh podatkovnih nizih, kažejo na močno in statistično pomembno povezavo med dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Študija poudarja vlogo socialnih odnosov na delovnem mestu, oblikovanja delovnega mesta in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja kot pomembnih dejavnikov sreče in produktivnosti. Če si torej organizacije prizadevajo izboljšati prav te vidike, lahko ustvarijo razmere, v katerih se bosta odražala tako veselje do dela kot splošna poslovna uspešnost.

4.4 High Performance Work Systems (HPWS) and employee satisfaction (Arubayi, 2023)

Arubayi je raziskoval vpliv visoko zmogljivih delovnih sistemov na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah v Warriju, zvezna država Delta, Nigerija. Ta raziskava je spremljala dejavnosti treh podjetij: Hallmark Business Solutions, Kleekit in Unicus. Uporabljena je bila opisna presečna raziskava s strukturiranim vprašalnikom; upoštevanih je bilo več statističnih metod, vključno s Pearsonovo produktno-momentno korelacijo. Rezultati so bili sledeči: selektivni odnos in visoka stopnja tekmovalnosti, usmerjena v rezultate, nimata pomembnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko sta bila usposabljanje in izmenjava ključnih informacij pomembno povezana z večjim zadovoljstvom zaposlenih.

To pomeni, da podjetja, ki vlagajo v programe usposabljanja in izobraževanja za krepitev znanja in samozavesti zaposlenih, delajo to tudi zaradi boljšega počutja zaposlenih. Za to je potrebna pregledna komunikacija in deljenje pomembnih informacij z zaposlenimi, kar jim da občutek pripadnosti. Raziskava je prav tako pokazala, da so sodobne kadrovske prakse bistvene za povečanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Priporočila so sledeča: manj selektivno zaposlovanje, zagotavljanje plače, vezane na uspešnost, in zagotavljanje stalnega strokovnega razvoja z usposabljanjem.

4.5 Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship (Spagnoli idr., 2020)

Avtorji Spagnoli in drugi (2020) predpostavljajo, da so delovna obremenitev, deloholizem in delovna uspešnost medsebojno povezani. Natančneje preučujejo povezavo med delovno uspešnostjo in deloholizmom, ki je razložen kot potreba po spopadanju z veliko delovno obremenitvijo. To povezavo pa dodatno zapletata še

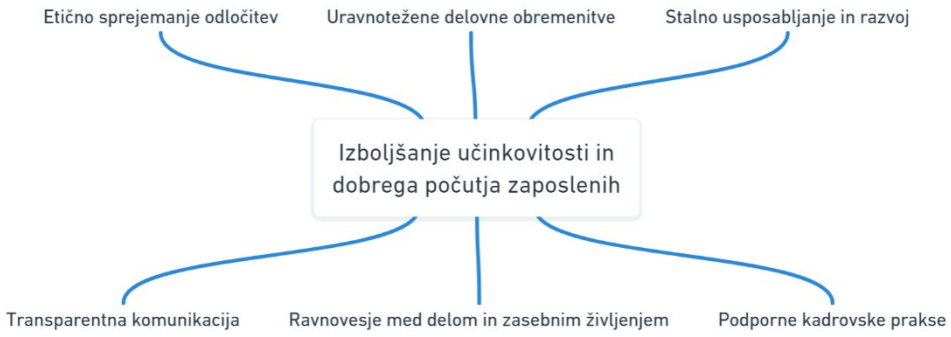
perfekcionizem in delovna zavzetost. Glede na študijo, izvedeno na podlagi odgovorov 208 udeležencev, ugotavljajo, da ima deloholizem slabe posledice za delovno uspešnost, čeprav so njegovi učinki dejansko močno odvisni od individualnih razlik v perfekcionizmu in zavzetosti.

Ugotovitve kažejo, da pri vseh deloholikih ni enakih posledic za delovno uspešnost. Pri nekaterih lahko visoka delovna zavzetost dejansko predstavlja varovalo pred nekaterimi negativnimi učinki deloholizma. Morda je ključ do razumevanja rezultatov uspešnosti v tem, kako se ljudje spopadajo z delovno zavzetostjo in z njo povezanimi stresorji. Te ugotovitve poudarjajo pomen individualnega pristopa pri obvladovanju delovne obremenitve in deloholizma z namenom optimizacije delovne uspešnosti.

5 Diskusija in zaključki

Skupna tema teh študij primerov je povezava med upravljanjem delovnih obremenitev s splošno uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Že dolgo je znano, da neustrezne delovne obremenitve zaposlenih vodijo v preobremenitev in poslabšanje učinkovitosti, medtem ko optimalne delovne obremenitve in podporne delovne prakse, vključno s podpornim usposabljanjem in jasno komunikacijo, izboljšujejo tako učinkovitost kot inovativnost. Zato so etične dileme pomembne za spodbujanje dobrega počutja teh zaposlenih, s čimer se povečata dolgoročna produktivnost in zvestoba organizaciji. Pravilno dodeljene delovne obremenitve tudi ne povzročajo absentizma in prezentizma, ki sta z vidika ergonomije glavna povzročitelja visokih stroškov.

Teh pet študij primerov ponazarja bistvo uravnoteženja delovnih obremenitev z etičnimi praksami, stalnim usposabljanjem in učinkovito komunikacijo za produktivno in zadovoljno delovno silo. Podjetje je torej lahko uspešno, če spodbuja dobro počutje zaposlenih, organizacijsko »zmago« pa lahko doseže z uravnoteženjem delovne obremenitve, etičnim sprejemanjem odločitev in vključevanjem dobrih praks in strategij s področja ergonomije in človeških virov. Slika 4 predstavlja nekatere pozitivne rezultate in ugotovitve iz petih študij primerov.



Slika 4: Ugotovitve iz študij primerov
Vir: lasten.

5.1 Dobre prakse za reševanje preobremenjenosti z delom

V nadaljevanju naštevamo nekaj dobrih praks, s katerimi lahko dosežemo zgoraj naštete pozitivne rezultate. Na podlagi le-teh lahko izpeljemo naslednja priporočila za organizacijska prizadevanja za izboljšanje upravljanja delovnih obremenitev:

1. Prilagodljiv delovni čas: prilagodljiv delovni urnik pomaga zaposlenim, da individualno upravljajo svojo delovno obremenitev, s čimer zmanjšujejo stres in izboljšujejo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. To je bilo v tretji študiji primera posebej omenjeno kot ena od ključnih strategij za izboljšanje dobrega počutja in produktivnosti zaposlenih (Krekel idr., 2019).
2. Ustrezni viri in podpora: organizacije bi morale zagotoviti, da imajo zaposleni na voljo ustrezne vire in podporo za izpolnjevanje delovnih zahtev, kar lahko vključuje orodja, usposabljanje in splošno podporo vodij in sodelavcev. Študija o modelu JD-R med COVID-19 (Chowhan & Pike, 2023) kaže, da je za zmanjšanje stresa in izboljšanje zadovoljstva z delom ključno prilagajanje in usklajevanje delovnih zahtev in virov.
3. Pozitivno delovno okolje: organizacije bi morale poskušati ustvariti podporno in pozitivno delovno okolje, da bi lahko ublažile negativne učinke previsokih delovnih obremenitev. To pomeni, da je treba spodbujati kulturo odprte komunikacije in transparentnosti. Avtorji Herawati in drugi (2023) poročajo, da tako podpora nadrejenega kot podpora sodelavcev neposredno vplivata na pozitivno delovno okolje.

4. Spremljanje in obravnavanje zasvojenosti z delom (deloholizem): organizacije bi ga morale prepoznati kot potencialno tveganje, ki izhaja iz prekomerne obremenitve in lahko neposredno vodi do negativnih zdravstvenih težav. Za odpravo deloholizma sta potrebna ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter spremljanje zavzetosti zaposlenih, kot je navedeno v študiji avtorjev Spagnoli in drugi (2020).
5. Etično okolje: vpliv etičnega okolja kaže, da so etične prakse na delovnem mestu pomembno povezane z organizacijsko zavezanostjo in zadovoljstvom pri delu, kar posledično vpliva na uspešnost organizacije. To poudarja dejstvo, da je treba etično vodenje in etične prakse vključiti v strategijo upravljanja delovne obremenitve v vsaki organizaciji, da bi povečali zmožnost zaposlenih za delo brez negativnih tveganj za zdravje (Sumlin idr., 2021).
6. Rotacija delovnih mest: ta praksa je namenjena uravnoteženju delovnih obremenitev in preprečevanju zdravstvenih težav in poškodb zaradi preobremenjenosti. Rotacija delovnih mest torej zmanjšuje tveganje za fizično in psihično utrujenost. Avtorji Yoon in drugi (2016) so poročali, da rotacija delovnih mest na dolgi rok pomembno izboljša zdravje zaposlenih in tako posledično poveča produktivnost na delovnem mestu.
7. Redni odmori: če zaposlenim omogočimo redne odmore in poskrbimo, da izkoristijo dopust, se zmanjša izgorelost in poveča produktivnost. Poročila o raziskavah so pokazala, da so odmori še posebej zaželeni, ko gre za telesne aktivnosti. Avtorji Kühnel in drugi (2017) so poročali, da so kratki odmori in dober nočni počitek privedli do večje dnevne delovne zavzetosti, saj so se ustrezno obnovili potrebni dnevni energijski in samoregulativni viri zaposlenih.

5.2 Etične dileme pri upravljanju delovnih obremenitev

Etične dileme se vrtijo okoli ravnovesja med zahtevami po produktivnosti in dobrim počutjem zaposlenih. Organizacije morajo sprejemati pravilne etične odločitve, da zagotovijo, da njihove prakse upravljanja delovnih obremenitev ne ogrožajo zdravja in zadovoljstva zaposlenih. To vključuje:

1. Preprečevanje izgorelosti: organizacije so odgovorne za preprečevanje izgorelosti z zagotavljanjem, da so delovne obremenitve obvladljive in da imajo zaposleni dostop do virov za duševno zdravje. Nedavne študije

poudarjajo pomen zmanjševanja delovnih obremenitev in zagotavljanja organizacijske podpore za zmanjšanje izgorelosti pri zdravstvenih delavcih. Strategije, kot sta spodbujanje odpornosti in zagotavljanje ustreznih virov, lahko bistveno zmanjšajo izgorelost in z njo povezane težave z duševnim zdravjem (Cyr idr., 2021). Meja med preprečevanjem izgorelosti ter zadostnim opravljenim delom je velikokrat zamegljena, zato jo je pomembno raziskati (sploh zato, ker se razlikuje od podjetja do podjetja).

2. Pravična porazdelitev delovne obremenitve: le-ta je med zaposlenimi ključna za preprečevanje preobremenitve posameznikov. Raziskave kažejo, da lahko poštena in pravična porazdelitev delovnih obremenitev izboljša zdravje zaposlenih in zmanjša stres. Študije v akademskem okolju so pokazale, da jasni in pregledni modeli delovne obremenitve pomagajo uravnotežiti vloge in prepoznati zaposlene, ki jim zaradi velike delovne obremenitve grozi izgorelost (O'Meara idr., 2019). Popolna uravnoteženost in pravično porazdeljeno delo pa seveda lahko privede do manjše skupne produktivnosti zaposlenih, saj so nekateri izmed njih sposobni opraviti več, nekateri pa manj delovnih aktivnosti.
3. Vključevanje zaposlenih v odločanje: vključevanje zaposlenih v odločitve o upravljanju delovnih obremenitev je dvorezen meč: lahko privede do učinkovitejših in bolj etičnih praks, lahko pa tudi zmanjša učinkovitost delovnih procesov. Pomembno je, da vemo, do katere mere vključiti zaposlene ter na katerih nivojih odločitev. Tak pristop sodelovanja je bil priporočen v študiji primera o visoko zmogljivih delovnih sistemih in zadovoljstvu zaposlenih (Arubayi, 2023).
4. Družbena odgovornost podjetij: odločanje o tem, ali se vključiti v dejavnosti družbene odgovornosti podjetja, lahko pri zaposlenih predstavlja etično dilemo, pri kateri je potrebno izpolnjevanje družbenih obveznosti uravnotežiti s pogodbenimi obveznostmi do podjetja. Vendar pa lahko dejavnosti družbene odgovornosti gospodarskih družb koristijo tako podjetju kot družbi, kar lahko razreši to dilemo (Knox, 2020). Po drugi strani pa so lahko zaposleni zaradi dodatnih (po možnosti neobveznih) aktivnosti dodatno obremenjeni.
5. Kakovost delovnega življenja: visoke delovne obremenitve in občutek pomanjkanja lastnega vpliva sta pogosta stresorja, ki lahko privedeta do etičnih dilem pri zagotavljanju kakovosti opravljenega dela. Etične dileme pogosto vključujejo pomembne odločitve na določenem področju dela, kar lahko privede do stresnih in konfliktnih situacij. Nedavne študije dosledno

opozarjajo na pomemben vpliv stresa na delovnem mestu in etičnih dilem na kakovost poklicnega življenja zaposlenih (Bakhshi idr., 2019).

6. Projektno usmerjen delovni pritisk: v projektno usmerjenih organizacijah lahko nihajoče delovne obremenitve in zahteve po več vlogah pomenijo dodaten pritisk na zaposlene, kar vodi do etičnih vprašanj glede njihovega dobrega počutja in etičnega ravnanja. Če smo v vodstveni vlogi, je težko uravnotežiti število projektov ali delovnih nalog, s katerimi naj se delavec ukvarja v določenem časovnem obdobju. Nedavne raziskave poudarjajo potrebo po etičnem vodenju in podpornem delovnem okolju za učinkovito obvladovanje teh izzivov (Algabre idr., 2023).
7. Sprejemanje trajnostnih praks upravljanja človeških virov (HRM). Avtorji Tortia in drugi (2022) so pokazali, da so prakse HRM, ki poudarjajo vključenost, avtonomijo nalog in sodelovalno timsko delo, povezane z višjimi stopnjami nematerialnega zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije. Izvajanje teh praks lahko pomaga uravnotežiti zahteve po produktivnosti s potrebo po podpornem delovnem okolju, vendar pa lahko zaposlene tudi bolj obremenimo, ko jim odredimo, da morajo upoštevati naše nove prakse HRM. Delovno obremenitev in uspešnost je treba meriti in pozneje pravilno uravnotežiti, podobno kot pri ostalih naštetih etičnih dilemah.

Preučene študije primerov zagotavljajo dragocen vpogled v vpliv upravljanja delovne obremenitve na zdravje, zadovoljstvo pri delu in uspešnost zaposlenih. Učinkovite prakse upravljanja delovne obremenitve, kot so prilagodljiv delovni čas, ustrezna podpora, rotacija delovnih mest, pozitivno delovno okolje in redni odmori, so bistvene za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih in vsesplošne uspešnosti organizacije. Z upoštevanjem etičnih vidikov in spodbujanjem podpornih praks lahko organizacije ustvarijo bolj zdravo in produktivno delovno silo, s pomočjo katere imajo pozitiven doprinos vsi – od vrha do dna organizacijske hierarhije.

Prihodnje raziskave bi morale še naprej preučevati inovativne prakse upravljanja delovnih obremenitev v organizacijah. Pri tem moramo biti najbolj usmerjeni na zdravje zaposlenih, saj večina ostalih izboljšav, ki smo jih omenjali v prispevku, izhaja iz le-tega. Longitudinalne študije bi lahko zagotovile globlji vpogled v dolgoročne učinke teh dobrih praks na rezultate zaposlenih in podjetja kot celote. Poleg tega bi lahko z nadaljnjimi raziskavami preučili vlogo sodobnih tehnologij, ki nam jih ponuja industrija 4.0, pri upravljanju delovnih obremenitev in njihov

potencial za izboljšanje zdravja, dobrega počutja in splošnega zadovoljstva zaposlenih.

Viri in literatura

Algabre, R. O., Gempes, G. P., & Ligan, V. O. (2023). ETHICAL CLIMATE, INNOVATIVE WORK BEHAVIOR, AND WORK ENGAGEMENT: A STRUCTURAL EQUATION MODEL ON THE QUALITY OF WORK-LIFE OF GOVERNMENT EMPLOYEES. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, *9*(6), 129–137.

Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *104*, 93–99.

Arubayi, D. (2023). High Performance Work Systems (HPWS) and employee satisfaction. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 13–27.

Bakhshi, E., Kalantari, R., Salimi, N., & Ezati, F. (2019). Assessment of quality of work life and factors related to it based on the Walton's model: a cross-sectional study in employment of health and treatment sectors in islamabad city. *Journal of Health in the Field*, *6*(4), 12–19.

Balantič, Z., Polajnar, A., & Jevšnik, S. (2016). Ergonomija v teoriji in praksi. *Ljubljana: Nacionalni Inštitut Za Javno Zdravje*, 126–140.

Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Impact of job stress on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, *5*(2), 13–33.

Chowhan, J., & Pike, K. (2022). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19. *International Journal of Manpower*, *ahead-of-print*.

Cullen, J. C., Silverstein, B. A., & Foley, M. P. (2008). Linking biomechanical workload and organizational practices to burnout and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, *23*(1), 63–71.

Cyr, S., Marcil, M.-J., Marin, M.-F., Tardif, J.-C., Guay, S., Guertin, M.-C., Rosa, C., Genest, C., Forest, J., & Lavoie, P. (2021). Factors associated with burnout, post-traumatic stress and anxio-depressive symptoms in healthcare workers 3 months into the COVID-19 pandemic: an observational study. *Frontiers in Psychiatry*, *12*, 668278.

Gottwald, D., & Lejsková, P. (2023). Job satisfaction and perceived workload in the context of personality typology among subway train drivers. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1283122.

Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In *Advances in psychology* (Vol. 52, pp. 139–183). Elsevier.

Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, *2*(1), 13–33.

Hertzum, M. (2021). Reference values and subscale patterns for the task load index (TLX): a meta-analytic review. *Ergonomics*, *64*(7), 869–878.

Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). *Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. Heliyon, 6 (1), e03160*.

Ismi, N., Musa, M. I., Dipoatmojo, T. S. P., Tawe, A., & Haeruddin, I. M. (2023). THE INFLUENCE OF STRESS EFFECTS AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK RAKYAT INDONESIA TBK, PANAKKUKANG MAKASSAR BRANCH. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, *3*(1), 78–86.

Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). The relationship between workload and performance of research university academics in Malaysia: The mediating effects of career commitment and job satisfaction. *Asian Journal of University Education*, *17*(2), 85–99.

Knox, B. D. (2020). Employee volunteer programs are associated with firm-level benefits and CEO incentives: Data on the ethical dilemma of corporate social responsibility activities. *Journal of Business Ethics*, *162*(2), 449–472.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global Happiness and Wellbeing*.

Kühnel, J., Zacher, H., De Bloom, J., & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 481–491.

O'Meara, K., Lennartz, C. J., Kuvaeva, A., Jaeger, A., & Misra, J. (2019). Department conditions and practices associated with faculty workload satisfaction and perceptions of equity. *The Journal of Higher Education*, *90*(5), 744–772.

Rachman, M. M. (2021). The impact of work stress and the work environment in the organization: how job satisfaction affects employee performance? *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *9*(2), 339–354.

Singh, D., & Glavin, P. (2017). An occupational portrait of emotional labor requirements and their health consequences for workers. *Work and Occupations*, *44*(4), 424–466.

Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6536.

Sulastri, S. (2020). *The Effect of Work Stress and Workload on Employee Performance*.

Sumlin, C., Hough, C., & Green, K. (2021). The impact of ethics environment, organizational commitment, and job satisfaction on organizational performance. *Journal of Business and Management*, *27*(1), 53–78.

Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, *14*(17), 11064.

Yoon, S.-Y., Ko, J., & Jung, M.-C. (2016). A model for developing job rotation schedules that eliminate sequential high workloads and minimize between-worker variability in cumulative daily workloads: Application to automotive assembly lines. *Applied Ergonomics*, *55*, 8–15.

KOMUNIKACIJA IN KOMUNICIRANJE S ŠTUDENTI

JANEZ KNEZ,[1] SANDI KNEZ[2]

[1] IBS Ljubljana, Ljubljana, Slovenija
jana.knez@ibs.si
[2] Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
sandi.knez@guest.um.si

V prispevku nameravamo predstaviti področje komunikacije in komuniciranja z izbrano ciljno skupino. V dobi sprememb generacij se namreč kažejo specifike, ki se ne odražajo zgolj pri komunikaciji tekom pedagoškega procesa, temveč tudi pri komunikaciji, ki je zaznana v prijavno-vpisnih postopkih študentov in pri urejanju drugih aktivnosti v povezavi s študijem. Predstaviti želimo prednosti in ovire pri komunikaciji, izpostaviti specifike komunikacije preko spletnih orodij in elemente uspešne komunikacije.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.4

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
komunikacija,
komuniciranje,
študenti,
akademsko okolje,
socialna omrežja

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.4

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:
communication,
communication,
students,
academic environment,
social networks

Communication With Students

Janez Knez,[1] Sandi Knez[2]

[1] IBS Ljubljana, Ljubljana, Slovenia
jana.knez@ibs.si
[2] University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
sandi.knez@guest.um.si

In this paper, we aim to present the field of communication and communication with the selected target group. In an era of generational change, there are specificities that are not only reflected in the communication during the teaching process but also in the communication perceived in students' application and enrolment procedures and in the management of other activities related to their studies. We want to present the advantages and obstacles in communication, highlighting the specificities of communication through online tools and the elements of successful communication.

University of Maribor Press

1 Uvod

Če želimo v družbi delovati odgovorno in spoštljivo drug do drugega, so komunikacija in naši odnosi eno izmed temeljnih vodil pri izpolnjevanju teh zavez. Ne glede na to, o kateri organizaciji govorimo, so ljudje prvi, ki vodijo, izvajajo in skrbijo za to, da se cilji organizacije dosegajo, pri čemer je v dobi tehnoloških sprememb dostikrat morda bolj izpostavljen tehnološki vidik organizacij. Zavedati pa se moramo, da so vzvodi delovanja in načrta predpostavljeni pri zaposlenih, seveda z upoštevanjem vse tehnologije in ostalih elementov organizacij, ki pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu doseganju ciljev.

Organizacije so si med seboj različne, od gospodarskih do negospodarskih, od produktno usmerjenih do storitvenih in še bi lahko naštevali. Načelno se organizacije ločijo lahko glede na način doseganja ciljev, pri čemer so gospodarske organizacije usmerjene k doseganju cilja, ki omogoča razvoj in napredek in se v pomembnem delu sklada s finančnimi rezultati, negospodarske pa so še vedno v večjem delu usmerjene k doseganju zadovoljstva uporabnikov, s tem, da je tudi učinkovitost v negospodarskem okolju pomembna in neizogibna komponenta.

Visoko šolstvo je ena izmed oblik organizacij in organiziranosti, ki v prvi vrsti pomeni izobraževalno/študijsko dejavnost, vzporedno s tem pa raziskovalno dejavnost in sodelovanje z okoljem. Glavna ciljna skupina visokošolskih ustanov so študenti, ki so obenem tudi uporabniki storitev visokošolskih ustanov. Če izhajamo iz cilja organizacij, je naloga visokošolskih ustanov, da sledijo doseganju zadovoljstva uporabnikov, torej študentov, pri čemer pa se spoštovanje in odnosi med obema subjektoma ne zaključijo enosmerno, temveč gre za dvosmerni proces. Seveda so tu še druge ciljne skupine, ki bi jih lahko nanizali, vendar se bomo v prispevku naslonili na komunikacijo s študenti, pri čemer bomo izhajali iz zaupanja, preglednosti in aktivnega poslušanja kot temeljnih gradnikov odnosa v visokošolskem prostoru (Salamondra, 2021).

Ob vsem tem se želimo v prispevku nasloniti tudi na uporabo socialnih omrežij, pri čemer študenti nedvomno kulturo svojega obnašanja in komunikacije vršijo preko tovrstnega komuniciranja in s tem tudi dolgoročno vplivajo na način komuniciranja in komunikacije v delovnih okoljih. Socialna omrežja niso vezana zgolj na gospodarsko okolje, temveč so tudi redni sopotnik visokošolskih ter ostalih izobraževalnih ustanov.

2 Komunikacija in komuniciranje

Sodobna družba je družba organizacij in tudi družba znanja. Inovativnost in ideje posameznika, skupin in organizacij so gradniki uspeha na praktično vseh področjih. Če ideja ni prepoznana kot prepričljiva, je učinek lahko ničen ali zelo šibek. V ta prostor vstopa komunikacija, ki ni zgolj »mehka veščina«. Pomen učinkovitega komuniciranja ni zgolj v besedi, komunikacija je umetnost skozi pisanje, govorjenje in predstavljanje – vse v smeri izboljšanja teh spretnosti (Gallo, 2022).

Komunikacija, če gledamo po SSKJ, je opredeljena kot (SSKJ, 2024):

1. sredstvo, objekt, po katerem je možno premikanje iz enega kraja v drugega: ta cesta je edina komunikacija, ki omogoča dostop v mesto; cestne, železniške komunikacije; gozdne komunikacije; javne komunikacije; gradnja strateško pomembnih komunikacij/strokovnjak za komunikacije/promet teče po novi komunikaciji;
2. s prilastkom sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij; komunikacijsko sredstvo: moderne komunikacije; uporabljajo različne komunikacije: kurirsko službo, pošto, telefon/vizualne komunikacije za vizualno dojemanje;
3. publ. komuniciranje, sporazumevanje: prepovedana je bila sleherna komunikacija; uporaba razglasnih desk za komunikacijo med udeleženci kongresa/potreba po duhovni komunikaciji.

V kontekstu našega prispevka bomo izhajali iz zadnjih dveh opredelitev komunikacije in komuniciranja, ki predstavljata izmenjavo in posredovanje informacij ter medsebojno sporazumevanje.

Na splošno velja, da je komunikacija interakcija v družbenem kontekstu. Komunikacija običajno vključuje pošiljatelja in prejemnika. Sogovornika si izmenjujeta signale. Ti signali so lahko verbalni ali grafični, lahko so gestikularni ali vizualni (fotografski). V bistvu komunikacija vključuje uporabo kod, ki se izvajajo z očmi, gibi telesa ali zvoki, ki se ustvarjajo z glasom. Ne glede na to, na kakšen način poteka, vedno obstaja proces, v katerem nekdo sproži pomensko namero, ki se prenese na sogovornika (prejemnika) (Fatimayin, 2018).

Komunikacija in komuniciranje je področje, ki torej temelji na oddajniku, sprejemniku in seveda sporočilu, ki gre od oddajnika do sprejemnika. Gre za področje, ki ga posamezniki, skupine in ljudje izvajamo v vsakodnevnem življenju

na različne načine. Na eni strani imamo formalno komunikacijo in komuniciranje, ki pritiče razumevanju profesionalne komunikacije v okviru formalnih organizacij, na drugi strani pa neformalne obrise komunikacije, ki se dotikajo prijateljske in drugih bolj sproščenih oblik komuniciranja. Posameznik dandanes komunicira skozi govor, skozi mimiko, z uporabo različnih orodij tako neposredno kot posredno. V veliki meri vpliva način komunikacije na odnose ter predpostavlja možnost ali nezmožnost sodelovanja in povezovanja.

Komunikacija je prenos informacij od vira do občinstva. Učinkovita komunikacija zahteva, da občinstvo razume sporočilo v predvideni obliki (Fashiku, 2017).

3 Komunikacija in komuniciranje v visokem šolstvu

Akademsko okolje se spreminja nenehno, razvoj pedagoške, znanstvenoraziskovalne in strokovne dejavnosti je neizogibna sopotnica teh sprememb in tudi generator napredka. V akademskem okolju se komunikacija vrši v vseh treh dejavnostih in tudi v vseh teh predpostavlja izgradnjo pozitivne organizacijske kulture, ki je nujna za izvajanje sprememb v akademskem okolju.

Glavni gradniki komunikacije v visokem šolstvu v pedagoškem okviru so med zaposlenimi fakultete, pedagoškim in nepedagoškim kadrom in med študenti. Brez odnosa med omenjenimi subjekti ni komunikacije in obratno. Na podlagi tega lahko generiramo razvoj, brez tega se razvijajo pasivni odnosi in pasivna komunikacija, ki nas ne gradi, temveč zavira.

Gradnja pozitivnih odnosov je bistvenega pomena za uspešno izkušnjo na fakulteti. Dejansko je le malo dejavnikov v izobraževanju, ki bi bolj vplivali na izobraževanje kot pozitivni odnosi med študenti in profesorji, vključno z akademskimi dosežki in zadovoljstvom (Noddings 2005; Rimm-Kaufman in Sandilos 2010). Pri vzpostavljanju skrbnih odnosov s študenti je pomembno prizadevati si graditi visoko stopnjo komunikacije s študenti, seveda dvosmerne.

Dobri odnosi akademskega okolja s študenti imajo pomembne, pozitivne in dolgotrajne posledice za razvoj študentov. Že v uvodnem delu smo zapisali, da so pomembni gradniki izgradnje odnosa in komunikacije med akademskim okoljem ter študenti zaupanje, preglednost in aktivno poslušanje.

Zaupanje je temelj vsakega odnosa. Stopnja zaupanja študentov v akademsko okolje, v profesorje in v ostale zaposlene na fakulteti je ena smer, v katero pelje ustrezen razvoj akademskega okolja. Seveda pri tem ne smemo pozabiti na drugo smer, ki vodi v obratno pot – zaupanje akademskega okolja do študentov. V vseh parametrih sodelovanja in izgradnje odnosov, najsi govorimo o komunikaciji ali drugih elementih, je dvosmernost nujna za sodelovanje.

Zaupanje je prva od treh bistvenih sestavin za vzpostavitev odnosa, ki je sposoben pritegniti učinkovito sodelovanje različnih subjektov. Ljudje si zaupanje pridobijo z vsakodnevnimi interakcijami, ki kažejo, da so poslušali in jim je bilo mar, in ne z velikimi gestami (Brown, 2018; Tyler, 2016). Gradnja zaupanja je primerljiva z gradnjo obresti na bančnem računu, traja nekaj časa in zahteva zavezanost vseh akterjev (Safir, 2017).

Preglednost je temelj zaupanja, saj prikazuje namen in cilje zainteresirane strani ter vrednote. Preglednost je ključna za vzpostavitev pridobljenega zaupanja, ki je potrebno za učinkovito komunikacijo (Salamondra, 2021).

Tretji element je aktivno poslušanje. Marsikdaj se srečamo s komunikacijo, ki svoje vrednosti ne uspe izgraditi na način, da bi ljudje poslušali in tudi slišali. Sploh v akademskem okolju je nuja in potreba, da se vzpostavlja aktivna komunikacija in komuniciranje, ki spodbuja razvoj vrednot in spoštovanja vseh subjektov. Komunikacija je čas. Je vrednost. In je možnost sodelovanja vseh akterjev. Toda komunikacija ni zgolj usmerjena v eno pot, temveč z dvosmernostjo pridobiva, ima in bo imela svoj pomen.

Z namenom analize dojemanja komunikacije in komuniciranja v visokem šolstvu, smo med študenti visoke poslovne šole izvedli kratko raziskavo, katere izsledke predstavljamo v naslednjem poglavju.

4 Raziskava o komunikaciji in komuniciranje v visokem šolstvu

V raziskavi sta avtorja anketirala 52 študentov Mednarodne poslovne šole v Ljubljani, pri čemer je bil raziskovalni vzorec sestavljen iz 14,5 % žensk in 85,5 % moških. Večina študentov je v 1. letniku študija, in sicer 92,7 %.

Zbrani podatki so bili analizirani z uporabo programov MS Excel in SPSS, da bi dobili vpogled v vzorce odgovorov. Glavne metode so bile opisna statistika in frekvenčne porazdelitve.

Najprej so bila zastavljena demografska vprašanja, potem pa smo izvedli vsebinsko anketo v treh sklopih:

a) zaupanje,
b) preglednost,
c) aktivno poslušanje.

V sklopu trditev, ki so bile postavljene v posameznem sklopu (vsak sklop je imel štiri trditve, ki so jih študenti ocenjevali na lestvici 1–5, pri čemer je 1 pomenilo sploh ni pomembno, 5 pa zelo pomembno), smo študente prosili, da se pri odgovorih navežejo na vrednotenje trditev, vezanih na komunikacijo in komuniciranje glede na njihove izkušnje v akademskem okolju ali v preteklih izobraževalnih okoljih. Cilj raziskave je bil namreč pridobiti mnenja o pomenu treh sklopov komuniciranja v izobraževanju.

5 Rezultati in diskusija

Prvi vprašanje se je vezalo na **področje zaupanja** in je vključevalo naslednje trditve:

a) V izobraževalnem okolju je pomembno zaupanje med učitelji in učenci.

Povprečna vrednost odgovorov anketirancev je bila 3,5, kar kaže na več kot povprečno oceno vrednosti trditve. Sama pomembnost zaupanja torej v izobraževalnem okolju je pomembna.

b) V izobraževalnem okolju je pomembno zaupanje med izobraževalno ustanovo in učenci.

Povprečna vrednost odgovorov anketirancev je bila 4,2, kar kaže, da se s trditvijo večina anketirancev strinja oz. jo ocenjuje kot pomembno/zelo pomembno.

c) V izobraževalnem okolju zaupam v strokovnost učiteljev.

Povprečna vrednost odgovorov je znašala 3, kar kaže na srednjo vrednost odgovorov. Anketiranci so torej na sploh izbrali odgovor niti – niti.

d) V izobraževalnem okolju zaupam v varnost komunikacije.

Pri tej trditvi smo želeli zaupanje povezati z elementi varnosti komunikacije in smo pridobili povprečno vrednost odgovorov 4,2. To ponovno kaže na pomembno vprašanje, saj je varnost komunikacije sploh z upoštevanjem in uporabo novih orodij izjemno pomembna.

Dobljene odgovore predstavljamo v tabeli 1.

Tabela 1: Povprečne vrednosti v sklopu zaupanja (lastna raziskava)

Trditev	Povprečna vrednost
V izobraževalnem okolju je pomembno zaupanje med učitelji in učenci.	3,5
V izobraževalnem okolju je pomembno zaupanje med izobraževalno ustanovo in učenci.	4,2
V izobraževalnem okolju zaupam v strokovnost učiteljev.	3
V izobraževalnem okolju zaupam v varnost komunikacije.	4,2

Drugo vprašanje se je vezalo na **področje preglednosti** in je vključevalo naslednje trditve:

a) V izobraževalnem okolju je pomembno, da so učni rezultati pregledni.

S trditvijo se je strinjala večina anketirancev. Povprečna vrednost odgovorov je bila 4,5. To pomeni, da je za normalno stopnjo komunikacije tudi potrebno in pomembno, v kolikšni meri so učni rezultati pregledni.

b) V izobraževalnem okolju je pomembno, da so kompetence pregledne.

Trditev so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3. To pomeni, da smatrajo trditve kot srednje pomembne.

c) V izobraževalnem okolju je pomembno, da so učni rezultati merljivi.

Tudi s to trditvijo se je strinjala večina anketirancev. Povprečna vrednost odgovorov je bila 4,5. To pomeni, da je merljivost učnih rezultatov izjemno pomembna.

d) V izobraževalnem okolju je pomembno, da učni uspeh odraža nivo znanja učencev.

Kot pri prejšnji trditvi, se je s povprečno vrednostjo 4,5 potrdilo, da je pomembno, da učni uspeh odraža nivo znanja učencev.

Tabela 2: Povprečne vrednosti v sklopu preglednosti (lastna raziskava)

Trditev	Povprečna vrednost
V izobraževalnem okolju je pomembno, da so učni rezultati pregledni.	4,5
V izobraževalnem okolju je pomembno, da so kompetence pregledne.	3
V izobraževalnem okolju je pomembno, da so učni rezultati merljivi.	4,5
V izobraževalnem okolju je pomembno, da učni uspeh odraža nivo znanja učencev.	4,5

Tretje vprašanje se je nanašalo na **aktivno poslušanje**, pri čemer smo v anketo vključili naslednje trditve:

a) V izobraževalnem okolju sem slišan.

Povprečna vrednost odgovorov je bila 3. To pomeni, da gre za sredinsko ovrednotenje trditve.

b) V izobraževalnem okolju so slišani učitelji.

Kot pri prejšnji trditvi je bila enako ocenjena tudi ta trditev, s 3.

c) V izobraževalnem okolju je pomembna odmevnost rezultatov učencev.

Povprečna vrednost odgovorov je bila 4,5. To pomeni, da anketiranci rezultate učencev smatrajo kot pomembne/zelo pomembne.

d) V izobraževalnem okolju je pomembno aktivno poslušanje.

Povprečna vrednost odgovorov je bila 5. Vidik odgovorov bi lahko prenesli tudi v splošno družbeno okolje, kjer je aktivno poslušanje ena izmed norm in predpostavk dobrih odnosov in napredka družbe, organizacij in posameznika.

Tabela 3: Povprečne vrednosti v sklopu aktivnega poslušanja (lastna raziskava)

Trditev	Povprečna vrednost
V izobraževalnem okolju sem slišan.	3
V izobraževalnem okolju so slišani učitelji.	3
V izobraževalnem okolju je pomembna odmevnost rezultatov učencev.	4,5
V izobraževalnem okolju je pomembno aktivno poslušanje.	5

Tekom raziskave ugotavljamo, da ima večina povprečnih odgovorov vrednost 3 in več, kar pomeni, da je stopnja pomembnosti postavljenih trditev, vezanih na sklope komunikacije in komuniciranja, vsaj srednja, če ne pomembna in zelo pomembna.

S tem lahko zaključimo, da so elementi, kot so zaupanje, preglednost in aktivno poslušanje, nedvomno pomembni sopotniki izobraževalnih okolij na splošno.

V nadaljevanju bomo predstavili še vsebine, ki so vezane na komunikacijo in komuniciranje v povezavi s predpostavljenimi tehnološkimi trendi, pri čemer bomo v ospredje postavili elemente socialnih omrežij.

6 Socialna omrežja, komunikacija in komuniciranje

Komuniciranje preko spleta je omogočilo, da so informacije na voljo ljudem, ki jih prej v fizični obliki ni bilo možno doseči. Vpliv socialnih omrežij je povzročil nastanek drugačne vrste komunikacije, kjer so pogovori hitri, informacije pa se hitro prenašajo (University Canada West, 2024).

Pri tem niso izvzete nobene organizacije, niti visokošolski prostor, kjer so študenti v veliki meri soustvarjalci komunikacije na socialnih omrežjih.

Socialna omrežja so v današnjem svetu komunikacije postala bistven element življenja posameznikov, vključno s študenti. Njihova uporaba narašča bolj kot kdaj koli prej in je zelo prisotna tudi v izobraževalnih okoljih. Nedavne raziskave o uporabi socialnih omrežij kažejo, da približno tri milijarde posameznikov po vsem svetu zdaj komunicira prek socialnih omrežij (Iwamoto in Chun, 2020). Ta naraščajoča populacija uporabnikov socialnih omrežij preživi vse več časa v skupinah socialnih omrežij, saj dejstva in številke kažejo, da posamezniki v povprečju preživijo dve uri na dan na različnih aplikacijah socialnih omrežij, kjer si izmenjujejo slike in

sporočila, posodabljajo status, tvitajo, favorizirajo in komentirajo številne posodobljene informacije v družbenih omrežjih (Abbott, 2017).

Poglejmo si, kako so socialna omrežja vplivala na način komuniciranja (University Canada West, 2024):

a) Vse je oddaljeno le en klik in vključuje vse, od novic do nakupa živil. Enostaven dostop, ki ga omogočajo socialna omrežja, je prevzel tradicionalne načine nakupovanja, branja novic in celo študija. Tudi izobraževanje je vključilo forume in klepetalnice socialnih omrežij, da bi povečalo interakcijo med študenti, izvajalo spletne seminarje ter promoviralo dogodke in tečaje. Socialna omrežja so tudi ključni del digitalnega trženja, saj podjetjem pomagajo preseči demografske in geografske meje.
b) Včasih so spletna plačila pomenila le spletne bančne storitve, danes pa se je dinamika spremenila. Platforme za socialna omrežja, kot je WhatsApp, v aplikacijo vključujejo možnosti (WhatsApp Payments), ki omogočajo prenos denarja drugim osebam z minimalnim naporom. Edini izziv, ki ga ti novi plačilni sistemi predstavljajo, je vzdrževanje varnostnih standardov. Čeprav gre za priročen način digitalnega pošiljanja denarja, je treba urediti varnostne standarde, da se zagotovi, da stranke vstopajo na varno območje.
c) Vpliv socialnih omrežij je povzročil nastanek drugačne vrste komunikacije, kjer so pogovori hitri, informacije pa se zlahka prenašajo. Zaradi vpliva socialnih omrežij razširjenega vpliva delodajalci iščejo strokovnjake, ki so dobro seznanjeni s platformami družbenih medijev, da bi prevzeli pomembne vloge v organizaciji. Dejansko se socialna omrežja kot poslovna funkcija hitro razvijajo in predstavljajo številne zaposlitvene priložnosti.
d) Socialna omrežja so spremenila način izvajanja zdravstvenih storitev. Namesto fizičnega obiska pri zdravniku se lahko pogovorite z virtualnim zdravnikom, ki vam bo na podlagi vaših simptomov predlagal zdravila. Nekateri zdravniki se z bolniki posvetujejo celo prek videokonference, da bi bolje razumeli njihove težave. Čeprav to predstavlja veliko prednost za bolnike, ki ne želijo obiskati klinike, prinaša tudi svoja tveganja. Verjetnost, da se bodo za zdravnike izdajali nekvalificirani posamezniki, je velika. Poleg tega je težko potrditi zdravnikovo verodostojnost na podlagi pogleda na njegov spletni profil. Vendar pa je ob ustrezni uporabi lahko to koristen vir informacij za ljudi po vsem svetu.

e) Socialna omrežja so spremenila tudi način upravljanja narodov, državljanov, saj so pripomogla k preglednejšim bazam podatkov, ki vsebujejo osebne podatke državljanov. Številni voditelji po vsem svetu so na socialnih omrežjih izrazili svoja mnenja in prednostna vprašanja, kar ljudem omogoča boljše razumevanje vlade, ki so jo izvolili. Omejili so tudi vpliv političnih interesnih skupin na to, katere informacije naj pridejo do ljudi. Pred vstopom socialnih omrežij v digitalno dobo so bili tradicionalni mediji in vlada edini viri informacij. Vendar se je to zdaj spremenilo na bolje. Slaba stran tega je, da nekatere organizacije zlorabljajo moč socialnih omrežij tudi za negativen vpliv na ljudi.
f) Globalno segrevanje je vplivalo na naš planet do te mere, da so naravne nesreče pogosto na naslovnicah časopisov. V teh razmerah so socialna omrežja postala rešitelj, saj omogočajo lažje pošiljanje in dostop do sredstev za pomoč, informacij in podpore. Funkcija preverjanja varnosti na Facebooku na primer omogoča, da se na območjih nesreč označite kot varni, kar pomaga prijateljem in družini, da vedo, da ste na varnem, če ni na voljo nobenega drugega komunikacijskega sredstva.
g) Socialna omrežja so ljudem omogočila, da se soočijo s humanitarnimi vprašanji. Številne organizacije za socialno delo, kot so organizacije za zaščito živali in organizacije za zbiranje sredstev, se prav tako poslužujejo socialnih omrežij, da bi ozaveščale o družbenih vprašanjih. Združujejo aktiviste, ljudem omogočajo, da dvignejo glas proti nepravičnosti, in pomagajo ljudem, da se združujejo za družbene cilje.

Gre torej za elemente vpliva, ki niso nič manjši, ampak v določenih pogledih celo izstopajo na področju izobraževalnih ustanov. Tudi v pogledu nemotene komunikacije pa se »hitra« komunikacija včasih izkaže tudi za neupoštevanje določenih norm in principov formalne komunikacije ter prehitro postane sredstvo za podobno komuniciranje kot med vrstniki. Na tem mestu izobraževalne ustanove tudi dobivajo na vrednosti z vidika vzgoje mladine, kako se socialna omrežja lahko uporabljajo v prid izobraževanju, ne pa v prid poenostavitvi komunikacije in zmanjšanju vrednosti jezika komuniciranja.

Raziskovalci so začeli preučevati psihološke učinke uporabe socialnih omrežij na življenje učencev. Avtorja Chukwuere in Chukwuere (2017) sta trdila, da lahko platforme socialnih omrežij obravnavamo kot najpomembnejši vir spreminjanja posameznikovega razpoloženja, saj ko nekdo pasivno uporablja platformo socialnih

omrežij na videz brez posebnega namena, lahko na koncu začuti, da se je njegovo razpoloženje spremenilo zaradi narave pregledanih vsebin. Zato se pozitivno in negativno razpoloženje zlahka prenaša med prebivalstvom z uporabo socialnih omrežij (Chukwuere in Chukwuere, 2017). To lahko postane vse pomembnejše, saj je opaziti, da učenci uporabljajo platforme socialnih omrežij bolj kot prej, socialna omrežja pa postajajo sestavni del njihovega življenja. Kot opisujeta Iwamoto in Chun (2020), lahko ob vplivu objav na socialnih omrežjih, zlasti zaradi vse večje odvisnosti od uporabe socialnih omrežij v življenju, učence spodbudijo, da se začnejo primerjati z drugimi ali razvijejo velika nerealna pričakovanja do sebe ali drugih, kar ima lahko več afektivnih posledic.

Pojav tehnologije socialnih omrežij v zadnjih desetih letih je pomembno vplival na življenja ljudi, zlasti mladih. Platforme socialnih omrežij, kot so Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Tiktok in Whatsapp, so zdaj povezane s tem, kako ljudje razvijajo svojo identiteto kot tudi njihovo družbenost, diskurze in vrstniške povezave (Shaw, 2020). Čeprav obstajajo nekatere prednosti pri uporabi teh aplikacij, obstajajo tudi nekatere slabosti, predvsem v obliki negativnih psiholoških in razvojnih učinkov zaradi intenzivne uporabe, zlasti med ranljivimi najstniki (Orben in Przybylski, 2019).

Socialna omrežja torej predpostavljajo eno izmed pomembnih orodij komunikacije s študenti in z mladino, ki vstopa v izobraževalno okolje. Ob tem je pomembno izpostaviti vidike komunikacije, ki smo jih omenili in preverjali skozi del raziskave, ki jo predstavljamo tudi v prispevku.

Uporaba socialnih omrežij namreč ne zmanjšuje vrednosti vidikov komuniciranja kot so zaupanje, preglednost in aktivno poslušanje, pri čemer se specifike komunikacije vsekakor odražajo v hitrosti, načinu komuniciranja in vlogi oddajnika in sprejemnika komunikacijskega sporočila.

Zavedanje, da je svet tehnologije že pred desetletji vstopil v našo družbo in svet organizacij ter v veliki meri soustvarja naš vsakdan, je namreč povezano z osnovnimi parametri, ki jih moramo kot komunikacijsko sredstvo spoštovati. Za akademsko okolje in svet študentov, ki so jim socialna omrežja dostikrat celo bližja kot zaposlenim, je soočanje z novimi in novimi mediji priložnost, da se komuniciranje poveže na način, da dosega svoj namen in seveda ustvarja koristno platformo za sodelovanje, povezovanje in izgradnjo odnosa. Akademsko okolje je namreč svet, ki

s študenti gradi in mora graditi dolgoročne odnose tudi z vidika vračanja diplomantov nazaj v okolje z namenom prenosa izkušenj delovnega okolja in sinergije z akademskim okoljem kot odskočne deske v svet kariernih priložnosti.

7 Zaključek

Brez dvoma je komunikacija in komuniciranje s študenti področje, ki ne pozna konca in ki terja vedno znova in znova zavezo vseh, da se to poudarja kot pomembna vez za prihodnost študentov in akademskega okolja. Načini in usmeritve tega prispevka so vezani predvsem na izpostavitev nekaj značilnih elementov komunikacije, ki se ne konča ob vpisu, ki traja med študijem ter se nadaljuje tudi po končanem študiju.

Izobraževalno okolje, ne glede na to, v katerem delu ga obravnavamo, terja spoštovanje skozi steber komuniciranja, kjer se posluša in sliši. Najsi bo to komunikacija preko spodbujanja novih študentov, najsi bo to komunikacija tekom izpitov. Prispevek se ni dotaknil posameznih delov procesov, je pa na splošno odprl možnosti tudi za nadaljnje raziskovanje po ključnih procesih akademskega okolja.

Kadar študenti čutijo, da zaposleni akademskega okolja zanje skrbijo, se bolj trudijo pri študiju, so bolj samozavestni in kažejo višjo stopnjo zavzetosti, akademske uspešnosti in splošnega razvoja (Addison 2012; Nadge 2005; Noddings 2005; Velasquez, Graham in Osguthorpe 2013). Skrb je skozi besedno ali nebesedno komunikacijo prvi steber možnosti, da se s študenti gradi odnos.

Razvoj podpornih odnosov med študenti in profesorji v predavalnici lahko študente spodbudi tudi k večji zavzetosti pri učenju (Kim in Lundberg 2016; Meyers 2009; Tatum idr. 2013). Študenti pogosto navajajo skrbnost kot kakovost učinkovitih profesorjev (Meyers 2009; Noddings 2005).

Lowman (1994) deli lastnosti učinkovitega poučevanja na dve razsežnosti:

a) navdušenje nad poukom (kot so znanje o vsebini, pripravljenost in jasnost) in
b) medosebni odnos (kot so skrb, razpoložljivost in spoštljivost).

Zaključimo lahko, da so odnosi bili, so in bodo temelj za pozitivno vzdušje v organizaciji. Odnose lahko gradimo skozi besedno ali nebesedno komunikacijo. Pri tem pa ne izvzamemo niti oddajnika – akademsko okolje – niti sprejemnika – v našem primeru študentov. Spoštovanje načinov komuniciranja, medijev komunikacije in vsebine komunikacije so osnovni principi, da lahko pripeljemo naslov pričujočega prispevka do zaključka.

Viri in literatura

Abbott, J. (2017). Introduction: Assessing the social and political impact of the internet and new social media in Asia. J. Contemp. Asia 43, 579–590. doi: 10.1080/00472336.2013.785698

Addison, B. V. (2012) 'Academic care, classroom pedagogy and the house group teacher: 'making hope practical' in uncertain times', Pastoral Care in Education, vol. 30, no. 4, pp. 303–315.

Chukwuere, J. E., and Chukwuere, P. C. (2017). The impact of social media on social lifestyle: A case study of university female students. Gender Behav. 15, 9966–9981.

Gallo, C. (2022). How Great Leaders Communicate. Dostopno na: https://hbr.org/2022/11/how-great-leaders-communicate.

Salamondra, T. (2021). Effective Communication in Schools. BU Journal of Graduate Studies in Education, 13(1), 22–26.

Fatimayin, F. F. (2018). What is communication? Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/337649561_What_is_Communication

Fashiku, C. O. (2017). Effective communication: Any role in classroom teaching-learning process in Nigerian schools? Bulgarian Journal of Science Education Policy, 11(1), 171–187. https://doaj.org/article/d3262819a89e45f29b82e3ee9f02bbe7

Iwamoto, D., and Chun, H. (2020). The emotional impact of social media in higher education. Int. J. High. Educ. 9, 239–247. doi: 10.5430/ijhe.v9n2p239

Kim, Y. K. & Lundberg, C. A. (2016) 'A structural model of the relationship between student–faculty interaction and cognitive skills development among college students', Research in Higher Education, vol. 57, no. 3, pp. 288–309.

Lowman, J. (1994) 'Professors as performers and motivators', College Teaching, vol. 42, no. 4, pp. 137–141.

Meyers, S. A. (2009) 'Do your students care whether you care about them?', College Teaching, vol. 57, no. 4, pp. 205–210.

Nadge, A. J. (2005) 'Academic care: building resilience, building futures', The Journal for Pastoral Care & Personal-Social Education, vol. 23, no. 1, pp. 28–33.

Noddings, N. (2005) The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education,2nd edn, Teachers College Press, New York.Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges, Benchmarking An International Journal 20(6), Emerald, 2013.

Orben, A., & Przybylski, A. K. (2019). The association between adolescent well-being and digital technology use. Nature Human Behaviour, 3(2), 173–182.

Rimm-Kaufman, S. & Sandilos, L. (2010)'Improving students' relationships with teachers to provide supports for learning: positive relationships can also help a student develop socially', [online] Dostopno na: https://www.apa.org/education/k12/relationshipsMinistrstvo za izobraževanje, znanost in šport – interno gradivo.

Shaw, C. (2022). Is your research project ethical? here's how to find out. The Qualitative Report, 27(12), 2633–2641.

Tatum, H. E., idr., (2013) 'Classroom participation and student-faculty interactions: does gender matter?', Journal of Higher Education, vol. 84, no. 6, pp. 745–768.

University Canada West. (2024). How has social media emerged as a powerful communication medium? Na voljo na https://www.ucanwest.ca/blog/media-communication/how-has-social-media-emerged-as-a-powerful-communication-medium/

Velasquez, A., Graham, C. R. & Osguthorpe, R. (2013) 'Caring in a technology-mediated online high school context', Distance Education, vol. 34, no. 1, pp. 97–118.

OCENJEVALNI OKVIR CAF ZA MERJENJE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

ALEKSANDAR DONČEV,[1] EVA JEREB[2]

[1] Republika Slovenija, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, Ljubljana, Slovenija
aleksandar.doncev@gov.si
[2] Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eva.jereb@um.si

Poglavje se osredotoča na razlago uvedbe skupnega ocenjevalnega okvirja CAF (angl. Common Assessment Framework) za merjenja kakovosti v javni upravi. Opisuje spremembe, ki so se začele dogajati pod vplivom globalizacije in odprtja Slovenije svetu, ter prilagajanje javnih organov in institucij novim načinom merjenja kakovosti. Rezultati merjenja kakovosti so ključni za izboljšanje delovanja in doseganje visokih standardov kakovosti v javni upravi. Predstavljen je pomen uvajanja merjenja kakovosti na podlagi že obstoječega standarda Evropske fundacije za merjenje kakovosti EFQM, saj je ta služil kot podlaga za nastanek ocenjevalnega okvirja CAF. Poleg uvedbe CAF se še naprej vseskozi spodbuja ideja o uvedbi tudi drugih že obstoječih standardov, ki zagotavljajo večji red in večjo preglednost v delovanju javne uprave.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.5

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
CAF,
ocenjevalni okvir,
standard kakovost,
merjenje kakovosti,
javna uprava

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.5

ISBN
978-961-286-979-3

The CAF Assessment Framework for Quality Measurment in Public Administration

Aleksandar Dončev,[1] Eva Jereb[2]

[1] Republic of Slovenia, Ministry of Education, Ljubljana, Sloveniaaleksandar.doncev@gov.si
[2] University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia eva.jereb@um.si

Keywords:
CAF,
assessment framework,
quality standard,
quality measurement,
public administration

The chapter focuses on explaining the introduction of the Common Assessment Framework (CAF) for quality measurements in public administration. It describes the changes that began to take place under the influence of globalization and the opening of Slovenia to the world, as well as the adaptation of public bodies and institutions to new ways of measuring quality. Quality measurement results are crucial to improving operations and achieving high-quality standards in public administration. The importance of introducing quality measurement based on the existing standard of the European Foundation for Quality Measurement EFQM is presented, as it served as the basis for creating the CAF evaluation framework. In addition to the introduction of the CAF, the idea of introducing other existing standards that ensure more significant order and greater transparency in the operation of public administration continues to be encouraged.

University of Maribor Press

1 Uvod

Delovanje državne uprave se je začelo spreminjati pod vplivom globalizacije in odprtosti Slovenije do sveta. Hkrati so se pojavila pričakovanja in zahteve uporabnikov, ki imajo zdaj pomemben vpliv na delovanje državne uprave. Zaradi teh sprememb se je pojavila potreba po uvedbi merjenja kakovosti v državni upravi Republike Slovenije. Pri tem je treba poudariti pomen in vlogo skupnega ocenjevalnega okvira (CAF) v javni upravi, zlasti pomen njegovega izvajanja na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije (MVZI).

CAF je model, ki ga organizacije javnega sektorja uporabljajo za izboljšanje upravljanja kakovosti. Služi kot orodje za samoocenjevanje, ki pomaga organizacijam doseči odličnost. Različica CAF 2020 je bila razvita v sodelovanju z državami članicami Evropske mreže javne uprave (EUPAN) in Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA), ki zagotavljata promocijo, izvajanje in redne revizije modela na evropski in nacionalni ravni (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Model CAF je prvi instrument, namenjen upravljanju kakovosti v javnem sektorju, in je enostavno dostopen ter uporaben za vse javne organizacije. Posodobitve v CAF 2020 se osredotočajo na digitalizacijo, prilagodljivost, trajnost in raznolikost, kar je rezultat sodelovanja med nacionalnimi CAF koordinatorji ter podpore različnih držav članic EU. Uporaba modela CAF omogoča izmenjavo znanja in izkušenj med organizacijami ter spodbuja nenehno izboljševanje, kar prispeva k višji kakovosti življenja ljudi. Model CAF je že integriralo veliko število uporabnikov. Uporabnikom je omogočeno združevanje v aktivno skupnost, ki se redno srečuje na evropskih dogodkih, namenjenim deljenju dobrih praks in izkušenj z uporabo modela CAF. Vse dobre prakse za izvajanje CAF 2020 v slovenski javni upravi so zbrane in združene v slovenski različici priročnika za uporabo modela CAF 2020, ki ga je razvila Evropska mreža javnih uprav. Priročnik predstavlja peto različico ocenjevalnega okvira za javne uprave v Evropi, ki temelji na prejšnjih različicah in se osredotoča na izboljšanje kakovosti javnih storitev (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

V zadnjih letih se je CAF izkazal kot izjemno uporabno orodje za ocenjevanje in izboljševanje uspešnosti organizacij v javni upravi. Državna uprava je že prepoznala pomen uvajanja kakovosti in je na svojo pobudo že uvedla standarde, prilagojene delovanju organov državne uprave. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in

inovacije (MVZI) je od leta 2020 začelo intenzivneje spodbujati ocenjevanje kakovosti z uvedbo modela CAF, ki je primerna rešitev za ta sektor in je enostavna za uporabo. Kljub temu še naprej podpirajo uvajanje obstoječih ISO standardov, ki zagotavljajo večji red in preglednost pri delovanju organov državne uprave. Zaradi kompleksnosti in pomena uporabe CAF na MVZI so bili cilji in smernice določeni v skladu s postopki metode vrednotenja CAF. Raziskovalna vprašanja in cilji določajo smernice za nadaljnjo analizo, osredotočeno na izboljšanje kakovosti delovanja javnega sektorja (CAF, 2020).

2 Skupni okvir ocenjevanja na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije

Za določitev ključnih teoretičnih konceptov v javni upravi je MVZI preučil vlogo in pomen vodenja kakovosti z uporabo skupnega evalvacijskega okvira CAF (MIZŠ, 2020).

Z željo po globljem razumevanju vloge evalvacijskega okvira je ministrstvo opredelilo ključne izzive in priložnosti ter oblikovalo smernice za izboljšanje uspešnosti organizacije, ki so bistvenega pomena za celovito razumevanje uporabe skupnega evalvacijskega okvira v javni upravi (CAF, 2020).

Poudariti je treba, da odzivanje na te izzive zagotavlja teoretično podlago za analizo in interpretacijo empiričnih rezultatov, kar omogoča posodobitev postopkov vodenja in višjo kakovost organizacijskega delovanja v javni upravi (Žurga, 2013).

Metodologija uvajanja CAF na MVZI sledi sistematičnemu pristopu k izvajanju posameznih korakov v procesu ugotavljanja pomanjkljivosti in izzivov. S samoevalvacijo v procesu je ministrstvo pridobilo tako kvalitativno kot kvantitativno razumevanje organizacije. Ključni kazalniki izvajanja CAF so prepoznani in analizirani po samoevalvaciji notranje delovne skupine in povratnih informacijah zunanje evalvacijske skupine, ki se imenuje CAF EPI (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Ministrstvo je leta 2021 opravilo zunanjo evalvacijo. Na podlagi izboljšav, ki jih je predlagala ocenjevalna skupina, bo ministrstvo v prihodnje izvedlo novo samoevalvacijo. Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod ter izmenjava mnenj in dobrih praks prispevajo k celovitemu vpogledu v izvajanje CAF na MVZI

in posledično k ukrepom za izboljšanje stanja organizacije. Sintetizirani rezultati omogočajo zaključke, ki odgovarjajo na raziskovalna vprašanja in se osredotočajo na vpliv CAF na uspešnost javnega sektorja (model CAF).

Za delovanje ministrstva v javni upravi so ključni elementi, ki oblikujejo organizacijski kontekst MVZI, predvsem posebnosti delovanja v javni upravi, ki vplivajo na potrebo po uporabi orodij, kot je model CAF, za doseganje višje stopnje učinkovitosti in kakovosti (MIZŠ, 2020).

Prvi koraki pri uvajanju modela CAF na MVZI, ki so se začeli leta 2020, so bili ključni za začetek procesa ocenjevanja in izboljševanja uspešnosti organizacije. Analize izvajanja akcijskih načrtov, ki izhajajo iz okvirne samoocene CAF, predstavljajo podlago za oblikovanje konkretnih ukrepov za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti in izboljšanje posameznih procesov delovanja organizacije v javni upravi (MIZŠ, 2020).

V tem procesu izmenjava mnenj in dobrih praks ne predstavlja le sodelovanja in izmenjave informacij med organizacijskimi enotami, temveč tudi vpogled v notranje mehanizme samoevalvacije delovne skupine za CAF. To predstavlja pomemben del izvajanja modela CAF, saj dopolnjuje izvajanje z dodatnimi perspektivami in praksami, ki bogatijo razumevanje izvajanja modela CAF v organizacijskem okolju javnega sektorja (Hauptman, 2020).

3 Usmerjanje in upravljanje organizacije z razvojem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Organizacija mora jasno opredeliti svojo smer in razviti poslanstvo, vizijo in vrednote, ki vključujejo ustrezne deležnike in zaposlene. Strategije in dejavnosti organizacije morajo temeljiti na načelih in vrednotah evropskega javnega sektorja, kot so integriteta, preglednost, inovativnost, družbena odgovornost, vključenost, trajnost, raznolikost in enakost spolov. Poslanstvo, vizija in vrednote morajo biti skladne z lokalnimi, nacionalnimi, mednarodnimi in nadnacionalnimi strategijami, ob upoštevanju procesa digitalizacije, reform javnega sektorja in standardnih evropskih programov, kot so cilji trajnostnega razvoja Evropske unije (Model CAF).

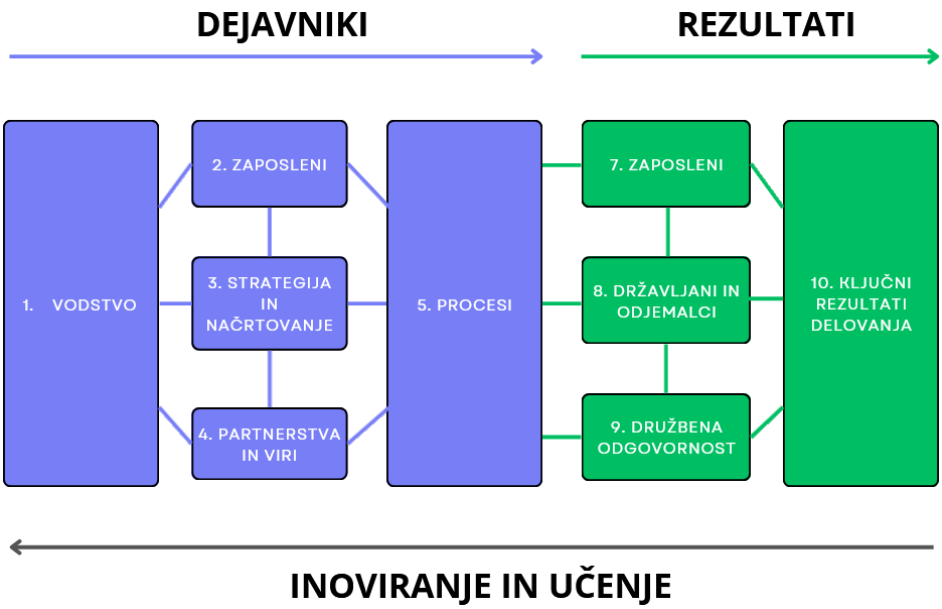
Pomembno je zagotavljanje širših informacij in dialoga o poslanstvu, viziji, vrednotah ter strateških in izvedbenih ciljih za vse zaposlene in druge deležnike. Organizacija mora redno pregledovati svoje poslanstvo, vizijo, vrednote in strategije za prilagajanje spremembam zunanjega okolja, kot so digitalizacija, podnebne spremembe, reforme javnega sektorja, demografski razvoj, vpliv pametnih tehnologij in družbenih medijev, varstvo podatkov ter politične in gospodarske spremembe. Poleg tega se mora organizacija pripraviti na izzive in spremembe, ki jih prinaša digitalna transformacija, na primer z razvojem strategije digitalizacije, usposabljanjem, smernicami za varstvo podatkov in imenovanjem pooblaščene osebe za varstvo podatkov (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Organizacija mora opredeliti ustrezne upravljavske strukture, procese, funkcije, odgovornosti in pooblastila, da zagotovi agilnost. Upravljanje in delovanje organizacije mora biti usklajeno s pričakovanji deležnikov in različnimi potrebami strank. Bistvenega pomena je tudi učinkovito upravljanje s pomočjo podatkov iz notranje kontrole in obvladovanje tveganj. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti in vpliva organizacije zahteva določitev ciljev in uporabo uravnoteženega nabora rezultatov in učinkov, pri čemer je treba dati prednost različnim potrebam strank in državljanov (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Organizacija mora spodbujati kulturo vodenja, ki temelji na inovacijah, medsebojnem zaupanju in odprtosti. Vodje bi morali delovati kot zgled, kar pomeni, da njihovo vedenje odraža cilje in vrednote organizacije, kot so integriteta, spoštovanje, sodelovanje, odgovornost in agilnost. Kultura medsebojnega zaupanja med vodji in zaposlenimi se gradi z aktivnim delovanjem proti diskriminaciji, spodbujanjem enakih možnosti in upoštevanjem potreb zaposlenih. Prav tako je bistvenega pomena redno obveščanje in posvetovanje z zaposlenimi o ključnih vprašanjih organizacije. Zaposlene je treba opolnomočiti in podpreti s pravočasnimi povratnimi informacijami, ki pomagajo izboljšati njihovo uspešnost. Poleg tega mora organizacija spodbujati kulturo učenja, v kateri zaposleni razvijajo kompetence in se prilagajajo novim zahtevam, vključno s pripravljenostjo na nepričakovane izzive in hitro učenje (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Ta sistematičen pristop k opredelitvi osnovnih pojmov vodenja in vodenja organizacije omogoča jasno razumevanje posameznih elementov, povezanih z uporabo modela CAF v javni upravi. S tem je bil postavljen temelj, ki bo služil kot osnova za opredelitev ključnih dejavnikov, ki vplivajo na izid analize modela CAF.

Standardni okvir vrednotenja predstavlja strukturo za samoevalvacijo organizacij javne uprave, s poudarkom na izboljšanju kakovosti in učinkovitosti poslovanja. Sistematično opredeljuje ključne elemente ocenjevalnega okvira, vključno s postopki samoocenjevanja, akcijskimi načrti in zunanjim ocenjevanjem (CAF, 2020).



Slika 2: Postopek izvajanja okvirne ocene CAF (Model CAF, 2020)

Slika 2 opisuje postopek ocenjevanja okvira s CAF. Navedeni so posamezni dejavniki, ki vplivajo na objektivno oceno učinkovitosti in ustreznosti uporabe ocenjevalnega okvira CAF na MVZI. Cilj procesa je pridobiti dodatno perspektivo pri vrednotenju rezultatov samoocenjevanja in identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost organizacije.

Model samoocenjevanja OSRH se osredotoča na celotno delovanje MVZI in posledično vpliva na proces oblikovanja ocenjevalnega okvira ter oblikovanje in usmerjanje organizacijskih procesov, ki prispevajo k uresničevanju ciljev in poslanstva ministrstva. Pri natančnem izvajanju samoocenjevanja CAF na MVZI so ocenjevalni postopki zajemali tako kvalitativne kot kvantitativne vidike. Ta pristop omogoča celovito razumevanje učinkovitosti in kakovosti delovanja MVZI v določenem obdobju (CAF, 2020).

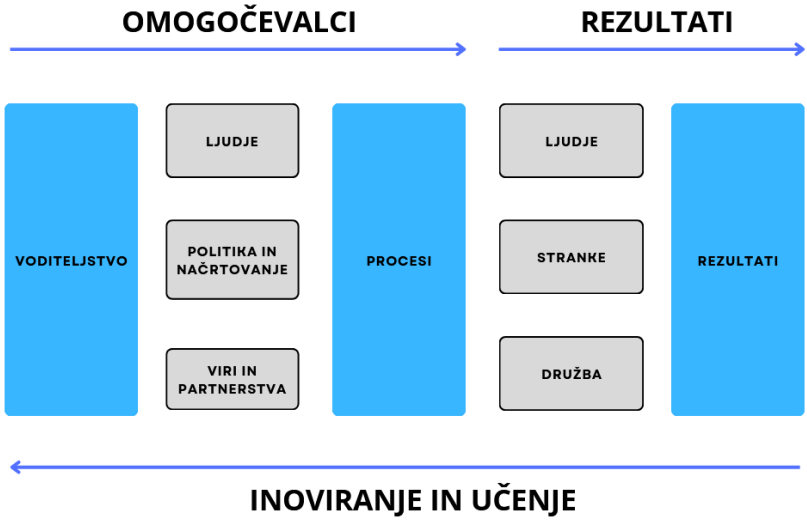
4 Skupni ocenjevalni okvir CAF in Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM

Pri uvajanju novega načina merjenja kakovosti je bilo potrebno razumeti dosedanji sistem Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM) in povezavo med CAF in EFQM. Slednje je ključna podpora pri izvajanju CAF v organizacijah javne uprave. Evropski okvir zagotavlja smernice, standarde in najboljše prakse za pomoč organizacijam pri učinkoviti uporabi CAF in krepitvi upravljanja kakovosti (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Model odličnosti EFQM

Ena od možnosti za uvedbo vrednotenja kakovosti v organizacijah je model odličnosti EFQM, ki je praktično orodje za ocenjevanje položaja organizacije na poti do odličnosti. Ta model omogoča identifikacijo priložnosti za izboljšave, spodbuja namensko razmišljanje in zagotavlja osnovno strukturo za vodenje organizacije (Model EFQM, 2019).

Model analizira pomen in funkcionalnost evalvacijskega okvira ter poudarja vlogo Evropske fundacije za upravljanje kakovosti kot ključnega podpornega elementa pri izvajanju CAF (CAF, 2013).



Slika 3: Devet ključnih področij modela upravljanja kakovosti z EFQM (Mooncamp, 2024).

Slika 3 opredeljuje devet ključnih področij ali rezultatov, ki tvorijo osnovo modela odličnosti EFQM. Kot splošni in neobvezni okvir za ocenjevanje kakovosti področja zajemajo analizo kakovosti v vsaki organizaciji. Da bi dosegli uspeh, mora vsaka organizacija, ne glede na sektor, velikost, strukturo ali stopnjo zrelosti, vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja ali celovit poslovni model, ki vključuje omogočitve v prvi fazi in rezultate v drugi (Model EFQM, 2019).

Model EFQM analizira pomen in funkcionalnost ocenjevalnega okvira in poudarja vlogo Evropske fundacije za upravljanje kakovosti kot ključnega podpornega elementa pri izvajanju CAF (CAF, 2013).

Najboljša kombinacija za ocenjevanje kakovosti v javni upravi bi bila dopolnilna uporaba standarda EFQM in modela CAF. S pomočjo modela CAF organizacija določi prednostna področja za izboljšave, s standardom ISO pa lahko izvede konkretne izboljšave. Oba modela se dobro dopolnjujeta, saj eden določa, kaj je treba izboljšati, drugi pa ponuja konkretno metodo izvajanja. Kljub temu so omenjeni modeli le nekateri od drugih obstoječih sistemov ocenjevanja kakovosti.

5 Začetno načrtovanje samoocenjevanja po modelu CAF

Po odločitvi za izvedbo samoocenjevanja se začne proces načrtovanja, kjer je eden prvih korakov opredelitev obsega in načina samoocenjevanja. Pomembno je ugotoviti, ali bo samoocenjevanje zajemalo celotno organizacijo ali se osredotočilo na posamezne enote ali oddelke. Pri samoocenjevanju posameznih delov je treba zagotoviti njihovo zadostno neodvisnost, da se lahko štejejo za ločene organizacije s precejšnjo odgovornostjo, zlasti z vidika človeških virov in gospodarskega upravljanja (Model CAF, 2013).

Pomembno je, da skupina za samoocenjevanje vključuje širok spekter zaposlenih iz različnih oddelkov, funkcij in izkušenj, kar omogoča oblikovanje skupine, ki lahko najbolj natančno odraža celotno organizacijo. Običajno so te skupine sestavljene iz pet do dvajset članov, vendar je optimalna velikost skupine približno deset, da se zagotovi učinkovito in neformalno delovanje. V večjih organizacijah bo morda treba oblikovati več skupin za samoocenjevanje s skrbnim načrtovanjem njihovega usklajevanja.

Pomembno je, da so člani ekipe izbrani na podlagi njihovega poznavanja organizacije in osebnih veščin, kot so analitične in komunikacijske veščine, ne le na podlagi strokovnega znanja. Sodelovanje v skupini je lahko prostovoljno, vendar sta vodja projekta in vodstvo odgovorna za izbiro ustrezne skupine. Vodja projekta lahko vodi tudi sestanke, vendar mora biti skrbno izbran, da se izognemo navzkrižju interesov in pridobimo zaupanje vseh članov ekipe. Učinkovita administrativna podpora, ustrezni prostori, oprema, informacije in telekomunikacijska podpora so ključnega pomena za uspešno delovanje skupine.

Vprašanje vključitve višjega vodstva v skupino za samoocenjevanje je odvisno od kulture organizacije. Vodstvo lahko prispeva dodatne informacije in poveča odgovornost za izvajanje predlaganih ukrepov. Če pa organizacijska kultura ne podpira takšne vodstvene vloge, lahko prisotnost višjih članov ogrozi kakovost samoocenjevanja.

Izmenjava in zbiranje mnenj v fazi načrtovanja med organizacijskimi enotami ministrstva prispeva k boljšemu razumevanju specifičnih potreb, izzivov in priložnosti posameznega sektorja, tako znotraj MVZI kot tudi pri delovanju v javni upravi. To lahko privede do bolj usklajenih pristopov pri izvajanju modela CAF in izboljšanju splošne učinkovitosti organizacije (Ferk, 2017).

Vodstvo ministrstva mora izbrati tudi ocenjevalno lestvico, ki se bo uporabila v procesu, ob upoštevanju časa ter ravni izkušenj in zrelosti organizacije. Na vsaki stopnji je treba upoštevati lestvico dejavnikov, ki so osnova za dodeljevanje točk.

Tabela 1: Merila faktorjev okvirnega ocenjevanja s CAF (Priročnik za uporabo modela CAF 2020).

Faza	Lestvica jeavnikov - enostavno točkovanje	Točkovanje
	Na tem področju nismo dejavni. Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.	0 – 10
NAČRTUJ	Dejavnost načrtujemo.	11 – 30
IZVEDI	Dejavnost izvajamo.	31 – 50
PREVERI	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na prav način.	51 - 70
UKREPAJ	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.	71 - 90
PDCA	Vse kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih, Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91 – 100

Tabela 1 predstavlja primer točkovalnih faktorjev na lestvici, kjer se posamezne točke na lestvici dodelijo po izbiri ustrezne faze, ki jo je projekt dosegel. Lestvica omogoča natančnejšo oceno dosežene stopnje napredka ali razširjenosti posameznega pristopa v tej fazi. To pomeni, da je s pomočjo lestvice dejavnikov v vsaki fazi mogoče natančneje opredeliti, kako uspešno je bil določen pristop izveden ali kako razširjen je bil. Vrednosti blizu 100 kažejo na povišano stopnjo razširjenosti ali učinkovitosti, medtem ko nižje vrednosti kažejo na potrebo po dodatnem delu ali izboljšavah v določeni fazi (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Navodila so namenjena vrednotenju dosežkov v določenem projektu ali procesu z uporabo sumativnega točkovanja. Postopek sprva vključuje izbiro faze. Točkovanje je zasnovano tako, da se faze med seboj dopolnjujejo, kar pomeni, da je potrebno uspešno zaključiti eno fazo, preden se preide na naslednjo (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Tabela 2: Preprosto točkovanje rezultatov okvirnega ocenjevanja s CAF (Priročnik za uporabo modela CAF 2020).

Lestvica rezultatov – enostavno točkovanje	točkovanje
Rezultati se merijo in/ali podatki niso na voljo.	0 – 10
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.	11 – 30
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjujejo se nekateri pomembnejši cilji.	31 – 50
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjenih.	51 - 70
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.	71 - 90
Doseženi so odlični int rajni rezultati. Vsi pomembnejši silji so doseženi. za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.	91 – 100

Točkovanje rezultatov v tabeli 2 je razdeljeno na šest ravni, kjer vsaka raven omogoča podrobno oceno napredka pri doseganju določenih ciljev. Pri dodeljevanju točk je pomembno upoštevati splošni trend in izpolnjevanje specifičnih ciljev na vsaki ravni. Vsaka raven na lestvici predstavlja določeno stopnjo uspeha ali razširjenosti prakse, od začetnih poskusov do popolne integracije in nenehnega izboljševanja. Na spodnjem koncu lestvice točke kažejo potrebo po nadaljnjem

razvoju ali prilagajanju, višje točke pa odražajo naprednejše in bolj sofisticirane ravni izvajanja. Šeststopenjski sistem omogoča, da natančneje ocenimo, kje smo v procesu in kako blizu smo doseganju svojih ciljev, hkrati pa omogoča bolj diferencirano razumevanje napredka skozi čas (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Poleg tega je nujno imenovati vodjo projekta, ki je odgovoren za podrobno načrtovanje in izvajanje samoocenjevanja. Vodja projekta mora biti seznanjen z organizacijo in modelom CAF ter vedeti, kako upravljati takšne procese, saj bo njegovo delo ključnega pomena za uspeh samoocenjevanja. Nekatere druge organizacije imajo lahko težave z razumevanjem terminologije in primerov, ki jih uporablja model CAF. V takih primerih je priporočljivo prilagoditi model specifičnemu modelu organizacije ali zagotoviti ustrezno usposabljanje za preprečevanje ovir v procesu samoocenjevanja (Model CAF, 2013).

6 Zunanji ocenjevalci CAF EPI in cilji samoocenjevanja

Organizacije v javni upravi, ki so izvedle samoocenjevanje po modelu CAF, lahko zaprosijo za priznanje kot uspešen uporabnik CAF šest do dvanajst mesecev po zaključku samoocenjevanja. Nacionalne organizacije, odgovorne za ta proces, lahko v dogovoru z Evropskim inštitutom za javno upravo (EIPA) prilagodijo čas izvajanja ocenjevanja (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Predstavitev izkušenj samoocenjevanja zunanje delovne skupine organizacij v javni upravi dodatno osvetljuje dinamiko in učinkovitost izvajanja ocenjevalnega okvira v organizacijskem kontekstu. Delovna skupina zunanjega ocenjevalca CAF EPI, ki izvaja samoevalvacijo, je ključni dejavnik v procesu, ki prispeva k notranjemu razmisleku in krepitvi strokovnega znanja v organizaciji. Ta pristop vzpostavlja kulturo nenehnega izboljševanja, ki je bistvenega pomena za doseganje zahtevnih standardov kakovosti in učinkovitosti v javni upravi (KDZ – Center za raziskovanje javne uprave CAF, 2020).

Cilji procesa zunanjega evalviranja CAF EPI so usmerjeni v spodbujanje kakovostne uporabe modela CAF, uvajanje vrednot celovitega vodenja kakovosti (TQM) in ohranjanje navdušenja za nenehno izboljševanje v organizaciji. V skladu z modelom TQM je proces razdeljen na tri glavne stebre: samoocenjevanje, nenehno izboljševanje in doseganje organizacijske zrelosti. Zunanji ocenjevalci v procesu CAF EPI analizirajo dokumente, vodijo razgovore z organizacijami in obiščejo

organizacije na terenu, da zagotovijo kakovostne povratne informacije in predlagajo nagrado Uspešen uporabnik CAF. Za zagotovitev enotnosti po vsej EU so bile v okviru mreže nacionalnih koordinatorjev CAF pripravljene smernice za izvajanje tega postopka. Na voljo so na spletišču EIPA (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

7 Rezultati notranje in zunanje evalvacije

Pri ocenjevanju učinkovitosti organizacije je ključnega pomena preučiti, kako dobro organizacija upravlja svoje vire, vključno z zaposlenimi, znanjem, objekti in opremo. Uspešnost je mogoče meriti z rezultati, doseženimi z izboljšavami procesov in inovacijami, kar kaže na sposobnost organizacije za nenehno prilagajanje in izboljševanje. Poleg tega so pomembni rezultati primerjalne analize, ki omogočajo primerjavo z drugimi organizacijami in določanje položaja v širšem kontekstu. Sodelovanje v skupnih dejavnostih in partnerstvih vpliva tudi na splošno učinkovitost, kar odraža sposobnost organizacije, da vzpostavi in vzdržuje produktivne odnose. Ključno vlogo ima tudi vpliv digitalizacije na operativno delovanje organizacije, saj sodobne tehnologije prinašajo nove priložnosti in izzive (Model CAF, 2013).

Notranji inšpekcijski pregledi in revizije služijo kot mehanizmi za skladnost in zagotavljanje kakovosti, udeležba na tekmovanjih, nagrade za kakovost in certificiranje sistema kakovosti pa so pokazatelji organizacijske zavezanosti k odličnosti. Finančna uspešnost organizacije se meri z izpolnjevanjem proračunov in doseganjem finančnih ciljev, pri čemer je stroškovna učinkovitost bistvenega pomena za zagotavljanje najboljših rezultatov z minimalnimi stroški (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Vrednotenje uspešnosti organizacije se osredotoča na različne vidike delovanja, vključno z neposrednimi rezultati, ki se odražajo v količini in kakovosti ponujenih storitev in izdelkov. Pomembno je preučiti, kako ti rezultati vplivajo na ciljno skupino, saj lahko to kaže na učinkovitost storitev in izdelkov v praksi. Sposobnost organizacije, da izpolnjuje pogodbe in sporazume z različnimi organi, je ključnega pomena za ohranjanje zaupanja in stabilnega poslovanja (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Rezultati zunanjih inšpekcijskih pregledov in revizij omogočajo vpogled v skladnost in uspešnost organizacije z zunanjimi standardi. Nasprotno pa primerjalna analiza omogoča oceno, kako se organizacija ujema z drugimi glede svojih neposrednih rezultatov in vplivov. Poleg tega je pomembno oceniti, kako uspešno organizacija izvaja reforme v javnem sektorju, saj lahko te reforme pomembno vplivajo na njeno delovanje in sposobnost prilagajanja novim izzivom (KDZ – Center za raziskovanje javne uprave CAF, 2020).

8 Zaključek

Skupni ocenjevalni okvir CAF je ključno orodje za doseganje visokih standardov kakovosti in ohranjanje splošne kulture nenehnega izboljševanja v javni upravi. Eden od bistvenih učinkov uvedbe CAF na MVZI je prinesel oprijemljive koristi v večji preglednosti, učinkovitosti in ustreznosti delovanja organizacije (CAF, 2020).

Organizacija mora redno spremljati in analizirati zunanje okolje, vključno s pravnimi, političnimi in demografskimi spremembami ter digitalizacijo, pri tem pa ne zanemarjati globalnih dejavnikov, kot so podnebne spremembe, saj so te informacije ključnega pomena za oblikovanje strategij in načrtov. Pomembno je tudi prepoznavanje vseh ključnih deležnikov ter analiza njihovih trenutnih in prihodnjih potreb, pričakovanj in zadovoljstva. Poleg tega je treba analizirati reforme javnega sektorja na nacionalni in evropski ravni, da bi opredelili in pregledali uspešne strategije. Nazadnje je potrebna analiza uspešnosti in zmogljivosti organizacije, pri čemer se je treba osredotočiti na notranje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ali tveganja.

Rezultati samoevalvacije in zunanje evalvacije kažejo pozitiven vpliv evalvacijskega okvira na celotno delovanje ministrstva. Nadalje so opredeljeni prihodnji raziskovalni izzivi, ki postavljajo temelje za nadaljnje raziskave in razvoj na področju vodenja kakovosti v javni upravi s pomočjo CAF. To vključuje nadaljnje raziskave na področju optimizacije procesov, vključevanja novih smernic in prilagajanja CAF specifičnim potrebam organizacij v javni upravi. Poudarjen je tudi pomen konkretnih ukrepov za izboljšanje, ki izhaja iz rezultatov samoocenjevanja. Akcijski načrt, ki je nastal na podlagi ugotovitev, predstavlja konkretne korake za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti in krepitev dobrih praks v delovanju organizacije (CAF, 2020).

Ključni elementi ocenjevalnega okvira CAF:

1. Samoocenjevanje: CAF poudarja pomen samoocenjevanja za ocenjevanje uspešnosti organizacije glede na vnaprej določena merila. Ta proces pomaga prepoznati prednosti in področja za izboljšave, kar spodbuja kulturo nenehnega izboljševanja.

2. Akcijski načrti: po samooceni organizacije razvijejo akcijske načrte za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Ti načrti so ključnega pomena za pretvorbo ugotovitev ocene v konkretne ukrepe za izboljšanje.

3. Zunanja evalvacija: zunanji pregled zagotavlja objektivno oceno uspešnosti organizacije in učinkovitosti njenega izvajanja CAF. Ta korak je bistvenega pomena za zagotovitev odgovornosti in potrditev notranjih samoocen.

4. Povratne informacije in dobre prakse: izmenjava povratnih informacij in najboljših praks med različnimi organizacijskimi enotami izboljšuje splošno razumevanje in izvajanje CAF. Spodbuja sodelovalni pristop k izboljšanju kakovosti in pomaga uskladiti prizadevanja znotraj organizacije (CAF, 2020).

Pričakovani rezultati samoocenjevanja vključujejo identifikacijo ključnih izzivov in priložnosti pri izvajanju skupnega ocenjevalnega okvira CAF na MVZI. Boljše razumevanje vloge CAF pomaga oblikovati smernice za izboljšanje delovanja ministrstva. Na podlagi rezultatov so predvideni pozitivni učinki za večjo preglednost, učinkovitost in uspešnost organizacije ter konkretni ukrepi za izboljšanje in odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz izvajanja skupnega evalvacijskega okvira CAF na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije, so izboljšanje kakovosti javne uprave, zlasti na ravni ministrstva (Model CAF, 2013).

Rezultati vrednotenja poudarjajo pomen in vlogo CAF kot bistvenega orodja za doseganje visokih standardov kakovosti v javni upravi. Z uvedbo CAF iščemo odgovore na nove izzive, ki predstavljajo podlago za nadaljnje izboljšave na področju vodenja kakovosti v javni upravi. (Urbančič, 2022).

Organizacija mora zagotoviti učinkovito notranjo in zunanjo komunikacijo ter uporabljati nove oblike komunikacije, vključno z družbenimi mediji. Ključnega pomena je tudi razvoj vodstva, ki preprečuje korupcijo in neetično vedenje, hkrati pa zaposlenim zagotavlja podporo s smernicami na tem področju (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Viri in literatura

Calatrava Moreno, M. del Carmen. (2013). "Proti prilagodljivi oceni visokošolskega izobraževanja s povratnimi informacijami v 360 stopinjah", 12. mednarodna konferenca o informacijski tehnologiji v visokošolskem izobraževanju in usposabljanju (ITHET), Antalya, Turčija, 2013, str. 1–7. doi: 10.1109/ITHET.2013.6671041

Clewlow, R. R. (2016). Delitev avtomobilov in trajnostno potovalno vedenje: Rezultati iz območja San Francisco Bay. Transport Policy, 51, 158–164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013

Evropska fundacija za upravljanje kakovosti. (1999). EFQM model odličnosti. Bruselj, Belgija.

Ferk, B. (2017). Administrativni sistemi. Fakulteta za državne in evropske študije. Kranj.

Hauptman, K. (2022). Nova kakovost javne uprave od KDZ_Austria – Issuu CAF (Skupni ocenjevalni okvir).

Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges, Benchmarking An International Journal 20(6), Emerald, 2013.

KDZ – Center za raziskave javne uprave. CAF 2020. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2020). Akcijski načrt CAF Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Ljubljana.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport – interno gradivo.

RS Gov.si, Model CAF (2013) dostopno na: https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uvajanje-sistemov-vodenja-kakovosti-v-organe-javne-uprave-model-caf/opis-modela-caf/

RS Gov.si, Model CAF, Samoocenitveni obrazec. (2020). Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/CAF/CAF-obrazci_2020.docx

RS Ministrstvo za javno upravo. (2020). CAF 2020. Priročnik za uporabo modela CAF 2020. Ljubljana. Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/CAF/CAF-prirocnik_A4_WEB.pdf

The EFQM model: A comprehensive management system with focus on quality. Mooncamp. (2024). Dostopno na: https://mooncamp.com/blog/efqm-model

Towards a Flexible Assessment of Higher Education with 360-degree Feedback, Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET), IEEE, 2013.

Urbančič, A. (2022). Analiza izvajanja modelov zrelosti poslovnih procesov v izbranih organizacijah javnega sektorja. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=155546&lang=slv

Vakalopoulou, A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). "Implementacija CAF v javni upravi: Najboljše prakse v Evropi – ovire in izzivi", Benchmarking: An International Journal, 20(6), 744-764. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080

Žurga, G. (2013). Uredništvo in prevod. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije javnega sektorja: Kako izboljšati organizacijo s samooceno, CAF. Ljubljana.

ODPRTI PODATKI KOT ORODJE ZA KREPITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ

STAŠA BLATNIK, MIRJANA KLJAJIĆ BORŠTNAR, ANDREJA PUCIHAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
stasa.blatnik1@um.si, mirjana.kljajic@um.si. andreja.pucihar@um.si

V zadnjih dveh desetletjih, odkar se je začel razvijati koncept odprtih podatkov, so ti postali ključnega pomena za družbo, saj omogočajo boljši vpogled v delovanje organizacij. Podatki, ki jih objavljajo organizacije javnega sektorja, omogočajo nadzor nad porabo javnih sredstev in sodelovanje javnosti v državotvornih procesih. Izkazuje pa se, da odpiranje podatkov predstavlja pomembno priložnost tudi za organizacije zasebnega sektorja. Z odpiranjem podatkov in vključevanjem javnosti organizacije izkazujejo svojo zavezanost družbeni odgovornosti in trajnostnemu poslovanju. Hkrati pa si s tem pristopom ustvarjajo možnosti za vzpostavljanje novih partnerstev in s tem nove poslovne priložnosti. V raziskavi bomo pregledali obstoječo literaturo na področju organizacijske družbene odgovornosti in kako jo organizacije lahko dosegajo preko objavljanja odprtih podatkov. Pri tem se bomo osredotočili na izzive, s katerimi se podjetja soočajo pri odpiranju poslovnih podatkov javnosti, in priložnosti, ki se pri tem pojavljajo.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.6

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
odprti podatki,
družbena odgovornost,
preglednost poslovanja,
vključenost javnosti,
trajnostni cilji

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.6

ISBN
978-961-286-979-3

Open Data as a Tool for Enhancing Corporate Social Responsibility

Staša Blatnik, Mirjana Kljajić Borštnar, Andreja Pucihar

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
stasa.blatnik1@um.si, mirjana.kljajic@um.si. andreja.pucihar@um.si

Keywords:
open data, corporate social responsibility, transparency, public engagement, sustainable goals

Over the past two decades, since the emergence of the open data concept, its importance for society has grown, providing greater transpareny into organizational operations. Data published by public sector organizations enables public participation in governance processes as well as an oversight of public funding. Additionally, it has become evident that open data represents a significant opportunity for private sector organizations as well. By opening its data to engage the public, organizations demonstrate their commitment to corporate social responsibility and sustainable business practices. At the same time, this approach creates opportunities for establishing new partnerships and, consequently, new business opportunities. In this study, we will review the existing literature on corporate social responsibility and how organizations can achieve it through the publication of open data. We will focus on the challenges companies face when opening business data to the public and the opportunities that arise from doing so.

University of Maribor Press

1 Uvod

Organizacije v današnjem svetu vse bolj delujejo pod budnim očesom javnosti. Potrošniki, državljani, zaposleni, talenti in poslovni partnerji vse pogosteje zahtevajo konkretne informacije, ki temeljijo na dejstvih, s katerimi preverjajo delovanje organizacije v skladu z družbeno odgovornimi načeli. Preglednost poslovanja, ki je opredeljena kot prostovoljno zagotavljanje informacij o dejanjih, izdelkih in storitvah organizacije na dostopen in objektiven način, je ključna za presojo družbene odgovornosti organizacije (Liu idr., 2023). Empirične raziskave potrjujejo, da preglednost poslovanja in razkrivanje trajnostnih praks pozitivno vplivajo na finančno uspešnost organizacije (Longoni & Cagliano, 2018).

Organizacije lahko dosežejo večjo preglednost poslovanja z objavo podatkov v obliki odprtih podatkov. Odprti podatki morajo biti na voljo v strojno berljivih formatih in pod licencami, ki omogočajo ponovno uporabo (European Commission, 2019). Kljub temu da je namen objave podatkov njihova uporaba, se pogosto izkazuje, da brez ustreznega upoštevanja vidika uporabnikov podatki niso uporabljeni (Janssen idr., 2012). Objava podatkov na portalih, ki poleg same objave podatkov ponuja tudi orodja za analizo in vizualizacijo, omogoča dejansko uporabo podatkov (Jamieson idr., 2019; Zuiderwijk idr., 2014), s čimer se povečuje tudi preglednost poslovanja. Na ta način organizacija izkazuje družbeno odgovorno delovanje in si lahko poveča koristi, ki izhajajo iz povečanja preglednosti poslovanja. Konkretno se te prednosti izkazujejo na tri načine: 1) prispevajo k notranjim izboljšavam, 2) spodbujajo inovacije in 3) povečujejo prepoznavnost organizacije pri zunanjih deležnikih (Enders idr., 2022).

Kljub dokazanim prednostim, ki ga predstavlja družbeno odgovorno in pregledno poslovanje, in zmožnostim, ki jih za doseganje tega namena predstavlja odpiranje podatkov, v literaturi nismo zasledili celovite obravnave teh vidikov s smernicami za implementacijo praks odprtih podatkov z namenom izkazovanja organizacijske družbene odgovornosti.

V raziskavi bomo pregledali obstoječo literaturo na področju objavljanja odprtih podatkov in organizacijske družbene odgovornosti. Na podlagi tega bomo predstavili, kako lahko organizacije z implementacijo načel odprtih podatkov

povečajo preglednost poslovanja kot vodilnega načela za povečanje organizacijske družbene odgovornosti.

2 Metodologija

V okviru raziskave bomo izvedli sistematični pregled literature na področjih objavljanja odprtih podatkov v organizacijah ter družbene odgovornosti organizacij. Cilj raziskave je identificirati izzive, s katerimi se organizacije soočajo pri objavi odprtih podatkov, ter prepoznati priložnosti, ki jih lahko pridobijo s povečanjem preglednosti poslovanja preko objave odprtih podatkov. Za ta namen smo oblikovali raziskovalno vprašanje:

RV: Kako lahko objava odprtih podatkov prispeva k povečanju preglednosti poslovanja in s tem k izkazovanju družbene odgovornosti organizacij?

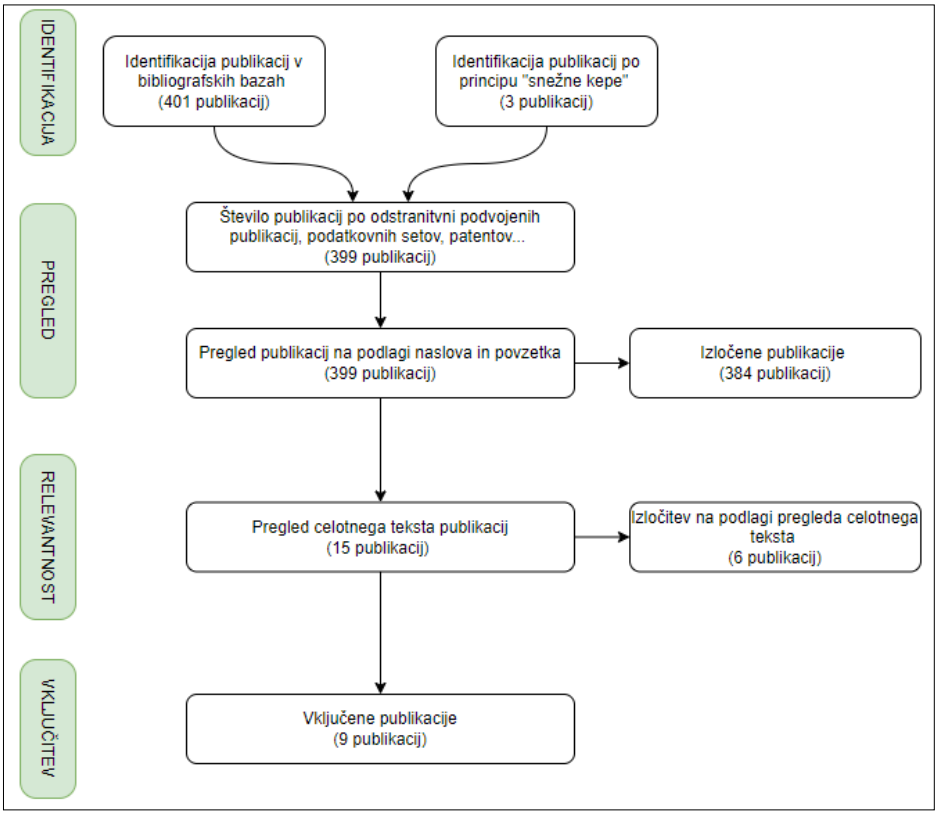
Sistematični pregled smo izvedli po digitalnih bibliografskih bazah Scopus in Web of Science z uporabo naslednjih ključnih besed in njihovih smiselnih kombinacij:

- odprti podatki (angl. Open data),
- družbena odgovornost (angl. Social responsibility),
- družbena odgovornost organizacij (angl. Corporate social responsibility),
- preglednost poslovanja (angl. Transparency),
- vključenost javnosti (angl. Public engagement),
- trajnostni cilji (angl. Sustainable development goals).

Na ta način smo pridobili 401 publikacijo in po uvodni izločitvi neustreznih rezultatov sledili še principu »snežne kepe« ter identificirali dodatne tri publikacije. Ustreznost publikacij smo ocenili glede na izključitvene kriterije, ki so bili:

- jezik publikacije ni slovenščina ali angleščina;
- raziskava se ne osredotoča na povezavo odprtih podatkov in preglednost;
- raziskava se osredotoča na druge ključne besede, ne na odprte podatke ali družbeno odgovornost;
- raziskava ni starejša od pet let.

Proces izbora je pokazan na sliki 1:



Slika 1: Proces izbora publikacij

Skupno smo identificirali 10 publikacij, ki smo jih vključili v raziskavo.

3 Rezultati

3.1 Opredelitev pojmov

Odprti podatki so podatki, ki jih lahko prosto uporablja, ponovno uporablja in razširja vsakdo za kakršen koli namen brez omejitev, razen navedbe avtorstva in vira. Da so podatki odprti, morajo biti na voljo v strojno berljivi obliki, v formatu, ki ne zahteva licenčne programske opreme za uporabo, in pod odprto licenco (OPSI, 2016).

Podatki v organizaciji predstavljajo strateško sredstvo za doseganje poslovnih ciljev. Objavljanje podatkov organizacij zasebnega sektorja z namenom doseganja družbenih koristi predstavlja paradoks, saj s tem organizacije delijo sredstvo, ki ga sicer ustvarjajo za svoje delovanje. S tem se izpostavijo različnim tveganjem, vključno z izgubo konkurenčne prednosti. Ta pojav je v literaturi večkrat raziskan in se pojavlja pod različnimi nazivi. Avtorji Susha in drugi (2019) so predlagali izraz »podatkovno vodeno družbeno partnerstvo« (angl.. Data driven social partnership), uveljavil se je tudi izraz »podatkovna dobrodelnost« (angl. Data philanthropy) (Bixler idr., 2018; George idr., 2023), o kateri govorimo, kadar:

- je organizacija, ki deli podatke, pridobitne narave,
- so objavljeni podatki v obliki, da za njihovo uporabo ne potrebujemo licenčne programske opreme, in
- so rezultati in spoznanja iz podatkov uporabljeni za javno dobro.

V okviru raziskave smo pregledali literaturo, ki obravnava izzive objavljanja podatkov za namen družbeno odgovornega delovanja organizacij, ne glede na uporabljeno terminologijo.

Preglednost poslovanja je opredeljena kot jasnost odnosov organizacije z notranjimi in zunanjimi javnostmi, ki temelji na preglednosti finančnega, zakonodajnega, organizacijskega, družbenega in protikorupcijskega delovanja. Odprtost informacij o poslovanju, izvajanju dejavnosti, uvajanju inovacij in družbenih dejavnostih predstavlja kriterij za ocenjevanje kulture upravljanja organizacije. Ta kriterij določa investicijsko privlačnost organizacije ter prispeva k povečevanju njene tržne vrednosti. Povezava med stopnjo preglednosti, finančnimi rezultati in donosnostjo poslovanja dokazano potrjuje prednosti preglednega izvajanja poslovnih aktivnosti. Odprtost informacij tako ustvarja pogoje za krepitev konkurenčnega položaja organizacije na trgu (Krasnokutska idr., 2019).

Družbena odgovornost organizacij se v najširšem smislu nanaša na koncept, po katerem bi morale organizacije preseči zgolj zakonske zahteve ter pri svojih strateških in operativnih odločitvah upoštevati tudi širši vpliv svojega delovanja v družbi. Čeprav se izraz družbena odgovornost v različnih oblikah pojavlja že več desetletij, pa še vedno ne obstaja enotna in splošno sprejeta opredelitev, ki bi natančno določala zahteve družbeno odgovornega ravnanja in ključne principe, ki bi

jih organizacije morale upoštevati pri doseganju teh ciljev (Gkatziaki idr., 2017; Van Der Merwe & Al Achkar, 2022).

Objavljanje odprtih podatkov za povečanje preglednosti poslovanja predstavlja ključen kazalnik zavezanosti organizacije k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem je javnost še posebej pozorna na cilje, povezane z družbeno odgovornim delovanjem.

3.2 Smernice

Objavljanje podatkov za podjetja predstavlja precejšen izziv. Za namen zagotavljanja uporabnosti podatkov, ki jih organizacije objavljajo, je (Open Government Working Group, 2007) objavila osem smernic za objavo odprtih podatkov. Objavljeni podatki morajo biti:

- celoviti – podatki, ki so objavljeni, morajo biti na voljo za uporabo brez omejitev zasebnosti, varnosti ali pravic,
- izvirni – na voljo morajo biti podatki, pridobljeni od vira podatkov,
- pravočasni – podatki so objavljeni dovolj hitro, da ne izgubljajo vrednosti,
- dostopni – na voljo morajo biti najširšemu možnemu krogu uporabnikov za vse namene,
- strojno berljivi – podatki morajo biti v obliki, ki omogoča strojno obdelavo,
- vključujoči – podatki morajo biti na voljo vsem, brez zahtev po registraciji,
- dostopni brez licenčne programske opreme – morajo omogočati uporabo z odprtokodnimi programi,
- na voljo pod brezplačnimi licencami.

Ključna načela upravljanja preglednosti poslovanja za doseganje konkurenčne prednosti (Liu idr., 2023) so:

- Reden nadzor in spremljanje uporabniškega vidika preglednosti poslovanja: merjenje preglednosti z vidika uporabnikov, kot ključnih deležnikov organizacije, mora biti med prednostnimi aktivnostmi podjetja. Takšno merjenje omogoča neprekinjeno spremljanje zaznavanja in s tem hitro prepoznavo morebitnih odstopanj. Zagotavlja tudi vpogled v dojemanje

uporabnikov, ali opažajo prizadevanja na področju preglednosti. Poleg tega pa je merjenje z uporabo meritvenih lestvic tudi relativno preprosto.

- Uvedba ukrepov za utrjevanje preglednosti poslovanja skupaj z družbeno odgovornimi dejavnostmi: preglednost poslovanja je lastnost, ki odraža temeljne vrednote organizacije. Spodbujanje višje stopnje preglednosti zahteva spremembe v organizacijski kulturi, kar je dolgotrajen proces. Za organizacije, ki želijo, da jih javnost sprejema kot družbeno odgovorne, je priporočljivo, da najprej povišajo stopnjo preglednosti, šele nato pa se osredotočijo na izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti. Družbeno odgovorni projekti, ki so skladni s pričakovanji uporabnikov, imajo potencial, da organizacije z njimi prispevajo k splošni družbeni koristi, hkrati pa izboljšajo poslovne rezultate.
- Posvečanje pozornosti vrstam informacij, ki jih dajejo na razpolago: poslovne skrivnosti in ključni podatki, ki prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije, niso del pobud za preglednost. Z vidika preglednosti poslovanja so javnosti pomembni različni podatki in informacije, ki pa niso vedno pozitivne. Raziskava (Heinberg idr., 2021) kaže, da pozitivne in nevtralne informacije koristijo ugledu podjetja, medtem ko negativne informacije nimajo negativnega vpliva na organizacije, ki preglednost poslovanja dolgoročno vključujejo v kulturo in način delovanja. Po drugi strani pa lahko negativne informacije negativno vplivajo na ugled organizacij, ki ne poslujejo pregledno.
- Prilagoditev praks preglednosti glede na stopnjo vključenosti uporabnikov: vključenost uporabnikov odraža pomen, ki ga uporabnik pripisuje produktu organizacije, to pa vpliva na pomembnost preglednosti v organizaciji. Različne stopnje vključenosti sprožijo različne kognitivne procese in s tem privedejo do različnih odločitev uporabnikov. Pri visoki stopnji vključenosti, kot na primer pri nakupu avtomobila, ki zahteva kompleksne odločitvene procese, se visoka stopnja preglednosti organizacij izkaže za koristno. Pri srednji stopnji vključenosti, kot je na primer nakup elektronskih naprav, kjer so odločitve manj zapletene, organizacija lahko veliko pridobi s preglednim poslovanjem, pri čemer ni pomembno, da jo uporabniki zaznavajo kot družbeno odgovorno. V primerih nizke vključenosti, kot na primer pri nakupih pijač in so uporabniki

preobremenjeni z informacijami, pa lahko dodatni podatki o preglednem poslovanju celo negativno vplivajo na zaznavanje organizacije.

Za organizacije, ki se zavezujejo k družbeno odgovornemu delovanju, je mednarodna organizacija za standardizacijo predlagala standard ISO 26000:2010 (ISO, 2010), ki podaja smernice za ravnanje. Ta standard podaja smernice, ne pa zahtev, zato organizacije z upoštevanjem tega standarda ne morejo pridobiti certifikata. Predlagajo sedem ključnih načel:

- Odgovornost: organizacije morajo prevzemati odgovornosti za odločitve in dejanja, tako pred nadzornimi in pravnimi organi kot tudi širše pred vsemi zainteresiranimi stranmi.
- Preglednost: od organizacij se zahteva odprtost glede njihovih odločitev in dejanj, ki vplivajo na družbo, gospodarstvo in okolje. Pri tem je ključno jasno, natančno, pravočasno, pošteno in popolno obveščanje glede le-teh.
- Moralno delovanje: organizacije morajo delovati v skladu s sprejetimi načeli pravičnosti in dobrega ravnanja.
- Spoštovanje interesov deležnikov: pomembno je, da organizacija prepoznava vse javnosti, na katere njihovo delovanje vpliva in se ustrezno odziva na njihove interese.
- Spoštovanje vladavine prava: v kontekstu družbene odgovornosti za organizacije to pomeni, da morajo delovati v skladu z zakonodajo, tudi če ni podprta s predpisanimi ukrepi.
- Spoštovanje mednarodnih standardov ravnanja: v primerih, da ne obstaja lokalna zakonodaja, ki bi ščitila družbene ali okoljevarstvene interese, morajo organizacije delovati v skladu z mednarodno sprejetimi standardi.
- Spoštovanje človekovih pravic: v primerih, kjer človekove pravice niso zaščitene, mora organizacija zagotoviti spoštovanje teh pravic in se izogibati izkoriščanju teh primerov.

Avtorji Bixler in drugi (2018) so za objavljanje podatkov organizacije, z namenom doseganja družbenih koristi, predlagali celovito ogrodje. Ogrodje predlaga tri sklope, ki so medsebojno povezani preko šestih korakov:

- Prvi sklop je informiranje in zajema korak 1: identifikacija podatkov za deljenje. V tem sklopu je ključno prepoznati, kateri podatki bodo javnosti v pomoč pri doseganju ciljev. Podatke je treba deliti na način, ki omogoča njihovo preprosto uporabo, po možnosti pa zagotoviti tudi orodja, ki bodo to olajšala.
- Drugi sklop je družbeno učenje in zajema korake: 2) financiranje programov, 3) financiranje raziskav in 4) ocenjevanje in učenje. Koraki tega sklopa omogočajo vzpostavitev kolektivnega sodelovanja nepridobitnih organizacij ali sodelovanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij. Cilj takšnega sodelovanja je sooblikovanje programov, ki naslavljajo zahtevna družbena in okoljska vprašanja.
- Tretji sklop – vzpon – vključuje korak 5: merjenje vpliva na družbo. Ta sklop predvideva medsebojno izmenjavo virov in informacij med ponudniki podatkov, pri čemer skupna spoznanja omogočajo poglobljen vpogled na vpliv programov na družbo.
- Zadnji, šesti korak je ponovna ocena potreb družbe in predstavlja povratno zanko ter povezuje ogrodje v celoto.

3.3 Koristi

Organizacije zasebnega sektorja se pri vlaganju v nove tehnologije običajno odločajo na podlagi kazalnikov, kot je donosnost naložbe. Pri vlaganju v odpiranje podatkov pa so koristi oz. donosnost teh naložb nejasne. Koristi, ki jih organizacije lahko dosežejo z objavljanjem odprtih podatkov, so avtorji Enders in drugi (2021) razvrstili v tri kategorije:

- Izboljšave poslovanja, ki izhajajo iz izboljšanja organizacijske kulture zaposlenih in boljšega sodelovanja, standardizacije procesov organizacije ter vzpostavitve enotnih podatkovnih skladišč.
- Spodbujanje inovacij kot posledica vključevanja zunanjih strokovnjakov, razvoja novih storitev in oblikovanja novih poslovnih modelov.
- Povečanje prepoznavnosti organizacije v javnosti, saj objavljanje podatkov povečuje preglednost delovanja, kar pozitivno vpliva na njen ugled. Preko

objavljanja podatkov organizacija vzpostavlja skupnost z ustvarjalnimi posamezniki in razvijalci.

Avtorji raziskave ugotavljajo, da je vzpostavljanje odprtih odnosov z javnostjo izjemnega pomena, saj omogoča vzpostavitev mehanizmov povratnih informacij glede potreb javnosti po podatkih. Na ta način se zapre krog nejasnosti glede smiselnosti odpiranja podatkov.

Raziskovalci Janssen in drugi (2012) ~~(Janssen idr., 2012)~~ so opredelili koristi objavljanja odprtih podatkov, ki si jih organizacija omogoči preko sodelovanja z zunanjimi partnerji:

- Politične in družbene koristi, ki vključujejo dejavnike, kot so večja preglednost, ustvarjanje zaupanja, vključevanje in povečanje zadovoljstva javnosti, izboljšave storitev za javnost, večja prepoznavnost ponudnika in nove (inovativne) družbene storitve.
- Gospodarske koristi, ki vključujejo gospodarsko rast in spodbujanje konkurenčnosti, spodbujanje inovativnosti, prispevanje k izboljšavam procesov in produktov, razvoj novih produktov, uporaba modrosti množic, kreiranje novih poslovnih sektorjev ter razpoložljivost informacij za investitorje.
- Operativne in tehnične koristi, med katerimi so dostop do zunanjih kapacitet za naslavljanje izzivov, kontrola kakovosti podatkov zunanjih deležnikov in možnosti za združevanje in integracijo podatkov javnih in zasebnih organizacij.

Objavljanje odprtih podatkov s strani javnih in zasebnih organizacij spodbuja hitrejši družbeni razvoj, saj omogoča poglobljen vpogled v različna družbena področja, kot so okoljska in politična vprašanja, napredek v medicini ter gospodarski razvoj (George idr., 2023; Susha idr., 2019). Hkrati odpiranje podatkov povečuje zaupanje v organizacijo tako med zaposlenimi kot pri sodelovanju z zunanjimi deležniki. Kljub koristim, ki jih objavljanje odprtih podatkov prinaša organizacijam, pa se pri tem pojavljajo ovire, ki lahko, če niso ustrezno naslovljene, povzročijo odpor proti

objavljanju. To pa lahko organizacijam onemogoči pridobitev pomembne konkurenčne prednosti.

3.4 Ovire

Objavljanje odprtih podatkov je podvrženo različnim oviram, ki omejujejo objavljanje. Pri objavljanju odprtih podatkov za namen izkazovanja družbeno odgovornega delovanja pa ovire postajajo še bolj kompleksne in zahtevajo dodatno pozornost.

Pri sodelovanju organizacij in odpiranju podatkov z namenom naslavljanja družbenih izzivov je mogoče identificirati pet kategorij ovir (Susha idr., 2017):

- povezovanje potencialnih ponudnikov in uporabnikov podatkov,
- ohranjanje nadzora nad podatki in njihovo nepredvideno uporabo,
- usklajevanje prepoznane raziskovalne ali regulativne težave z atributi podatkov,
- zagotavljanje uporabnosti podatkov za uporabnika in
- usklajevanje pobud ponudnikov podatkov za izmenjavo s cilji uporabnikov podatkov.

Doseganje družbenih koristi s pomočjo odprtih podatkov organizacij predstavlja kompleksen izziv, ki ga otežujejo nekatere specifične lastnosti podatkov. Raziskovalci (George idr., 2020) tako opredeljujejo te lastnosti:

- **Podatki v organizaciji predstavljajo strateško sredstvo za doseganje poslovnih ciljev**, v nasprotju s tradicionalnimi sredstvi, s katerimi izkazujejo svojo družbeno odgovornost, kot so finančna sredstva ali nakupi dobrin. Sredstva so v organizaciji strateškega pomena, če izpolnjujejo pogoje: 1) imajo poslovno vrednost, 2) so edinstvena, 3) jih je težko posnemati (npr. strokovno znanje ali tehnologije) in 4) so nezamenljiva oz. nimajo ustreznih nadomestkov. Podatki so kot taki edinstveni, saj organizacija z njihovim deljenjem izpostavi svoj strateški vir širši javnosti, vključno s konkurenco. To lahko potencialno negativno vpliva na poslovanje organizacije, vendar pa je pomembno upoštevati, da se vrednost

podatkov z deljenjem lahko povečuje, saj omogočimo njihovo uporabo zunanjim strokovnjakom, ki jih lahko uporabijo za namene, za katere podatki niso bili prvotno ustvarjeni.

- **Zagotavljanje človeških virov znotraj organizacije** za deljenje podatkov na način, da bodo uporabnikom koristni. To za organizacijo pomeni, da mora zagotoviti podatkovnega strokovnjaka, ki pa je v današnjem svetu ne le zelo iskan, ampak tudi visoko cenjen kader. Delovni čas podatkovnega strokovnjaka predstavlja pomembno investicijo, ki ni neposredno finančno ovrednotena, vendar jo mora vodstvo upoštevati pri deljenju podatkov z namenom doseganja družbene odgovornosti organizacije.
- **Organizacija pri deljenju podatkov ne deli le velike količine podatkov, ampak tudi velike količine znanja**, ki ga sicer uporablja za lastne strateške namene. Posebnost podatkov in znanja je, da se količina z njihovim deljenjem ne zmanjšuje ali obrablja. Nasprotno, deljenje podatkov in znanja ustvarja sinergijske učinke, to je ustvarjanje vedno novega znanja s strani uporabnikov, ko uporabljajo podatke za namene, za katere prvotno niso bili namenjeni.
- **Zagotavljanje dodatnih sredstev za pomoč pri uporabi podatkov**: organizacija, ki želi delovati družbeno odgovorno preko deljenja podatkov, mora za doseganje tega namena zagotoviti tudi orodja in kapacitete za delo s podatki, kot so programska in strojna oprema za zbiranje, priprava, skladiščenje in analiziranje podatkov, poleg tega pa tudi pomoč pri razvoju spretnosti za odločanje na podlagi podatkov.

Ovire pri objavljanju podatkov se pojavljajo v različnih procesih. Raziskovalci (Susha idr., 2019) identificirajo štiri kategorije ovir, ki se pojavljajo v procesih objavljanja in uporabe:

- regulativne ovire, ki naslavljajo dileme nerazumevanja zakonodaje in posledic deljenja podatkov,
- organizacijske ovire, ki zajemajo težave razumevanja poslovnega modela na podlagi deljenja in posledično pomanjkanje financiranja in človeških virov za izvajanje,
- ovire, povezane s podatki, ki predstavljajo predvsem izzive zagotavljanja varnosti podatkov in ohranjanja zasebnosti občutljivih podatkov, poleg teh

pa tudi izzive pomanjkanja ustreznih orodij za ustrezno obdelavo podatkov, in

- družbene ovire, ki vključujejo širok spekter izzivov, od merjenja učinka, vključevanja posameznikov, ki niso digitalno vešči, do ugleda organizacije v javnosti in odzivanja na pobude javnosti.

Crusoe in Melin (2018) opredeljujeta procese objavljanja odprtih podatkov kot cikel v okviru strateške usmeritve načina poslovanja organizacije. Ti procesi zajemajo: identifikacijo primernosti podatkov za objavljanje, odločanje za objavo, objavljanje, uporabljanje in ocenjevanje učinka ter zbiranje povratnih informacij. Ovire, ki se pojavljajo med procesi, lahko naslovimo z uporabo smernic objavljanja odprtih podatkov – OGWG. Opisi ovir, predstavljenih v luči smernic, so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Ovire v procesih objavljanja podatkov v luči smernic OGWG

Proces	Smernice OGWG	Opis ovire v procesu
Identificiranje primernosti podatkov za objavljanje (Crusoe & Melin, 2018)	Celovitost	Zaradi obdelav podatkov za namene organizacije se izgubi celovitost podatkov.
	Pravočasnost	Zaradi obdelav podatkov pride do zamud objave.
	Dostopnost	Zaradi obdelav podatkov so na voljo le združeni podatki, ki lahko služijo le nekaterim interesnim skupinam.
	Strojna berljivost	Različne organizacije shranjujejo podatke v različnih oblikah, kar lahko onemogoča strojno obdelavo.
Odločanje za objavo (Crusoe & Melin, 2018)	Celovitost	Predpisi in zakonodaja glede varnosti otežijo ali preprečijo objavo, poleg tega organizacije mogoče nimajo ustreznih znanj za zaščito občutljivih podatkov in se zato ne odločajo za objavo.
	Strojna berljivost	Zaradi kompleksnosti obdelav in prikaza podatkov organizacija raje razvije nove storitve namesto objavljanja surovih OP.
	Dostopnost	Objavljeni podatki so lahko uporabljeni s strani konkurence, kar povzroči odpor organizacije proti objavljanju.
	Dostopni brez licenčne programske opreme	Objavljanje podatkov ni v skladu s cilji organizacije, kar vpliva na nepripravljenost vodstva za posplošitev oblike podatkov.
Objavljanje podatkov (Crusoe & Melin, 2018;	Celovitost	Podatki morajo biti ustrezno varnostno obdelani, da ne ogrozijo varnosti organizacije ali posameznikov. Organizacija mora razumeti zakonodajo in posledice deljenja podatkov.
	Dostopnost	Slaba usposobljenost zaposlenih lahko povzroči težave z neustrezno obliko, pomanjkanjem metapodatkov in splošno nedostopnostjo podatkov. Organizacija mora zagotoviti sredstva za odpiranje podatkov.

Proces	Smernice OGWG	Opis ovire v procesu
Susha idr., 2019)	Izvirnost	Ponudniki menijo, da je kakovost njihovih podatkov slaba, zato se ne odločajo za objavo.
	Dostopni brez licenčne programske opreme	Podatki so lahko v napačnih formatih, kar privede do težav pri uporabi. Organizacija mora zagotoviti človeške vire, ki znajo ustrezno pripraviti podatke za objavo.
	Vključujoči	Ponudniki naj bi poleg podatkov ponudili tudi orodja, ki uporabnikom omogočijo obdelave podatkov.
	Na voljo pod brezplačnimi licencami	Podatki morajo biti objavljeni z ustreznimi licencami, da jih uporabniki lahko uporabijo
Uporabljanje podatkov (Crusoe & Melin, 2018; Susha idr., 2019)	Izvirnost	Uporabniki morajo biti sposobni najti podatke, kar lahko olajša portal OP.
	Na voljo pod brezplačnimi licencami	Po tem, ko uporabniki najdejo podatke, mora biti omogočena njihova uporaba.
	Dostopnost	Pomanjkanje dokumentacije, ki da podatkom kontekst, ovira uporabo podatkov. Dokumentacija mora biti v ustreznem jeziku, da jo razumejo uporabniki, ki so jim podatki namenjeni.
	Vključujoči	Podatki ne smejo biti plačljivi in morajo biti v dovolj splošni obliki, da jih lahko različni uporabniki uporabijo za različne namene.
	Strojna berljivost	Podatki morajo biti združljivi z drugimi podatki ali sistemi. Poleg tega je priporočljivo, da so objavljeni z ustreznimi orodji za njihovo lažjo uporabo.
	Pravočasnost	Podatki morajo biti dostopni pravočasno, da se ne zmanjša njihova uporabnost.
Ocenjevanje učinka in zbiranje povratnih informacij (Crusoe & Melin, 2018)	Vključujoči	Obstajati morajo kanali za zbiranje povratnih informacij, poleg tega imajo različni uporabniki različne potrebe, zato je treba vključiti raznolike skupine, da ne vgrajujejo le delnih rešitev.
	Strojna berljivost	Podatki morajo biti opremljeni z metapodatki, da jih uporabniki lahko najdejo in uporabijo.

Objavljanje odprtih podatkov organizacijam predstavlja cikel kompleksnih procesov, ki jih spremljajo številni izzivi. Za učinkovito obravnavo teh izzivov so strokovnjaki področja, združeni v delovno skupino OGWG, oblikovali smernice, ki organizacijam pomagajo izboljšati dostopnost in uporabnost objavljenih odprtih podatkov. Ovire, ki se pojavljajo v posameznih procesih celotnega cikla objavljanja podatkov z namenom ustvarjanja družbene koristi, je mogoče nasloviti s temi smernicami. Tako organizacije omogočijo, da so njihovi podatki dostopni in enostavno uporabni za vse relevantne deležnike.

4 Ugotovitve

Povečevanje družbenih koristi z deljenjem operativnih podatkov organizacije je obetaven pojav, ki je v zadnjem času pridobil pomen. Organizacijam predstavlja edinstveno priložnost, da sočasno prispevajo k družbeni blaginji in zasledujejo lastne poslovne cilje. Ključne smernice za objavo podatkov, ki jih je oblikovala skupina OGWG, organizacijam omogočajo objavljanje podatkov na način, ki doseže najširši krog deležnikov. Na ta način preko objave odprtih podatkov organizacije pregledno poslujejo, obenem pa omogočajo uporabo za izboljšave družbenega življenja.

Upoštevanje temeljnih načel preglednosti poslovanja organizacijam pomaga prepoznati informacije, ki so ključne za njihove deležnike, ter pridobiti tržne prednosti z rednim spremljanjem zaznav uporabnikov glede delovanja organizacije. S hitrim odzivanjem na odstopanja lahko organizacije izboljšajo svoje delovanje in ohranijo zaupanje javnosti. Večja preglednost poslovanja omogoči nadzor javnosti nad delovanjem organizacije v njenem okolju, poleg tega pa tudi omogoči vpogled v njene družbeno odgovorne aktivnosti.

Za dosego večje prepoznavnosti med deležniki prek objavljanja odprtih podatkov z namenom ustvarjanja družbenih koristi je ključnega pomena, da organizacija sledi strukturiranim korakom. Ti vključujejo identifikacijo podatkov, ki so relevantni za naslavljanje ključnih družbenih potreb, izvajanje meritev vpliva objavljenih podatkov ter uporabo rezultatov teh meritev za izboljšanje prihodnjih objav.

Objavljanje odprtih podatkov lahko organizacijam prinese številne pomembne koristi, ki pa jih pogosto ni mogoče neposredno meriti, kar otežuje odločitev organizacije za objavljanje. Raziskave so pokazale, da objavljanje podatkov pozitivno vpliva tako na notranje procese, na primer izboljšanje notranjega sodelovanja in spodbujanje inovacij, kot tudi na sodelovanje z zunanjimi deležniki, kar prinaša politične, družbene in gospodarske koristi.

Pri objavljanju odprtih podatkov z namenom doseganja družbenih koristi se organizacije soočajo z raznovrstnimi ovirami, ki izhajajo iz narave podatkov in povečevanja preglednosti poslovanja. Ta oblika družbeno odgovornega delovanja se bistveno razlikuje od tradicionalnih metod, kot so donacije ali finančna podpora neprofitnim organizacijam, kjer organizacija igra relativno pasivno vlogo. Pri

odpiranju podatkov mora biti organizacija aktivno vključena v proces objavljanja. Pri objavljanju mora opredeliti, kateri podatki so primerni za objavo z vidika strateških podatkov, pomembnih za interne odločitvene procese, in tudi z vidika deljenja znanja, ki ga odpira za uporabo konkurenčnim organizacijam. Prepoznati mora podatke, ki bodo imeli največji družbeni vpliv, ter zagotoviti ustrezna znanja in veščine za njihovo pripravo in objavo, kar predstavlja dodatno obremenitev za strokovno osebje. Poleg tega pa mora organizacija za učinkovito uporabo objavljenih podatkov zagotoviti tudi orodja za njihovo interpretacijo, vizualizacijo in obdelavo. Ovire, ki se pojavljajo med različnimi procesi objavljanja podatkov, lahko organizacije premagujejo z uporabo smernic OGWG, ki so priznane tudi v akademski javnosti kot standard za merjenje kakovosti odprtih podatkov (Silva & Pinheiro, 2018; Veljković idr., 2014). Te smernice so preproste za implementacijo in organizacijam omogočajo, da objavljeni podatki ustrezajo standardom, ki zagotavljajo njihovo največjo uporabnost. Z implementacijo smernic v cikel procesov objavljanja odprtih podatkov lahko organizacije prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja.

Ovire, s katerimi se organizacije soočajo pri objavljanju odprtih podatkov, so precejšnje, vendar so koristi tega lahko večje od vloženih naporov. Naslavljanje teh ovir za doseganje povečane družbene odgovornosti je možno le, če objavljanje podatkov, preglednost poslovanja in družbeno odgovorno ravnanje postanejo sestavni del strateške usmeritve organizacije. S tem pristopom lahko organizacije ne le povečajo koristi za svoje poslovanje, temveč tudi prispevajo k izboljšanju širše družbe, v kateri delujejo, s čimer krepijo svojo vlogo kot odgovorni družbeni partnerji.

5 Zaključek

V raziskavi smo pregledali obstoječo literaturo s področja objavljanja odprtih podatkov. Izpostavili smo koristi in glavne smernice objavljanja odprtih podatkov, povečevanja preglednosti poslovanja in preko tega povečevanja družbene odgovornosti podjetja. Osredotočili smo se tudi na ovire, ki se pojavljajo pri odpiranju internih informacij organizacije javnosti.

Ugotovili smo, da lahko organizacije z naslavljanjem prepoznanih ovir preko implementacije priznanih smernic objavljanja odprtih podatkov vzpostavijo pregledno poslovanje, ki prinaša tudi pomembne družbene koristi.
Ugotovitve tega pregleda lahko organizacijam služijo kot pomoč pri uvajanju praks odprtih podatkov, s ciljem povečanja preglednosti poslovanja in tudi družbeno odgovornega ravnanja.

Priznanje

Raziskavo financirata Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije ter Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije v okviru ciljnega raziskovalnega projekta V5-2356 in raziskovalnega programa P5-0018.

Viri in literatura

Bixler, R. P., Zappone, M., Li, L. R., & Atshan, S. (2018). Unpacking the Role of Data in Philanthropy: Prospects for an Integrated Framework. *The Foundation Review*, *10*(2). https://doi.org/10.9707/1944-5660.1415

Crusoe, J., & Melin, U. (2018). Investigating Open Government Data Barriers: A Literature Review and Conceptualization. V P. Parycek, O. Glassey, M. Janssen, H. J. Scholl, E. Tambouris, E. Kalampokis, & S. Virkar (Ur.), *Electronic Government* (Let. 11020, str. 169–183). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98690-6_15

Enders, T., Benz, C., & Satzger, G. (2021). Untangling the Open Data Value Paradox: How Organizations Benefit from Revealing Data. V F. Ahlemann, R. Schütte, & S. Stieglitz (Ur.), *Innovation Through Information Systems* (Let. 48, str. 200–205). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_15

Enders, T., Satzger, G., Fassnacht, M., & Wolff, C. (2022). *Why Should I Share? Exploring Benefits of Open Data for Private Sector Organizations*. *2022*, 75.

European Commission. (2019). *DIREKTIVA (EU) 2019/ 1024 EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA - z dne 20. Junija 2019—O odprtih podatkih in ponovni uporabi informacij javnega sektorja*.

George, J. J., Yan, J. (Kevin), & Leidner, D. E. (2020). Data Philanthropy: Corporate Responsibility with Strategic Value? *Information Systems Management*, *37*(3), 186–197. https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1696587

George, J. J., Yan, J., Leidner, D. E., & Awasthi, P. (2023). Does Engaging in Data Philanthropy Impact Business Value? *Information Systems Management*, *40*(2), 112–126. https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2042877

Gkatziaki, V., Papadopoulos, S., Diplaris, S., & Kompatsiaris, I. (2017). Large-Scale Open Corporate Data Collection and Analysis as an Enabler of Corporate Social Responsibility Research. V I. Kompatsiaris, J. Cave, A. Satsiou, G. Carle, A. Passani, E. Kontopoulos, S. Diplaris, & D. McMillan (Ur.), *Internet Science* (Let. 10673, str. 266–280). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70284-1_21

Heinberg, M., Liu, Y., Huang, X., & Eisingerich, A. B. (2021). A Bad Job of Doing Good: Does Corporate Transparency on a Country and Company Level Moderate Corporate Social Responsibility Effectiveness? *Journal of International Marketing*, *29*(2), 45–61. https://doi.org/10.1177/1069031X20981870

ISO. (2010). *ISO 26000:2010* [Post]. ISO 26000:2010. https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

Jamieson, D., Wilson, R., & Martin, M. (2019). The (im)possibilities of open data? *Public Money & Management*, *39*(5), 364–368. https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1611240

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, *2012*(29), 258–268. https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740

Krasnokutska, N., Kruhlova, O., Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kozub, V., Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Martišková, P., & Institute of Technology and Business in České Budějovice. (2019). Transparency of the enterprise: From theory to practice of evaluation (on the example of retail networks). *Economic Annals-XXI*, *175*(1–2), 58–62. https://doi.org/10.21003/ea.V175-10

Liu, Y., Heinberg, M., Huang, X., & Eisingerich, A. B. (2023). Building a competitive advantage based on transparency: When and why does transparency matter for corporate social responsibility? *Business Horizons*, *66*(4), 517–527. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.004

Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Inclusive environmental disclosure practices and firm performance: The role of green supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(9), 1815–1835. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2016-0728

Open Government Working Group. (2007, december 8). *Open Government Data Principles*. Open Government Data Principles. https://public.resource.org/8_principles.html

OPSI. (2016). *OPSI* [Post]. Kaj so odprti podatki? https://podatki.gov.si/posredovanje-podatkov/kaj-so-odprti-podatki

Silva, P. N., & Pinheiro, M. M. K. (2018). DGABr: Metric for evaluating Brazilian open government data. *Informação & Sociedade: Estudos*, *28*(3). https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2018v28n3.42183

Susha, I., Grönlund, Å., & Van Tulder, R. (2019). Data driven social partnerships: Exploring an emergent trend in search of research challenges and questions. *Government Information Quarterly*, *36*(1), 112–128. https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.002

Susha, I., Janssen, M., & Verhulst, S. (2017). Data collaboratives as "bazaars"?: A review of coordination problems and mechanisms to match demand for data with supply. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *11*(1), 157–172. https://doi.org/10.1108/TG-01-2017-0007

Van Der Merwe, J., & Al Achkar, Z. (2022). Data responsibility, corporate social responsibility, and corporate digital responsibility. *Data & Policy*, *4*, e12. https://doi.org/10.1017/dap.2022.2

Veljković, N., Bogdanović-Dinić, S., & Stoimenov, L. (2014). Benchmarking open government: An open data perspective. *Government Information Quarterly*, *31*(2), 278–290. https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.011

Zuiderwijk, A., Janssen, M., & Davis, C. (2014). Innovation with open data: Essential elements of open data ecosystems. *Information Polity*, *19*(1,2), 17–33. https://doi.org/10.3233/IP-140329

ORGANIZACIJA IN ORGANIZIRANJE

POLONA ŠPRAJC (UR.)
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
polona.sprajc@um.si

Sodobna družba je družba organizacij. Organizacije so prostor, kjer se ljudje nahajamo v različnih oblikah, različnih dejavnostih in zasledujemo različne interese in cilje. Ravno tako se vprašanje organizacije skozi institucionalno, instrumentalno opredelitev in skozi oblikovanje organizacije razvija že od samih začetkov vzpostavitve znanstvenega raziskovanja s področja organizacijskih ved. Vprašanja, ki so vezana na organizacijo in organiziranje, izhajajo najprej iz percepcije človeka in razumevanja zakonitosti organizacij, ki jih je potrebno upoštevati tako v formalnem kot v neformalnem pogledu. V znanstveni monografiji z naslovom Organizacija in organiziranje smo povezali vsebinsko zaokrožena poglavja, ki so nastala v avtorstvu in soavtorstvu visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter doktorskih študentov. Tematski sklopi so vezani na področja organizacije, saj upoštevajo kadrovski, procesni in informacijski vidik. Obravnavajo torej področje treh glavnih stebrov organizacije, ki skozi zgodovino pomenijo tudi odskočno desko za bodoči razvoj in raziskovanje organizacijskih ved.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
organizacija,
kompetence,
družbena odgovornost,
komunikacija,
kakovost

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025

ISBN
978-961-286-979-3

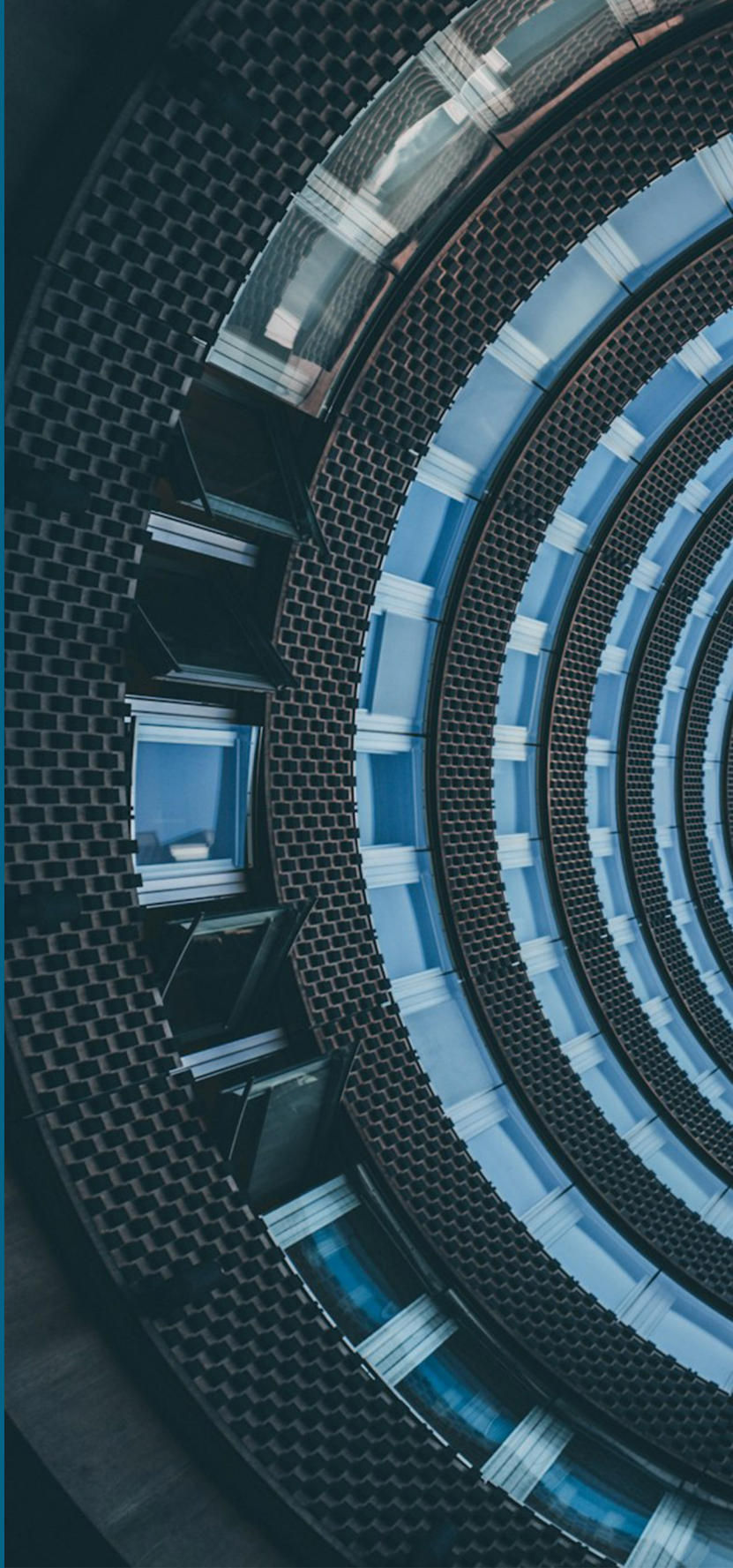
Keywords:
organization,
competencies,
social responsibility,
communication,
quality

Organization and Organizing

Polona Šprajc (ed.)
University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
polona.sprajc@um.si

Modern society is a society of organisations. Organisations are places where people find themselves in different forms, different activities and pursuing different interests and goals. In the same way, the question of organisation, through its institutional, instrumental definition and through the design of the organisation, has been evolving since the very beginnings of scientific research in the field of organisational studies. Issues relating to organisation and organising are rooted first and foremost in human perception and understanding of the laws of organisations, which must be taken into account both formally and informally. In the scientific monograph 'Organisation and Organising', we have brought together chapters that have been authored and co-authored by university teachers and staff and doctoral students. The thematic strands are linked to the fields of organisation, taking into account the human resources, process and information aspects.

University of Maribor Press

Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede