

VSEBINA CONTENTS

<i>Aljaž Pavlič, dr. Jasmina Starc</i> Soočanje s stresnimi dejavniki v delovnem okolju Managing Stress Factors in the Workplace	3
<i>Gorazd Laznik</i> Transformacijsko vodenje v zdravstveni negi: pregled literature Transformational Leadership in Nursing Care: Literature Review	26
<i>Ajda Gobec Jerele</i> Pregled delovnopравниh obveznosti delodajalca s kaznovalnega vidika (I. del) Employers' Obligations from the Penal Point of View (Part I)	47
<i>Dr. Marina Jovičević Simin, dr. Slobodan Živkucin</i> Vloga mednarodnih sejmov pri promociji turistične ponudbe The Role of International Fairs on the Promotion of Tourist Offer	65
<i>Lucija Rožič</i> Učeča se organizacija in njena konkurenčna prednost A Learning Organization and its Competitive Advantage	78

Soočanje s stresnimi dejavniki v delovnem okolju

Prejeto 11. 3. 2019 / Sprejeto 9. 5. 2019

Znanstveni prispevek

UDK 331.4+159.944.4

KLJUČNE BESEDE: stres, delovno mesto, stresor, stresna reakcija, dejavniki stresa

POVZETEK - Sposobnost spopadanja zaposlenih s prekomernim stresom na delovnem mestu je eden izmed glavnih ciljev vseh organizacij, saj se z njim povezujejo številne bolezni, ki jih lahko doletijo. Več bolezni pomeni večji strošek za organizacijo, pojavljajo se odkloni v negativno smer v njenem delovanju, kar se odraža v slabših delovnih rezultatih zaposlenih, ki lahko pripeljejo do slabših poslovnih rezultatov organizacije. Prav zaradi tega je za vsako organizacijo pomembno, da se loti programa izkoreninjenja stresnih dejavnikov v podjetju, pri čemer v prvi fazi preverijo, koliko stresa in na katerih področjih v podjetju je prisoten, v drugi fazi oblikujejo strategije in ukrepe za preprečitev in zmanjšanje vplivov stresnih dejavnikov, v tretji fazi pa ukrepe izvajajo. Pri tem je zelo pomembno, da se periodično vračajo na prvo fazo, saj je ključno preverjati, če ukrepi delujejo, poleg tega pa se na ta način identificirajo tudi morebitni novi stresni dejavniki. V prispevku predstavljamo izvedbo prvih dveh faz, pri čemer v prvi fazi identificiramo vrste stresnih dejavnikov v proučevani organizaciji, ki povzročajo prekomerne stresne reakcije pri zaposlenih, in določimo kritične skupine zaposlenih, ki se soočajo s prekomernim stresom. V drugi fazi prek modela uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu predlagamo ukrepe za preprečitev in zmanjšanje vplivov stresnih dejavnikov.

Received 11. 3. 2019 / Accepted 9. 5. 2019

Scientific article

UDC 331.4+159.944.4

KEY WORDS: stress, workplace, stressor, stress reaction, stress factors

ABSTRACT - Tackling excessive workplace stress, associated with a number of diseases that can affect employees under stress, is among every organisation's main goals. Greater number of diseases means higher costs for the organisation. Even before employees develop serious illnesses due to excessive stress, stress negatively affects their overall work performance which can lead to poor business results. For that reason, it is important for each organisation to set up a program in order to eliminate stress factors in the company, performed in three phases. In the first phase, the amount of stress in the company is determined, and in which areas; in the second phase, strategies and measures are developed to prevent and reduce the effect of stress factors; and in the third phase, the measures are implemented. After that, it is of crucial importance to periodically return to the first phase, to check the effectiveness of the implemented measures and potentially discover new stress factors. The article presents the first two phases, where, in the first phase, types of stress factors causing excessive stress reactions in the workplace as well as critical groups experiencing excessive stress are identified, and in the second phase, measures are suggested to prevent and reduce the effect of stress factors in the workplace based on a model of successful coping with stress at the workplace.

1 Uvod

Ko nanese beseda na stres, ljudje najprej pomislijo na stres, ki ima za človeka negativne posledice. Le redki so seznanjeni s tem, da se v našem življenju pravzaprav soočamo s stresom dnevno, obenem pa ni nujno, da ta negativno vpliva na naše delovanje. V manjših količinah je lahko stres tudi koristen. V primerih, ko se soočamo z neko nalogo ali izzivom, se posameznikovo telo in možgani aktivirajo in poskrbijo, da

hitreje in bolj angažirano preskočijo oviro, ki je pred njim. Kadar se posameznik čuti sposobnega za premagovanje določenih nalog, težav in problemov, takrat mu učinki stresa dejansko koristijo, saj se pri tem sproži niz ukrepov, ki mu omogočijo, da se lažje sooči s problemom. Po razrešitvi problema se človeško telo umiri, pri tem pa je za posameznika ključnega pomena, da se spočije. Dandanes, ko se posamezniki, predvsem na delovnem mestu, soočajo z vse večjimi zahtevami ter se problemi in delovne naloge pojavljajo eden za drugim, takoj za že razrešenim problemom ali nalogo, se telo nima časa umiriti in še naprej vztraja v »izrednem« stanju. Dolgotrajno vztrajanje na visokih obratih lahko privede do resnih zdravstvenih težav, po drugi strani pa je lahko že ena sama situacija, v kateri se posameznik ne čuti dovolj sposobnega za premagovanje nalog, težav in problemov, dovolj, da začnejo na posameznika učinkovati negativni učinki stresa, ki lahko na njemu pustijo fiziološke, psihološke ali vedenjske posledice.

Če se navežemo na stres na delovnem mestu, lahko ugotovimo, da je za posameznika izjemno pomembno, na kakšno delovno mesto je postavljen. V kolikor posameznik čuti, da je premalo sposoben za opravljanje svojih delovnih nalog, lahko kaj hitro učinki negativnega stresa ohromijo njegovo delovanje in s tem opravljanje njegovega poklica. V kolikor ne pride do kakšnih temeljitih sprememb na delovnem mestu, lahko sčasoma ohromijo tudi njegovo življenje. Po drugi strani za posameznika ni dobro niti premalo zahtevno delovno mesto s premalo izzivi, saj lahko posameznika uspava in ga tudi v tem primeru privede do doživljanja negativnega stresa. Pri tem je izjemno pomembna funkcija vodje, ki se mora za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu potruditi, da mu povzroča čim manj težav, saj mu s tem omogoči opravljanje delovnih nalog na način, ki bo zagotavljal njegov maksimalen učinek za podjetje.

Odpravljanje oz. preprečevanje negativnega stresa prinaša pozitivne rezultate tako za posameznika kot tudi za delodajalca. Delavec, obremenjen s stresom, slabše opravlja svoje delo na vseh področjih, pri čemer mu upade produktivnost in zmanjša se kakovost dela. To se lahko odraža na slabših delovnih rezultatih, ki se odražajo na slabših poslovnih rezultatih celotne organizacije. Tega se zaveda premalo delodajalcev, zato ne ukrepajo pravočasno oz. se zavedo, da je negativni stres pustil posledice na zaposlenih in organizaciji, ko je v večini primerov že prepozno za povrnitev v prvotno stanje. Delodajalec mora poskrbeti, da se v organizaciji izvedeta analiza stanja in ocena izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu, katerima sledi oblikovanje strategij in ukrepov za preprečitev razvoja in zmanjšanje vplivov dejavnikov stresa, ki temeljijo na individualnih metodah upravljanja s stresom in organizacijskih metodah upravljanja s stresom. Zadnja faza, ki jo morajo izvajati službe za upravljanje s človeškimi viri, je izvajanje ukrepov za omejitev, zmanjševanje oz. odpravo stresa na delovnem mestu. Poleg ukrepov delodajalca pa mora za zmanjšanje vplivov stresa nekaj storiti tudi posameznik sam pri sebi. Izjemno pomemben je posameznikov zdrav življenjski slog, ki vključuje zdravo prehrano, zadostno mero rekreacije in zadostno mero spanca.

2 Stres

Stres je neprijetno stanje napetosti, ki se razvije pri ljudeh, kateri se srečujejo z neskladjem med želenim delom oz. pričakovanji in dejansko opravljenim delom. Posameznik se na stres najprej odzove z mišično napetostjo, hiperaktivnostjo, razdražljivostjo, razburjenostjo in jezo. V drugi fazi sledi prilagajanje na stres, ki lahko traja več tednov. V zadnji fazi, ki se lahko pojavi po več mesecih in v kateri telo porabi vse svoje rezerve, postane pasiven, brezvoljen, utrujen, malodušen, zaspan, izčrpan, pojavljajo se tudi depresivni občutki (Žaler, 2009).

Izvor stresa ali stresor predstavlja človeku oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv in lahko telesno ali duševno obremenjuje posameznika (Musek, 1993, v: Meško, 2011, str. 14). Stresor se lahko pojavi kot duševna obremenitev, časovna stiska, spor na delovnem mestu, bolezen, poškodba telesa, neprijetna novica ali lakota ipd. (Starc, 2009, str. 11). Dernovšek in sod. (2017, str. 10) stres definirajo kot povsem normalno odzivanje, pri čemer gre za telesni, duševni in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi notranjim in zunanjim pritiskom, ki zamajajo njegovo ravnovesje. Bilban (2007, str. 30) definira stres kot sindrom, ki vključuje nespecifično reakcijo organizma, izzvano z reakcijo iz okolja. Starc in Ramadani (2010, str. 22) navajata, da je stres glavni vzrok nereda v možganih in se kaže v zapletenem odzivu možganov, živcev in številnih drugih hormonov na občutek strahu, ogroženosti in drugih stresorjev. Stresna akcija se najprej pokaže v možganih in se nato prek sproženih hormonskih, električnih, elektromagnetnih, humoralnih in drugih reakcij prenese na ostale dele telesa.

Ljudje se različno odzivamo na dražljaje stresorjev, prav tako jih tudi različno dojemamo. Tako je lahko za nekoga nek dogodek ali situacija popolnoma nemoteča, za drugega pa zelo moteča (Šfiligoj, 1999, v: Meško, 2011, str. 11). Stres se pri posamezniku pojavi takrat, ko zazna, da je situacija, v kateri se nahaja, nevarna in je ne more popolnoma obvladati. Kadar je posameznik dalj časa izpostavljen stresu, lahko pride do prekomernega odziva, ki je lahko na fizični, vedenjski ali psihološki ravni. Tovrstni odzivi se lahko razvijejo v resne bolezni, čustvene težave ali pa se kažejo v slabši izvedbi dela (Treven, 2013a, str. 3).

2.1 Stres in stresorji na delovnem mestu

Zaposlitev človeku zagotavlja reden vir dohodka, ki povprečnemu odraslemu človeku predstavlja primarni vir dohodka in mu omogoča eksistenco. Poleg rednega vira dohodka pa je delo pomemben del našega življenja tudi zato, ker nam vsakodnevno nudi številne možnosti interakcij, osebnega napredka in rasti, obenem pa vpliva na posameznikovo samopodobo in občutek lastne vrednosti. Odrasel človek na delovnem mestu preživi približno tretjino svojega življenja, zato je še kako pomembno, v kakšnem delovnem okolju se nahaja (Selič, 1999, v: Meško, 2011, str. 12).

Stres je psihosocialno tveganje in kot tako združuje psihološki in socialni vidik s področja dela, delovnih mest, zaposlenih, delovne organizacije in širšega okolja, ki povečujejo verjetnost za zdravstvene zaplete pri zaposlenih. Kombinacija kompleksnosti omenjenih področij povečuje verjetnost, da se zaposleni na delovnem mestu

soočijo s prekomernim doživljanjem stresa, preobremenjenostjo, odsotnostjo z dela, zmanjšano učinkovitostjo in storilnostjo, težavami z usklajevanjem dela z družinskim življenjem in izgorelostjo (Zorjan in sod., 2016, str. 3).

Načinom preprečevanja stresa in posledicam, ki jih pušča za seboj, se v podjetjih posveča premalo pozornosti. Stres je neizogiben del našega življenja in se lahko razvije na delovnem mestu predvsem zaradi (Potrč, 2004) ostre konkurence, ki vlada na trgu, prestrukturiranja podjetja, reorganizacije znotraj podjetja, nenehnih sprememb v tehnologiji, sprememb v potrebnih znanjih in veščinah, sprememb v pogojih dela, strahu pred ukinitvijo delovnega mesta in strahu pred odpustitvijo.

Stresorji na delovnem mestu različno vplivajo na zaposlene in tudi odzivi zaposlenih se med seboj razlikujejo. Stres in odziv nanj sta odvisna predvsem od demografske karakteristike zaposlenega in njegovih osebnostnih lastnosti. Poleg omenjenih dveh faktorjev pa na stres in odziv vplivajo še dejavniki, kot so družinski in ekonomski problemi, kakovost prehranjevanja, nivo fizične in psihične kondicije, kakovost preživljanja prostega časa, aktualne življenjske spremembe in krize itd. Nivoji stresa, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju različnih poklicev, se precej razlikujejo med seboj. Med stresno bolj obremenjenimi poklici lahko najdemo poklice, kot so: pilot, kirurg, menedžer, zdravnik, medicinske sestre, ter poklice, kjer se zaposleni srečujejo z ranljivimi skupinami ljudi, to so pazniki, terapevti, učitelji in socialni delavci (Potrč, 2004). Socialne in organizacijske okoliščine dela ter značilnosti dela in njegovo upravljanje lahko predstavljajo različne vire nevarnosti, ki ogrožajo psihično, fizično in socialno zdravje zaposlenih, posledično pa vplivajo tudi na ekonomsko učinkovitost podjetja. Poleg psihosocialnih obremenitev, ki predstavljajo posredna tveganja, na delo negativno vplivajo tudi razne fizične, kemične in biološke nevarnosti, ki pri nekaterih poklicih predstavljajo neposredno nevarnost za zdravje zaposlenih. Neposredno tveganje zastrupitev, poškodb, padcev, udarcev in ostalih neposrednih nevarnosti pušča na zaposlenem tudi psihološki učinek, kar lahko pri posamezniku sproži občutek ogroženosti, preobremenjenosti, nevarnosti, strahu in nelagodja. Vse to še dodatno vpliva na raven stresa pri posamezniku (Zorjan in sod., 2016, str. 4).

Pri proučevanju stresa na delovnem mestu se bomo osredotočali predvsem na psihosocialne obremenitve. Glavna področja razlogov za nastanek stresa na delovnih mestih so:

- *Vsebina dela*: Ko zaposleni opravlja dela, ki se pogosto ponavljajo v enakem vrstnem redu, brez načrtovanih prekinitev z drugimi dejavnostmi ali delovnimi nalogami, se z njimi hitro prenasiči. Delavci, ki opravljajo ponavljajoča se opravila, so pogosto anksiozni in pod stresom, vendar običajno nezadovoljstva nad delom ne izražajo, ampak preprosto opravljajo svoje delo še naprej (Zorjan in sod., 2016, str. 10). Naloge, ki jih opravljajo, so monotone, nekreativne, nesmiselne, nespodbudne in neprijetne, obenem pa jim primanjkuje raznolikosti (Levovnik, 2014, str. 19).
- *Delovne obremenitve in tempo dela*: Kadar so zahteve delodajalca večje, kot je sposobnost zaposlenega za izpolnjevanje teh zahtev, se negativni stres odraža prek psihičnih pritiskov in šokov ter se pojavi vsakokrat, ko posameznik doživi na delu

- preveliko obremenitev in za porabljeno delo porabi preveč časa (Meško, 2011, str. 10). Prekomerne delovne obremenitve so eden izmed najpogostejših razlogov za razvoj stresa pri zaposlenih. Delavci, ki poročajo o visoki stopnji delovne intenzivnosti, bodo po vsej verjetnosti poročali tudi o visoki stopnji stresa in vsesplošnem nezadovoljstvu z delovnim mestom (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 37).
- *Delovni čas*: Delavnik je izredno pomemben za zdravje in varnost zaposlenih, saj lahko zahtevki s strani nadrejenih po povečanju števila delovnih ur in izrednih delovnih dogovorih povzročijo povečano tveganje za zdravje in varnost zaposlenih. Pomanjkanje počitka je prav tako velik problem, saj lahko povzroča težave s spancem in splošno utrujenost. Po drugi strani pa imajo delovni časi, ki se prilagajajo posameznikom, pozitivne učinke na zdravje in splošno počutje zaposlenih (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 23). Poleg omenjenih težav povzročata stres tudi nepredvidljiv delovni čas in slaba organizacija izmen (Levovnik, 2014, str. 19).
 - *Udeležba pri odločanju in nadzor nad lastnim delom*: Nezadovoljstvo se pojavi, ker zaposleni nima nadzora nad delovno nalogo in je premalo samostojen, prav tako nima velike odgovornosti in ne sodeluje pri odločitvah nadrejenih. Zaposleni, ki opravljajo dela, ki ne dopuščajo avtonomije in svobodnega odločanja, imajo pogosto povišan krvni tlak in obstajajo tveganja za bolezni srca in ožilja (Zorjan in sod., 2016, str. 10). Prav tako je za zaposlenega problematično pomanjkanje kontrole, kadar nima vpliva na metode dela, tempo dela, delovni čas in delovno okolje (Levovnik, 2014, str. 19). Na delovnem mestu se zaposleni srečuje z zahtevami nadrejenih na eni strani in možnostjo odločanja na drugi strani. Model zahteva–kontrola loči štiri različne tipe delovnih mest, ki se ločijo glede na (Miška, 2015, str. 34): visoke zahteve – nizko možnost odločanja, visoke zahteve – visoko možnost odločanja, nizke zahteve – visoko možnost odločanja in nizke zahteve – nizko možnost odločanja.
 - *Pogoji dela in delovna oprema*: Stres pri zaposlenih lahko povzroča neustrezna in zastarela delovna oprema (Bilban, 2009, str. 26). Poleg slabe delovne opreme pa lahko slabe delovne razmere vplivajo tudi na nastanek mnogih bolezni in delujejo kot stresni dejavniki, ki se lahko v delovnem okolju kaže kot (Treven, 2013b, str. 13–14): hrup, vibracije, prah, temperatura, svetloba in nevarne snovi.
 - *Kultura in struktura organizacije*: Vsaka organizacija ima drugačno kulturo, s katero določa pot ravnanja zaposlenim. Organizacijska kultura je skupek vrednosti, prepričanij, vedenj in aktivnosti, ki so prisotne v podjetju. Odražajo se z vzorci vedenja in obnašanja. Ustrezna organizacijska klima omogoča prilagoditve na zunanje pogoje in povezovanje znotraj podjetja. Za nove zaposlene lahko močna kultura organizacije predstavlja stresno situacijo, saj se mora tej kulturi prilagoditi (Meško, 2011, str. 19). Organizacije imajo torej različne organizacijske strukture in kulture ter se po njih ločijo. Raziskave kažejo, da je najmanj prisotnega stresa v manj hierarhičnih organizacijah (Potrč, 2004).
 - *Medsebojni odnosi*: Medsebojni odnosi se lahko krepijo samo s pogovori med zaposlenimi in z njihovimi nadrejenimi – tako lahko pravočasno opazimo problem in ga razrešimo. Zelo pomembno je vlagati v dobre medsebojne odnose, saj strošek vložka podjetjem praviloma prihrani veliko finančnih sredstev (Až-

man, 2015, str. 17). Dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi so zelo pomembni, saj se na ta način lahko drastično zmanjšajo možnosti razvoja stresa v delovnem okolju. Slabi medsebojni odnosi torej predstavljajo povod za razvoj stresnega okolja. Težave, ki se pojavijo, se lahko kažejo v pomanjkanju socialne podpore, slabih odnosih z nadrejenimi ali konfliktih med zaposlenimi. Konflikti med zaposlenimi lahko prerastejo tudi v resnejše oblike, kot sta nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 27). Stresu so bolj izpostavljeni zaposleni, ki so v stalnem stiku s strankami, saj delo z njimi zahteva individualen pristop, pri čemer morajo biti sposobni obvladovati lastna čustva (Černigoj Sadar, 2002, str. 94).

- *Vloga v organizaciji*: Zaposleni si želi neko določeno stopnjo odgovornosti, katero delovno mesto lahko ponuja, lahko pa tudi ne. Kadar posameznik opravlja delo s premajhno odgovornostjo, je to lahko povod za stres (Teržan, 2002, str. 4). Kadar so zahteve, pristojnosti, obveznosti in odgovornosti zaposlenih nejasne in nedoločene, govorimo o nejasnosti vlog. Kadar vloge niso jasne, zaposleni (Potrč, 2004): ni povsem prepričan, kaj mora narediti, da bo delo opravljeno; ne ve natančno, kaj se od njega pričakuje; ni vedno seznanjen z vsemi pomembnimi informacijami; nima vedno na razpolago vseh potrebnih virov in materialov ter se ne čuti sposobnega za opravljanje nalog. Zelo pomembno je, da so vloge in odgovornosti jasno definirane, saj je brez njih težko določiti optimalen nivo produktivnosti in posledično je težko ugotoviti, kdaj je delavec preobremenjen (International Labour Office, 2012, str. 20).
- *Karierni razvoj in plača*: Uspešna kariera je eden izmed skupnih ciljev vseh zaposlenih in organizacija je instrument za doseganje tega cilja (Potrč, 2004). Človek se zaposli z določenimi pričakovanji glede plače, avtonomije, varnosti zaposlitve in ne nazadnje tudi potencialne kariere. Kadar posameznik ne izpolnjuje svojih ambicij in kariera ne potuje v smer njegovih pričakovanj, prične izgubljati občutek pripadnosti in samospoštovanja (Černigoj Sadar, 2002, str. 94). V kolikor so v organizaciji slabe možnosti za razvoj kariere, to pri zaposlenih povzroča stres (Treven, 2013c, str. 56–57).
- *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*: V sodobni družbi je normalno, da imata v družinah z otroki oba partnerja redno zaposlitev. Zaradi tega dejstva je potrebno nenehno iskanje ravnovesja med delovnimi in družinskimi obveznostmi, zaradi česar prihaja do razdvojenosti med odgovornostjo do dela in družine. Pričakovanja partnerja in podjetja, v katerem je drugi partner zaposlen, so po navadi različna, zato lahko nastane konflikt med družino in delom (Treven, 2013b, str. 10). V kolikor so neskladja med zahtevami dela in družinskim življenjem prevelika, se začnejo pojavljati težave v socialnem, duševnem in zdravstvenem stanju posameznika. Vse več podjetij se danes trudi zmanjševati omenjena neskladja z različnimi načini, ki bi omogočali lažje usklajevanje med poklicnim in družinskim življenjem (Božič, 2011, str. 43).
- *Spreminjajoča se narava dela in nastajajoča psihosocialna tveganja*: Številne spremembe na področju ekonomskega in socialnega vidika dela povzročajo, da nastajajo nove psihosocialne obremenitve. To so tveganja, ki nastajajo zaradi (Zor-

jan in sod., 2016, str. 5): novih procesov, nove tehnologije, nove vrste delovnih mest, socialno-ekonomskih, demografskih, političnih sprememb in globalizacije. Med nastajajoča psihosocialna tveganja na delovnem mestu uvrščamo (Šprah in Dolenc, 2014, str. 5–6): negotove oblike zaposlitve zaradi nestabilnosti trga dela; nove oblike pogodb o zaposlitvi; globalizacija povzroča večjo ranljivost delavcev in večjo negotovost zaposlitve; delovna sila se stara; delovni časi se podaljšujejo; intenzivnost dela se povečuje; vitka proizvodnja s poudarkom na oddajanju del zunanjim izvajalcem in velika stopnja čustvene obremenitve na delovnem mestu.

2.2 Vpliv stresa na zaposlenega z vidika organizacije in vpliv stresa na organizacijo

Posameznik, ki na delovnem mestu doživlja prekomeren stres, organizaciji ne doprinaša toliko, kot bi lahko, če ne bi doživljal stresa. To se odraža na njegovem obnašanju, ki se kaže v: odklanjanju nalog, padcu produktivnosti, delanju napak, povečevanju števila nesreč na delovnem mestu, povečevanju izostankov z dela in odtujenosti od dela, upadu predanosti delu, upadu kakovosti dela (Zorjan in sod., 2016, str. 10), razdiralnem vedenju, zapiranju vase, izmikanju odgovornosti, zanemarjanju dolžnosti, zamujanju v službo, predčasnem zapuščanju dela, pretirani skrbi za lastno zdravje, kar se odraža v pogostih bolniških odsotnostih, zanemarjanju lastnega zdravlja, posledica česar je prezentizem, zanemarjanju higiene in lastnega videza, pomanjkanju novih idej, težavah s koncentracijo in pozornostjo, izgubljanju perspektive, lotevanju vedno novih nalog in nedokončanju le-teh (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6–7).

Stresni odzivi, ki se kažejo kot jeza, agresivnost, žalost in nemir, se prek posameznika prenašajo na delovno okolje, v katerem je zaposlen, zato stresni dogodki ne prizadenejo zgolj posameznika, pač pa celotno organizacijo. Posamezniki, ki so pod vplivom stresa, so zelo obremenjeni in se težje zberejo pri delu. Posledično prihaja do večjega števila napak in poškodb pri delu, poleg tega pa slabijo tudi organizacijsko klimo, učinkovitost in produktivnost. Bolezni, ki so povezane s stresom, zahtevajo dodatno zdravljenje, kar privede do odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta, obenem pa to prinaša dodatno obremenitev ostalih delavcev in višje stroške dela (Višnikar in Meško, 2004, v: Trstenjak, 2005, str. 11).

Stres torej ne vpliva negativno zgolj na posamezne zaposlene v podjetju, pač pa tudi na samo organizacijo, kar se lahko kaže v: slabši kakovosti dela, večji fluktuaciji kadrov, slabih medsebojnih odnosih, izgubljanju ugleda podjetja, doseganju nižje kakovosti izdelkov ali storitev (Meško, 2011, str. 5), slabi splošni poslovni uspešnosti, višji stopnji nesreč in poškodb, daljši bolniški odsotnosti, kot tudi v ostalih vzrokih za odsotnost z dela, predčasnem upokojevanju (<https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress>), znižani storilnosti in delovni učinkovitosti, upadu morale in lojalnosti do organizacije, povečanju sovražnosti in drugih negativnih čustev, slabši ekonomski učinkovitosti organizacije (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6–7), duševni, telesni in čustveni izčrpanosti zaposlenih, pojavih trpinčenja in agresivnega komuniciranja na delovnem mestu, zamujanju zaposlenih na delo, raznih ostalih disciplinskih težavah (Zorjan in sod., 2016, str. 10).

Največji negativni vpliv stresa se v organizacijah kaže v napakah in napačnih odločitvah, katere delajo zaposleni, ki so pod vplivom stresa. Te napake stanejo organizacije velike količine denarja. Nadalje se vpliv stresa na organizacijah kaže tudi v izpadu delovnih dni zaradi bolniških odsotnosti zaposlenih. Raziskave kažejo, da je od 50 do 75 odstotkov današnjih boleznih posledica stresa (Treven, 2013a, str. 1).

2.3 Aktivnosti organizacije za odpravljanje in preprečitev nastanka stresa

Psihosocialna tveganja so zelo kompleksna za obravnavo, saj so odvisna od različnih dejavnikov, ki so povezani s subjektivnim doživljanjem obremenitev in osebnostnimi značilnostmi zaposlenih. Za preprečevanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu je odgovoren predvsem delodajalec, vendar pa je za doseganje optimalnih učinkov potrebno sodelovanje tudi ostalih deležnikov, to so: vodilni delavci, predstavniki delavcev in seveda zaposleni sami. Kot ukrep za prepoznavanje, preprečevanje oz. reševanje stresa na delovnem mestu so leta 2004 evropski socialni partnerji podpisali Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom. Na podlagi tega sporazuma je bil v Sloveniji dopolnjen Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki od leta 2011 od delodajalcev zahteva ukrepanje pri preprečevanju, odpravljanju in obvladovanju psihosocialnih tveganj (Zorjan in sod., 2016, str. 16). Stres je mogoče s pravim pristopom preprečiti in obvladovati ne glede na velikost ali vrsto podjetja. V okvirni direktivi o varnosti in zdravju pri delu (89/391/EGS), ki je podprta z okvirnimi sporazumi med socialnimi partnerji o stresu, povezanem z delom, ter nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu, je zavedena pravna zahtevka, katero morajo spoštovati delodajalci (<https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress>).

Za uspešno preprečitev nastanka in zmanjševanje posledic negativnih stresnih dejavnikov morajo organizacije skozi tri faze: analizo stanja in oceno izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu, oblikovanje strategij in ukrepov za zmanjševanje vplivov dejavnikov stresa in izvajanje ukrepov (Šprah in Dolenc, 2014, str. 12–14).

V prvi fazi je treba v organizaciji analizirati, kateri viri stresa so prisotni na različnih ravneh delovne organizacije. Preveriti je treba, kakšne so značilnosti delovnih obremenitev, dela in zaposlenih (Šprah in Dolenc, 2014, str. 12). Poudarja se preventivno ocenjevanje in odkrivanje simptomov stresa. Rezultati, ki jih pridobimo z raziskovanjem stopnje stresa v organizaciji, predstavljajo dobre podlage za učenje in informiranje zaposlenih in njihovih nadrejenih ter predstavljajo smernice za njihov nadaljnji razvoj. Metode, uporabljene za odkrivanje simptomov stresa na delovnem mestu, so (Božič, 2011, str. 11–14): vrednotenje učinka zaposlenih; informativni razgovori z zaposlenimi; osredotočanje na ranljive skupine, kot so povratniki na delovna mesta po daljših odsotnostih; analiziranje podatkov o produktivnosti, bolniških odsotnostih, fluktuaciji in prezentizmu.

Dolžnost delodajalca je, da si prizadeva preprečiti stres v organizaciji, pri čemer mora oceniti tveganja za nastanek stresa v organizaciji in s tem odkriti, katera delovna mesta so najbolj podvržena stresnim situacijam ter sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škode (Meško, 2011, str. 5).

Za preprečevanje negativnih posledic stresa v organizacijah je zelo pomembno, da so ukrepi usmerjeni k vzroku in ne zgolj k posledicam, temeljiti morajo torej na preventivnih in sistematskih pristopih, ki vključujejo zaposlene in celotno delovno organizacijo (Zorjan in sod., 2016, str. 17). Podjetja bi morala za preprečevanje stresa na delovnem mestu več pozornosti namenjati (Meško, 2011, str. 5): načrtovanju delovnega časa; zaposlene vključiti v odločitve in ukrepe, vezane na njihovo delovno mesto; optimalni deljivosti del glede na znanja in sposobnosti posameznih zaposlenih; smiselnosti delovnih nalog; natančnemu definiranju vlog in odgovornosti; sodelovanju in podpori med zaposlenimi; zmanjševanju nejasnosti glede varnosti zaposlitve; zmanjševanju nejasnosti glede posameznikovih kariernih pričakovanj; spodbujanju zaposlenih za pridobivanje novih znanj, izobraževanje; in skrbi za širitve zaposlitvenih zmožnosti.

Organizacijske metode upravljanja s stresom so ukrepi, usmerjeni na delovno organizacijo in spreminjanje stresnih okoliščin (Šprah in Dolenc, 2014, str. 13). Organizacijske metode upravljanja s stresom so torej usmerjene na vse zaposlene in namenjene odpravljanju izvora stresa v organizaciji, pri čemer optimizirajo in spreminjajo pogoje in procese dela, kot so (Potrč, 2004):

- *sprememba organizacijske strukture*: formalizem, centralizacijo in hierarhijo zamenjujejo pojmi fleksibilnost, decentralizacija in avtonomija;
- *izboljšanje pogojev dela*: odprava dejavnikov, ki povečujejo število delovnih nesreč;
- *jasna določitev vlog znotraj organizacije*;
- *zamenjava stila vodenja*: uvaja se participativni, demokratski, avtonomen sistem, ki omogoča visoko stopnjo samokontrole in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, pri čemer se pristojnosti delegirajo;
- *participacija pri odločanju*: uvaja se soodločanje vseh zaposlenih pri pomembnejših odločitvah organizacije;
- *spremembe organizacijske klime*: birokratsko kulturo zamenja kreativna. V izogib nejasnostim se začrtajo pričakovanja, standardi, obnašanja in uspešnost, ki jih podjetje zahteva od zaposlenih;
- *uvajanje timskega dela*: spodbuja se timsko delo, pri čemer se krepi zaupanje, sodelovanje, podpora in spodbujanje med zaposlenimi;
- *razvoj kariere*: omogočiti okolje, kjer lahko zaposleni v skladu s svojimi zmožnostmi napredujejo in se razvijajo, s tem pa zadovoljujejo svoja karierna pričakovanja;
- *izboljšanje komunikacije*: še posebej med vodjo in zaposlenimi. Vsi zaposleni bi morali imeti dostop do pomembnih informacij. Zaposleni, ki nima dostopa do pomembnih informacij, lahko razvije čustva, pri čemer se počuti manjvreden, ker ima nekdo večji vpliv zaradi posedovanja določenih informacij. Zaposleni ima občutek, da mu nadrejeni ne zaupajo dovolj ali pa celo, da pred njim nekaj skrivajo.
- *sistem kontrole*: mora omogočati samokontrolo pri doseganju ciljev in zelenih rezultatih;
- *izboljšanje organizacijske politike*: formalno organizacijsko politiko je treba spremeniti v tako, da dopušča individualni razvoj in avtonomno delovanje;

- *stalno učenje in razvoj*: ustvariti se mora tako okolje, ki spodbuja posameznika k rasti in razvoju, saj lahko le na ta način raste in se razvija tudi organizacija.

Službe za upravljanje s človeškimi viri so pristojne za izvajanje strategij, metod in ukrepov, ki preprečujejo in odpravljajo stres in njegove negativne posledice v podjetjih. Njihov cilj je odpraviti okoliščine dela, ki povzročajo, da se ljudje znajdejo v stresnih situacijah, saj se zavedajo, da so na splošno bolj uspešni tisti zaposleni, ki na delovnem mestu doživljajo manjšo stopnjo stresa (Potrč, 2004).

Cilj organizacije je zagotovitev dobrih pogojev za zaposlene, da se lahko v delovnem okolju počutijo dobro in sproščeno. Organizacija se mora zavedati, da zgolj en ukrep ne bo prinesel vidnih učinkov, pač pa je za to potrebno sistematično delo. Vsaka organizacija se od druge razlikuje, zato ne obstaja splošno pravilo, kako izkoreniniti stres iz organizacije, saj je treba upoštevati specifične delovnih organizacij. Zato je zelo pomembna druga faza, v kateri se oblikujejo ukrepi in strategije, pri čemer morajo biti prilagojeni specifični organizaciji in zajemati vse posebnosti delovnega okolja. Z izvajanjem ukrepov se ugotovi, kateri ukrepi so za organizacijo koristni in s strani zaposlenih pozitivno sprejeti ter kateri ukrepi za organizacijo niso optimalni. Ravno zaradi tega je treba ukrepe in strategije za preprečevanje negativnih učinkov stresnih dejavnikov sproti prilagajati in dopolnjevati. Po pretečenem določenem časovnem obdobju je treba ponovno opraviti analizo stanja in oceno izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu ter preveriti, kateri učinki stresa so bili učinkoviti in kateri ne. Obenem se preverja tudi razvoj morebitnih novonastalih izvorov tveganj (Zorjan in sod., 2016, str. 18).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri stresni dejavniki najbolj negativno vplivajo na zaposlene nevodstvene kadre v elektroenergetskem podjetju v Sloveniji.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati, kako na stopnjo stresa, ki ga doživljajo zaposleni na delovnem mestu, vplivajo spol, pogostost dela na terenu, leta delovne dobe, delo v lastni pisarni in razmerje med zahtevami nadrejenih in možnostjo odločanja;
- raziskati, katere vrste stresorjev povzročajo prekomerne stresne reakcije pri zaposlenih na nevodstvenih položajih v elektroenergetskem podjetju v Sloveniji;
- prek modela uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu predlagati rešitve za odpravo odkritih stresorjev.

3.2 Hipoteze

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

- H1: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od količine zahtev in možnosti odločanja.
- H2: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od spola.

- H3: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od pogostosti dela na terenu.
- H4: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od let delovne dobe.
- H5: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od tega, ali je zaposleni sam v pisarni (ima lastno pisarno).

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Upoštevali smo osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, torej smo poleg zbiranja ter urejanja podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in jih ustrezno interpretirali. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili anketo.

3.4 Opis instrumenta

Anketo smo sestavili na podlagi prebrane strokovne in znanstvene literature. V pomoč so nam bili Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA (Zorjan in sod., 2016), Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview (Leka in Jain, 2010), Stres na delovnem mestu (Levovnik, 2014), Psychosocial risks in Europe: Prevalance and strategies for prevention (Eurofound in EU-OSHA, 2014), Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja (Šarotar Žižek in sod., 2013) in Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace (International Labour Office, 2012). Anketa je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja, ki se tičejo demografskih značilnosti, drugi del ankete pa zajemajo trditve, ki so vsebinsko povezane s stresom na delovnem mestu in katere anketirani ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – se sploh ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – se delno strinjam, 5 – se absolutno strinjam.

3.5 Opis vzorca

Osnovno proučevano populacijo predstavljajo zaposleni v elektroenergetskem podjetju, ki ne zavzemajo vodstvenih položajev. Anketo smo posredovali vsem 489 zaposlenim, ki niso vodstveni kader. Na anketo je odgovorilo 230 anketirancev, od tega 164 (71 %) moških in 66 (29 %) žensk. Med anketiranci prevladujejo zaposleni z delovno dobo 31–40 let, in sicer je takih 34 %, ter 30 % anketirancev z univerzitetno izobrazbo. Največ anketirancev, in sicer 37 %, prebiva 11–30 km stran od delovnega mesta, 33 % pa je od delovnega mesta oddaljenih do 10 km. V skupini, ki je oddaljena 31–70 km, je 21 % anketirancev, 9 % pa je takih, ki so od delovnega mesta oddaljeni 71 km in več. 41 % anketirancev nikoli ne opravlja terenskega dela, medtem ko ena četrtnina zaposlenih preživi na terenu več kot osem dni mesečno. 21 % anketirancev opravi 1–2 dni terenskega dela na mesec, medtem ko je takih, ki opravijo 3–8 dni terenskega dela, 13 %.

3.6 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Za obdelavo rezultatov ankete smo uporabili le v celoti izpolnjene ankete. Pridobljeni podatki so prikazani grafično, tabelarno in opisno.

Hipoteze z dvema vzorcema smo preverjali z uporabo statistične metode t-test za neodvisne vzorce, s katero smo ugotavljali, ali med njima obstajajo statistično pomembne razlike. Pri hipotezah z več vzorci pa smo z uporabo statistične metode analize variance (ANOVA) primerjali povprečja med več skupinami in ugotavljali, ali med njimi obstajajo statistično pomembne razlike. Z metodo sinteze smo predstavili ključne ugotovitve, ki predstavljajo smernice za zmanjšanje stresa na delovnih mestih nevodstvenih kadrov zaposlenih v elektroenergetskem podjetju.

3.7 Rezultati

H1: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od količine zahtev in možnosti odločanja.

Tabela 1: Razlike v stopnji stresa glede na količine zahtev in možnost odločanja

Zahteve/možnost odločanja	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Visoke zahteve/nizka možnost odločanja	96	2,89	0,616
Visoke zahteve/visoka možnost odločanja	87	2,46	0,556
Nizke zahteve/visoka možnost odločanja	15	2,56	0,560
Nizke zahteve/nizka možnost odločanja	23	2,45	0,451
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 2: Razlike v stopnji stresa glede na količine zahtev in možnost odločanja (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	1,037	0,377	9,635	3	3,212	9,742	0,000
				71,537	217	0,330		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 1,037$, $\alpha = 0,377$) je analiza variance (ANOVA) med anketiranci z različnimi stopnjami zahtev in možnostmi odločanja pokazala statistično pomembne razlike glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 9,742$, $p = 0,001$). Glede na rezultate ankete doživljajo največjo stopnjo stresa zaposleni z visokimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,89$), sledijo zaposleni z nizkimi zahtevami in visoko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,56$), medtem ko doživljajo najmanjšo stopnjo stresa zaposleni z visokimi zahtevami in visoko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,46$) in zaposleni z nizkimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,45$).

H2: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od spola.

Tabela 3: Razlike v stopnji stresa glede na spol anketirancev

Stres	Spol	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Moški	157	2,61	0,619
	Ženski	64	2,74	0,570

Vir: Anketa, 2018

Tabela 4: Razlike v stopnji stresa glede na spol anketirancev (t-test za neodvisne vzorce)

		Levenov preizkus		t-test za neodvisne vzorce			
		<i>F</i>	α	<i>t</i>	<i>g</i>	α (dvostranski preizkus)	Razlika aritmetičnih sredin
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,396	0,530	-1,479	219	0,140	-0,132

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,396$, $\alpha = 0,530$) t-test za neodvisne vzorce med moškimi in ženskami ni pokazal statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($t = -1,479$, $g = 219$, $\alpha = 0,140$). Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri ženskah ($\bar{x} = 2,74$) višja kot pri moških ($\bar{x} = 2,61$). Prav tako je t-test, ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,257$, $\alpha = 0,05$), pokazal statistično pomembne razlike znotraj skupine stresnih dejavnikov medsebojni odnosi ($t = -1,969$, $g = 189$, $p = 0,050$).

H3: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od pogostosti dela na terenu.

Tabela 5: Razlike v stopnji stresa glede na pogostost dela na terenu

Terensko delo na mesec	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Nikoli	85	2,71	0,596
1–2	48	2,56	0,606
3–8	31	2,68	0,625
Več kot 8	57	2,62	0,620
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 6: Razlike v stopnji stresa glede na pogostost dela na terenu (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,143	0,934	0,809	3	0,270	0,728	0,536
				80,363	217	0,370		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,143$, $\alpha = 0,934$) analiza variance (ANOVA) med anketiranci glede pogostosti dela na terenu ni pokazala statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 0,728$, $p = 0,536$). Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri anketirancih, ki nikoli ne opravljajo terenskega dela, najvišja ($\bar{x} = 2,71$). Sledijo zaposleni, ki terensko delo opravljajo od trikrat do osemkrat mesečno ($\bar{x} = 2,68$), in tisti, ki opravljajo terensko delo več kot osemkrat mesečno ($\bar{x} = 2,62$). Najmanjša stopnja stresa je prisotna pri zaposlenih, ki opravljajo terensko delo enkrat ali dvakrat mesečno ($\bar{x} = 2,56$).

Prav tako je analiza variance (ANOVA) ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F=0,699$, $\alpha=0,554$; $F=0,652$, $\alpha=0,582$; $F=0,438$, $\alpha=0,726$) pokazala statistično pomembne razlike znotraj skupin stresnih dejavnikov vsebina dela ($F=7,662$, $p=0,001$), delovni čas ($F = 2,927$, $p = 0,035$) ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ($F = 3,372$, $p = 0,020$).

H4: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od let delovne dobe.

Tabela 7: Razlike v stopnji stresa glede na leta delovne dobe

Leta delovne dobe	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Do 10 let	21	2,63	0,649
11–20	42	2,62	0,613
21–30	43	2,69	0,623
31–40	75	2,63	0,585
41 in več let	40	2,69	0,630
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 8: Razlike v stopnji stresa glede na leta delovne dobe (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,059	0,994	0,210	4	0,052	0,140	0,967
				80,962	216	0,375		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,059$, $\alpha = 0,994$) analiza variance (ANOVA) med anketiranci z različnimi leti delovne dobe ni pokazala statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 0,140$, $p = 0,967$).

Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, so razvidna manjša odstopanja med skupinami. Tako najvišjo stopnjo stresa doživljajo zaposleni z 21–30 let ($\bar{x} = 2,69$) in zaposleni z 41 in več let delovne dobe ($\bar{x} = 2,69$), sledijo zaposleni z do 10 let ($\bar{x} = 2,63$) in z 31–40 let delovne dobe ($\bar{x} = 2,63$). Najnižja stopnja stresa pa se pojavlja pri zaposlenih z 11–20 let delovne dobe ($\bar{x} = 2,62$).

Prav tako je analiza variance (ANOVA) ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,564$, $\alpha = 0,689$; $F = 0,176$, $\alpha = 0,951$) pokazala statistično pomembne razlike znotraj skupin stresnih dejavnikov medsebojni odnosi ($F = 2,762$, $p = 0,029$) ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ($F = 2,557$, $p = 0,040$).

H5: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od tega, ali je zaposleni sam v pisarni.

Tabela 9: Razlike v stopnji stresa glede na to, ali imajo anketiranci lastno pisarno ali ne

Stres	Lastna pisarna	f	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Ne	108	2,67	0,585
	Da	113	2,62	0,630

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 10: Razlike v stopnji stresa glede na to, ali imajo anketiranci lastno pisarno ali ne (t-test za neodvisne vzorce)

		Levenov preizkus		t-test za neodvisne vzorce			
		F	α	t	g	α (dvostranski preizkus)	Razlika aritmetičnih sredin
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,751	0,387	-0,527	219	0,599	-0,043

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,751$, $\alpha = 0,387$) t-test za neodvisne vzorce med zaposlenimi z lastno pisarno in zaposlenimi brez lastne pisarne ni pokazal statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($t = -0,527$, $g = 219$, $\alpha = 0,599$).

Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri zaposlenih brez lastne pisarne ($\bar{x} = 2,67$) višja kot pri zaposlenih z lastno pisarno ($\bar{x} = 2,62$).

4 Razprava

Na podlagi pridobljenih podatkov iz ankete smo kreirali model uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu (Tabela 11). Model vsebuje enajst področij stresnih dejavnikov. Pri vsakem področju je kot problem v podjetju zapisana trditev, ki je dosegla najvišjo povprečno oceno iz posameznega področja in za anketirance predstavlja najvišjo stopnjo tveganja za razvoj stresa znotraj posamezne skupine stresnih dejavnikov. Prek predlogov za ukrep podjetja smo za vsako izmed enajstih najvišje ocenjenih trditev iz posameznih skupin stresnih dejavnikov podali predloge za zmanjšanje negativnih vplivov stresnih dejavnikov za zaposlene.

Tabela 11: Model uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu

<i>Skupina stresnih dejavnikov</i>	<i>Problem v organizaciji</i>	<i>Predlogi za ukrep organizacije</i>
Vsebina dela	Med opravljanjem dela se pojavljajo nepredvideni problemi.	Vzpostavitev baze težav in rešitev.
Delovne obremenitve in tempo dela	Opravljanje moramo veliko število različnih nalog hkrati.	Definirati delovne naloge za posamezna delovna mesta, preveriti, če vsi zaposleni na enakem delovnem mestu opravljajo dela iz opisa del, in preveriti, če prihaja do podvajanja del.
Delovni čas	Fiksen in nefleksibilen urnik dela.	Vpeljava dela od doma.
Udeležba pri odločanju in nadzor nad lastnim delom	Majhen vpliv na odločitve o delovni organizaciji (urniku, sodelavcih, delovnih nalogah, politiki poslovanja ...).	Škatla predlogov s sistemom nagrajevanja.
Pogoji dela in delovna oprema	Programski informacijski sistem ne omogoča doseganja optimalnih delovnih učinkov.	Preoblikovanje poslovnega informacijskega sistema v sodelovanju s tistimi zaposlenimi, ki ga največ uporabljajo.
Kultura in struktura organizacije	Preveč birokracije, pravil in omejitev.	Vzpostavitev enotne baze z možnostjo dopolnjevanja s strani zaposlenih s sistemom nagrajevanja.
Medsebojni odnosi	Slaba komunikacija in sodelovanje med področji.	Spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi.
Vloga v organizaciji	Velika odgovornost pri opravljanju dela.	Določitev rangov odgovornosti in prilagoditev plačnih razredov.
Karierni razvoj in plača	Neenakost napredovanja med področji.	Preveriti stanje plačnih razredov za primerljiva delovna mesta med posameznimi področji in sistematično odpraviti neenakosti.
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Na dopustu pregledujemo službena elektronska sporočila in po potrebi ukrepamo.	Spodbujanje timskega dela in delegiranje nalog.
Spreminjajoča se narava dela in nastajajoča psihosocialna tveganja	Preveč oddajanja storitev zunanjim izvajalcem in premalo zanašanja na znanja zaposlenih v podjetju.	Izvedba natančne analize vseh opravljenih storitev zunanjih izvajalcev, ki bi jih lahko izvedli znotraj podjetja – preveriti možnosti izvedbe z lastnim kadrom.

Vir: Lastni vir, 2018.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo vsebine dela, so anketirani najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da se med opravljanjem dela pojavljajo nepredvideni problemi ($\bar{x} = 3,9$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo uvedbo enotne baze težav in rešitev z omogočenim hitrim brskalnikom skozi bazo. Na ta način se zaposleni učijo iz napak ostalih sodelavcev in se jim ni treba ubadati z istim problemom od začetka, ker ga je nekdo pred njimi že razrešil. Tako zaposleni ne izgubljajo dragocenega časa, ki ga lahko porabijo za ostale izzive.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo delovnih obremenitev in tempa dela, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da morajo opravljati veliko število različnih nalog hkrati ($\bar{x} = 3,6$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo v prvi fazi natančno klasifikacijo delovnih nalog zaposlenih na določenih delovnih mestih, v drugi fazi pa primerjavo, ali vsi zaposleni na enakih delovnih mestih dejansko tudi opravljajo naloge, ki so v njihovem opisu del. V kolikor se ugotovi, da kateri izmed zaposlenih na enakem delovnem mestu opravlja več delovnih nalog od ostalih, ga je treba postopoma razbremeniti, ostale pa postopoma obremeniti z več delovnimi nalogami. V tretji fazi je treba preveriti, ali morda prihaja do nepotrebnega podvajanja dela med zaposlenimi na enakih delovnih mestih.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo delovnega časa, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo fiksen in nefleksibilen urnik dela ($\bar{x} = 2,6$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo možnost proučitve postopne vpeljave dela od doma za delovna mesta, kjer ni nujna vsakodnevna fizična prisotnost na delovnem mestu.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo udeležbe pri odločanju in nadzoru nad lastnim delom, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo majhen vpliv na odločitve o delovni organizaciji ($\bar{x} = 3,5$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedli v podjetju, predlagamo vpeljave škatle predlogov, pri čemer so dobri predlogi zaposlenih nagrajeni v obliki finančnih nagrad in dodatnih plačanih dni dopusta.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo pogojev dela in delovne opreme, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da jim programski informacijski sistem ne omogoča doseganja optimalnih delovnih učinkov ($\bar{x} = 2,7$). Za odpravo teh težav bi lahko podjetje uvedlo postopek preoblikovanja programskega informacijskega sistema v sodelovanju s tistimi zaposlenimi, ki posamezne module znotraj programskega informacijskega sistema največ uporabljajo in posledično poznajo njihove pomanjkljivosti ter vidijo možnosti za nadgradnjo.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo kulture in strukture organizacije, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da je v podjetju preveč birokracije, pravil in omejitev ($\bar{x} = 3,9$). Pravila in omejitve so zato, da lahko vsak zaposleni v podjetju natančno ve, kaj mora narediti in na kakšen način to lahko naredi, da ne bo prekršil internih predpisov. Če pravil in predpisov ne bi bilo, bi lahko prišlo do velikega kaosa. Naš predlog za vodilne v organizaciji je ta, da omogočijo vzpostavitev enotne baze, kjer so zbrana vsa interna pravila, zakoni, uredbe in ostale pomembne smernice, ki jih morajo zaposleni za specifična področja uporabljati in upoštevati. Baza bi se posodabljala na način, da zaposleni poda predlog za dodelavo oz. spremembo, ki gre skozi veččlansko komisijo, zadolženo za posamezno področje. Na pobudo komisije lahko

direktor družbe predlog sprejme ali zavrne. V primeru sprejetja predloga je zaposleni, ki je podal koristne predloge za spremembe, nagrajen v obliki finančne nagrade in dodatnih plačanih dni dopusta.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo medsebojnih odnosov, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da v podjetju vladata slaba komunikacija in sodelovanje med področji ($\bar{x} = 3,4$). Predlog za ukrep podjetja je spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi iz različnih področij prek organiziranja družabnih dogodkov.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo vloge v organizaciji, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo veliko odgovornost pri opravljanju svojega dela ($\bar{x} = 4,0$). Kot ukrep podjetja bi predlagali določitev rangov odgovornosti za posamezna delovna mesta in prilagoditev plačnih razredov glede na stopnjo odgovornosti.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo kariernega razvoja in plače, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da je v podjetju prisotna neenakost napredovanja med področji ($\bar{x} = 4,0$). Za odpravo težav bi morali v podjetju preveriti aktualno stanje plačnih razredov za primerljiva delovna mesta med posameznimi področji ob upoštevanju delovne dobe zaposlenih. V primeru ugotovitve večjih neskladnosti bi morali začasno zamrzniti napredovanja na področjih, kjer so plačni razredi v povprečju neupravičeno višji, področjem, kjer so povprečni plačni razredi neupravičeno nižji, pa skrajšati roke, po katerih so jim omogočena napredovanja. Izvajanje ukrepov bi moralo trajati toliko časa, dokler niso plačni razredi deficitnega področja v sorazmerju z ostalimi področji.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da na dopustu pregledujejo službena elektronska sporočila in po potrebi ukrepajo ($\bar{x} = 3,2$). Zaposleni bi se morali zavedati, da bo podjetje nekaj tednov preživelo tudi brez njih. Pomembno je, da se človeško telo sprosti, zato na dopustu ni prostora za pregledovanje službenih elektronskih sporočil in opravljanje operativnih nalog po telefonu. Možgani potrebujejo počitek, ki ga med letom niso deležni v zadostni količini. Kot predlog za ukrep podjetja predlagamo spodbujanje timskega dela, pri čemer zaposleni poznajo naloge in zadolžitve svojih sodelavcev znotraj posameznih služb. Pred nastopom dopusta je treba natančno definirati in predati vse naloge in obveznosti z navodili na sodelavca, ki ga nadomešča.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo spreminjajoče se narave dela in nastajajočih psihosocialnih tveganj, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da se preveč storitev oddaja zunanjim izvajalcem in se premalo zanaša na znanje zaposlenih v podjetju ($\bar{x} = 3,5$). V podjetju bi za odpravo teh težav morali izvesti natančno analizo vseh opravljenih storitev zunanjih izvajalcev in oceniti, katere izmed teh bi lahko izvedli znotraj podjetja. Pri storitvah, ki bi jih lahko opravili znotraj podjetja, je treba oceniti potrebno število ur za razrešitev naloge. Število ur, pomnoženo z urnimi postavkami in dodanimi vsemi ostalimi potencialnimi stroški, se nato primerja s cenami zunanjih izvajalcev. V kolikor analiza za neko vrsto storitev pokaže ekonomsko neupravičenost oddajanja storitev zunanjim izvajalcem, ob tem pa ima podjetje na voljo dovolj kakovostnega kadra, kateremu se s tem ne bi bistveno povečale delovne

obveznosti, se v prihodnosti ustvari projektne ekipe, ki bodo opravljale tovrstne naloge znotraj podjetja. Del privarčevanih sredstev se nameni zaposlenim, ki bodo opravljali dodatna dela, kot denarna nagrada. V kolikor pa rezultati analize pokažejo, da je oddajanje storitev zunanjim izvajalcem smotno, se rezultate analize prikaže vsem zaposlenim, saj je zelo pomembno, da so zaposleni na tekočem glede dogajanja v podjetju, poleg tega pa se bo verjetno povprečna ocena pri trditvi o preobsežnem oddajanju storitev zunanjim izvajalcem pri naslednji opravljeni raziskavi precej zmanjšala.

5 Zaključek

Umirjeno in čim manj stresno delovno okolje je izjemno pomembno, saj koristi tako zaposlenim kot tudi nadrejenim in delodajalcem. Cilj slednjih je dosegati dobre poslovne rezultate, kar pa je na dolgi rok izredno težko v nezdravem delovnem okolju. To se lahko odraža tudi na slabših delovnih rezultatih, večji fluktuaciji, povečanem absentizmu in prezentizmu, izgorevanju zaposlenih kot tudi na slabših medsebojnih odnosih med zaposlenimi. Vsi ti razlogi lahko na dolgi rok pripomorejo k padcu ugleda podjetja. Naloga delodajalcev in nadrejenih je torej ustvariti zdravo delovno okolje, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in si pomagajo, opravljajo delovne naloge z entuziazmom in delovno vnemo, s pogovori med zaposlenimi in nadrejenimi pa sproti rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu. Zdravo delovno okolje pa lahko nastane samo takrat, kadar ga delodajalci in nadrejeni spodbujajo. Zaposleni morajo biti za dobro opravljeno delo pohvaljeni in nagrajeni, organizacija mora imeti posluš za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, omogočati mora razvoj kariernega načrta zaposlenih in jim omogočati osebno rast prek dodatnih izobraževanj. Zaposlenega morajo znati postaviti na primerno delovno mesto, ki je v skladu z njegovimi znanji, ga vključevati v načrtovanje lastnih delovnih nalog in mu omogočiti soudeležbo pri odločanju, spodbujati neformalno druženje med zaposlenimi ter ne delati razlik med zaposlenimi. Vse to pa bo zmanjševalo prisotnost stresa med zaposlenimi.

Aljaž Pavlič, Jasmina Starc, PhD

Managing Stress Factors in the Workplace

Employment brings a regular source of income and, for an average adult, it represents a primary source of income necessary to support basic existential needs. In addition to providing regular income, work plays an important role in everyday life by offering diverse opportunities for interaction, personal development and growth, as well as helping develop a personal identity and feeling of personal value. An average adult person spends about a third of their life at the workplace, therefore it is very important what kind of work environment they are in (Selič, 1999, in: Meško, 2011, p. 12).

Stress is a psychosocial risk factor and as such encompasses both psychological and social aspects of work, workplace, employees, work organisations and broader environment that are likely to influence employees' medical conditions. The complex intertwining of these areas increases the possibility of employees experiencing excessive stress at the workplace due to too much work, which can lead to absence from work, reduced effectiveness and performance, difficulty in balancing work and personal life or burnout (Zorjan et al., 2016, p. 3).

Companies give insufficient attention to stress, its consequences and their prevention. Stress, as an inevitable part of our lives, can occur at work mainly due to the following factors (Potrč, 2004): fierce market competition, company restructuring, company reorganisation, constant technological changes, changes in knowledge and skill requirements, changes in work conditions, fear of job elimination and fear of being laid off. Causes of stress in the workplace can be summarised in the following main groups (Černigoj Sadar, 2002, p. 94; Teržan, 2002, p. 4; Potrč, 2004; Bilban, 2009, p. 26; Božič, 2011, p. 43; Meško, 2011, p. 10; International Labour Office, 2012, p. 20; Treven, 2013b, p. 10–14; Treven, 2013c, p. 56–57; Levovnik, 2014, p. 19; Eurofound and EU-OSHA, 2014, p. 27, 37; Šprah and Dolenc, 2014, p. 5–6; Ažman, 2015, p. 17; Miška, 2015, p. 34; Zorjan et al., 2016, p. 5, 10): work content, work load and pace of work, work hours, inclusion in decision making and control of one's own work, work conditions and work equipment, company culture and organisational structure, work relationships, role in the organisation, career development and salary, balance between work and personal life, changing nature of work and emerging psychosocial risks.

The aim of the research which included 230 non-managerial employees working in an electric utility was to determine which stressors most negatively affect employees and their work.

The questionnaire was created based on the professional and scientific literature including Manual for Managing Psychosocial Risks and Absence with e-OPSA (Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA) (Zorjan et al., 2016), Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview (Leka and Jain, 2010), Stress in the Workplace (Stres na delovnem mestu) (Levovnik, 2014), Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention (Eurofound and EU-OSHA, 2014), Overcoming Stress to Ensure Well-being (Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja) (Šarotar Žižek et al., 2013) and Stress Prevention at Work Checkpoints: Practical Improvements for Stress Prevention in the Workplace (International Labour Office, 2012).

The following hypotheses were formed:

- H1: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on the amount of requirements and possibility of making decisions.*
- H2: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on gender.*
- H3: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on the frequency of field work.*

- *H4: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on years of service.*
- *H5: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on whether the employee has their own office or shares it with others.*

Under the assumption of homogeneity of variance ($F = 1.037$, $\alpha = 0.377$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents with different degrees of requirements and decision-making possibilities showed statistically significant differences in the degree of stress ($F = 9.742$, $p = 0.001$). Based on the questionnaire results, the highest degree of stress is experienced by employees with high requirements and have little decision power ($\bar{x} = 2.89$), followed by employees with low requirements and great decision power ($\bar{x} = 2.56$), while the lowest degree of stress is experienced by employees with high requirements and great decision power ($\bar{x} = 2.46$) and employees with low requirements and little decision power ($\bar{x} = 2.45$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.396$, $\alpha = 0.530$), the independent samples t-test comparing men and women did not show any statistically significant differences in the degree of stress ($t = -1.479$, $g = 219$, $\alpha = 0.140$). Although the differences are not statistically significant, women show a higher degree of stress ($\bar{x} = 2.74$) than men ($\bar{x} = 2,61$). The t-test also revealed, under the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.257$, $\alpha = 0.05$), statistically significant differences within the stressor group “work relationships” ($t = -1.969$, $g = 189$, $p = 0.050$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.143$, $\alpha = 0.934$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents relative to the frequency of field work did not reveal any statistically significant differences in the degree of stress ($F = 0.728$, $p = 0.536$). Although the differences are not statistically significant, it is evident that the highest degree of stress ($\bar{x} = 2.71$) is experienced by employees who never perform field, followed by those who perform it three to eight times per month ($\bar{x} = 2.68$) and more than eight times per month ($\bar{x} = 2.62$). The lowest degree of stress was found in employees performing field work once or twice monthly ($\bar{x} = 2.56$). The analysis of variance (ANOVA), predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.699$, $\alpha = 0.554$; $F = 0.652$, $\alpha = 0.582$; $F = 0.438$, $\alpha = 0.726$), also revealed statistically significant differences within the stressor groups “work content” ($F = 7.662$, $p = 0.001$), “work hours” ($F = 2.927$, $p = 0.035$) and “balance between work and personal life” ($F = 3.372$, $p = 0.020$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.059$, $\alpha = 0.994$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents with different years of service did not reveal any statistically significant differences in the degree of stress ($F = 0.140$, $p = 0.967$). Although the differences are not statistically significant, there is some variation between the groups, where the highest degree of stress is evident in employees with 21-30 years of service ($\bar{x} = 2.69$) and employees with 41 and more years of service ($\bar{x} = 2.69$), followed by those with up to 10 years ($\bar{x} = 2.63$) and 31-40 years of service ($\bar{x} = 2.63$). The lowest degree of stress is experienced by employees with 11-20 years of service ($\bar{x} = 2,62$). The analysis of variance (ANOVA), predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.564$, $\alpha = 0.689$; $F = 0.176$, $\alpha = 0.951$), also showed statistically significant differences within the stressor groups

“work relationships” ($F = 2.762$, $p = 0.029$) and “balance between work and personal life” ($F = 2.557$, $p = 0.040$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.751$, $\alpha = 0.387$), the independent samples t -test comparing employees who have their own office and those who do not did not show any statistically significant differences in the degree of stress ($t = -0.527$, $g = 219$, $\alpha = 0.599$).

Although the differences are not statistically significant, it is evident that the degree of stress in employees who do not have their own office ($\bar{x} = 2,67$) is higher than in employees who do ($\bar{x} = 2,62$).

A calm work environment that is as stress-free as possible is extremely important, because it benefits both employees as well as their superiors and employers whose objective is to achieve good business results long-term, which is very difficult to do in an unhealthy work environment. However, a healthy work environment can be created only with the support of employers and superiors. For example, actions that can help reduce stress experienced by employees in the workplace include the following: employees should be complimented and rewarded for a work well done; company management should show consideration for the balance between work and personal lives and provide opportunities for employees' professional development and career plans as well as encourage personal development through additional education; employees should be appointed to suitable positions according to their skills; they should be included in the planning of their work tasks and in decision-making processes; they should be encouraged to socialise informally with their co-workers and should not be discriminated against for any reason.

LITERATURA

1. Ažman, S. (2015). Pomen odnosov v podjetju. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 60, št. 1, str. 17–18.
2. Bilban, M. (2007). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 52, št. 1, str. 30–35.
3. Bilban, M. (2009). Kako prepoznati stres v delovnem okolju. V: Kvas, A. in sod. (ur). Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, str. 20–34.
4. Božič, J. (2011). Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski center Republike Slovenije – Soča.
5. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, 39, št. 1, str. 81–102.
6. Eurofound in EU-OSHA. (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Luksemburg: Publications Office of the European Union. Pridobljeno dne 21. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf.
7. International Labour Office (2012). Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace. Pridobljeno dne 18. 3. 2018 s svetovnega spleta: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_168053.pdf.
8. Levovnik, D. (2014). Stres na delovnem mestu. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.

9. Meško, M. (2011). Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
10. Miška, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 60, št. 1, str. 33–36.
11. Potrč, M. (2004). Način priprave in vsebine programa upravljanja s stresom v podjetju. Pridobljeno dne 20. 6. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/39.html>.
12. Starc, R. (2009). Stres in njegove posledice za srčno-žilni sistem. V: Kvas, A. in sod. (ur). Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, str. 11–15.
13. Starc, R. and Ramadani, H. (2010). Zdravje in poslovna uspešnost skozi meditacijo. Ljubljana: Sirius AP.
14. Šprah, L. and Dolenc, B. (2014). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU. Pridobljeno dne 22. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/orodje_za_obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_in_absentizma.pdf.
15. Teržan, M. (2002). Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
16. Treven, S. (2013a). Osnovni pojmi o stresu. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 1–7.
17. Treven, S. (2013b). Izvori in posledice stresa. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 9–32.
18. Treven, S. (2013c). Premagovanje stresa na ravni posameznika in organizacije. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 33–59.
19. Trstenjak, A. (2005). Premagovanje stresa v organizacijah: diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Zorjan, S. in sod. (2016). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA (Prilagojena različica za dejavnost zdravstvenega in socialnega sektorja). Ljubljana: ZRC, ZRC SAZU. Pridobljeno dne 20. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://zalozba.zrc-sazu.si/sites/default/files/eopsa_zdravstvo_sociala_prirocnik_0.pdf.
21. Žaler, J. (2009). Stres. Pridobljeno dne 22. 6. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2280>.

Aljaž Pavlič, mag. ekon. in posl. ved.

E-naslov: pavlic1988@gmail.com

Dr. Jasmina Starc, izredna profesorica in raziskovalka na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za poslovne in upravne vede.

E-naslov: jasmina.starc@uni-nm.si

Transformacijsko vodenje v zdravstveni negi: pregled literature

Prejeto 11. 2. 2019 / Sprejeto 15. 5. 2019

Znanstveni prispevek

UDK 005.322:614.2

KLJUČNE BESEDE: vodja, vodenje, transformacijsko vodenje, zdravstvena nega

POVZETEK – O vodji in vodenju se govori in piše že vrsto let. V vsem tem času so se oblikovali in razvili različni stili vodenja, med njimi tudi transformacijsko vodenje, katerega pojem poznamo že natanko 50 let. Tovrstno vodenje se je izkazalo kot stil vodenja, s katerim se dosegajo boljši rezultati tako pri zaposlenih kot tudi pri poslovanju organizacije, če je primerno tudi za vodenje v zdravstveni negi, pa ugotavljamo v naši raziskavi. Uporabili smo deskriptivno metodo dela in metasintezo pregleda znanstvene literature iz podatkovnih baz, kot so Academic Search Elite, CINAHL, dLib, ERIC, Google Scholar, MasterFILE Premier, MEDLIN in PubMed. Vključili smo izključevalne pogoje, kot so objave od leta 1978 do 2018, brezplačna dostopnost člankov v celotnem obsegu ter ključne besede »leader«, »leadership«, »transformational leadership« in »healthcare«. Ugotovili smo, da je v kar nekaj državah v zdravstveni negi transformacijsko vodenje prisotno in ga tudi ocenjujejo kot zelo primerne. Izkazalo se je, da mora tudi delovna organizacija vodjo pri takem vodenju podpreti, saj na ta način tako vodja kot delovna organizacija pridobita na ugledu in zaupanju delavcev, rezultati pa so precej boljši. V nekaterih državah se zavedajo, da je vodje treba nenehno izobraževati in z izobraževanjem pričeti že na fakultetah, v našem primeru fakultetah za zdravstveno nego, jih sproti seznanjati z novostmi na področju vodenja, predvsem pa delovne organizacije prepričati, da lahko svoje delo kakovostno opravi samo vodja, ki ima polno podporo s strani vrhnjega menedžmenta.

Received 11. 2. 2019 / Accepted 15. 5. 2019

Scientific article

UDC 005.322:614.2

KEY WORDS: leader, leadership, transformational guidance, healthcare

ABSTRACT - Leaders and leadership have been discussed and written about for many years. During this time, different management styles have been developed and created, including transformational leadership, a concept known for exactly 50 years. This style of leadership has proven to be effective in achieving better results both for employees and organisation's business operations. The aim of our research is to determine whether it can also be applied to nursing care. We used the descriptive work method and a metasynthesis of the examined scientific literature from databases such as Academic Search Elite, CINAHL, dLib, ERIC, Google Scholar, MasterFILE Premier, MEDLIN and PubMed. We included exclusion terms, such as posts from 1978 to 2018, free access to articles across the entire range, and keywords "leader", "leadership", "transformational leadership" and "healthcare." We found that in quite a few countries, transformational leadership is used in the field of nursing, and is considered to be very applicable. It was determined that the working organisation must also support the leader in this leadership style in order for both the leader and the work organisation to gain the recognition and confidence of the employees, and to achieve greatly improved results. Some of the countries are aware that leaders need to be continuously educated and that their education must begin at the level of faculties, in our case, Faculty of Health Sciences, that they should be kept up-to-date with management innovations, and, above all, that work organisations must realise that only a leader who has full top management level support can perform their work in a quality manner.

1 Teoretična izhodišča

Prve teorije o vodenju so se v pisni obliki začele pojasnjevati leta 1840, ko je Thomas Carlyle predstavil vodjo v knjigi »Teorija velikega človeka« (Great Man Theory).

To je teorija, ki v veliki meri pojasni delovanje in vpliv velikih ljudi v zgodovini vodenja ravno zaradi njihove karizme, izkušenosti in modrosti ter inteligence in spretnosti uporabe politike. Že leta 1860 je Herbert Spencer oblikoval nasprotno trditev, ki je vplivala tudi na 20. stoletje, saj trdi, da so ti veliki moški v bistvu izdelki družb, vsi njihovi ukrepi pa ne bi bili mogoči brez socialnih pogojev, katere so si pridobili pred tem. Zelo kmalu so ovrgli tudi trditev Bartona, ki je leta 1924 trdil, da so prave vodje rojene in ne narejene. Gardner (1965) je vodjo opredelil kot osebo z vrednotami, ki so v družbi zaželeni. Vodje oblikujejo takšne cilje, ki navadne ljudi dvignejo nad njihove skrbi in jih ponesejo čez konflikte, ki bi vplivali na družbo. Pravi celo, da tak vodja ljudi za uresničitev ciljev celo združi.

Leta 1978 je zgodovinar in politični znanstvenik James MacGregor Burns, sicer leta 1971 tudi prejemnik Pulitzerjeve nagrade, napisal knjigo »*Leadership*«, s katero je postavil temelj raziskovanja na področju voditeljstva. Z opisno metodo dela na primeru političnih voditeljev je predstavil dve vrsti vodenja: transakcijsko vodenje, pri katerem se vodje osredotočajo na odnos med vodjo in sledilcem, ter transformacijsko vodenje, pri katerem pa se vodja osredotoča na prepričanja, potrebe in vrednote sledilcev. V knjigi je obravnaval voditelje in njihovo komunikacijo z družbo ter njihovo moč za spreminjanje in oblikovanje zgodovine. Pojem transformacijsko vodenje je s tem omenjeno prvič, opredeljeno pa je kot nova vizija vodenja. V naslednjih letih so jo uporabljali za oblikovanje izobraževalnih programov o vodenju podjetij in celo vlad.

O transformacijskem vodenju res začne prvi govoriti Burns, vendar ga Bernard Bass z raziskovanjem in akademskim pristopom dvigne na višji nivo. Medtem ko je Burnsa zanimala bolj moralna razsežnost vodstva, se je Bass osredotočil bolj na njeno učinkovitost.

Ker je Bassa zanimalo, zakaj večina vodij ali vodstvenih delavcev spodbuja zgolj kompetentno uspešnost svojih privržencev, je leta 1985 napisal knjigo z naslovom »*Leadership and performance beyond expectations*«. To vprašanje je opredelil kot običajno špekulacijo in je zato predstavljal izvirne raziskave, ki so prvič dokumentirale lastnosti izjemnega voditelja. Ugotovil je, da takrat, ko vodje od vodenih delavcev oziroma t. i. sledilcev prejmejo zaupanje, občudovanje, zvestobo in spoštovanje, naredijo več, kot je od njih pričakovano (Bass, 1985).

Waldman in sod. (1987, str. 177) objavijo rezultate raziskave, katero so izvedli na 256 vodstvenih delavcih v izbrani veliki delovni organizaciji. Rezultati so pokazali, da so bili z oceno uspešnosti povezani predvsem vidiki transformacijskega vodenja, medtem ko se je od transakcijskega vodenja pojavil le faktor nagrajevanja, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Tako kot Bass (1985) in Avolio (1990) tudi Kirby in sod. (1992, str. 304) izpostavljajo štiri dejavnike transformacijskega vodenja. Ti dejavniki so: karizma, intelektualna stimulacija, individualizirana pozornost in inspiracijska motivacija.

Karizma: sposobnost vodje, da spodbuja predanost in vključenost v delovni proces z osebno dinamiko, kamor pa uvrščajo samozavest, ideološko držo in čustveno privlačnost.

Intelektualna stimulacija: namesto stanja »status quo« delavci v želji po razvoju in izboljšanju delovnega procesa tudi tvegajo.

Individualizirana pozornost: vodje delavce po potrebi obravnavajo tudi individualno in se jim posvečajo tudi eden na enega.

Inspiracijska motivacija: povečanje zavedanja spremljevalcev in razumevanje vzajemno želenih ciljev s čustvenim prepričevanjem.

Kirby in sod. (1992, str. 304) predstavljajo dve ločeni kvantitativni raziskavi, v katerih so kot instrument uporabili t. i. Bassov MLQ vprašalnik (Multifactor Leadership Questionnaire), ki ocenjuje in opredeljuje transformacijsko in transakcijsko vodenje. V prvi raziskavi so sodelovali 103 učitelji iz šestih šolskih okolišev, ocenjevali pa so njihove neposredno nadrejene. V drugi raziskavi je sodelovalo 58 diplomantov, ki so zaposleni na javnih šolah v 15 šolskih okoliših kot učitelji ali administrativni delavci, povezovali pa so učinkovitost voditeljev s karizmo in intelektualno stimulacijo. Zaposleni so se na spremembe odzvali pozitivno in pod vodstvom transformacijskega vodje od starih delovnih navad z veseljem prehajali na nove. Avtorji v zaključku poudarjajo, da je v prihodnosti treba spremeniti in izpopolniti izobraževalni sistem ter veliko pozornosti nameniti praktičnem izobraževanju vodij.

Bass in Avolio (1994) transformacijskega vodjo opisujeta kot vzor ostalim sodelavcem oziroma sledilcem ter kot osebo, ki ima sposobnost razvijanja t. i. »privlačne vizije«, s čimer pa po avtorjevih besedah spodbuja tudi inovativnost. Bass in Avolio sta leta 1995 posodobila in pripravila novo različico MLQ vprašalnika, ki od takrat v različnih oblikah velja tudi za največkrat uporabljan merski instrumentarij za tovrstno raziskovanje omenjene tematike.

Robbins (1998, str. 369) v osmi izdaji knjige »*Organizational Behavior*« transformacijskega vodjo opisuje nekoliko drugače. Pravi, da se s pomočjo transformacijskega vodenja zaposlene spodbuja k moralnim vrednotam in idealom. S tem se zaposleni bolj nagiba k reševanju težav pri delu, sprejme vizijo in poslanstvo organizacije in dela izključno v njeno korist. Nemalokrat se pri tem tudi zgodi, da svoje interese zaradi navdušenja povsem podredi koristi organizacije, v kateri je zaposlen.

Leta 1998 je Bass napisal knjigo »*Transformational Leadership*«, v kateri je predstavil 20-letno raziskovalno delo na področju voditeljstva. V knjigi je razložil videnja, s katerimi je razlagal in pojasnjeval smisel ter opisal prednosti transformacijskega vodenja. Sledenju in poistovetenju z delovno organizacijo in s tem delu v njeno korist pod vodstvom transformacijskega vodje, Covey (2000, str. 240) dodaja še preobrazbo organizacije in zaposlenih tako v smislu uma in prepričanja kot tudi načel in vrednot. Transformacijski vodja to doseže z vero, pogumom, iniciativo, potrpežljivostjo in spoštovanjem do sodelavcev.

Lahko bi rekli, da sta že Bass in Avolio (1994) transformacijsko vodenje nekoliko povezala z inovativnim vodenjem, o katerem kasneje govorijo tudi novejši avtorji, kot so npr. Nederveen Pieterse in sod. (2010), Dionne in sod. (2012), Aryee in sod. (2012) ter Northouse (2013).

Različni avtorji tudi v Sloveniji že vrsto let proučujejo, razlagajo in razvijajo transformacijsko vodenje. Možina (1994, v Maze, 2008, str. 39) opredeljuje transformacijsko vodenje kot spodbudo. Vodja spodbuja zaposlene k idealom in moralnim vrednotam, pri vsem tem pa jih še navduši za premagovanje težav, ki se pri delu pojavljajo. Kramar Zupan (2009, str. 142) opredeli transformacijsko vodenje kot najvišjo obliko vodenja, saj vodi k idealom in moralnim vrednotam, ter nadaljuje, da so transformacijski vodje pogosto zelo mogočne in karizmatične osebnosti. To trdi že Bass (1985, str. 35), pravi pa še, da imajo ti vodje izredne učinke na svoje sledilce. Kramar Zupan (2009, str. 142) dodaja, da pa vendar obstaja razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem, saj je prvi rad v središču dogajanja, drugi pa pozornost usmerja predvsem v cilj.

Ob pregledu dostopne literature ugotavljamo, da je o transformacijskem vodenju veliko govora tudi v zdravstvu. Avtor članka se z vodenjem v zdravstveni negi ukvarja od leta 2010, ko so bili stili oziroma načini vodenja poimenovani kot avtokratsko, demokratsko in participativno vodenje. Po opisu teh načinov vodenja ugotavljamo, da je kombinacija participativno demokratskega vodenja enaka ali zelo podobna opisu transformacijskega vodenja – izraza, ki se uporablja danes. V raziskavi, ki jo je izvedel Laznik (2011) in jo kasneje, leta 2016, ponovil v isti instituciji (Laznik, 2018), se je nabor lastnosti dobrega vodje in način vodenja glede na opise današnjih vodij razlikoval le v imenu. Izkazalo se je, da so leta 2011 kot zaželeni stil vodenja v zdravstveni negi delavci opredeljevali participativno demokratsko vodenje, kasneje pa transformacijskega. V obeh primerih ne odobravajo avtoritativnega – danes transakcijskega in permisivnega oziroma *Laissez-faire*, t. i. vodenja brez vajeti.

Vodenje v zdravstveni negi in na splošno v zdravstvu je zelo pomemben segment s ciljem zagotavljanja najboljših storitev predvsem za paciente. V nadaljevanju prispevka se osredotočamo le na transformacijsko vodenje v zdravstveni negi, ki se po raziskavah v zadnjih letih, kar bo prikazano v empiričnem delu, v zdravstvu kot izbor vodenja pojavlja najpogosteje. Izhodiščno raziskovalno vprašanje je bilo, ali je transformacijsko vodenje v zdravstveni negi tradicija ali novost. Zbiranje in analiza podatkov je bila tako usmerjena v pregled raziskav, osredotočenih na omenjeno tematiko tako v svetu kot v Sloveniji.

2 Metodologija

Uporabili smo deskriptivno metodo dela, izvedli pa sistematični pregled strokovne in znanstvene literature ter analizirali pridobljene vire.

2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je z uporabo pregleda literature in obstoječih raziskav ugotoviti prisotnost transformacijskega vodenja v zdravstveni negi.

Cilji raziskave so bili:

- s pregledom znanstvenih objav proučiti pojav in širjenje transformacijskega vodenja;
- proučiti znanstvene objave o transformacijskem vodenju v zdravstveni negi;
- s pregledom znanstvenih objav opredeliti najprimernejši način vodenja v zdravstveni negi.

2.2 Raziskovalni vprašanji

Postavili smo dve raziskovalni vprašanji:

- V kolikšni meri je v zdravstveni negi prisotno transformacijsko vodenje?
- Kako primeren je izbor transformacijskega vodenja za vodenje v zdravstveni negi?

2.3 Raziskovalna metodologija

2.3.1 Metode pregleda literature

Uporabili smo deskriptivno metodo dela, izbrali pa metasintezo pregleda znanstvene literature. Uporabili smo podatkovne baze Academic Search Elite, CINAHL, dLib, ERIC, Google Scholar, MasterFILE Premier, MEDLIN in PubMed. Ključne iskalne angleške besedne zveze so bile »leader«, »leadership«, »transformational leadership« in »healthcare«, v slovenščini pa »vodja«, »vodenje«, »transformacijsko vodenje« in »zdravstvena nega«. Raziskavo smo omejili na obdobje od leta 1978 do 2018, kot omejitven kriterij pa določili še prosto dostopnost celotnega besedila. Vsi izvlečki izbranih zadetkov so bili pregledani z namenom izločitve potencialno primerenih prispevkov in izborom ustreznih za nadaljnji pregled.

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Strategija iskanja v izbranih podatkovnih bazah je z vključitvijo omejitvenih kriterijev časovnega obdobja in proste dostopnosti prispevkov v celotnem besedilu in vpisom prve besedne zveze »leader« ali »vodja« na začetku dala 315.881 zadetkov, z vpisom druge besedne zveze 40.014, tretje 785, ob vpisu četrte besedne zveze »healthcare« oziroma »zdravstvena nega« pa 9 zadetkov. V ožji izbor oziroma izbor za kasnejšo obdelavo smo uvrstili le pregledne in izvorne znanstvene članke, študije primerov, doktorske disertacije ter članke, ki so objavljeni v znanstvenih revijah, namenjenih razvoju zdravstvene nege, kot so npr. »British Journal of Nursing«, »AORN Journal« in »Nursing Management«. Z upoštevanjem teh izločitvenih kriterijev smo v nadaljnjo obdelavo prispevkov v celoti izbrali 13 enot literature (Tabela 1).

V bibliografski bazi Academic Search Elite smo ob vpisu ključne besede »leader« dobili 102.906 zadetkov, z vpisom ključne besede »leadership« 11.911 zadetkov in vpisom tretje ključne besede »transformational leadership« 150 zadetkov. Ko smo vpisali še zadnjo ključno besedo »healthcare«, smo v tem iskalniku dobili izbor 17 zadetkov.

Na spletnem portalu EBSCOhost smo najprej označili le podatkovne baze, za katere smo menili, da so za naše raziskovanje najprimernejši, ter kasneje vsako bazo pregledali posebej.

Ob pregledu baze CINAHL smo s prvo ključno besedo »leader« dobili 10.000 zadetkov, z »leadership« 1.956, s »transformational leadership« pa še 46. Z vpisom zadnje ključne besede »healthcare« pa smo dobili le še 13 zadetkov, ki smo jih nato pregledali in glede na prebrane povzetke izbrali sedem člankov za pregled v polnem besedilu in uporabo pri našem raziskovanju.

V slovenskem pregledovalniku oziroma v virtualni knjižnici Slovenije in bazah preko 500 knjižnic, imenovanem COBISS, smo iskali v vzajemni bazi podatkov COBIB.SI. Za iskanje smo v prvi fazi uporabili slovenske ključne besede. Ob upoštevanju restriktivnih kriterijev, ki smo jih opisali v začetku tega poglavja, smo ob vpisu prve ključne besede »vodja« našli 478 zadetkov. Pri vpisu druge ključne besede »vodenje« nam je iskalnik postregel še z 98 zadetki, ob vpisu tretje ključne besede »transformacijsko vodenje« pa zadetkov več ni bilo.

V drugi fazi pa smo poskusili še z iskanjem po angleških ključnih besedah. Z vpisom ključne besede »leader« smo tako dobili 291 zadetkov, ob vpisu druge ključne besede »leadership« 97, ob vpisu tretje ključne besede »transformational leadership« pa v primerjavi z iskanjem po slovenskih ključnih besedah še pet zadetkov. Kljub temu, da ob vpisu ključne besede »healthcare« ni bilo več nobenega zadetka, smo se odločili, da pregledamo zadetke, ki jih je iskalnik našel po vpisu prvih treh ključnih besed. Edini zadetek, ki bi morda lahko ustrezal nadaljnjem pregledu, pa je bilo magistrsko delo, zato smo tudi tega izključili.

Poskusili smo še s kombinacijo in izključitvami nekaterih omenjenih ključnih besed, da bi v bazi COBISS našli kakršen koli brezplačno dostopen zapis o transformacijskem vodenju v zdravstveni negi. Na koncu smo našli z vpisom dveh ključnih besed v angleščini, in sicer »transformational leadership« in »healthcare«, le en brezplačni zadetek. Tudi tokrat je bil edini zadetek magistrsko delo, zato smo tudi tega izključili. Z enakima slovenskima ključnima besedama pa ni bilo nobenega zadetka.

V podatkovni bazi dLib smo najprej preizkusili iskanje z angleškimi in nato še s slovenskimi besednimi zvezami. Izkazalo se je, da je ob vpisu slovenskih besednih zvez zadetkov več (2.342) kot pri vpisu angleških (2.227). Že pri vpisu tretje besedne zveze »transformational leadership« in »transformacijsko vodenje« zadetkov pri obeh ni bilo več. Poskusili smo še s kombinacijami besednih zvez in vpisovanjem posamezne besedne zveze, vendar na koncu zadetka, ki bi vključeval vse štiri besedne zveze in bi ga izbrali za pregled v polnem obsegu, ni bilo.

ERIC oziroma »Education Resource Information Center« je bila naslednja bibliografska baza, v kateri smo iskali primerno znanstveno literaturo. Z vpisom prve besedne zveze »leader« smo dobili 13.876 zadetkov, druge, »leadership«, 5.533 zadetkov in z vpisom tretje, »transformational leadership«, še 227 zadetkov. Z vpisom zadnje, četrte besedne zveze, »healthcare«, ki je pri našem raziskovanju najpomembnejša in ključni izločitveni kriterij, pa zadetkov ni bilo več. Tudi ob pregledu naslovov ter nekaterih izvlečkov besedil, ki smo jih dobili z vpisom tretje besedne zveze, prispevka, ki bi bil usmerjen na področje zdravstva, ni bilo.

Iskanje literature v bazi podatkov Google Scholar oziroma Google Učenjak je s prvo ključno besedo »leader« pokazalo 34.900 zadetkov. Ko smo dodali še ključno besedo »leadership« in nato še »transformational leadership«, je pokazalo 1.770 oziroma 243 zadetkov. Ob uporabi četrte ključne besede »healthcare« pa zadetkov ni bilo več. Zato smo uporabili le ključni besedi »transformational leadership« in »healthcare«. Pri vpisu prve smo tako dobili 9.210 zadetkov, z vpisom druge pa 23.

Z iskanjem v bibliografski bazi MasterFILE Premier smo z vpisom prve ključne besede »leader« dobili 148.340 zadetkov, z vpisom druge ključne besede »leadership« pa se je izbor zmanjšal na 18.110 zadetkov. Z vpisom tretje ključne besede »transformational leadership« nam je ostalo še 98 zadetkov, z vpisom zadnje ključne besede »healthcare« pa smo dobili izbor pet zadetkov.

Baza MEDLINE nam je ob vpisu prve ključne besede »leader« podala 1.433 zadetkov, druge, »leadership«, 475, tretje, »transformational leadership«, 17, pri vpisu zadnje ključne besede »healthcare« pa so ostali še štirje zadetki.

Pri iskanju v bibliografski bazi PubMed smo glede na izključujoče faktorje pri vpisu prve ključne besede »leader« dobili 457 zadetkov, z drugo ključno besedo »leadership« 64, že pri vpisu tretje ključne besede pa zadetkov, ki bi vključevali brezplačen dostop do polnega besedila, ni bilo.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

<i>Podatkovna baza</i>	<i>Ključne besede</i>	<i>Število zadetkov</i>	<i>Izbrani zadetki za pogled v polnem besedilu</i>
Academic Search Elite	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	102.906, 11.911, 150, 17	6
CINAHL	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	10.000, 1.956, 46, 13	9
COBISS	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	291, 97, 5, 0	0
COBISS	vodja, vodenje, transformacijsko vodenje, zdravstvena nega	478, 98, 0	0
dLib	vodja, vodenje, transformacijsko vodenje, zdravstvena nega	2342, 32, 0	0
ERIC	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	13.876, 5.533, 227, 0	0
Google Scholar	transformational leadership, healthcare	9.210, 23	3
MasterFILE Premier	leader, leadership, transformational leadership, nursing care	148.340, 18.110, 98, 5	1
MEDLINE	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	1.433, 475, 17, 4	3
PubMed	leader, leadership, transformational leadership, healthcare	457, 64, 0	0

Vir: Lastni vir, 2018.

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Z uporabo različnih kombinacij besednih zvez, upoštevanjem časovnega obdobja, ki smo si ga izbrali za raziskovalno obdobje, ter kriterija, da smo iskali le prosto in v celoti dostopna besedila, ki so objavljena v znanstvenih revijah, je bilo v bibliografskih bazah najdeno 62 enot. S pregledom vseh 62 enot smo najprej izbrali 22 prispevkov, kasneje pa ob ugotovitvi, da se nekateri pojavljajo v več bibliografskih bazah hkrati, izbrali za kasnejšo analizo in sintezo 12 prispevkov.

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

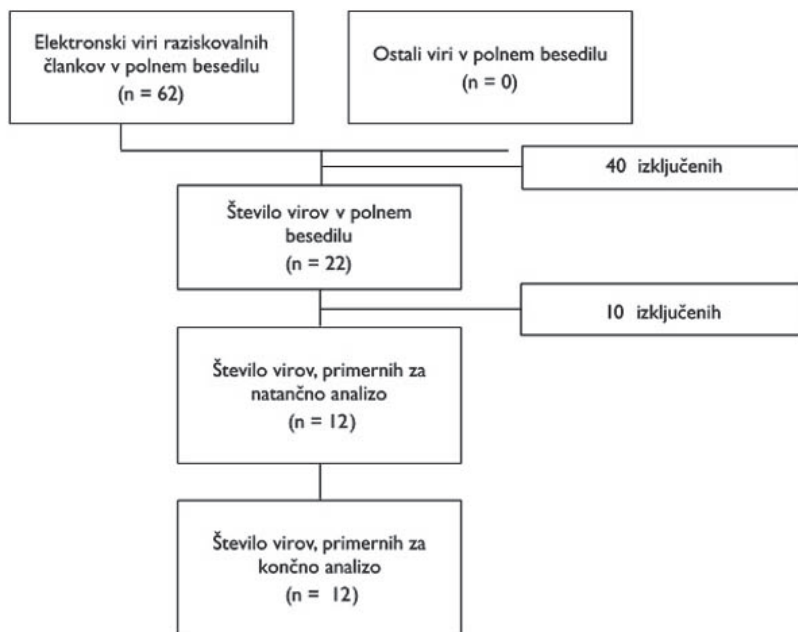
Izbor literature, katero smo v celoti uporabili za končni pregled ter za sintezo in analizo, smo izbrali na podlagi tako dostopnosti, časovne omejitve, dejanske usmerjenosti v raziskovanje področja vodenja v zdravstveni negi in opredelitve termina transformacijsko vodenje.

3 Rezultati

3.1 Prizma diagram

V Prizma diagramu (Slika 1) prikazujemo pot, po kateri smo z izključevanjem posameznih enot prišli do končnega števila člankov, ki smo jih nato pregledali v celotnem obsegu.

Slika 1: Prizma diagram



3.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Na koncu smo izbrali 12 zadetkov, ki smo jih vključili v naše kvalitativno raziskovanje in smo pri tem upoštevali vse izključevalne parametre ter podvojene zadetke iz različnih bibliografskih baz. V nadaljevanju je prikazana analiza teh zadetkov.

Tabela 2: Tabelarni prikaz rezultatov

	<i>Avtor</i>	<i>Leto objave</i>	<i>Raziskovalna metodologija</i>	<i>Vzorec (velikost in država)</i>	<i>Ključna spoznanja</i>
1.	Sanner – Stiehr, E., Reynolds Kuenty, C.	2017	Pregled literature, kvalitativna raziskovalna metoda	Pregled literature (ZDA)	Medicinske sestre, ki delajo s transformacijskim vodjo, lahko doživijo večje zadovoljstvo pri delu, so bolj zdrave in imajo nižjo stopnjo izgorelosti. Če sestre delajo pod vplivom transformacijskega vodje, ki ustvari dobro delovno vzdušje in sestram zato ne bo težko priznati napake oziroma o njej poročati, obstaja velika verjetnost, da bo s tem bolje tudi bolnikom. Zdravstvene organizacije s takim vodenjem privarčujejo denar – manj menjav kadra in s tem izboljšana oskrba pacientov.
2.	Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, C. M., Privé, C.	2016	Kvantitativna raziskovalna metoda	253 vodij v zdravstvenih organizacijah (Quebec, Kanada)	Transformacijsko vodenje se je izkazalo kot močan vzvod za uspešno izvajanje sprememb v organizaciji, če gre za t. i. pravično delovno organizacijo. Organizacija, ki deluje pravično, spodbuja motivacijo zaposlenih in prispeva k organizacijskemu uspehu.
3.	Chen, H. C. in Baron, M.	2005	Kvantitativna raziskovalna metoda	Vključenih 175 diplomantov iz 9 fakultet za zdravstvo (Tajvan)	Raziskava pokaže, da direktorji v zdravstveni negi prakticirajo transformacijsko vodenje veliko pogosteje kot transakcijsko ali laissez-faire vodenje. Poudari se pomen dodatnega izobraževanja vodij oziroma uvajanje treninga vodenja že v program izobraževanja za medicinske sestre na fakultetah.

4.	Mullen, J. E. in Kelloway, K.	2009	Kvantitativna raziskovalna metoda	54 vodij iz 21 bolnišnic in 115 zaposlenih (vzhodna Kanada)	Transformacijsko vodenje je pravi izbor vodenja. Poudarjajo pomen dodatnega izobraževanja vodij v smeri transformacijskega vodenja. Vodjem, ki se udeležijo takih izobraževanj, bo to omogočilo, da se neposredno osredotočijo na izboljšanje varnosti v svojih delovnih enotah. Študija razširja predhodne eksperimentalne študije in poudarja pomen izobraževanja vodij za transformacijsko vodenje. Rezultati študije pomembno prispevajo k literaturi o varnosti pri delu in vodenju.
5.	Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. in Brenner, S. O.	2008	Longitudinalna študija, kvantitativna raziskovalna metoda	Prva faza: 447 Čez 18 mesecev druga faza: 274 (delavci v DSO) V obeh fazah je sodelovalo 188 istih delavcev (Danska)	Raziskava sicer potrjuje, da je izbor transformacijskega vodenja dober, vendar je za uspešno delo potrebno zagotoviti še druge dobre delovne pogoje. Pogoj za uspešno vodenje je dobro počutje delavcev. Zaposleni, ki se v delovnem okolju ne počutijo dobro, tudi pod vplivom transformacijskega vodenja ne bodo dobri. Ko so omogočeni tudi ostali pogoji, raziskava potrjuje, da obstaja pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in dobrim psihološkim počutjem zaposlenih.
6.	Nielsen, K. in Munir, F.	2009	Kvantitativna raziskovalna metoda	447 (prva faza študije iz leta 2007) in 188 tistih, ki so sodelovali v obeh študijah (Danska)	V prvi študiji leta 2007 so proučevali vpliv transformacijskega vodenja na dobro počutje in vpliv dobrih delovnih pogojev na psihofizično počutje delavcev, leta 2009 pa sta avtorja še enkrat pregledala rezultate in iz takratnega vprašalnika raziskala še vpliv posrednih učinkov na učinkovitost.
7.	Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Alberstein, K. in Carneiro, I. G.	2011	Kvantitativna raziskovalna metoda	188 delavcev v DSO, ki so sodelovali v študiji leta 2008 (Danska)	Glavna ugotovitev študije je, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, s tem pa pozitivno vpliva tako na zadovoljstvo z delom kot tudi psihofizično počutje delavcev.

8.	Mullen, J. E., Kelloway, K. in Teed, M.	2011	Kvantitativna raziskovalna metoda	241 mlajših in 491 starejših delavcev, zaposlenih v bolnišnicah (Kanada)	Transformacijsko vodenje poudarja varnost zaposlenih, zato ga avtorji poimenujejo kar varnostno vodenje. Pasivno vodenje negativno vpliva na delavce in jim ne daje občutka varnosti. Vodje, ki skrbijo za varnost in dobro počutje svojih zaposlenih ter spodbujajo njihove osebne vrednote in prepričanja o pomembnosti varnosti, navsezadnje pomagajo razviti zaposlene, ki si želijo sodelovati pri aktivnostih za razvoj varnosti v delovni organizaciji.
9.	Westerberg, K. in Tafvelin, S.	2013	Kvantitativna raziskovalna metoda	302 patronažne sestre (Švedska)	Kljub temu da so patronažne sestre v povprečju 1 uro ali manj z vodjo službe na teden, ima transformacijsko vodenje takega vodje velik vpliv in zelo pozitivno korelacijo s kakovostjo in vsem psihosocialnim delom, ki ga patronažne sestre opravijo na domovih pacientov;
10.	Gellis, Z. D.	2001	Kvantitativna raziskovalna metoda	187 socialnih delavcev iz 26 bolnišnic (Albany, New York, ZDA)	Transformacijsko vodenje je imelo vpliv na učinke vodenja, učinkovitost in zadovoljstvo z vodjo. Socialni delavci prejucirajo in podpirajo transformacijsko vodenje. Zdravstvene organizacije, ki se bodo osredotočile na študijo, bodo v novem tisočletju v spretnosti in znanju zelo napredovale.
11.	Kanste, O., Kääriäinen, M. in Kyngäs, H.	2009	Longitudinalna študija, kvantitativna raziskovalna metoda	3 faze: Prva faza vzorec 178; Druga faza vzorec 423; Tretja faza vzorec 78 (registrirane medicinske sestre v združenju sester) (Finska)	Transformacijsko vodenje spodbuja pripravljenost medicinskih sester za izvajanje dodatnega napora in dojemanje uspešnosti vodje ter zadovoljstvo z njim. Transformacijsko vodenje je učinkovito in doseže boljše rezultate tudi v nestabilnih okoljih.
12.	Rahman, W. A. W. A.	2017	Kvantitativna raziskovalna metoda	805 anketiranih (zaposleni v bolnišnici in pacienti) (Malezija)	Transformacijsko vodenje omogoča voditeljem, da navdihujejo, mobilizirajo, komunicirajo, motivirajo in izboljšujejo uspešnost zaposlenih ter zaposlene usmerjajo v doseganje organizacijskih ciljev, kot da je ta cilj njihov osebni – poistovetenje z delovno organizacijo – višja pripadnost delovni organizaciji. Za dobro in uspešno vodenje je potrebna tudi empatija, da vodja bolje razume zaposlene. Kombinacija transformacijskega vodenja z empatijo daje zelo dobre rezultate in pomembno vpliva na kakovost storitev, to pa povečuje učinkovitost ter zmanjšuje napake in stroške.

Tabela 3: Razporeditev kod po kategorijah

Kategorija	Koda	Avtorji
Zdravstvena nega	Kakovost, dobro počutje, varnost pacientov, dobri rezultati, povečana učinkovitost, občutek varnosti, pripravljenost za dodatne aktivnosti, zmanjševanje stroškov in napak	Sanner – Stiehr, E. in Reynolds Kuenty, C. (2017); Deschamps C., Rinfret, N., Lagacé, C. M. in Privé, C. (2016); Chen, H. C. in Baron, M. (2005); Mullen, J. E. in Kelloway, K. (2009); Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. in Brenner, S. O. (2008); Nielsen, K. in Munir, F. (2009); Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Alberstein, K. in Carneiro, I. G. (2011); Mullen, J. E., Kelloway, K. in Teed, M. (2011); Westerberg, K. in Tafvelin, S. (2013); Gellis, Z. D. (2001); Kanste, O., Kääriäinen, M. in Kyngäs, H. (2009); Rahman, W. A. W. A. (2017)
Transformacijsko vodenje	Spodbujanje proaktivnosti, poenotenje z delovno organizacijo, motivacija, pripadnost, pravičnost	Sanner – Stiehr, E. in Reynolds Kuenty, C. (2017); Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, C. M. in Privé, C. (2016); Chen, H. C. in Baron, M. (2005); Mullen, J. E. in Kelloway, K. (2009); Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. in Brenner, S. O. (2008); Nielsen, K. in Munir, F. (2009); Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Alberstein, K. in Carneiro, I. G. (2011); Mullen, J. E., Kelloway, K. in Teed, M. (2011); Westerberg, K. in Tafvelin, S. (2013); Gellis, Z. D. (2001); Kanste, O., Kääriäinen, M. in Kyngäs, H. (2009);
Vodenje	Transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, laissez-faire vodenje, pasivno vodenje, varnostno vodenje, nujna dodatna izobraževanja	Sanner - Stiehr, E. in Reynolds Kuenty, C. (2017); Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, C. M. in Privé, C. (2016); Chen, H. C. in Baron, M., (2006); Mullen, J. E. in Kelloway K., (2009); Nielsen, K., Randall, R., Yarker J. in Brenner, S. O. (2008); Mullen, J. E., Kelloway, K. in Teed, M. (2011); Westerberg, K. in Tafvelin, S. (2013); Gellis, Z. D. (2001); Kanste, O., Kääriäinen, M. in Kyngäs, H. (2009); Rahman, W. A. W. A. (2017)
Vodja	Komunikativnost, poštenost, empatičnost, pravičnost, vizionarstvo, sposobnost poslušanja	Sanner – Stiehr, E., Reynolds Kuenty, C. (2017); Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, C. M. in Privé, C. (2016); Rahman, W. A. W. A. (2017)

4 Razprava

Kot je razvidno iz analize 12 zadetkov, ki smo jih izbrali za končno analizo, ugotavljamo, da je transformacijsko vodenje v zdravstveni negi prisotno že v precej državah. Sanner - Stiehr in Reynolds (2017, str. 1), Deschamps in sod. (2016, str. 205), Chen in Baron (2006, str. 404), Mullen in Kelloway (2009, str. 253), Nielsen in sod. (2008, str. 16), Nielsen in Munir (2009), Mullen in sod. (2011, str. 41); Westerberg in Tafvelin (2013, str. 465), Gellis (2001, str. 23), Kanste in sod. (2009, str. 775) ter Rahman (2017, str. 55) trdijo, da je v zdravstveni negi transformacijsko vodenje že uveljavljeno, pomembno je le, da delovna organizacija tak način vodenja podpira.

Na naše prvo raziskovalno vprašanje: »V kolikšni meri je v zdravstveni negi prisotno transformacijsko vodenje?«, lahko na podlagi analize vseh 12 prispevkov odgovorimo, da je v zdravstveni negi transformacijsko vodenje zagotovo prisotno ter v svetu precej zanimivo in pomembno tudi za raziskovalce.

Sanner - Stiehr in Reynolds (2017, str. 7) v pregledu literature, ki je bila objavljena v ZDA, ugotavljata, da medicinske sestre, ki delajo pod vplivom transformacijskega vodje, doživljajo na delovnem mestu večje zadovoljstvo pri delu, so bolj zdrave ter imajo nižjo stopnjo izgorelosti in posledično absentizma. Zelo pomembna pa je ugotovitev, da jim pri takem vodji ni težko priznati napake in o njej poročati. Zavedajo se velike verjetnosti, da se v bodoče te napake ne bodo ponavljale, saj so se o njih pogovorili. S tem zdravstvene organizacije privarčujejo denar, manj je fluktuacije, oskrba pacientov pa je boljša.

Kot pravijo Deschamps in sod. (2016, str. 209), se je transformacijsko vodenje v povezavi s t. i. pravično delovno organizacijo izkazalo kot močan vzvod za uspešno izvajanje sprememb v organizaciji, saj v tem primeru pri delavcih spodbuja motivacijo in prispeva k organizacijskemu uspehu.

Da direktorji v zdravstveni negi prakticirajo transformacijsko vodenje veliko pogosteje kot transakcijsko ali laissez-faire vodenje, trdita že Chen in Baron (2006, str. 409), ter ob tem poudarjata tudi pomen kontinuiranega izobraževanja na področju vodenja in vpeljave tovrstnega izobraževanja že v izobraževalnih programih na zdravstvenih fakultetah.

Pomen izobraževanja poudarjata tudi Mullen in Kelloway (2009, str. 269). Ker v raziskavi, v katero sta vključila 54 vodij iz 21 bolnišnic v Kanadi, proučujeta tudi varnost pri delu, lahko na podlagi rezultatov raziskave z gotovostjo trdita, da bo vodjem, ki se udeležijo izobraževanj o vodenju, to omogočilo bolj samozavestno in neposredno osredotočanje na izboljšanje varnosti v svojih delovnih enotah.

Nielsen in sod. (2008, str. 16) so v svoji longitudinalni raziskavi zajeli delavce v domovih starejših občanov Danske. Raziskovanje so izvajali v dveh fazah, pri obeh fazah pa je poleg ostalih sodelovalo tudi istih 188 delavcev. Raziskava sicer potrjuje, da je izbor transformacijskega vodenja dober, vendar je za uspešno delo potrebno zagotoviti še druge dobre delovne pogoje. Avtorji poudarjajo, da so se rezultati zaposlenih pri tem načinu vodenja izboljšali.

Nielsen in Munir (2009, str. 313) sta še enkrat pregledala rezultate študije, ki so jo opravili Nielsen in sod. leta 2008, in navzkrižno testirala razmerja med transformacijskim vodenjem, učinkovitostjo in dobrim počutjem. Raziskava je pokazala, da je vpliv transformacijskega vodenja na učinkovitost zelo dober ter da učinkovitost pozitivno vpliva na dobro počutje. S tem bi lahko zaključili, da posredno transformacijsko vodenje vpliva tudi na dobro počutje.

Munir in sod. (2011, str. 1) pa so 188 delavcev, ki so sodelovali že v študiji leta 2008 in so še vedno zaposleni v domovih starejših občanov na Danskem, spremljali še nadaljnjih 18 mesecev. Zanimal jih je vpliv transformacijskega vodenja tudi na življenje izven delovnega mesta, saj so želeli ovreči trditev, da transformacijsko vodenje

izniči mejo in negativno vpliva na korelacijo med poklicnim in zasebnim življenjem. Rezultati raziskave so pokazali, da transformacijsko vodenje zelo dobro vpliva na zasebno življenje in izboljša dožemanje pomembnosti ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Avtorji zaključujejo, da je transformacijsko vodenje ravno zato najbolj primerno za vodenje v zdravstveni negi, saj zmanjšuje konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem ter znatno izboljša dobro počutje. Delavci so z delom zadovoljnejši, hkrati pa to vse pozitivno vpliva na psihofizično počutje delavcev.

V raziskavi, ki so jo opravili Mullen in sod. (2011, str. 41), v vzorcu pa imeli 241 mlajših in 491 starejših delavcev, zaposlenih v bolnišnicah Kanade, transformacijsko vodenje poudarja varnost zaposlenih, zato ga avtorji poimenujejo kar varnostno vodenje. Ugotavljajo še, da pasivno vodenje negativno vpliva na delavce in jim ne daje občutka varnosti ter ob tem trdijo, da voditelji, ki skrbijo za varnost in dobro počutje svojih zaposlenih ter spodbujajo njihove osebne vrednote in prepričanja o pomembnosti varnosti, navsezadnje pomagajo razviti zaposlene, ki si želijo sodelovati pri aktivnostih za razvoj varnosti v delovni organizaciji.

Vodje pa niso ves čas s svojimi delavci. Specifično področje zdravstvene nege, ko so vodje s svojimi delavci na teden le po nekaj ur, je tudi patronažna služba. Westerberg in Tafvelin (2013, str. 464) sta proučevali patronažne sestre na Švedskem in z raziskavo pri 302 patronažnih sestrah potrdili smiselnost transformacijskega vodenja. Kljub temu, da so patronažne sestre z vodjo službe v povprečju 1 uro ali manj na teden, ima transformacijsko vodenje takega vodje velik vpliv in zelo pozitivno korelacijo s kakovostjo in vsem psihosocialnim delom, ki ga patronažne sestre opravijo na domovih pacientov.

Poseben profil v zdravstveni negi, ki seveda tudi predstavlja sestavni del zdravstvenega tima, pa so socialni delavci. Gellis (2001, str. 17) je v ZDA, natančneje v Albanyu, New York, raziskoval vpliv transformacijskega vodenja pri učinkovitosti in zadovoljstvu z vodjo. Socialni delavci, ki zelo podpirajo transformacijsko vodenje in ga tudi prejudicirajo, poudarjajo, da bodo zdravstvene organizacije, ki se bodo osredotočile na študijo, v novem tisočletju v spretnosti in znanju zelo napredovale.

Na Finskem so Kanste in sod. (2009, str. 781) v treh fazah, s skupnim vzorcem 679 medicinskih sester, vključenih v združenje medicinskih sester Finske, raziskovali transformacijsko vodenje. Ugotovili so, da transformacijsko vodenje spodbuja pripravljeno medicinskih sester za izvajanje dodatnega navora in dožemanje uspešnosti vodje in zadovoljstva z njim, ter da je tako vodenje tudi učinkovito. Z njim se dosegajo boljši rezultati tako v stabilnih kot tudi manj stabilnih okoljih.

Tudi v Maleziji je transformacijsko vodenje prisotno v zdravstveni negi. Avtorica Rahman (2017, str. 55) ugotavlja, da transformacijsko vodenje voditeljem omogoča, da navdihujejo, mobilizirajo, komunicirajo, motivirajo in izboljšujejo uspešnost zaposlenih ter zaposlene usmerjajo v doseganje organizacijskih ciljev, kot da je ta cilj njihov osebni – poistovetenje z delovno organizacijo – višja pripadnost delovni organizaciji. Avtorica še dodaja, da je za dobro in uspešno vodenje potrebna tudi empatija, da vodja bolje razume zaposlene. Ko transformacijsko vodenje in empatijo združimo,

so rezultati zelo dobri, vse pa pozitivno vpliva tako na rezultate kot tudi na kakovost storitev. To povečuje učinkovitost ter zmanjšuje napake in stroške.

O dobrem počutju delavcev pa govorijo tako rekoč vsi avtorji, katerih prispevke smo pregledali in analizirali v celoti. Ugotavljamo še, da je največ raziskav kvantitativnih.

S tem lahko odgovorimo tudi na drugo raziskovalno vprašanje. Po navedbah avtorjev in pregledu literature je transformacijsko vodenje za zdravstveno nego zelo primerno.

4.1 Omejitve raziskave

Med omejitve raziskave lahko zagotovo štejemo to, da so se v preteklosti uporabljali različni termini za različne stile vodenja in je zato iskanje po ključni besedi »transformacijsko vodenje« morda nekoliko preozko zastavljeno.

Ugotovitve naše raziskave zagotovo ne moremo posplošiti na vse države in vse zaposlene v zdravstveni negi, saj smo med zadetke uvrstili le tiste, ki so ustrezali vsem ključnim besedam, bili napisani v določenem časovnem obdobju in bili brezplačno dostopni v celotnem obsegu besedila.

4.2 Doprinos za prakso ter nadaljnje raziskovalno delo

Vodenje je zelo kompleksna zadeva, saj je treba upoštevati veliko faktorjev, ki v praksi vplivajo na kakovost in izid vodenja. Ugotavljamo, da je na temo transformacijskega vodenja v zdravstveni negi sicer napisane nekaj literature, vendar bi bilo na tem področju treba izvesti veliko več raziskav v dejanskih kliničnih okoljih.

Ena pomembnejših ugotovitev pa je zavedanje nekaterih držav, da je vodje treba nenehno izobraževati in z izobraževanjem pričeti že na fakultetah za zdravstvene vede, jih sprti seznanjati z novostmi na področju vodenja, predvsem pa delovne organizacije prepričati, da lahko samo vodja, ki ima polno podporo s strani vrhnjega menedžmenta, kakovostno opravi svoje delo.

Menimo, da je naš prispevek doprinos za prakso, ker:

- s pregledom literature prispevamo k poglobljenemu pregledu literature na področju transformacijskega vodenja in opredelitve ter pojasnitve transformacijskega vodenja;
- predstavimo transformacijsko vodenje v praksi kot model oziroma stil ali način vodenja, ki se je v državah, kjer so se izvedle raziskave, opisane v analiziranih prispevkih, izkazalo kot prava izbira za vodenje v zdravstveni negi;
- predstavimo model transformacijskega vodenja, ki bo zaposlenim in vodjem omogočal prepoznavo kakovosti in primernosti takega vodenja tudi za zdravstveno nego v Sloveniji;
- želimo pri delovnih organizacijah in njihovih vodjih v zdravstveni negi spodbuditi željo po izobraževanju na področju vodenja;
- želimo v slovenskem prostoru spodbuditi raziskovanje na področju vodenja v zdravstveni negi.

5 Zaključek

S pregledom znanstvenih objav smo proučili pojav in širjenje transformacijskega vodenja na področju zdravstvene nege. Kot zaključek našega raziskovanja lahko povemo, da je glede na rezultate transformacijsko vodenje tisto, ki zaposlene in organizacijo pripelje do zelenega cilja – zaposlene do zadovoljstva in nagrade za uspešno opravljeno delo, manjše fluktuacije, absentizma in izgorelosti, organizacijo pa do izpolnitve vizije oziroma začrtanih ciljev. Ob tem to za organizacijo pomeni tudi zmanjševanje stroškov dela in bolj kakovostno opravljeno delo. S pregledom znanstvenih objav smo opredelili najprimernejši način vodenja v zdravstveni negi. Ugotavljamo pa, da je v Sloveniji na področju transformacijskega vodenja v zdravstveni negi nekoliko manj znanstvenih objav. Ker gre za zelo pomembno področje, je to v bodoče lahko dobra iztočnica za raziskovanje in umestitev zdravstvene nege med znanstvene discipline.

Transformacijsko vodenje povzroča pripadnost delovni organizaciji in motiviranost za izvedbo dela preko pričakovanj glede na opis del in nalog na posameznikovem delovnem mestu. Ker je kakovost pri delu višja, ker je zaupanje v vodjo višje in ker si o napakah zdravstveni delavci upajo poročati in o njih razpravljati, se te pojavljajo manj pogosto, pri delu upoštevajo varnostne zahteve, pacienti pa dobijo predvsem kakovostno in varno obravnavo.

Ob tem pa moramo poudariti, da se je za vodenje treba izobraziti in kasneje tudi dopolnjevati v smislu učenja o novostih na raznih dodatnih izobraževanjih. Vodje si s tem dvigujejo samozavest, delavci pa z njim zaupanje še dodatno okrepijo in mu pri delu sledijo. V primeru našega raziskovalnega področja, torej zdravstvene nege, ima od tega največ pacient. Ta bo prejel kakovostno in varno obravnavo, ki je za zdravstveno osebo in zdravstveno nego osrednji cilj, stroški v organizaciji pa bodo s tem le manjši.

Gorazd Laznik

Transformational Leadership in Nursing Care: Literature Review

The first management theories are explained in 1840 when Thomas Carlyle presented the leader in the book titled "The Great Man Theory". The theory largely explains the operation and influence of great people in the history of leadership, focusing on the charisma, experience, wisdom and skilful use of politics. In 1860, Herbert Spencer argues that the great men are essentially the products of companies, and all their measures would not be possible without the social conditions that they had acquired before. In 1924, Barton said that the right leaders are born and not made, but in 1965, Gardner discounted that theory and identified the leader as a person with values that are desirable in society. James MacGregor Burns wrote the book titled

»Leadership« in 1978, setting the stage for research in the field of leadership. With the descriptive method of work on the example of political leaders, transaction management is presented, where managers focus on the relationship between leader and follower, and transformation leadership, in which the leader focuses on the beliefs, needs, and values of followers. The term transformational leadership is mentioned here for the first time, and it is defined as a new vision of leadership.

Burns begins to speak about transformational leadership, but Bernard Bass raises it to a higher level with research and academic approach. Burns was more interested in the moral dimension of leadership, while Bass focused more on its effectiveness and wondered why most leaders or executives only promoted the competence of their followers. In 1985, he wrote a book titled »Leadership and performance beyond expectations« and presented an original research that documents the characteristics of an outstanding leader for the first time. He writes that when leaders of guild workers, the so-called followers, have confidence, admiration, loyalty and respect, they do more than is expected from them.

Waldman, Bass, and Einstein (1987) published the results of a survey conducted by 256 executives in a selected large-work organization. The results showed that the performance evaluation was mainly related to the aspects of transformational management, and from the characteristics of transaction management, only the reward factor influenced the satisfaction of employees. Like Bass (1985) and Avolio (1990), Kirby, Paradise, and King (1992) also highlight charisma, intellectual stimulation, individualized attention and inspirational motivation as four factors of transformational leadership.

Bass and Avolio (1994) describe the transformation leader as an example to other collaborators or followers and as a person who has the ability to develop so-called »Attractive visions«, which, according to the author, stimulates innovation. Robbins (1998), in the eighth edition of the book "Organizational Behavior" for the transformational leader, says that transformational leadership of the employee encourages moral values and ideals, and thus employees tend to solve problems at work, accept the vision and mission of the organization and work exclusively for its benefit. It often happens that, because of enthusiasm, their interests completely replace the benefit of the organization where they are employed.

In 1998, Bass in "Transformational Leadership" explains the meaning and describes the benefits of transformational leadership, that is, tracking and identifying with the work organization and, therefore, under the leadership of the transformation leader, work in its favour. Covey (2000) adds a transformation of organization and employees both in terms of minds and beliefs as well as principles and values. The transformation leader achieves this through faith, courage, initiative, patience and respect for colleagues. As in 1994, Bass and Avolio connected the transformational leadership little by little with innovative leadership; this was later done by more recent authors such as Unwanted Pieterse, van Knippenberg, Schippers and Stam (2010), Dionne, Chun, Hao, Serban, Yammarino and Spangler (2012), Aryee, Walumbwa, Zhou and Hartnell (2012) and Northouse (2013).

For many years, Slovenia has also been studying, interpreting and developing transformational leadership. Možina (1994, in Maze, 2008) defines transformational leadership as an incentive for employees towards ideals and moral values, who, in doing so, are still thrilled to overcome the problems that arise in their work. Kramar Zupan (2009) defines transformational leadership as the highest form of leadership, leading to ideals and moral values, and continues that transformation leaders are often very powerful and charismatic figures.

When reviewing accessible literature, we find that transformational leadership is also very important in healthcare. The author of this article deals with leadership in nursing since 2010, when the styles or methods of leadership were described as autocratic, democratic and participatory leadership. Following the description of these management methods, we find that the combination of participatory and democratic leadership is the same or very similar to the description of transformational leadership, which is used as a term today. In a research carried out by the author in 2011 and repeated in the same institution in 2016, the set of characteristics of a good leader and the methods of leadership differ from today's descriptions only in the terms used. It turned out that in 2011, participatory-democratic governance, and later transformational, was defined as a desirable management style in nursing workers. In both cases, they do not approve of the authoritative – today referred to as transactional – and permissive leadership, or laissez-faire, which is a leadership without reins.

In nursing and in general health care, leadership is very important because it provides the best services for patients. In the article, we focus only on the transformational leadership in nursing care, which appears most frequently as the desired management choice in healthcare according to the research conducted in the recent years, shown in the empirical part, .. The fundamental research question was whether transformation leadership in nursing care is a tradition or something new. The collection and analysis of data were thus directed towards an overview of the research on this topic both in the world and in Slovenia.

The purpose of the research was to determine the presence of transformational leadership in nursing care by reviewing the literature and existing research. In the research and processing of the obtained data, the descriptive work method was used, and a systematic overview of professional and scientific literature was carried out along with the analysis of the obtained sources. In addition to the aims of examining the phenomenon and the spread of transformational leadership through a review of selected scientific publications and study of scientific publications on transformational management in nursing care, and by reviewing scientific publications, we define the most appropriate management style in nursing care, respond to the two research questions, evaluate the presence of transformational leadership in nursing care and the appropriateness of transformational leadership in nursing care.

With a meta-synthesis of scientific literature review, we searched for suitable contributions in the Academic Search Elite, CINAHL, dLib, ERIC, Google Scholar, MasterFILE Premier, MEDLIN and PubMed databases. The key search phrases in English were “leader”, “leadership”, “transformational leadership” and “healthca-

re”, and “leader”, “leadership”, “transformational leadership” and “nursing care” in Slovenian. The research was limited to the period from 1978 to 2018, and the restrictive criteria also applied to free accessibility of the entire text. Using the keywords, and taking into account the time period and the criteria that we only searched for free and fully accessible texts published in scientific journals, 62 units were found in bibliographic databases. The elimination of the results was presented in the prism diagram, and the selected 12 hits were distributed based on evidence in the scientific and research work and then presented in a table with the definition of the sample and key findings, and encoded.

We found that transformational leadership in nursing is present and in the world is quite interesting and important also for researchers. We also found that the majority of research is quantitative. All authors whose contributions we have reviewed and analysed as a whole are writing about the well-being of workers in transformational leadership. According to them, transformational leadership is highly appropriate for health care. Although some literature on transformational leadership in nursing care does exist, much more research in clinical environment should be carried out.

As a limitation of the research, it can be noted that, in the past, different terms were used for different management styles, and therefore the search for the keyword “transformational leadership” may be somewhat too narrow. The findings of our research cannot be generalized to all countries and all nursing employees, because we scored only those that fit all the keywords, were written in a given time period and were available for free from the beginning to the end. Nevertheless, with this article, we made a contribution to an in-depth review of freely accessible literature in the field of transformational management, and defined and explained the concept of transformational leadership. We identified transformational leadership, based on the selected authors, as the right choice for nursing care, therefore we want to encourage researchers and managers in nursing care to apply additional education and research in the field of management and leadership.

LITERATURA

1. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. and Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, št. 1, str. 1–25.
2. Avolio, B. J. (1990). *Full Leadership Development*. Sage Publication.
3. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, str. 112–122.
4. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. N.Y.: Free Press.
6. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
7. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

8. Chen, H. C. and Baron, M. (2006). Nursing Directors' Leadership Styles and Faculty Members' Job Satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education*, 45, št. 10, str. 404–411.
9. Collins, D. B. and Holton, E. F. III (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001, str. 217–248.
10. Černetič, M. (2007). Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
11. Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, C. M. and Privé, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Nursing Management. Journal of Healthcare Management*, 61, št. 3, str. 194–213.
12. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J. and Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23, št. 6, str. 1012–1042.
13. Gardner, J. W. (1965). The anti leadership vaccine. Annual report for the fiscal year. New York: Carnegie Corporation of New York.
14. Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25, št. 1, str. 17–25.
15. Kanste, O., Kääriäinen, M. and Kyngäs, H. (2009). Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 23, str. 775–782.
16. Kirby, P. C., Paradise, L. V. and King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85, št. 92, str. 303.
17. Kramar Zupan, M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
18. Laznik, G. (2011). Lastnosti in značilnosti dobrega vodje v zdravstveni negi (Diplomska naloga). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede Maribor.
19. Laznik, G. (2018). Transformacijsko vodenje v zdravstveni negi: pregled literature. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5, št. 1, str. 78–99.
20. Maze, H. (2008). Model organiziranja zdravstvene nege v bolnišnici (Magistrsko delo). Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
21. Možina, S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana
22. Mullen, J. E. and Kelloway, K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, str. 253–272.
23. Mullen, J. E., Kelloway, K. and Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25, št. 1, str. 41–54.
24. Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Alberstein, K. and Carneiro, I. G. (2011). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care worker's job satisfaction and psychological wellbeing. Blackwell Publishing Ltd; *Journal of Nursing Management*.
25. Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, št. 4, str. 609–623.
26. Nielsen, K. and Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, št. 4, str. 313–329.
27. Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. and Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, št. 1., str. 16–32
28. Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
29. Rahman, W. A. W. A. (2017). Transformational Leadership and Empathy: The impact of Quality in the Health Care Services in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 4, št. 1, str. 50–56.
30. Robbins, P. S. (1998). Organizational Behavior: concepts, controversies, applications (osma izdaja). Upper Saddle River (N. J.): Prentice-Hall International.

31. Saleem, H. (2014). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role perceived organizational politics. Elseiver, str. 563–569.
32. Sanner - Stiehr, E. and Reynolds Kuenty, C. (2017). From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations. *Journal of Hospital Administration*, 6, št. 4, str. 1–9.
33. Waldman, D. A., Bass, B. M. and Einstein W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes v *Journal of Occupational Psychology*, 60, št. 3, str. 177–186.
34. Westerberg, K. and Tafvelin, S. (2013). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services. *Health and Social Care in the Community*, 22, št. 5, str. 461–468.

Pregled delovnopravnih obveznosti delodajalca s kaznovalnega vidika (I. del)

Prejeto 26. 11. 2019 / Sprejeto 1. 4. 2019

Strokovni prispevek

UDK 349.2+343.791

KLJUČNE BESEDE: zakon o delovnih razmerjih, prekrški

POVZETEK - V Sloveniji je bilo po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za zadnje četrtletje leta 2018 v delovnem razmerju 807.000 ljudi, zato je delovnopravna zakonodaja sestavni del življenja večine odraslih posameznikov, a so kršitve pravic še vedno prepogoste, kar je razvidno tudi iz Poročila o delu Inšpektorata za delo za leto 2017. V članku so vsebinske določbe predstavljene z vidika prekrškovnih (kazenskih) določb Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), tako da posamezen prikaz zajema naslov poglavja ZDR-1, znotraj katerega so določeni prekrški in kršeni vsebinski členi, tabelo s prikazom prekrškovnih (kazenskih) členov in vsebinskih (kršenih) členov, opis prekrška ter besedilo vsebinskega (kršenega) člena. Članek je I. del sklopa člankov o delovnopravnih kršitvah, določenih v ZDR-1, in vključuje pregled prekrškov, povezanih z vsebinskimi določbami členov od 1. do 76. Inšpektorat za delo v svojem poročilu predlaga tudi spremembe zakonodaje, v članku pa so predstavljeni tudi predlogi, povezani z obravnavanimi določili.

Received 26. 11. 2019 / Accepted 1. 4. 2019

Professional paper

UDC 349.2+343.791

KEY WORDS: Employment Relationship Act, offences

ABSTRACT - According to the data from the Statistical Office of the Republic of Slovenia for the last quarter of 2018, 807,000 people are in an employment relationship, meaning that labour law regulates the working life for a major part of the active population, however; it is evident from the 2017 report by the Labour Inspectorate of the Republic of Slovenia that employment rights are still too often violated. The article contains the substantive provisions presented in the light of the penal provisions of the Employment Relationships Act (ERA) in a way that each individual presentation covers one title of the chapter, the table showing the offense articles and substantive articles, the description of the offense and the text of the substantive article whose non-compliance represents an offence. The article is part one of the set of articles on employment-related offenses set forth in the ERA and includes a review of offenses related to the substantive provisions of Articles 1 to 76. Amendments to the existing legislation proposed by the Labour Inspectorate and related to the provisions addressed are also presented.

1 Uvod

Delovno razmerje je razmerje med delodajalcem in delavcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca, kot je zapisano v 4. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1). Delovno razmerje predstavlja dvostranski pravni posel – pogodbo, za katero pa velja odnos podrejenosti. Trenutni pravni red še ne zaupa pogodbenim strankam, zlasti ne delodajalcem, da bi sklepanje pogodbe o zaposlitvi, njeno izpolnjevanje in prenehanje prepustil le volji strank, zato določa obvezne vsebine, jih natančneje razdela in določa tudi zunanji nadzor nad njenim izvajanjem. Nadzor predstavljata inšpektorat ter sodišče. Kršitve, ki

se ugotovijo ob tovrstnem nadzoru, imajo za posledico sankcije. Te lahko delodajalca prizadenejo finančno, v določenih primerih pa se lahko poseže tudi v svobodo gibanja odgovornih oseb delodajalca z izrekom zaporne kazni, vendar ni nujno, da delavec preko teh sankcij doseže neposredno varstvo svoje pravice. Kljub odrejenim globam in izrečenim kazenskim sankcijam je še vedno odvisno od volje delodajalca, ali bo izpolnil svojo obveznost do delavca.

Članek je pripravljen na podlagi analize vsebine členov z vidika kazenskih določb ZDR-1. Cilj članka je prikaz jasnejše povezave med zakonsko določenimi ravnanji ter kazenskimi določbami ZDR-1, zato je prikaz strukturiran na sledeči način:

- naslov poglavja;
- tabela s prikazom kazenskih členov in vsebinskih (kršenih) členov;
- opis posameznega prekrška;
- besedilo vsebinskega (kršenega) člena.

Članek je *prvi del sklopa člankov o delovnopравниh kršitvah, določenih v Zakonu o delovnih razmerjih* (v nadaljevanju ZDR-1). Posamezni del prikazuje zaokrožen vsebinski sklop prekrškovnih določb ZDR-1, navedenih pod poglavjem Kazenske določbe. *Prvi del* (pričujoči članek) zajema prikaz prekrškov s področja splošnih določb (I. poglavje ZDR-1) in določb o pogodbi o zaposlitvi (II. poglavje ZDR-1) – splošnih določb, določb o obliki pogodbe, strankah pogodbe, o pravicah in obveznosti strank pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, o obveznostih pogodbenih strank – obveznostih delodajalca, posebnostih pogodb o zaposlitvi in določb v zvezi s spremembo delodajalca. *Drugi del* zajema prekrške s področja določb pogodbe o zaposlitvi (II. poglavje ZDR-1) – prenehanje pogodbe o zaposlitvi; s področja pravic obveznost in odgovornosti iz delovnega razmerja (III. poglavje ZDR-1) – plačilo za delo. *Tretji del* pa zajema prekrške s področja pravic, obveznost in odgovornosti iz delovnega razmerja (III. poglavje ZDR-1) – delovni čas, nočno delo, odmori in počitki, letni dopust, disciplinska odgovornost; prekrške s področja varstva nekaterih kategorij delavcev (IV. poglavje) – varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, varstvo delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti, varstvo starejših delavcev, prekrške s področja delovanja in varstva sindikalnih zaupnikov (VI. poglavje); prekrške s področja posebnih določb (VII. poglavje) – opravljanje dela v tujini in položaj delavcev, napotenih na delo v Republiko Slovenijo, delo otrok, mlajših od 15 let, dijakov in študentov.

V Sloveniji je bilo podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za zadnje četrletje leta 2018 v delovnem razmerju 807.000 ljudi, zato je delovnopravna zakonodaja sestavni del življenja večine odraslih posameznikov, a kršitve pravic so še vedno prepegoste, kar je razvidno tudi iz Poročila o delu Inšpektorata za delo za leto 2017. Predlogi Inšpektorata za delo o spremembah perečih določil so sproti predstavljeni znotraj posameznega prekrška. Kljub temu da je delavec podrejen nadzoru delodajalca in njegovemu sistemu dela in navodil, je to oseba, ki delo opravlja zaradi zagotavljanja dostojnega življenja. Še vedno se dogaja, da se element humanosti spregleda tudi v delovnem razmerju, zato mora država zagotoviti ustrezen sistem posredovanja, kar vključuje tudi prekrškovno sankcioniranje. Članek služi kot pripomoček za preglednost prekrškov s področja ZDR-1 in ne nadomešča zakonskega besedila.

2 Kazenske določbe zakona o delovnih razmerjih

Kazenske določbe so določbe, zapisane od 217. do 217.č člena ZDR-1. V členih od 217. do 217.b ZDR-1 določa ravnanja, ki predstavljajo prekršek in jih sme Inšpektorat za delo sankcionirati z globo. Globa je predpisana v razponu, njena višina je odvisna od vrste prekrška ter pravnega statusa kršitelja (v nadaljevanju delodajalec). V prvo skupino sodijo prekrški iz 217. člena in zanje zakon predpisuje najvišje globe, sledi druga skupina iz 217.a člena in tretja skupina iz 217.b člena. Zapisano je prikazano v spodnji tabeli. V členu 217.c so določeni prekrški in globe za uporabnika in v členu 217.č pristojnost prekrškovnega organa za izrekanje globe v okviru razpona.

Tabela 1: Razponi glob glede na vrsto kršitelja

Kršitelj	Globa v razponu po 217. členu	Globa v razponu po 217.a členu	Globa v razponu po 217.b členu
Delodajalec – pravna oseba, samostojni podjetnik posameznik oziroma posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost	Od 3.000 do 20.000 evrov	Od 1.500 do 4.000 evrov	Od 750 do 2.000 evrov
Manjši delodajalec – pravna oseba, samostojni podjetnik posameznik oziroma posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost	Od 1.500 do 8.000 evrov	Od 300 do 2.000 evrov	Od 200 do 1.000 evrov
Delodajalec posameznik	Od 450 do 1.200 evrov	Od 150 do 1.000 evrov	Od 100 do 800 evrov
Odgovorna oseba delodajalca pravne osebe ter odgovorna oseba v državnem organu ali lokalni skupnosti	Od 450 do 2.000 evrov	Od 150 do 1.000 evrov	Od 100 do 800 evrov

Vir: ZDR-1.

3 Prekrški

3.1 Prekrški splošnih določb ZDR-1

Tabela 2: Kršitev 6., 7. in 10. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217. čl., 1. odst., 1. točka	6. čl. (prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov)
217. čl., 1. odst., 2. točka	7. čl. (prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)
217.a čl., 1. odst., 1. točka	10. čl. (splošni akt delodajalca)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja postavljanje iskalca zaposlitve ali delavca v neenakopraven položaj – kršitev 6. člena:

1. Delodajalec mora iskalcu ali iskalki zaposlitve (v nadaljnjem besedilu: kandidatu) pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških.
2. Enako obravnavo glede na osebne okoliščine iz prejšnjega odstavka mora delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.
3. Prepovedani sta neposredna in posredna diskriminacija zaradi katere koli osebne okoliščine iz prvega odstavka tega člena. Neposredna diskriminacija obstaja, če je oseba zaradi določene osebne okoliščine bila, je, ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba. Posredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je, ali bi lahko bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen če ta predpis, merilo ali prakso objektivno upravičuje zakoniti cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna. Neposredna ali posredna diskriminacija so tudi navodila za diskriminiranje oseb na podlagi katere koli osebne okoliščine.
4. Manj ugodno obravnavanje delavcev, ki je povezano z nosečnostjo ali starševskim dopustom, se šteje za diskriminacijo.
5. Različno obravnavanje, temelječe na kateri od osebnih okoliščin iz prvega odstavka tega člena, ne pomeni diskriminacije, če zaradi narave dela oziroma okoliščin, v katerih se delo opravlja, določena osebna okoliščina predstavlja bistven in odločilen pogoj za delo in je takšna zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.
6. Če kandidat oziroma delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je bila kršena prepoved diskriminacije, mora delodajalec dokazati, da v obravnavanem primeru ni kršil načela enakega obravnavanja oziroma prepovedi diskriminacije.
7. Diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije.

Prekršek delodajalca predstavlja spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu – kršitev 7. člena:

1. Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.
2. Spolno in drugo nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.
3. Odklonitev ravnanj iz prvega odstavka tega člena s strani prizadetega kandidata oziroma delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.
4. Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.
5. Delavec, ki je žrtev trpinčenja, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu.

Inšpektorat v Poročilu za leto 2017 predlaga, da se določila o nadlegovanju oziroma trpinčenju na delovnem mestu dopolnijo z opredelitvijo minimalnih standardov oziroma določitvijo ustreznih ukrepov, ki jih mora delodajalec sprejeti za zaščito delavcev pred nadlegovanjem oziroma trpinčenjem na delovnem mestu. Avtorica meni, da bi s takim pristopom zakonodajalec opredelil pričakovano postopanje delodajalca in vnesel večjo stopnjo pravne varnosti.

Prekršek delodajalca predstavlja kršitev obveznosti iz 10. člena ali sprejem splošnega akta v nasprotju s 3. odst. 10. člena ali če ne omogoči delavcem, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti v skladu z 10. členom – kršitev 10. člena:

1. Predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali določa obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, mora delodajalec pred sprejemom posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu. Sindikat mora podati mnenje v roku osmih dni.
2. Če je sindikat posredoval mnenje v roku iz prejšnjega odstavka, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti.
3. Če pri posameznem delodajalcu ni organiziranega sindikata, se s splošnim aktom delodajalca lahko določijo pravice, ki se v skladu s tem zakonom lahko urejajo v kolektivnih pogodbah, če so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca.
4. Predlog splošnega akta iz prejšnjega odstavka mora delodajalec pred sprejemom posredovati v mnenje svetu delavcev oziroma delavskemu zaupniku. Svet delavcev oziroma delavski zaupnik mora podati mnenje v roku osmih dni, delodajalec pa mora pred sprejemom splošnega akta posredovano mnenje obravnavati in se do njega opredeliti.

5. Če pri posameznem delodajalcu ni organiziranega sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, mora o vsebini predloga splošnega akta iz tretjega odstavka tega člena delodajalec pred sprejemom akta obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način.
6. Delodajalec mora omogočiti pri njem zaposlenim delavcem in delavcem, napotnim s strani delodajalca za zagotavljanje dela, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti iz prvega in tretjega odstavka tega člena. V ta namen morajo biti splošni akti delodajalca vedno na razpolago na dostopnem mestu, na katerem se lahko delavci brez nadzora seznanijo z njihovo vsebino.
7. Za sindikat pri delodajalcu v postopkih po tem zakonu se šteje reprezentativni sindikat, ki imenuje ali izvoli sindikalnega zaupnika po 205. členu tega zakona.

3.2 Prekrški določb o pogodbi o zaposlitvi

3.2.1 Prekrški splošnih določb

Tabela 3: Kršitev 11. in 13. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217.b čl., 1. odst., 1. točka	11. čl., 2. odst. (pogodba o zaposlitvi)
217. čl., 1. odst., 3. točka	13. čl., 2. odst. (uporaba splošnih pravil civilnega prava)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja neizročitev fotokopije prijave v zavarovanje v 15 dneh od nastopa dela – kršitev 2. odst. 11. člena:

2. Pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se začnejo uresničevati z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalec je dolžan delavca prijaviti v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer brezposelnosti v skladu s posebnimi predpisi in mu izročiti fotokopijo prijave v 15 dneh od nastopa dela.

Prekršek delodajalca predstavlja prepustitev opravljanja dela delavcu na podlagi pogodbe civilnega prava – kršitev 2. odst. 13. člena:

2. Če obstajajo elementi delovnega razmerja v skladu s 4., v povezavi z 22. oziroma 54. členom tega zakona, se delo ne sme opravljati na podlagi pogodb civilnega prava, razen v primerih, ki jih določa zakon.

3.2.2 Prekrški določb o obliki pogodbe

Tabela 4: Kršitev 17. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217.b čl., 1. odst., 2. točka	17. čl., 2. odst. (pisnost pogodbe o zaposlitvi)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja neizročitev pisnega predloga pogodbe in pogodbe o zaposlitvi – kršitev 2. odst. 17. člena:

2. Delodajalec mora delavcu izročiti pisni predlog pogodbe o zaposlitvi praviloma tri dni pred predvideno sklenitvijo, pisno pogodbo o zaposlitvi pa ob njeni sklenitvi.

3.2.3 Prekrški določb o strankah pogodbe

Tabela 5: Kršitev 21. in 22. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217. čl., 1. odst., 4. točka	21. čl. (sposobnost za sklenitev pogodbe o zaposlitvi)
217. čl., 1. odst., 5. točka	22. čl. (pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi)
217.b, 1. odst., 3. točka	22. čl., 2. odst. (pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja sklenitev pogodbe o zaposlitvi z osebo, ki še ni dopolnila 15. leta starosti – kršitev 21. člena:

1. Pogodbo o zaposlitvi smejo skleniti osebe, ki so dopolnile starost 15 let.
2. Pogodba o zaposlitvi z osebo, ki še ni dopolnila 15 let starosti, je nična.

Prekršek delodajalca predstavlja sklenitev pogodbe o zaposlitvi z osebo, ki ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela, razen če sklene pogodbo o zaposlitvi v skladu s 3. odst. 22. člena – kršitev 22. člena:

1. Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi, mora izpolnjevati predpisane, s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca določene oziroma s strani delodajalca zahtevane in v skladu s prvim odstavkom 25. člena tega zakona objavljene pogoje za opravljanje dela (v nadaljnjem besedilu: pogoje za opravljanje dela).
2. Delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela. Ta obveznost ne velja za manjše delodajalce.
3. Če noben od prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela, lahko delodajalec z enim od prijavljenih kandidatov, ki izpolnjuje z zakonom ali s podzakonskim aktom določene pogoje, sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas do enega leta, če je taka zaposlitev potrebna zaradi nemotenega opravljanja dela.

Prekršek delodajalca predstavlja, če ne določi pogojev za opravljanje del delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi za posamezno delovno mesto ali za vrsto dela – kršitev 2. odst. 22. člena:

2. Delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela. Ta obveznost ne velja za manjše delodajalce.

3.2.4 Prekrški določb o pravicah in obveznosti strank pri sklepanju pogodb o zaposlitvi

Tabela 6: Kršitev 25., 27., 28. in 30. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217.b čl., 1. odst., 4. točka	25. čl., 1. in 4. odst. (objava prostega delovnega mesta oziroma vrste dela)
217. čl., 1. odst., 6. točka	27. čl. (enaka obravnava glede na spol)
217.a čl., 1. odst., 2. točka	28. čl. (pravice in obveznosti delodajalca)
217.b čl., 1. odst., 5. točka	30. čl., 1. odst. (pravice neizbranega kandidata)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja objava, ki ni skladna s 1. in 4. odstavkom 25. člena – kršitev 1. in 4. odst. 25. člena:

1. Delodajalec, ki zaposluje nove delavce, mora prosto delovno mesto oziroma vrsto dela (v nadaljnjem besedilu: delo) javno objaviti. Objava prostega dela mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od treh delovnih dni.
4. Delodajalec, ki ima zaposlene delavce za določen čas, s krajšim delovnim časom oziroma pri katerem opravljajo delo delavci, zaposleni pri delodajalcu, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku, in zaposluje za nedoločen čas oziroma s polnim delovnim časom, mora o prostih delih oziroma o javni objavi prostih del pravočasno pisno obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije).

Prekršek delodajalca predstavlja opustitev obveščanja neizbranega kandidata v osmih dneh po zaključenem postopku izbire o tem, da ni bil izbran – kršitev 1. odst. 30. člena:

1. Delodajalec mora v osmih dneh po zaključenem postopku izbire pisno obvestiti neizbranega kandidata o tem, da ni bil izbran.

Prekršek delodajalca predstavlja objava prostega delovnega mesta glede na spol – kršitev 27. člena:

1. Delodajalec ne sme prostega dela objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen če določen spol predstavlja bistven in odločilni pogoj za delo in je taka zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.
2. Objava prostega dela tudi ne sme nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu, razen v primerih iz prejšnjega odstavka.

Prekršek delodajalca predstavlja ravnanje v odnosu do kandidata, ki ni skladno z 28. členom – kršitev 28. člena:

1. Delodajalec sme od kandidata zahtevati le predložitev dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela.
2. Delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem.
3. Delodajalec ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo podat-

kov iz prejšnjega odstavka ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delavca.

4. Pri zaposlovanju lahko delodajalec preizkusi znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi.
5. Zaradi ugotovitve kandidatove zdravstvene zmožnosti za opravljanje dela delodajalec na svoje stroške napoti kandidata na predhodni zdravstveni pregled v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu.
6. Preizkus znanja oziroma sposobnosti kandidata ali ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata se ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi.
7. Delodajalec mora pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi za nedoločen ali za določen čas seznaniti kandidata z delom, pogoji dela ter pravicami in obveznostmi delavca in delodajalca, ki so povezane z opravljanjem dela, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi.«

Prekršek delodajalca predstavlja, če delodajalec neizbranega kandidata ne obvesti v osmih dneh po zaključenem postopku izbire o tem, da ni bil izbran – kršitev 1. odst. 30. člena:

1. Delodajalec mora v osmih dneh po zaključenem postopku izbire pisno obvestiti neizbranega kandidata o tem, da ni bil izbran.«

3.2.5 Prekrški določb o obveznostih pogodbenih strank – obveznostih delodajalca

Tabela 7: Kršitev 43., 45. in 47. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni člen
217.b čl., 1. odst., 6. točka	43. čl., 2. odst. (zagotavljanje dela)
217.a čl., 1. odst., 3. točka	45. čl., 2. odst. (varne delovne razmere)
217. čl., 1. odst., 7. točka	47. čl., 1. odst. (varovanje dostojanstva delavca pri delu)
217.a čl., 1. odst., 4. točka	47. čl., 2. odst. (varovanje dostojanstva delavca pri delu)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja, če delavcu ne zagotavlja vseh potrebnih sredstev in delovnega materiala ter mu ne omogoči prostega dostopa do poslovnih prostorov – kršitev 2. odst. 43. člena:

2. Če ni drugače dogovorjeno, mora delodajalec delavcu zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti, in mu omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov.

Prekršek delodajalca predstavlja, če ne obvesti strokovnega delavca oziroma strokovne službe o zaposlenih za določen čas in o začasnih delavcih – kršitev 2. odst. 45. člena:

2. Delodajalec mora strokovnega delavca oziroma strokovno službo, ki opravlja strokovne naloge na področju varnosti in zdravja pri delu, obvestiti o zaposlitvi delavcev za določen čas oziroma začetku opravljanja začasnega dela delavcev, zaposlenih pri delodajalcu, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku.

Prekršek delodajalca predstavlja, če ne zagotavlja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem – kršitev 1. odst. 47. člena:

1. Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

Prekršek delodajalca predstavlja neobveščanje delavcev o sprejetih ukrepih za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu – kršitev 2. odst. 47. člena:

2. O sprejetih ukrepih iz prejšnjega (prvega op. a.) odstavka mora delodajalec pisno obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije).

3.2.6 Prekrški določb o posebnostih pogodb o zaposlitvi

Tabela 8: Kršitev 54., 55., 56., 59., 60., 62., 65., 68. in 70. člena ZDR-1

Kazenski člen	Kršeni členi
217. čl., 1. odst., 8. točka	54. čl. (pogodba o zaposlitvi za določen čas)
217. čl., 1. odst., 9. točka	55. čl. (omejitev sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas)
217. čl., 1. odst., 10. točka	56. čl. (posledice nezakonito sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas)
217. čl., 1. odst., 11. točka	59. čl., 2. odst. (splošno (o pogodbi o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku – op. a.))
217. čl., 1. odst., 12. točka	60. čl. (zaposlitev za nedoločen ali določen čas (pri pogodbi o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku – op. a.))
217.b čl., 1. odst., 7. točka	62. čl., 4. odst. (dogovor med uporabnikom in delodajalcem za zagotavljanje dela, napotitev delavca)
217.a čl., 1. odst., 5. točka	65. čl., 6. odst. (krajši delovni čas)
217.b čl., 1. odst., 8. točka	68. čl., 4. odst. (splošno (o pogodbi o zaposlitvi za opravljanje dela na domu – op. a.))
217.a čl., 1. odst., 6. točka	70. čl., 2. odst. (obveznosti delodajalca (pri pogodbi o zaposlitvi za opravljanje dela na domu – op. a.))

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas zunaj zakonsko določenih primerov – kršitev 54. člena:

1. Pogodba o zaposlitvi se lahko izjemoma sklene za določen čas, če gre za:
 - izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas;
 - nadomeščanje začasno odsotnega delavca;
 - začasno povečan obseg dela;
 - zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima enotno dovoljenje kot ga določa zakon, ki ureja vstop in prebivanje tujcev, in dovoljenje za sezonsko delo, kot ga določa zakon, ki ureja zaposlovanje, samozaposlovanje in delo tuj-

cev, razen kadar je enotno dovoljenje izdano na podlagi soglasja za zaposlitev, samozaposlitev ali delo;

- poslovodno osebo ali prokurista;
 - vodilnega delavca iz prvega odstavka 74. člena tega zakona;
 - opravljanje sezonskega dela;
 - delavca, ki sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo oziroma izobraževanja;
 - zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdane v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu;
 - opravljanje javnih del oziroma vključitev v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom;
 - pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano;
 - delo, potrebno v času uvajanja novih programov, nove tehnologije ter drugih tehničnih in tehnoloških izboljšav delovnega procesa ali zaradi usposabljanja delavcev;
 - predajo dela;
 - voljene in imenovane funkcionarje oziroma druge delavce, ki so vezani na mandat organa ali funkcionarja v lokalnih skupnostih, političnih strankah, sindikatih, zbornicah, društvih in njihovih zvezah;
 - druge primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.
2. kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko določi, da manjši delodajalec lahko sklepa pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne glede na omejitve iz prejšnjega odstavka.«

Kršitev delodajalca predstavlja kršitev časovnih okvirov pogodbe o zaposlitvi za določen čas – kršitev 55. člena:

1. Pogodbo o zaposlitvi se sklene za omejen čas, ki je potreben, da se delo v primerih, navedenih v prvem odstavku prejšnjega člena, opravi.
2. Delodajalec ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas za isto delo, katerih neprekinjen čas trajanja bi bil daljši kot dve leti, razen v primerih, ki jih določa zakon, ter v primerih iz druge, četrte, pete, šeste in štirinajste alineje prvega odstavka prejšnjega (54. op. a.) člena. Pogodba o zaposlitvi za določen čas iz razloga predaje dela lahko traja največ en mesec.
3. Za isto delo po prejšnjem odstavku se šteje delo na delovnem mestu oziroma vrsti dela, ki se dejansko opravlja po določeni sklenjeni pogodbi o zaposlitvi za določen čas.
4. Ne glede na omejitve iz drugega odstavka tega člena, se lahko v primeru iz enajste alineje prvega odstavka prejšnjega (54. op. a.) člena pogodba o zaposlitvi za določen čas sklene za obdobje, daljše od dveh let, če projekt traja več kot dve leti in če se pogodba o zaposlitvi sklene za ves čas trajanja projekta. S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se določi, kaj se šteje za projektno delo.
5. V omejitve opravljanja dela za določen čas v skladu z drugim in četrtem odstavkom tega člena pri uporabniku se upošteva tudi opravljanje dela delavca, zaposlenega pri delodajalcu za zagotavljanje dela.

6. Trimesečna ali krajša prekinitve ne pomeni prekinitve zaporednega sklepanja pogodb o zaposlitvi iz drugega odstavka tega člena.

Prekršek delodajalca predstavlja neupoštevanje domneve sklenitve pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas – kršitev 56. člena:

»Če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo ali če ostane delavec na delu tudi po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.«

Prekršek delodajalca predstavlja neupoštevanje omejitev pri napotitvi svojega delavca na delo k drugemu uporabniku – kršitev 2. odst. 59. člena:

2. Delodajalec za zagotavljanje dela ne sme napotiti delavcev na delo k delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: uporabnik) in uporabnik ne sme uporabljati dela napotenih delavcev:

- v primerih, ko bi šlo za nadomeščanje pri uporabniku zaposlenih delavcev, ki stavekajo;
- v primerih, ko je uporabnik v predhodnem obdobju 12 mesecev odpovedal pogodbe o zaposlitvi večjemu številu pri njem zaposlenih delavcev;
- v primerih, ko gre za delovna mesta, pri katerih iz ocene tveganja uporabnika izhaja, da so delavci, ki opravljajo delo na teh delovnih mestih, izpostavljeni nevarnostim in tveganjem, zaradi katerih se določajo ukrepi zmanjševanja oziroma omejevanja časovne izpostavljenosti, ter
- v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, če zagotavljajo večje varstvo delavcev ali jih narekujejo zahteve varnosti in zdravja delavcev.

Prekršek delodajalca predstavlja nezagotavljanje dela v skladu s 60. členom – kršitev 60. člena:

1. Pogodba o zaposlitvi po prejšnjem členu se sklene za nedoločen čas.
2. Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene za določen čas, če so pri uporabniku podani pogoji iz prvega odstavka 54. člena tega zakona in ob upoštevanju časovnih omejitev iz drugega in četrtega odstavka 55. člena tega zakona.
3. Predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Delodajalec za zagotavljanje dela je dolžan delavcu do izteka pogodbe za določen čas plačevati nadomestilo plače v skladu s 138. členom tega zakona.

Prekršek delodajalca predstavlja, če delavca pri napotitvi na delo k uporabniku pisno ne obvesti o pogojih dela pri uporabniku in o pravicah ter obveznostih pri uporabniku – kršitev 4. odst. 62. člena:

4. V skladu z dogovorom med delodajalcem za zagotavljanje dela in uporabnikom mora biti delavec z napotitvijo na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela pri uporabniku in o pravicah ter obveznostih pri uporabniku. Pisno obvestilo se lahko pošlje tudi po elektronski poti na elektronski naslov delavca, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec za zagotavljanje dela.

Prekršek delodajalca predstavlja, če naloži delavcu, ki dela krajši delovni čas, delo preko dogovorjenega delovnega časa – kršitev 6. odst. 65. člena:

6. Če v pogodbi o zaposlitvi ni drugače dogovorjeno, delodajalec delavcu, ki dela krajši delovni čas, ne sme naložiti dela preko dogovorjenega delovnega časa, razen v primerih iz 145. člena tega zakona.

Inšpektorat za delo v Poročilu za leto 2017 predlaga, da se pri pogodbi o zaposlitvi s krajšim delovnim časom (v primerih, ko ne gre za varovane kategorije delavcev), opredeli časovne omejitve takega dela, saj se delavec in delodajalec lahko s pogodbo o zaposlitvi dogovorita tudi za delo preko dogovorjenega delovnega časa, ki pa časovno ni omejeno. Inšpektorat predlaga tudi, da se določijo ostrejšše sankcije za prekoračitve dogovorjenega delovnega časa oziroma druge ukrepe, s katerimi bi zajezili zlorabe tega instituta. Po mnenju avtorice je vsako omogočanje izjem od pravila povezano z možnostjo zlorab, čemur ne uteče niti delo s krajšim delovnim časom. Zakonodajalec mora paziti na doslednost pri uvajanju institutov, predvsem pa je pomembno osveščanje in siceršnja oblastvena politika zaposlovanja.

Prekršek delodajalca predstavlja, če o nameravanem organiziranju dela na domu ne obvesti inšpekcije za delo pred začetkom dela delavca – kršitev 4. odst. 68. člena:

4. Delodajalec je dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu, pred začetkom dela delavca, obvestiti inšpektorat za delo.

Prekršek delodajalca predstavlja nezagotavljanje varnih delovnih pogojev pri delu na domu – kršitev 2. odst. 70. člena:

2. Delodajalec je dolžan zagotavljati varne pogoje dela na domu.

3.2.7 Prekrški določb o spremembi delodajalca

Tabela 9: Kršitev 75. in 76. člena ZDR-1

<i>Kazenski člen</i>	<i>Kršeni člen</i>
217. čl., 1. odst., 13. točka	75. čl., 2. odst. (sprememba delodajalca)
217.a čl., 1. odst., 7. točka	76. čl. (obveščanje in posvetovanje s sindikati)

Vir: ZDR-1.

Prekršek delodajalca predstavlja, če delodajalec delavcem ne zagotavlja pravic – kršitev 2. odst. 75. člena:

2. Pravice in obveznosti iz kolektivne pogodbe, ki je zavezovala delodajalca prenosnika, mora delodajalec prevzemnik v primeru iz prejšnjega (prvega op. a.) odstavka zagotavljati delavcem najmanj eno leto, razen če kolektivna pogodba preneha veljati pred potekom enega leta ali če je pred potekom enega leta sklenjena nova kolektivna pogodba.«

Prekršek delodajalca predstavlja, če pred prenosom delodajalca delodajalec ne obvesti sindikatov oziroma se ne posvetuje s sindikati – kršitev 76. člena:

1. Delodajalec prenosnik in delodajalec prevzemnik morata najmanj 30 dni pred prenosom obvestiti sindikate pri delodajalcu o:
 - datumu ali predlaganemu datumu prenosa;
 - razlogih za prenos;

- pravnih, ekonomskih in socialnih posledicah prenosa za delavce ter
 - predvidenih ukrepov za delavce.
2. Delodajalec prenosnik in delodajalec prevzemnik se morata z namenom, da se doseže sporazum, najmanj 15 dni pred prenosom s sindikati iz prejšnjega odstavka posvetovati o pravnih, ekonomskih in socialnih posledicah prenosa in o predvidenih ukrepih za delavce.
 3. Če ni sindikata pri delodajalcu, morajo biti delavci, ki jih prenos zadeva, obveščeni na pri delodajalcu običajen način v roku in o okoliščinah prenosa v skladu s prvim odstavkom tega člena.

4 Zaključek

Delovnoppravna zakonodaja želi med delavcem in delodajalcem vzpostaviti harmoniziran odnos, vendar še vedno ostaja element podrejenosti delavca, zaradi česar ga mora pravo kot šibkejšo stranko zaščititi. Inšpektorat za delo je organ, ki nadzoruje izvajanje zakonodaje v praksi in ugotavlja tudi pomanjkljivosti v predpisih. Poleg že opisanih predlogov, Inšpektorat predlaga tudi, da se črta 2. odst. 73. člena ZDR-1, ki omogoča sklenitev pogodbe o zaposlitvi med poslovodno osebo in družbo, katere edini lastnik je ta poslovodna oseba, oziroma zavodom, katerega edini ustanovitelj je ta poslovodna oseba, in po mnenju avtorice je tak poseg skladen z naravo delovnega razmerja. Tovrstna omejitev pa mora sovpadati z ureditvijo vprašanj davčne obravnave takega odnosa, socialnih zavarovanj in ureditve pravne podlage, ki nadomesti delovno razmerje.

Ajda Gobec Jerele

Employers' Obligations from the Penal Point of View (Part I)

Adulthood is subject to law regulation also throughout the employment provisions. The Labour Inspectorate of the Republic of Slovenia still reports on the violation of employment law regulation. This article presents specific employment provisions in light of employment offences aiming at enlightening legal options of punishment due to disregard of legal provisions. The article is the first part in the series of articles about employers' obligations from the penal point of view and is entirely based on the Employment Relationship Act (ERA). The Penal provisions of the ERA are stated under Article 217 to Article 217.č. The offences are specified in three articles; the highest fines are for offences listed in Article 217, followed by Article 217.a and Article 217.b. The author categorised the offences, offenders and fines into the table below.

Table 1: Offenders and fines under the penal provisions of the Employment Relationship Act

Offender	Fines under Article 217	Fines under Article 217.a	Fines under Article 217.b
<i>Employer – a legal person, a sole proprietor or a self-employed person</i>	<i>Between EUR 3000 and 20,000</i>	<i>Between EUR 1500 and 4000</i>	<i>Between EUR 750 and 2000</i>
<i>Smaller-size employer – a legal person, sole trader or self-employed person</i>	<i>Between EUR 1500 and 8000</i>	<i>Between EUR 300 and 2000</i>	<i>Between EUR 200 and 1000</i>
<i>Individual employer</i>	<i>Between EUR 450 and 1200</i>	<i>Between EUR 150 and 1000</i>	<i>Between EUR 100 and 800</i>
<i>Employer's responsible person – a legal person – and responsible person in a state body or a local community</i>	<i>Between EUR 450 and 2000</i>	<i>Between EUR 150 and 1000</i>	<i>Between EUR 100 and 800</i>

Source: Employment Relationship Act.

Article 217.c addresses the violation of user undertaking and Article 217.č introduces the competence of offence authority for the imposition of a fine. After, the author gathers offences and separates them into groups in line with the ERA chapters with the violated provisions. Subchapters of this second part are structured as follows:

- chapter title of the ERA,
- table including offence provisions and violated provisions of the ERA,
- offence description,
- text of the article or part of the article of the ERA that must be considered otherwise it stipulates an offence.

The core of this article as the first in the series are the offences of the General provisions (Chapter I of the ERA), provisions on the Contract of employment (Chapter II of the ERA) – specifically General provisions, provisions on the Form of contract, Contracting parties, Rights and obligations of contracting parties in concluding employment contracts, Obligations of Contracting Parties - Obligations of employer, Specific features of employment contracts and Change of employer. The basic contents are presented in the table below.

Table 2: List of offences and the violated provisions of the ERA

ERA chapter	Offence	Violated provision
<i>General provision</i>		
	<i>Art. 217, para. 1, indent 1</i>	<i>Art. 6 (Prohibition of discrimination and retaliatory measures)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 2</i>	<i>Art. 7 (Prohibition of sexual and other harassment and workplace mobbing)</i>
	<i>Art. 217.a, para. 1, indent 1</i>	<i>Art. 10 (Employer's general acts)</i>
<i>Contract of employment</i>		
<i>General provisions</i>		

	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 1</i>	<i>Art. 11, para. 2 (Contract of employment)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 3</i>	<i>Art. 13, para. 2 (Application of the general rules of civil law)</i>
<i>Form of contract</i>		
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 2</i>	<i>Art. 17, para. 2 (Written form of employment contract)</i>
<i>Contracting parties</i>		
	<i>Art. 217, para. 1, indent 4</i>	<i>Art. 21 (Capacity to conclude an employment contract)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 5</i>	<i>Art. 22 (Conditions for concluding an employment contract)</i>
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 3</i>	<i>Art. 22, para. 2 (Conditions for concluding an employment contract)</i>
<i>Rights and obligations of contracting parties in concluding employment contracts</i>		
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 4</i>	<i>Art. 25, para 1 and 4 (Notice of vacancies and/or types of work)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 6</i>	<i>Art. 27 (Equal treatment with respect to sex)</i>
	<i>Art. 217.a, para. 1, indent 2</i>	<i>Art. 28 (Employer's rights and obligations)</i>
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 5</i>	<i>Art. 30, para.1 (Unselected candidate's rights)</i>
<i>Obligations of Contracting Parties - Obligations of employer</i>		
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 6</i>	<i>Art. 43, para. 2 (Providing work)</i>
	<i>Art. 217.a, para. 1, indent 3</i>	<i>Art. 45, para. 2 (Safe working conditions)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 7</i>	<i>Art. 47, para. 1 (Protection of worker's dignity at work)</i>
	<i>Art. 217.a, para. 1, indent 4</i>	<i>Art. 47, para. 2 (Protection of worker's dignity at work)</i>
<i>Specific features of employment contracts</i>		
	<i>Art. 217, para. 1, indent 8</i>	<i>Art. 54 (Fixed-term employment contract)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 9</i>	<i>Art. 55 (Restrictions on concluding fixed-term employment contracts)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 10</i>	<i>Art. 56 (Consequences of an illegally concluded fixed-term employment contract)</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 11</i>	<i>Art. 59, para. 2 (General (on Employment contract between a worker and an employer providing work for a user undertaking - a. r.))</i>
	<i>Art. 217, para. 1, indent 12</i>	<i>Art. 60 (Employment of indefinite duration or fixed-term employment (on Employment contract between a worker and an employer providing work for a user undertaking - a. r.))</i>
	<i>Art. 217.b, para. 1, indent 7</i>	<i>Art. 62, para. 4 (Agreement between user undertaking and employer providing work, assignment of worker)</i>

	Art. 217.a, para. 1, indent 5	Art. 65, para. 6 (Part-time employment)
	Art. 217.b, para. 1, indent 8	Art. 68, para. 4 (General (about Home worker employment contract - a. r.))
	Art. 217.a, para. 1, indent 6	Art. 70, para. 2 (Obligations of employer (in Home worker employment contract - a. r.))
Change of employer		
	Art. 217, para. 1, indent 13	Art. 75, para. 2 (Change of employer)
	Art. 217, para. 1, indent 76	Art. 76 (Informing and consulting trade unions)

Source: ERA.

Part two of the series will present the second group of offences against the provisions of the Contract of employment (Chapter II of the ERA) – specifically Termination of contract of employment and provisions of Rights and obligations arising from an employment relationship (Chapter III of the ERA), especially Remuneration for work.

Part three of the series will present the last group of offences against the provisions of Rights and obligations arising from an employment relationship (Chapter III of the ERA), in particular Working time, Night work, Breaks and rest periods, Annual leave, Disciplinary responsibility, offences of the provisions on Protection of certain categories of workers (Chapter IV of the ERA), especially Protection of workers during pregnancy and parenthood, Protection of workers under the age of 18, Protection of older workers, offences of the provisions on Activities and protection of Trade Union representative (Chapter VI of the ERA) and offences of Special Provisions (chapter VII of the ERA), specifically Performance of work abroad and Position of workers posted to perform work in the Republic of Slovenia, and Work of children under the age of 15 and secondary school and university students.

Part one also generally introduces employment relationship which is the relationship between employer and employee. The employer organizes the working process in which the employee enters voluntarily, and performs work assignments personally and continuously under the supervision and instructions of the employer in exchange for payment. This is the legal definition of the employment relationship based on Article 4 of the ERA. The relationship between the employer and the employee begins with a contract and the employee's subordinate position with respect to the employer is an argument for stricter contract regulation in comparison with the regulation on civil law contracts. An employment contract must be drawn up, executed and terminated in ways defined by the ERA, and there is little room for different agreements. If agreed upon, they must comply with the defined legal solutions. An important aspect of legal regulation is a parallel legal system of control and efficient punishment for legal violation. The competent authorities in the field of employment relationships are the court and the inspectorate. It must be highlighted that despite the system of punishment, that in certain cases may even limit the freedom of the employer's responsible person, employees may face a situation when they are still violated. The author shortly emphasizes the humanization of the employment relationship, which is also the aim of the offence system of the main focus of presentation in this series of articles. The inspectorate proposed several amendments of the ERA and, in each article, the author

presents the amendments related to substantive provisions. The article can only be used as a tool for better understanding and does not replace any legal regulation.

LITERATURA

1. Zakon o delovnih razmerjih (2013, 2015, 2016, 2017). Uradni list Republike Slovenije, št. 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16 in 15/17.
2. Inšpektorat za delo Republike Slovenije: Poročilo o delu inšpektorata za delo za leto 2017. Pridobljeno 1. 4. 2019 s svetovnega spleta: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/POROCILO_O_DELU_IRSD_2017.pdf.
3. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Pridobljeno 1. 4. 2019 s svetovnega spleta: http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/#c7576.
4. Statistični urad Republike Slovenije. Prebivalci glede na aktivnost, po spolu in kohezijskih regijah (v 1000), Slovenija, četrtno, 2018Q4. Pridobljeno 25. 3. 2019 s svetovnega spleta: <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
5. Zakon o prekrških (2011, 2013, 2014, 2016, 2017). Uradni list Republike Slovenije, št. 29/11 – uradno prečiščeno besedilo, 21, 111, 74, 92, 32/16 in 15/17.

Vloga mednarodnih sejmov pri promociji turistične ponudbe

Prejeto 11. 2. 2019 / Sprejeto 2. 4. 2019

Strokovni prispevek

UDK 339.147:338.48

KLJUČNE BESEDE: *mednarodni sejem, marketinška orodja, promocija, diverzifikacija turistične ponudbe*

POVZETEK - *Sodobni sejmi so organizirani kot specifična podjetja, od katerih je večina nastala s pomočjo lokalne in državne uprave z namenom izboljšanja domačega gospodarstva, pri čemer poslujejo skladno s strogimi komercialnimi kriteriji. Zaradi svoje izjemno pomembne vloge v razvoju regij in držav jim lokalne in državne uprave nudijo številne ugodnosti ter olajšave, kot so nižje davčne stopnje ali popolna oprostitve davka, za blago dobavljeno za sejme itd. Da bi bil sejem mednarodnega značaja, mora izpolnjevati naslednje pogoje: imeti mora vsaj 10 % tujih razstavljalcev in 5 % obiskovalcev iz tujine (Kmetijski sejem v Novem Sadu, Sejem tehnike v Hanovru, Sejem prehrane v Moskvi itd.). Turistična organizacija Vojvodine v okviru svojega letnega programa načrtuje dogodeke za obisk 20 mednarodnih sejmov, ki so glavni način promocije skupne turistične ponudbe Vojvodine.*

Received 11. 2. 2019 / Accepted 2. 4. 2019

Professional paper

UDC 339.147:338.48

KEY WORDS - *international fair, marketing tools, promotion, diversification of tourist offer*

ABSTRACT - *Contemporary fairs are organised as specific companies - most of them with the help of local and government administration in order to improve the domestic economy, however, they need to operate according to strict commercial criteria. As they play an extremely large role in the development of entire regions and countries, local and government administrations provide them with various benefits, such as lower tax rates or total tax exemptions for goods presented at the fair, etc. In order for the fair to be of international character, it should meet the following requirements: at least 10% of foreign exhibitors and 5% of foreign visitors (Agricultural Fair Novi Sad, Technology Fair Hannover, World Food Moscow, etc.). According to its annual program, the Tourist Organisation of Vojvodina will participate in more than 20 international fairs, and they are the most frequent instrument for promoting the overall tourist offer of Vojvodina.*

1 Uvod

Sajamska ponuda može da bude deo integrisanog turističkog proizvoda neke turističke destinacije ili lokaliteta, s obzirom da hallmark događaji kao što su međunarodni sajmovi mogu privući mnogo turista i imaju veliki i dugoročni uticaj na imidž i atraktivnost destinacije.

U radu su predstavljene najznačajnije aktivnosti pri odabiru i organizaciji poslovanja periodičnih hallmark događaja s visokom turističkom tražnjom i vrednošću. Takođe, rad prikazuje osnovu koncepta upravljanja događajima, kao i njegove vrste i specifičnosti u organizaciji u zavisnosti od glavnih strukturnih elemenata događaja.

Sajmovi i izložbe zastupljeni su na mnogim poslovnim tržištima, a posebno u velikim privrednim granama, s većom disperzijom potencijalnih kupaca, prodajnih posrednika i distributera, kao i širim asortimanima i kompleksnijim proizvodnim

dobrima. U mnogim savremenim kompanijama, nakon prodajnih aktivnosti, sajmovi prerastaju u najznačajniju promotivnu formu zbog mogućnosti okupljanja šireg auditorijuma na jednom mestu, prezentacije postojećih i lansiranja novih oblika ponude, dodatnog publiciteta, uspostavljanja šire kontaktne osnove s klijentima, sklapanja novih prodajnih ugovora i uspostavljanja i održavanja različitih oblika saradnje.

U izvesnom smislu sajmovi imaju i istraživačku misiju i služe za otkrivanje novih poslovnih ideja i koncepcija, cirkulaciju znanja i informacija između različitih učesnika, »snimanje« konkurentske ponude i sl.

Turistička organizacija Vojvodine koja je osnovana prevashodno radi promovisanja sveukupne turističke ponude Vojvodine, u svom godišnjem programu ima predviđene nastupe na više od 20 međunarodnih sajmova, te su oni najčešći instrument njenog delovanja, što je predmet ovog rada.

2 Metodologija

Struktura rada odražava teorijsku pozadinu promocije turističke ponude na međunarodnim sajmovima, prepoznajući ih kao izvesnu paradigmu moderne konkurentnosti. Rad pruža pravi uvid u to koliko je nastup na međunarodnim sajmovima važan i koliko postoji detalja o kojima se mora voditi računa, kako bi celokupni sajamski nastup bio realizovan na kavlitetan i upečatljiv način. Zbog toga, za svaku organizaciju ostaje preporuka da pažljivo izaberu, pripreme i realizuju svoje sajamske nastupe i da na pravi način valorizuju sve što na sajmu dogovore. Primer Turističke organizacije Vojvodine ukazuje koliko se puno može postići planiranjem sajamskih nastupa s uvećanom dozom inovativnosti, znanja, truda i zalaganja.

U radu korištena metodologija predviđena je za društvene nauke, npr: analiza knjiga i dokumenata, uporedni pristup i komparativna analiza. Takođe, korištena je i Analiza sadržaja kao metoda koja podrazumeva analizu zvanično objavljene literature, dokumenata i drugih statističkih materijala i zvaničnih informacija, koje se odnose na predmet istraživanja rada. Ispitivane su zvanične publikacije nadležnih organa u Srbiji, Sloveniji i široj međunarodnoj zajednici. U svrhu ovog rada korištene su dve vrste materijala. Prvo, relevantne knjige i naučni radovi vezani za temu. Drugo, štampani materijali, časopis, izveštaji sajamskih organizacija, službeni dokumenti Turističke organizacije Vojvodine, Turističke organizacija Srbije kao i različite veb stranice.

3 Pojam i razvoj sajmova

Početak sajmovanja veže se uz proslavljanje crkvenih praznika kada su proizvođači i trgovci iz raznih krajeva nudili kupcima svoje proizvode. Već u ranom srednjem veku, neki sajmovi imali su međunarodni karakter i temeljili su se na prodaji roba.

Današnji sajmovi organizovani su kao specifična preduzeća, većina njih nastala je uz pomoć državne administracije, s namerom da unaprede domaću ekonomiju i da

posluju po strogo komercijalnim kriterijumima Sajmovi imaju izuzetno veliku ulogu na razvoj čitavih regija, pa i država, a lokalne i državne administracije daju im brojne pogodnosti kao što su manje stope poreza ili potpuna oslobođenja od poreza, za robu prodatu na sajmu itd. Sajmovi imaju brojne funkcije i donose veoma velike koristi koje se mogu analizirati s aspekata brojnih direktnih učesnika, izlagača i iz ugla posetilaca, potencijalnih kupaca i društveno – političke zajednice. Uz to, ne sme se izgubiti iz vida da su sajmovi sastavni deo tržišnog sistema jedne države. Nastanak i razvoj sajмова je u korelaciji s funkcionisanjem tržišnog mehanizma privređivanja te se stoga njihov broj, vrsta, i njihovi ostvareni rezultati tretiraju kao jedan od pokazatelja razvijenosti jedne privrede.

Sajmovi su klasične tržišne institucije, ali i promotivne institucije koje imaju značaj u ostvarivanju ciljeva ekonomske politike. Iako postoje savremeniji oblici trgovine kao i savremeniji oblici promocije, ipak sajmovi imaju veliki značaj za mnoge industrije kao napr. građevinarstvo, poljoprivreda, turizam i dr. Sajmovi su mesto na kom se sučeljavaju globalna ponuda i tražnja (Muhi i Katić, 2010).

Sajmovi i izložbe međunarodnog karaktera predstavljaju instrument podsticanja privrednog i trgovinskog razvoja nacionalnih privreda i regiona. Poseban značaj dobijaju u prvoj polovini 20. veka, kada su u velikoj meri sajmovi i izložbe međunarodnog karaktera zauzimali centralnu ulogu u razvoju gradova i regiona (Lazić, 2015).

Postoji više podela sajмова ali osnovna je po mestu održavanja:

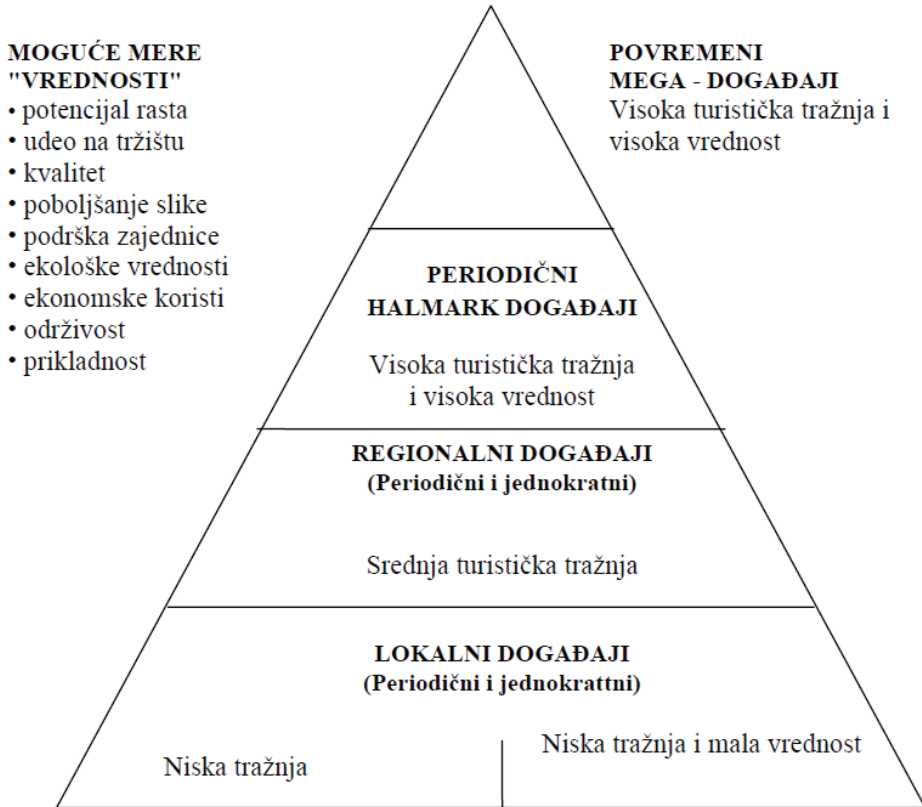
1. Međunarodni sajmovi – da bi sajam bio međunarodnog karaktera treba da ispuni sledeći uslov: da ima 10 % stranih izlagača i 5 % posetioca iz inostranstva (Poljoprivredni sajam Novi Sad, Sajam tehnike Hanover, World food Moskva idr.);
2. Domaći sajmovi – mogu biti regionalni i lokalni;

Na dnu trougla (Slika 1.) lokalni su događaji s niskom turističkom tražnjom i malom vrednošću. Ovi događaji obično su mali i organizovani povremeno ili samo jednom. Druga grupa događaja u modelu regionalni su događaji sa srednjom turističkom tražnjom i vrednošću. Kao i lokalni događaji, regionalni događaji mogu biti periodični ili jednokratni (domaći sajmovi). Treća grupa događaja sastoji se od periodičnih hallmark događaja (međunarodni sajmovi) s visokom turističkom tražnjom i vrednošću. Na vrhu trougla nalaze se povremeni mega događaji s visokom turističkom tražnjom i vrednošću (Getz, 1997).

Skoro svi događaji imaju turističku i lokalnu vrednost, ali samo neki od njih su u stanju da generišu ogromnu turističku tražnju. Dakle, lokalni i regionalni događaji na dnu ne mogu imati veliko značenje za imidž destinacije, dok hallmark i mega događaji, na vrhu, mogu privući mnogo turista i imaju veliki i dugoročni uticaj na imidž i atraktivnost destinacije (Getz, 1997).

Hallmark događaji, kao događaji prepoznatljivog kvaliteta programa, odnosno autentičnog održavanja imaju nešto veći broj tipova u odnosu na mega događaje. Poslovni hallmark događaji predstavljaju međunarodni sajmovi i izložbe, napr. Međunarodni sajam automobila u Ženevi.

Slika 1: Portfolio pristup strategije i evaluacije turizma događaja



Izvor: Getz (2008). *Tourism Management*, 29, str. 403–428.

Najvažniji efekti koje postižu sajmovi odnose se na susret ponude i tražnje, stvaranje poslovnih prilika, prodaja robe i usluga, razvoj novih ideja, istraživanja navika i potreba potrošača i ponude konkurenata.

4 Turistička organizacija Vojvodine

U marketinškom pogledu sajmovi predstavljaju promotivnu instituciju i marketinški kanal odnosno kanal prodaje. Usluge koje pružaju sajamske organizacije integrišu se u usluge drugih institucija različitih delatnosti i stvaraju jedinstvenu ponudu. Druge institucije koje su uključene u ukupnu ponudu su: turističke organizacije, banke, pošta, butici, konsultanske agencije, ugostiteljsko-turistički objekti (restorani, kafići) i slično. U okviru sajmova organizuju se i različiti događaji koji privlače veliki broj posetioaca, a imaju kulturni i turistički značaj (Stanković i Čavić, 2013).

Turistička organizacija Vojvodine je državna ustanova koja se bavi promocijom svega što bi bilo interesantno za potencijalne turiste u Vojvodini i na taj način pokušava

da pospeši poslovanje pojedinačnih turističkih subjekata i delatnosti koje se oslanjaju na turizam tj. da pomogne uspešnijem ukupnom privrednom poslovanju u Pokrajini.

Turistička organizacija Vojvodine je organizacija koju je svojom odlukom osnovala Skupština Autonomne pokrajine Vojvodine, 23. oktobra 2002. godine. Turistička organizacija Vojvodine je osnovana u cilju unapređenja i razvoja turizma u Autonomnoj pokrajini Vojvodini. Sredstva za osnivanje i rad Turističke organizacije Vojvodine obezbeđuju se iz:

1. Budžeta Autonomne pokrajine Vojvodine;
2. Donacija, priloga i sponzorstva domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica;
3. Drugih izvora, u skladu sa zakonom.

Sastavni deo Programa poslovanja Turističke organizacije Vojvodine je Program turističke informativno-propagandne aktivnosti, kojim se preciziraju sve aktivnosti koje će Turistička organizacija Vojvodine u toku godine imati na polju promocije turističkih potencijala Vojvodine.

Ovaj program sastoji se iz tri dela:

1. izdavačka delatnost;
2. informativno-propagandna delatnost i
3. nastupi na sajmovima.

Promotivna aktivnost koja oduzima najviše vremena i finansijskih sredstava je nastup na sajmovima. Turističke organizacije Vojvodine je delimično samostalno, a delom u saradnji sa Turističkom organizacijom Srbije ili Pokrajinskim sekretarijatom za privredu, 2016. godine nastupila na ukupno 24 sajma turizma, privrede i poljoprivrede – Beograd, Niš, Kragujevac, Bijeljina, Skoplje, Budva, Sarajevo, Banja Luka, Lukavac, Zagreb, Poreč, Rabac, Ljubljana, Celje, Gornja Radgona, Budimpešta, Bukurešt, Sofija, Moskva, Bergamo, Berlin, London, Bratislava i Prag.

5 Planiranje nastupa na međunarodnom sajmu turizma u Ljubljani

Sajamske institucije nalaze se pred brojnim izazovima kako organizovati nezaboravne sajmove i događaje koji će odgovarati različitim tržišnim segmentima i starosnim grupama različitih preferencija. Cilj sajмова je dovođenje kupaca i prodavaca »pod jedan krov«, na specifičan način. Sjamovi predstavljaju možda čak i centralnu promotivnu aktivnosti zemalja koje su ekonomski razvijene, a za njih se stoga izdvajaju ogromni budžeti, mnogo veći nego za druge promotivne oblike (Ljubojević i Andrejević, 2002).

Specijalizovane sajamske institucije organizuju sajamske manifestacije u unapred planiranom vremenskom terminu (godinu dana, a ponekad i dve godine unapred), na određenom sajamskom mestu. Sajamske institucije osim prodaje prostora nude i druge usluge, kao npr. postavke i uređenja izložbenih prostora »štandova«, oglašavanje nastupa, aranžiranje štandova, skladištenje i slično, te angažuju spoljne davaoце usluga kao npr. špeditere, poštanske usluge, ugostiteljske, usluge osiguranja robe i

slično. Procenjuje se da se kroz organizaciju sajмова u Nemačkoj godišnje obezbedi oko 230.000 novih radnih mesta.

Praktično, kreativnost organizatora se ogledala u odabiru prostora, logistike i organizacije i dr. Kako navodi Fridman, organizatori sajamske manifestacije postavljaju okvir izložbe kroz sam izgled, »grafiku« i razne oblike edukativnih sesija. Ovom okviru sadržaj daju izlagački štandovi, ponuda proizvoda na samim štandovima, odabir ljudi i način rada na štandovima, a na osnovu ovog zajedničkog rada posetioци stiču iskustva i procenjuju kvalitet. Zajednička odgovornost izlagača i organizatora, bez obzira na kvalitet njihovog marketinškog odnosa, određena je nivoom zadovoljstva posetioца i njihovom spremnošću da bi potrošili određenu količinu novca ili posetili sledeće izdanje te izložbe (Fridman, 2003).

Odabir sajma

Prilikom odabira sajma u slučaju Turističke organizacije Vojvodine, opredeljujući faktor predstavlja visina planiranih finansijskih sredstava namenjenih za ovu namenu koja se nalaze u godišnjem planu poslovanja. Sledeći opredeljujući faktor je statistika oko broja dolazaka i ostavernih noćenja, uz devizni priliv, po zemljama iz kojih turisti dolaze u našu zemlju.

Sajam u Ljubljani (Gospodarsko razstavišče) ima relativno dugu tradiciju organizacije sajamskih priredbi, a osnovan je 1964. godine. Takođe, Međunarodni sajam turizma ALPE ADRIA – Turizam in prosti čas (Turizam i slobodno vreme), najveći je sajam turizma u Sloveniji i jedini koji se održava u Ljubljani. Sajam se tradicionalno održava u poslednjoj sedmici januara, traje 4 dana, a 2016. godine na sajmu je zabeleženo oko 25.000 posetilaca, dok je bilo prisutno 125 izlagača iz 13 država.

Prema svim statistikama, broj dolazaka i noćenja turista iz Slovenije u Srbiju i Vojvodinu u stalnom je porastu, a u poslednjih 10 godina turisti iz Slovenije nalaze se u prvih 5 nacija na ovim statističkim tablicama.

Izbor i uređenje prostora - procena veličine štanda

Iz tehničkog aspekta izložbeni prostor treba da ima izdvojen deo za razgovor, deo namenjen logističkim aktivnostima (mali magacin, kuhinja i dr.) i svakako izložbeni deo. Neadekvatan prostor i postavljanje uzoraka ne mogu dati željeni efekat, pažnju prema proizvodu ili usluzi. Atraktivnost štanda ne zavisi samo od raspoloživog budžeta i veličine štanda, već prvenstveno od dobre pripreme, dobro osmišljenog prostora.

U slučaju Turističke organizacije Vojvodine, veličinu štanada diktira i broj suizlagača, predstavnika turističkih agencija i turističkih organizacija gradova i opština. Oni zajedno s Turističkom organizacijom Vojvodine besplatno predstavljaju svoju ponudu, a ovaj vid prezentacije predstavlja jedini način za direktnu međunarodnu promociju svoje destinacije. Za sajam u Ljubljani zakupljuje se izložbeni prostor od 25 m².

Planiranje promotivnih aktivnosti

Promotivne aktivnosti počinju naravno i pre trenutka samog izlaganja na sajmu. Izlaganje se najavljuje kroz medije - elektronske i pisane, oglase, kroz intervjuе, kon-

ferencije za novinare. Najčešća promotivna aktivnost klasične su press konferencije koje su obogaćene s drugim prigodnim programima kao što je predstavljanje gastro-nomske, folklorne, zanatlijske i druge ponude Vojvodine. Na štandu Turističke organizacije Vojvodine na sajmu u Ljubljani vrlo česta su prezentacije vina, domaće hrane i starih zanata poreklom iz Vojvodine.

Turistička organizacija Vojvodine je u poslednjih nekoliko godina uložila puno truda i sredstava u izradu brojnih turističkih brošura koje tretiraju posebne oblasti turističke ponude Vojvodine (kulturno nasleđe, kratki odmor, smeštajni kapaciteti, salaši, čarde itd.), a osluškujući specifične zahteve i potrebe posetioca sajma u Ljubljani urađeni su i programi i brošure vezane za aktivni odmor, kampove i ponudu Fruške gore. Iako većina posetioca odlično razume srpski, engleski jezik, dodatni napor je učinjen da se sve veći broj izdanja Turističke organizacije Vojvodine prevede i na slovenački jezik.

Planiranje finansijskih sredstava

Izlaganje na sajmovima je skupo je i iziskuje znatno angažovanje materijalnih sredstava kao i zaposlenih ili angožavanje eksternih saradnika. Osnovna razlika u nastupima Turističke organizacije Vojvodine na međunarodnim sajmovima je u pogledu ko je glavni nosilac nastupa odnosno ko finansira osnovne troškove, zakup sajamskog prostora. U tom smislu razlikuju se tri tipa sajamskih nastupa:

1. Samostalni nastup – Turistička organizacija Vojvodine sama finansira zakup izložbenog prostora,
2. Nastup na izložbenom prostoru čiji zakup finansira Pokrajinski sekretarijat za privredu, na sajmovima na kojima se prezentuje ne samo turistička nego celokupna privredna i poljoprivredna ponuda Vojvodine, zajedno s predstavnicima različitih preduzeća iz Vojvodine,
3. Nastup na izložbenom prostoru čiji zakup finansira nacionalna turistička organizacija – Turistička organizacija Srbije, na kojem predstavnici Turističke organizacije Vojvodine nastupaju zajedno s kolegama iz pojedinih turističkih organizacija iz gradova i opština s teritorije cele države.

Na osnovu iznetog nastup može biti samostalan, pri čemu je skuplji od drugog načina, organizovanog, kolektivnog nastupa. Kolektivan nastup s aspekta finansijskih sredstava donosi uštedu na sledeći način: iznajmljeni prostor je manji, zajednički prostor i logistika je ravnopravno podeljena između izlagača, transport je jeftiniji, potrebno je manje osoblja i dr.

Zajednički nastup realizuje se preko Turističke organizacija Srbije, za nastup na sajmovima koji su udaljeniji i skuplji kao što su London, Berlin, Moskva, Milano i dr.

6 Zaključak

Na osnovu istraživanja i prezentovane argumentacije stiče se pravi uvid u to koliko je nastup na međunarodnim sajmovima važan i koliko postoji detalja o kojima

se mora voditi računa da bi celokupni sajamski nastup bio realizovan na kvalitetan i upečatljiv način. U smislu troškova, jasno se uočava da postoji velika razlika u obimu i sadržaju mogućih sajamskih nastupa ali isto tako stoji činjenica da je i skroman sajamski nastup bolji nego nikakav. Biti prisutan, u kontinuitetu pokazivati i dokazivati kvalitet svog proizvoda ili usluge, imperativ je za svaku kompaniju.

Zbog toga, za svaku organizaciju ostaje preporuka da pažljivo izaberu, pripreme i realizuju svoje sajamske nastupe i da na pravi način valorizuju sve što na sajmu dogovore. Primer Turističke organizacije Vojvodine ukazuje koliko se puno može nadoknaditi s uvećanom dozom inventivnosti, maštovitosti, truda i zalaganja.

Efekti rezultata poslovanja sajamske industrije reflektuju se i prelivaju i na druge industrije, kao što su turizam i saobraćaj, ali i na čitavu privredu. Prisustvovanje sajmovima u okviru koncepta modernog poslovnog turizma važan je deo ukupne turističke ponude razvijenih zemalja. Moderni poslovni turizam ima četiri glavne forme: putovanje zbog učestvovanja na konferencijama i drugim vrstama sastanaka, podsticajna putovanja, putovanje zbog učestvovanja na sajmovima i pojedinačna poslovna putovanja.

Takođe, iako učestvovanje na sajmovima ne mora predstavljati centralni motiv turističkog putovanja, sajamska ponuda može biti deo integrisanog turističkog proizvoda neke turističke destinacije ili lokaliteta.

Turizam je jedina privredna grana u Srbiji koja iz godine u godinu beleži stalni rast, kako u pogledu dolazaka i noćenja turista tako i u ostvarenom deviznom prilivu. S povećanim budžetom, sajamski nastupi Turističke organizacije Vojvodine i njenih partnera, suizlagača iz opština i gradova u Vojvodini, bili bi značajno kvalitetniji, atraktivniji, brojniji i sadržajniji, a to bi donelo daleko veće i konkretnije ekonomske koristi za našu zemlju.

Marina Jovičević Simin, PhD, Slobodan Živkucin, PhD

The Role of International Fairs on the Promotion of Tourist Offer

Fair offer may be part of an integrated tourism product of a tourist destination or site, since hallmark events such as international fairs can attract many tourists and have a long-term impact on the image and attractiveness of the destination. The paper presents the most important activities in the selection and organization of hallmark events business with high tourist demand and value. Also, the paper presents the basis of the concept of event management, as well as its types and specifics in the organization, depending on the main structural elements of the event.

The structure of the paper reflects the theoretical background of tourist offer promotion by international fairs, identifying them as certain paradigm of modern competitiveness. The paper provides a true insight into how important is the performance at the international fairs and how much detail is needed to ensure that the entire fair

performance is realized on a high level and in an impressive manner. Therefore, it is recommended for each organization that it carefully select, prepare and realize its fair performance as well as properly evaluate everything that is agreed upon at the fair. The example of the Tourist Organization of Vojvodina indicates how much can be achieved by planning fair events with an increased dose of innovation, knowledge, effort and dedication.

Fairs and exhibitions are present in many business markets, especially in large business sectors with more dispersion of potential buyers, sales agents and distributors, as well as wider assortments and more complex production assets. In many modern companies, fairs are next to sales activities in terms of growing into the most important promotional form for the possibility of gathering a wider audience in one place, presentations of existing ones and launching new forms of offer, additional publicity, establishing a wider contact base with clients, concluding new sales contracts, and establishing and maintaining various forms of cooperation.

In a sense, fairs have a research mission and serve to discover new business ideas and concepts, circulation of knowledge and information between different participants, "recording" of competitive offers, and the like.

The Vojvodina Tourist Organization, which was founded primarily to promote the overall tourist offer of Vojvodina, has in its annual program scheduled performances at more than 20 international fairs, and they are the most common instrument of its operation, which is the subject of this paper.

The beginning of the fair is bound up with the celebration of church holidays when producers and traders from various parts offered customers their products. Already in the early Middle Ages, some fairs had an international character and were based on the sale of goods.

Today's fairs are organized as specific companies, most of them created with the help of the state administration with the intent of improving the home economy, and operate according to strictly commercial criteria. Fairs play an extremely important role in the development of entire regions, as well as the state, and local and state administrations give them various benefits such as lower tax rates or total tax exemptions for goods sold at a fairs, etc.

The fairs have numerous functions and offer very large benefits, which can be analyzed from the perspective of numerous direct participants, exhibitors, as well as visitors, potential buyers and the socio-political community. In addition, it should not be forgotten that fairs are an integral part of the market system of a country. The development of fairs is in correlation with the functioning of the market economy mechanism, and therefore their number, type and their achieved results are treated as one of the indicators of the development of an economy.

The fairs are classic market institutions as well as promotional institutions that have a significant role in achieving the goals of the economic policy. Although there are more modern forms of trade as well as more modern forms of promotion, fairs have a great importance for many industries, such as construction, agriculture, tou-

rism, etc. They are the place where global supply and demand are confronted (Muhi & Katić, 2010).

International trade fairs and exhibitions are an instrument for stimulating the economic and trade development of national economies and regions. Particular importance is gained in the first half of the 20th century, when fairs and exhibitions of international character took a central role in the development of cities and regions (Lazić, 2015).

While there are several categories of fairs, the basic is according to the place of maintenance (Pešić, 2012):

1. *International trade fairs - the fair should be of an international character and should fulfill the following condition: 10% of foreign exhibitors and 5% of foreign visitors (Agricultural Fair Novi Sad, Hanover Fair, World Food Moscow, etc.)*
2. *Domestic fairs - either regional or local.*

Almost all events have a tourist and local value, but only some of them are able to generate a huge tourist demand. Thus, local and regional events cannot have much significance for the image of the destination, while hallmark and mega events can attract many tourists and have a long-term impact on the image and attractiveness of the destination.

Local events are usually small and organized occasionally or only once, and have low tourist demand and low value. The second group of events are regional events with a mean tourist demand and value, and similarly to local events, can be periodic or one-time (domestic fairs). The third group of events consists of periodic hallmark events (international fairs) with high tourist demand and value. At the top are occasional mega events with high tourist demand and value (Getz, 1997).

Hallmark events, as events of a recognizable program quality or authentic maintenance, have a slightly higher number of types than mega events. Business hallmark events are international fairs and exhibitions, e.g. International Automobile Fair in Geneva.

The most important effects achieved by fairs relate to the meeting of supply and demand, the creation of business opportunities, the sale of goods and services, the development of new ideas, the research of habits and the needs of consumers and the supply of competitors.

From a marketing point of view, fairs represent a promotional institution and a marketing or sales channel. The services provided by trade organizations are integrated into the services of other institutions of different activities and create a unique offer. Other institutions included in the total offer are: tourist organizations, banks, post offices, boutiques, consulting agencies, catering and tourist facilities (restaurants, bars) and the like. Different events that attract a large number of visitors and have cultural and tourist significance are organized within the fairs (Stanković & Čavić, 2013).

The Tourist Organization of Vojvodina is a state institution that promotes everything that could potentially be interesting for tourists in Vojvodina, and in that way, tries to accelerate the business of individual tourism entities and activities that rely on tourism.

The Tourist Organization of Vojvodina is an organization founded by the Assembly of the Autonomous Province of Vojvodina on October 23, 2002 in order to promote and develop tourism in the Autonomous Province of Vojvodina. The funds for the establishment and operation of the Tourist Organization of Vojvodina shall be provided from: the budget of the Autonomous Province of Vojvodina; donations, contributions and sponsorships of domestic and foreign legal entities and persons; other sources in accordance with the law.

Tourist Information and Propaganda Activity Program is an integral part of the Business Program, which specifies all activities that the Tourist Organization of Vojvodina will have during the year in the field of promotion of the tourist potentials of Vojvodina (Marketing strategija Turizma Vojvodine, 2009). This program consists of three parts: publishing activity, information-propaganda activity and performance at the fairs.

The promotional activity requiring the largest amount of time and financial resources is performance at the fairs. The Tourist Organization of Vojvodina is partially independent and partly cooperates with the Tourist Organization of Serbia or the Provincial Secretariat for Economy. In 2016, it participated at a total of 24 tourism, economy and agriculture fairs – Belgrade, Nis, Kragujevac, Bijeljina, Skopje, Budva, Sarajevo, Banja Luka, Lukavac, Zagreb, Poreč, Rabac, Ljubljana, Celje, Gornja Radgona, Budapest, Bucharest, Sofia, Moscow, Bergamo, Berlin, London, Bratislava, Prague.

Fair institutions are facing numerous challenges in organizing unforgettable fairs and events that will suit different market segments and age groups with different preferences. The aim of the fairs is to bring consumers and sellers “under one roof” in a specific way. The fairs may even represent the central promotional activities of developed countries, and for this reason, the budgets are much higher than those for other promotional forms (Ljubojević & Andrejević, 2002).

Specialized fair institutions organize fair events in a pre-planned time period (one year and sometimes two years in advance) at a particular fairground. Apart from the sale of space, the trade institutions also offer other services, such as setting and arrangement of exhibition stands, advertising appearances, stand arrangement, storage, etc., and hire outsourced service providers, for example freight forwarders, postal services, catering, insurance services and so on. It is estimated that around 230,000 new jobs are provided through the organization of trade fairs in Germany (Dević & Papović, 2014).

Practically, the creativity of the organizer is reflected in the selection of space, logistics and organization, etc. According to Fridman, the organizers of the fair manifestation set the framework of the exhibition through the design, “graphics” and

various forms of educational sessions. The content of this is provided by exhibition booths, the offer of products at the stands itself, the selection of people and the way of work at the stands, and on the basis of this joint work visitors gain experience and assess the quality. The shared responsibility of exhibitors and organizers, regardless of the quality of their marketing relationship, is determined by the level of visitors' satisfaction and their willingness to spend a certain amount of money or visit the next edition of this exhibition (Fridman, 2003).

Some of the most important activities of planning a fair performance are: 1. Choice of the fair; 2. Selection and arrangement of space - assessment of the size of the stand, 3. Planning of promotional activities, 4. Planning financial resources, etc.

In the selection of fairs by the Tourist Organization of Vojvodina, the determining factor is the amount of planned funds allocated for this purpose that are in the annual business plan. The next determining factor is the statistics on the number of arrivals and stagnant overnight stays, with foreign exchange inflows according to the countries from which tourists come to our country.

The fair in Ljubljana with a relatively long tradition in the organization of fair events was founded in 1964. Also, the International Tourism Fair ALPE ADRIA (Tourism and Leisure) is the largest tourism fair in Slovenia and the only one that is held in Ljubljana. The fair is traditionally held during the last week of January, lasting for 4 days, and in 2016, about 25,000 visitors were registered at the fair; along with 125 exhibitors from 13 countries.

According to all statistics, the number of arrivals and overnights of tourists from Slovenia to Serbia and Vojvodina is on a steady increase, and in the last 10 years, tourists from Slovenia are among the top 5 countries.

Based on the research and presented arguments, it becomes clear how important is the performance at international fairs and how many details must be taken into account for the entire fair presentation to be realized at a high level and in an impressive manner. In terms of costs, it is clear that there is a big difference in the scope and content of possible fair performances, but also the fact that even a modest fair performance is better than none.

Therefore, it is recommended that each organization carefully select, prepare and realize their own fair performance as well as properly evaluate everything that is agreed upon at the fair. The example of the Tourist Organization of Vojvodina indicates how much can be replaced with an increased dose of inventiveness, effort and dedication.

The results affecting the fair industry are reflected and spread to other industries, such as tourism and transport, as well as the entire economy. Attending fairs within the concept of modern business tourism is an important part of the overall tourist offer of the developed countries. Modern business tourism has four main forms: travel for attendance at conferences and other types of meetings, incentive travel, travel for attendance at fairs and individual business trips.

Also, although attendance at fairs does not necessarily represent a central motive for a tourist trip, a fair offer can be part of an integrated tourism product of a tourist destination or site. Tourism is the only economic branch in Serbia that keeps growing year after year, both in terms of tourist arrivals and overnight stays as well as in the real foreign exchange inflow.

With the increased budget, the fair events of the Tourist Organization of Vojvodina, and especially its partners and co-exhibitors from municipalities and cities in Vojvodina, would be significantly better, more attractive, more numerous and more content, and this would bring far greater and more substantial economic benefits for our country.

LITERATURA

1. Dević, Ž. and Papović, Z. (2014). Sajamski nastup kao ključni oblik unapređenja prodaje u interorganizacionom okruženju. *Ekonomski signali*, 9, št. 2.
2. Fridman, F. J. (2003). *White Paper an Trends Show industry*. New York: Time & Place Strategies, Inc.
3. Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant Communication Corporation.
4. Getz, D. (2008). *Tourism Managemant*, 29, str. 403–428.
5. <http://www.pks.rs/Predstavnistva.aspx?id=6&t=8&jid=1>.
6. <http://www.sajmovi.biz/o-sajmovima.html>.
7. Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata. Beograd: Istorijski arhiv; Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
8. Ljubojević, Č. and Andrejević, A. (2002). *Menadžment događaja*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
9. Lovreta, S., Končar, J. and Petković, G. (2009). *Kanali marketinga*. Beograd: Cid ekonomskog fakulteta u Beogradu
10. *Marketing strategija Turizma Vojvodine* (2009). Novi Sad: Sekretarijat za privredu
11. Muhi, B. and Katić, A. (2010). Značaj, uloga i karakteristike savremenih komercijalnih sajmova turizma. *Poslovna ekonomija*, 4, št. 1.
12. Pešić, A. (2012). *Međunarodno poslovanje*. Sremski Karlovci: Cekom.
13. Poslovni savetodavni centar za mlade preduzetnike i žene preduzetnice. *Projekat Ministarstva finansije i privrede Vlade Srbije*.
14. Stanković, J. and Čavić, B. (2013). *Trgovina i drugi kanali marketinga*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Dr. Marina Jovičević Simin, profesorica strukovnih studija na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci.

E-naslov: msimin@mpk.edu.rs

Dr. Slobodan Živkucin profesor strukovnih studija na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci.

E-naslov: slobodan.zivkucin@gmail.com

Učeča se organizacija in njena konkurenčna prednost

Prejeto 26. 4. 2019 / Sprejeto 15. 5. 2019

Strokovni prispevek

UDK 005.7:339.137.2

KLJUČNE BESEDE: učeča se organizacija, učenje v podjetju, konkurenčnost, dejavniki konkurenčne prednosti

POVZETEK - Konkurenca na gospodarskem trgu je stalnica, razlikuje se zgolj v panogi, saj imamo v nekaterih panogah na trgu več konkurentov in trg ni monopolističen. Konkurenčna podjetja se vedno trudijo, da bodo bolj poslovno uspešna. Veliko vlogo pri tem igra razvoj in inovativnost podjetja, saj predstavlja nekaj novega in drugačnega, česar ostala podjetja na trgu nimajo. Ob tem pa se morajo za omenjen dobiček in poslovno uspešnost razvijati tudi ljudje oz. zaposleni, ki produkte, storitve ali dejavnosti podjetja tudi ustvarjajo. Imajo neko znanje, s katerim zadovoljijo trenutne potrebe delovnega procesa, ko pa se proces dodatno razvija in izboljšuje, se mora izboljšati in oplemenititi tudi njihovo znanje. Razvoj in inovativnost podjetij na gospodarskem trgu v današnjih časih zahteva visoko raven znanja zaposlenih, to raven znanja pa zaposlenim omogoči učeča se organizacija v podjetju, ki jim omogoča tudi prenos usvojenega znanja in razvito poslovno okolje. To predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov za konkurenčnost podjetja na gospodarskem trgu, saj so zaposleni uspešni in učinkoviti. Z rastjo intelektualnega kapitala podjetja pa posledično raste tudi finančni kapital podjetja. Teoretična dejstva in raziskave na področju učeče se organizacije in konkurenčnosti potrjujejo, da ima učeča se organizacija konkurenčno prednost. Značilnosti učeče se organizacije posledično predstavljajo konkurenčno prednost podjetij na gospodarskem trgu.

Received 26. 4. 2019 / Accepted 15. 5. 2019

Professional paper

UDC 005.7:339.137.2

KEY WORDS: learning organization, learning in a business, competition, competitive advantage factors

ABSTRACT - Competition is a constant in a market economy, but changes depending on the industry as the market for some industries has more competitors and is therefore not monopolistic. Competitive companies are always working to achieve greater business results. Their development and innovation play an important role in introducing something new and different, something that other companies on the market do not offer. At the same time, employees creating company products or performing services and activities must also develop in order to achieve profits and business success. They have a certain knowledge to fulfil the current needs of the workflow, but as it develops and improves, their knowledge must also be improved and upgraded. In order to develop and innovate in present-day economy, companies have to employ highly educated people. A learning organization within the company allows employees to attain this level of knowledge and transfer it to others, thus contributing to a developed business environment. This represents one of the key factors for the company's competitive advantage on the market, because its employees are successful and effective. The company's intellectual capital grows and, consequently, so does the financial capital. Theoretical facts and research performed on learning organizations and competitiveness support the fact that a learning organization has a competitive advantage. Hence, the characteristics of a learning organization represent the company's competitive advantage on the economic market.

1 Uvod

V prispevku opisujem pomen učeče se organizacije in dejstva o njeni konkurenčnosti na gospodarskem trgu. Ob razvoju tehnologije v delovnem procesu in pojavi robotov bodo morali biti zaposleni v organizacijah pripravljeni na nove delovne po-

goje, kar pomeni, da bodo za opravljanje dela potrebovali tudi več znanja. Vodje organizacij bodo in morajo razumeti, da je za uspešnost in učinkovitost na gospodarskem trgu potrebno veliko več inovacij in inovativnosti, za opravljanje in razvoj tega pa veliko novega znanja. Da bi razumeli, zakaj je znanje naših zaposlenih tako zelo pomembno, sem sprva opredelila strukturo podjetja, ki je sestavljeno iz finančnega in intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital se tudi razdeli na dve različni strukturi, eno od teh pa predstavlja človeški kapital. Človeški kapital v podjetju so naši zaposleni, ki vsak dan opravljajo svoje delovne naloge, da podjetje ustvari promet in posledično tudi dobiček. Da lahko opravljajo to delo, morajo imeti določeno raven znanja, katerega pa jim je treba dati, da lahko opravljajo svoje delo danes, dodatno znanje pa bodo potrebovali jutri, ko se bo delovni proces razvil in bodo za neko nalogo morali uporabljati popolnoma nove tehnologije (Edmondson in Saxberg, 2017). Zaposlenih ne moremo zaposliti in odpustiti, je pa za uspeh podjetja treba zaposlenim dati možnost usvajanja novih znanj in prenašanja znanja na ostale sodelavce. Za tak način dela pa moramo v podjetju ustvariti pogoje za oblikovanje učee se organizacije, ki omogoča prenos znanja in takšno poslovno okolje, ki zaposlenim da sposobnosti in znanje, da rešijo izzive, s katerimi se srečujejo vsakodnevno.

2 Pomen človeškega in intelektualnega kapitala v organizaciji

Celotno vrednost organizacije lahko strukturno razdelimo na finančni del ali finančni kapital in intelektualni kapital. Med finančni del oz. kapital štejemo denarna in materialna sredstva podjetja, intelektualni kapital pa sestavlja vse nevidne procese in sredstva podjetja. Pri finančnem kapitalu organizacije se osredotočamo zgolj na sredstva, ki jih podrobneje raziskuje finančna in računovodska stroka, delimo pa ga na finančni in denarni kapital (Svetlik in Zupan, 2009, str. 33–37).

V intelektualni kapital so združeni vsi procesi in sredstva, katerih drugače ne prikazemo v bilanci stanja. Gre za sredstva, katerih ne prikazujemo med blagovno znamko, med patenti in med zaščitnimi znaki. To je znanje, ki je neotipljivo. Intelektualni kapital lahko delimo na strukturni kapital in človeški kapital. Tudi ta dva omenjena pojma predstavljata nekaj, kar je neotipljivo in se skriva v zaposlenih v organizaciji. Razlikujemo jih lahko tako, da strukturni kapital predstavlja tisti »nerazmišljajoči« kapital, človeški pa predstavlja »razmišljajoči« kapital (Roos in sod., 2000, str. 20–30). Že poznavanje te ključne razlike nam pove, da je za ravnanje s človeškim kapitalom potrebno popolnoma drugačno znanje kot za ravnanje s strukturnim kapitalom (Svetlik in Zupan, 2009, str. 33–37).

Zaposleni v podjetju velikokrat delujejo po svojo svobodni volji, kar pomeni, da del podjetja ni pod njegovim neposrednim nadzorom. Vsaka organizacija bi tako morala skrbeti, da obdrži svoje dobre zaposlene. Če raziskujemo ravnanje s človeškim kapitalom, ugotovimo, da je zaposlenim treba nujno omogočiti izpopolnjevanje, usposabljanje in izobraževanje ter v podjetju razviti ustrezno politiko ravnanja s človeškimi viri. Organizacija, ki uspe zmanjšati ali imeti zelo majhen odstotek fluktuacije

in vlagati v dodatno znanje zaposlenih, bo na dolgi rok tudi poslovno uspešna. Vodje organizacij sicer v tem vidijo dolgoročne načrte oz. rezultate, človeški kapital pa vodjem omogoča, da pri teh finančnih naložbah vidijo kratkoročne prednosti.

Človeški kapital delimo na zmožnosti, odnos in intelektualne priložnosti. Zmožnosti človeškega kapitala ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami ter nadarjenostjo. Zmožnosti lahko poimenujemo tudi vsebinski del človeškega kapitala ali njegova strojna oprema. Zmožnosti predstavljajo tisti del, kar podjetje lahko stori s pomočjo zaposlenih oz. njegovim notranjim potencialom. Temeljne aktivnosti zmožnosti pa so znanje in veščine zaposlenih (odstotek zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo, poznavanje informacijsko-komunikacijske tehnologije, ure izobraževanja na zaposlenega, povprečna delovna doba). Naslednja komponenta človeškega kapitala je odnos ali vedenje. Vsaka organizacija potrebuje zaposlene, ki so motivirani za doseganje ciljev in bi radi svoje zmožnosti uporabili v korist podjetja. Odnos do dela in organizacije, v kateri smo zaposleni, je torej »programsko« orodje. Podjetje na odnos oz. ta del človeškega kapitala težje vpliva. Zelo je odvisen od osebnostnih lastnosti vsakega posameznika in ga prizadevanja organizacije težje spremenijo. Odnos je torej vrednost, ki jo naredi in ustvari vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj vplivajo motivacija, drža in vedenje človeških virov v podjetju (ure, porabljene za ustno poročanje, vodstveni indeks, motivacijski indeks in ure, ki jih vodje porabijo za razlago strategije in ukrepov ostalim zaposlenim). Tretja komponenta človeškega intelekta pa je tudi intelektualna priložnost, ki je sestavljena iz inovacij, prilagajanja, posnemanja in opredmetenja. Inovacija lahko pomeni tudi sposobnost nadgraditi svoje obstoječe znanje in ustvariti novo znanje, prilagajanje pa je odziv podjetja oz. odzivanje na potrebne spremembe, dokler ni prisiljeno spremeniti svojega poslovanja. Opredmetenje je sposobnost človeškega vira v podjetju, ki svojo zamisel spremeni v izdelek ali storitev, je vez med človeškim in strukturnim ali finančnim kapitalom, saj zamisel spremeni v konkretno idejo, iz katere nastane nov prodajni produkt ali storitev organizacije. Primeri intelektualne priložnosti so prihranki zaradi uvedenih predlogov zaposlenih in nove rešitve – izdelki in procesi. Torej, za zdrav človeški kapital v podjetju moramo stalno dopolnjevati in dograjevati zmožnosti, odnose in intelektualne priložnosti. Na področju zmožnosti in intelektualnih priložnosti lahko zaposlenim veliko omogočimo in kot podjetje pripomoremo, ko omogočamo dodatna izobraževanja in poskrbimo, da se naši zaposleni stalno učijo. Izboljšujemo človeški kapital v podjetju in posledično lahko vplivamo tudi na motivacijo zaposlenih v podjetju, tako pa gradimo tudi na odnosu zaposlenih, ki pa je tretji del človeškega kapitala.

Raziskava, ki je potrdila, da so pogosti rezultati uvajanja managementa znanja prav zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti, je bila opravljena na Fraunhofer Inštitutu v Nemčiji leta 2001. V to raziskavo so vključili tisoč največjih podjetij v Nemčiji in dvesto največjih podjetij v Evropi. V Sloveniji je bila izvedena raziskava na vzorcu petsto srednje velikih podjetij, v kateri se je pokazalo, da ima management znanja pozitiven vpliv na poslovno odličnost (Petronijević, 2017).

3 Učeča se organizacija

Ker smo v sodobnih časih, se mora tudi sodobna organizacija oz. podjetje stalno prilagajati zahtevam v poslovnem okolju, to pa lahko doseže s stalnim usposabljanjem in učenjem ter izpopolnjevanjem svojih zaposlenih. Učenje je proces, s katerim lahko vsako podjetje doseže prilagoditev trenutnim okoliščinam na trgu. Če podjetje ne spodbuja učenja, postaja nekonkurenčno, izgublja najboljše zaposlene in zmanjšuje njihovo motiviranost. Vsako podjetje zato mora iskati možnosti in postavljati nove cilje za prihodnost podjetja. Učenje naših zaposlenih je tako proces, s katerim se prilagajamo okolju. Učenje je lahko posamično, ključni element izobraževanja v sodobnih organizacijah pa postaja učenje timov (Majcen, 2009, str. 216–219).

Teorija o učeči se organizaciji se še vedno nenehno izboljšuje in dopolnjuje. Temelje je postavil P. Senge s svojim delom *Peta disciplina*, ki je izšlo v letu 1990, po tem, ko so nas mediji opozorili na prve izkušnje o učečem se podjetju iz ZDA in Velike Britanije (Majcen, 2009). Učeča se organizacije je podjetje, ki neprestano skrbi, da človeški kapital pridobiva in ustvarja nova znanja (Majcen, 2009, str. 216–219). Učeča se organizacija je podjetje, v kateri zaposleni delujejo skupaj nepretrgoma oz. zelo povezano, da bi razvili zmožnosti za ustvarjanje prihodnosti. Koncept učeče se organizacije v podjetju je način poslovanja, ki omogoča konkurenčno prednost podjetja (Ross in sod., 2000). Bistvo učeče se organizacije je v tem, da zaposleni razvijajo svoje sposobnosti kot posameznik in kot tim ter tako povečujejo vrednost človeškega kapitala in posledično tudi vrednost podjetja (Ivanko, 2015). Je torej organizacija, ki se odziva na spremembe v okolju in posledično sistematično vključuje vse zaposlene v proces pridobivanja aktualnega znanja, hkrati pa išče in pridobiva ter preizkuša nova znanja v praksi (Majcen, 2009, str. 216–219).

Pri raziskovanju koncepta so do sedaj razvili tri temeljne pristope, ki so normativistični pristop, razvojna perspektiva in pristop omogočanja (Ivanko, 2015, str. 288–295). Prvi pristop postavlja v ospredje model, po katerem se učijo posamezniki, timi in organizacija kot celota. Pri tem modelu je učenje mehanizem razvoja organizacije in pomeni sistematično, načrtno in vodeno razvijanje veščin ter znanja v organizaciji (Ivanko, 2015, str. 288–295). Drugi pristop je razvojna perspektiva, ki v ospredje postavlja učenje iz izkušenj. Vsako podjetje ima v svojem razvojnem postopku več faz, zasnovo učečega se podjetja pa lahko uporabimo v kateri koli izmed razvojnih faz podjetja. Ključna značilnost tega pristopa je analiza ter upoštevanje lastnih in tujih izkušenj pri delu. Če tudi analiziramo zgolj lastne napake in krize, lahko to za delovanje podjetja prinese veliko vrednost v nadaljnjem razvijanju. Tretji pristop pa je pristop omogočanja, ki izhaja iz preučevanja socialnega vidika in pomeni, da je v podjetju več poti do učenja. Organizacija se pri tem pristopu uči iz izkušenj in tudi iz novih idej razvojnih raziskovalcev. Glede na to, da model predpisuje več poti do učenja, predpostavlja in omogoča tudi različne stile učenja (Ivanko, 2015, str. 288–295). Za učečo se organizacijo je značilno, da zaposleni uspešno opravljajo 5 aktivnosti, ki so: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj, učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij

in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije. Učeča se organizacija je podjetje, ki v svojo vizijo, poslanstvo in poslovanje uvede sisteme učenja zaposlenih.

Konceptualni model, ki udejanji učečo se organizacijo v podjetju, je model Future-O®. Razvila sta ga Vlado Dimovski in Sandra Penger. V letu 2004 je bil model objavljen v več tujih publikacijah in znanstvenih konferencah. Celoten model temelji na elementih, ki opisujejo kritične prehode na poti k učeči se organizaciji. Model v vsaki točki uresničevalcu strategije poda element in aktivnost za presojanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Goronja, 2009). Podjetje se »spremeni« v učečo se organizacijo, ko se posodobi na sedmih področjih, ki vključujejo postavitev temeljev, izgradnjo podpornih okolij, analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje ter konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji (Goronja, 2009).

Future-O® je prvi slovenski model, ki preko sedmih elementov vodi do popoldne učeče se organizacije v podjetju. Ta model so slovenski avtorji razvili, da bi podjetja lahko vpeljala učečo se organizacijo v organizacijsko strukturo podjetja. Vsi elementi omenjenega modela se dopolnjujejo, vodje pa z uvajanjem lahko pričnejo v kateri koli fazi, saj se med seboj interaktivno dopolnjujejo (Goronja, 2009). Elementi Future-O® koncepta so naslednji:

- postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji;
- izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije;
- oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev;
- proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja;
- oblikovanje in implementacija učeče se organizacije;
- spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov;
- za(sidranje) sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije.

3.1 Učenje v učeči se organizaciji

Znanje se velikokrat definira kot razumevanje, ki ga vsak posameznik uporabi za učinkovito doseganje svojih ciljev, to znanje pa je specifično za vsakega posameznika. Znanje lahko delimo na eksplicitno in implicitno. Prvega lahko merimo in se ga zavedamo ter je izraženo v dokumentih in postopkih, druga vrsta znanja pa je pomembna, vendar le redko pomeni vir konkurenčne prednosti. Znanje pridobimo z učenjem, ki je pa relativna stalnica v razvoju in vedenju posameznika, ki nastane kot posledica prakse in izkušenj. Učenje je interakcija notranjega in zunanjega sveta in je podzavesten proces, ki poteka v naših možganih (Pibernik, 2010). Ravni učenja, ki jih prepoznamo v učeči se organizaciji, so različne. Največkrat zaznamo individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenje timov in učenje na ravni organizacije (Ivanko, 2015, str. 288–295). Vrste učenja v učeči se organizaciji so (Ivanko, 2015, str. 288–295):

- Individualno učenje, ki je osnova učenja v organizaciji. Vsak posameznik je tisti, ki pomaga oblikovati cilje, vidi prihodnost in socialno varnost in ima svoj način

razmišljanja. Lahko gre za sistematično ali pa nesistematično učenje. Iz vidika podjetja je bolj pomembno sistematično učenje, ki je načrtovano in organizirano – takšno je za posameznika kot tudi za učečo se organizacijo.

- Učenje vodij je dejavnik uspešnosti sistema učeče se organizacije. Od ravnanja vodij je odvisno, kakšna bo kultura in kakšno metodo učenja bo izbral vsak zaposleni posameznik v podjetju. Vodja svojim zaposlenim daje zgled kot model vedenja za sodelavce.
- Učenje med sodelavci je zelo pomemben dejavnik učeče se organizacije, saj je učenje od drugih zelo dragoceno. Je značilnost učeče se organizacije, ki poudarja pomen medsebojnega sodelovanja pri pridobivanju novih znanj, spretnosti in navad.
- Učenje timov je proces, pri katerem se uravnava delovanje in strokoven razvoj posameznika. Doseganje skupnega cilja zahteva, da vsi vključeni v tim skušajo doseči zastavljen cilj, čeprav je to cilj tima in ne cilj posameznika. Mentaliteta posameznika se mora spremeniti do te točke, da posameznik hoče doseči cilj skupaj s svojimi sodelavci.
- Učenje na ravni organizacije je proces, pri katerem je glavni cilj, da se podjetje nauči prvin učeče se organizacije.

Prepoznamo pa tudi več pogledov na učenje v učečem se podjetju ali organizaciji, kot so: učenje je kontinuiran proces, je način dela vseh zaposlenih, je vsebina vsakdanjega dela na delovnem mestu posameznika in je strategija podjetja.

3.2 Vloga managementa pri konceptu učeče se organizacije

Za vpeljevanje sistema učeče se organizacije v neko poslovno okolje ima pomembno vlogo tudi management. Da neka organizacija postane učeča se, morajo biti za ta namen izpolnjeni tudi nekateri določeni pogoji. Ti pogoji so jasna vizija vodstva, ki je prenosljiva v prakso, in ustrezna merila za ocenjevanje učenja v organizaciji. Pogoji, ki jih morajo vodje zagotoviti v organizaciji, so (Ivanko, 2015, str. 288–295):

- nenehne priložnosti za učenje;
- podpiranje zaposlenih, da veliko sprašujejo in med seboj komunicirajo;
- spodbujanje sodelovanja in timskega učenja;
- vzpostavljanje sistema z namenom delitve znanja;
- usposabljanje ljudi za kolektivno vizijo;
- povezovanje organizacije z okoljem.

V učeči se organizaciji je menedžer svetovalec in vodja, ki mora biti prožen in neodvisen od ostalih. Igra vlogo člana ekipe ter vodje, pri odločanju pa ga morajo voditi potrebe po organizaciji, izkušnje in notranja naravnost.

3.2.1 Nove kompetence vodij

Včasih so vodje nadzorovali poslovne procese, dandanes pa zaradi kompleksnih poslovnih procesov in poslovnega okolja od vodij pričakujemo veliko več. V današnjem svetu mora vodja obvladovati odnos z zaposlenimi, mora jih znati opolnomočiti ter delegirati pristojnosti in odgovornosti. Za potrebe uspešnega vodenja in izvrševa-

nja delovnih aktivnosti v poslovnem procesu pa mora poskrbeti tudi za njihov stalen, kontinuiran razvoj. Kljub temu, da ljudi vodijo in so njihovi šefi, jih morajo usmerjati tudi v pridobivanje mehkih veščin in razvijanje npr. samozavesti, kreativnosti, odgovornosti, produktivnosti in samoiniciativnosti. Ob razvijanju takšnih kompetenc se managerji zavarujejo pred nastajanjem novih težav v podjetju. Manager svoje zaposlene uči, z njimi sodeluje, se uči iz njihovih in svojih napak ter takšen zgled daje tudi svojim zaposlenim. Zaposleni mu zaupajo, je njihov poslušalec in mentor. Manager jih daje možnosti razvoja in jih pri tem spodbuja (Smrekar, 2011). Kot smo pojasnili že v prejšnjih poglavjih, je učeča se organizacija uveljavljena v tistih organizacijah, ki so sodobne in napredne, najbolj primeren in ustrezen vodja za razvoj učečega se podjetja pa je avtentični vodja. Vodje v učeči se organizaciji imajo tri pomembne naloge: ustvarjanje skupne vizije, ustvarjanje organizacijske strukture in da so uslužnostni, kar pomeni, da se posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Vodja se drži načela, da delo obstaja za razvoj zaposlenega, kot zaposleni obstaja za to, da opravi delo (Dimovski in sod., 2014, str. 91–98).

3.2.2 Avtentični vodja

Avtentičnost je nekaj, kar po mnenju raziskovalcev pozitivnega organizacijskega vedenja (Avolio in Gardner 2005; Gardner, Fischer in Hunt, 2009; Penger, 2006) daje naprednemu vodji – organizaciji moč, da je uspešna in da dosega uspešnost (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Avtentičnost je tudi resničnost in se jo lahko razlaga tudi kot prepoznavanje resničnosti bivanja določene osebe, kraja, hrane ali skupnosti. Avtentično vodenje je kompleksen odnos med vodjo in zaposlenimi, ki mora temeljiti na zaupanju in je utemeljeno na kompetentnosti vodje. Avtentični vodja je tak vodja, ki svojim zaposlenim zagotovi motivacijo in spremlja napredek svojih zaposlenih. Avtentični vodja je tisti, ki mora doseči, da vsi zaposleni in vsak posameznik učinkovito uporabijo in izkoristijo svoje sposobnosti in svoje znanje ter mora organizirati vse potrebe (resurse) glede na delovno okolje na najbolj učinkovit in prilagodljiv način (Dimovski in sod., 2013, 17–30). Razvoj človeških virov je v naprednem managementu, kjer je prisotno tudi avtentično vodenje, osredotočen na posameznika in ima poudarjeno skrb za delavčev osebni in profesionalni napredek (Winterton, 2007).

Avtentični vodja mora za spodbujanje prenosa znanja v poslovnem okolju spodbujati poštenost, osvetliti zvezde (mentorje, mnenjske voditelje), spodbujati prenos znanja med zaposlenimi in poudarjati holistično družbeno odgovornost (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Pri sodelovanju s posameznikom pa mora avtentični vodja spodbujati ideje pri posameznih zaposlenih.

Ena izmed tehnik avtentičnih vodij v ravnanju s človeškimi viri pa so redni letni razgovori z zaposlenimi. To je poglobljen razgovor med vodjo in zaposlenim, kjer je tema pogovora vse, kar bi lahko zaposleni še izboljšal (odnos do dela, delovne pogoje, motivacijo zaposlenega idr.) Ta način sodelovanja in spremljanja napredka zaposlenih je ob pravilni uporabi in interakciji zelo učinkovita metoda za predajanje informacij in vključevanje zaposlenih v proces odločanja v podjetju in v proces delovanja podjetja (Marič in sod., 2013).

3.3 Vlaganje v intelektualni razvoj človeških virov kot konkurenčna prednost vsake organizacije

Proces inoviranja, spreminjanja in posodabljanja poslovnega procesa je za organizacijo lahko velika finančna naložba, je tvegan in zaposlenim vzame veliko časa. Podjetja, ki finančna sredstva namenijo takšnim spremembam in vpeljavi novih sistemov, stremijo k temu, da jim bo finančna naložba tudi povrnjena (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Sodobni poslovni svet se nenehno spreminja in zahteve trga in kupcev so vsakič večje. Pojavlja se velika konkurenca in negotovost, organizacije pa se morajo stalno prilagajati in iskati nove poti do uspešnosti in učinkovitosti ter morajo biti usmerjene v prihodnost in se zavedati, da k napredku odločilno vplivajo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost (Pibernik, 2010). Ena izmed temeljnih prednosti, ki jih imajo uspešne organizacije pred neuspešnimi, je človeški potencial. Bolj kot zaposleni uporabljajo svoje znanje, bolj ga povečujejo in oplemenitijo. Organizacija pa se mora zavedati, da je znanje vir, katerega se ne more odtujiti. Lahko se ga sicer proda, vendar še vedno ostaja pri viru (Pibernik, 2010). Znanje zaposlenih je ključen strateški dejavnik in premoženje organizacije, od katerega je odvisna njegova vloga in uspešnost (Pibernik, 2010). Vso znanje, ki ga imajo zaposleni, zelo težko opišemo in merimo. Imenujemo ga intelektualni kapital, ki predstavlja sposobnosti zaposlenih in njihovo znanje, kar lahko management podjetja uporabi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če to zna. Od vodstva je odvisno, ali bodo svoje zaposlene pripravili in naučili, da svoje znanje in sposobnosti izkoristijo do najvišje mogočne mere. Ustrezno ravnanje z intelektualnim kapitalom podjetja prinese spremembe, zato je treba znanje ovrednotiti kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti, saj bomo le tako lahko uspešno zadržali zaposlene v organizaciji in jih spodbudili k nadaljnjemu razvoju (Pibernik, 2010). Znanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih je ključen element konkurenčne prednosti, saj zaposlenim omogoča obvladovanje že znanih situacij in težav ter pomaga pri reševanju novih. Z znanjem je namreč potrebno tudi ustrezno ravnati, kar pa predstavlja sistem učečega se podjetja (prenos znanja, učenje iz izkušenj, mentoriranje ipd.) (Pibernik, 2010). Bogatenje intelektualnega kapitala podjetja pomeni ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v poslovnem okolju, od vodstva podjetja pa zahteva dobro poznavanje gospodarjenja z znanjem in zagotavljanje pogojev za premišljeno ravnanje z znanjem, ki ga imajo zaposleni in bi ga lahko še razvijali (Majcen, 2009, str. 216–219).

3.4 Dejavniki konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji

Če je neka organizacija kompetentna na gospodarskem trgu, lahko odgovarja na pritiske potrošnikov, ki želijo inovativnost in kakovost (Kohont, 2011, str. 87). Učeča se organizacija je sistem delovanja v organizaciji, ki zaposlenim omogoča razvijanje njihovega znanja in jih uči, kako svoje znanje uporabiti ter ga najbolj izkoristiti in odgovoriti na pritiske potrošnikov in strank, ki imajo vsak dan drugačne zahteve in želje. Če organizacija uči svoje zaposlene, da razvijajo svoje znanje in ga oplemenitijo, se od njih lahko pričakuje opravljanje širšega obsega nalog in bolj dovetno, zavzeto in prožno delo (Kohont, 2011, str. 87). Dejstvo, da zaposleni znajo in obvladajo stroko, v kateri so zaposleni, je velika prednost uspešnega podjetja pred neuspešnim. To po-

meni, da se bo zaposleni znal odzvati, ko se bo pred njim pojavila težava na delovnem mestu, in to tudi rešiti. Ker bo v učeči se organizaciji svoje znanje prenašal tudi na svoje sodelavce in drugi na njega, bo pridobil še širšo znanje, ki je sicer tudi intelektualni kapital podjetja. Dejstvo je, da ima vsak zaposleni nekaj svojega znanja, vodstvo učeče se organizacije ga bo naučilo, da bo to znanje prenesel še na ostale zaposlene, svoje znanje pa bo z dodatnim omogočenim znanjem še podkrepil in oplemenitil. Bistvo učeče se organizacije je ravnanje z znanjem zaposlenih, ki je ključna konkurenčna prednost organizacije. Ko zaposlene na delovnem mestu opolnomočimo, so deležni avtentičnega vodenja in imajo dobre delovne pogoje, so na delovnem mestu tudi zadovoljni in zavzeti. To posledično pripelje do uspešnih rezultatov zaposlenih, rezultati pa so vidni tudi pri uspešnosti podjetja, kar je tudi konkurenčna prednost učeče se organizacije. Eni izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih so tudi strokovno usposabljanje in razvoj, dobri delovni pogoji, ustrezno vodenje, medsebojni odnosi, soodločanje zaposlenih pri delu in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja.

V učeči se organizaciji je prisoten napredni management. Deluje na način, da poskrbi za zaposlenega in hrani njegove potrebe in skrbi za zadovoljstvo, omogoča mu dobre delovne pogoje, preko osebnih letnih razgovorov in ostalih tehnik mu nudi ustrezno vodenje, zaposleni in vodja sodelujeta in prenašata znanja, posledično pa ima zaposleni tudi možnost soodločanja in upravljanja organizacije. To vodi k zadovoljstvu zaposlenih, ki pa vpliva na uspešnost podjetja na gospodarskem trgu. Bolj kot je podjetje uspešno na gospodarskem trgu, bolj povečuje svoje konkurenčnost. Ko so zaposleni zadovoljni in zavzeti, radi rešujejo izzive v organizaciji, se učijo od ostalih sodelavcev in sodelujejo s svojimi vodji, so veliko bolj motivirani kot v organizacijah, ki nimajo takšnega načina vodenja, ter so bolj konkurenčni ostalim podjetjem.

Uspešna organizacija predstavlja konkurenco na gospodarskem trgu. Konkurenca je vedno bila prisotna, je prisotna in bo. Če želimo dober prodor, moramo poznati okolje, v katerem se nahajamo, kljub temu da se nenehno razvija. Dosegamo ga lahko le tako, da svoje zaposlene naučimo in jim damo možnost, da se ga naučijo osvajati vsak dan znova (Korelc, 2009, str. 133).

4 Zaključek

Učeča se organizacija zagotavlja skrb za razvoj znanja zaposlenih in prenos pridobljenega in obstoječega znanja med vsemi zaposlenimi. Zaposlene oplemeniti, da znajo reševati izzive in delati organizacijo bolj uspešno, saj so podkrepiljeni z dodatnim znanjem in deležni avtentičnega vodenja, katerega jim omogoča osebni in strokovni razvoj. Učeča se organizacija je bolj konkurenčna na gospodarskem trgu, saj z razvojem povečuje svoj intelektualni razvoj in posledično razvija inovacije, invencije in krepí ter posodablja trenutno znanje, produkte, storitve in svojo dejavnost.

Sistem prenosa znanja in skrb za znanje zaposlenih je strategija podjetja, ki z orodji učeče se organizacije poskrbi tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Da je podjetje na trgu lahko kompetentno, mora dati svojim zaposlenim iz vseh ravni managementa

možnost usposabljanja in v kariero usmerjeno učenje, to pa lahko naredi v učečem se podjetju (The Economist, 2017). Torej je namen učeče se organizacije oplemenitev zaposlenih z znanjem, da lahko aktivni zaposleni razpolagajo z znanjem in da imajo v podjetju možnost zbiranja novega znanja (Weiler, 2018).

Lucija Rožič

A Learning Organization and its Competitive Advantage

As technology used in the workflow develops and robots emerge, the employees need to be prepared to accept the new working conditions. This means that more knowledge is necessary for them to keep carrying out their work. Organization managers have to understand that success and effectiveness in the economic market requires many more innovations and much more innovativeness. A great amount of new knowledge will be needed to cope with the development. The innovation process, changes and updates of the business process can represent a significant financial investment, are risky and take the employees much time. Undertakings that allocate financial resources for such changes and establishment of new organization systems strive to reimburse the financial investment (Dimnovski et al., 2013, p. 17–30). The modern world constantly changes, and market demands as well as the requirements of the buyers constantly increase. There is an emerging competitiveness and uncertainty, organizations constantly need to adjust and search for new paths to success and effectiveness. Concurrently, they need to be future oriented and aware that progress is particularly dependent on people, their knowledge and creativity (Pibernik, 2010). One of the fundamental advantages of successful organizations, compared to unsuccessful ones, are committed human resources and successful employees in the organization. The more the employees utilize their knowledge, the more their knowledge increases and improves. An organization needs to be aware that knowledge represents a source that cannot be disposed, can be sold and remain within the organization at the same time (Pibernik, 2010). Knowledge possessed by the employees is a key strategic factor and property of an organization, which determines its role and success (Pibernik, 2010). Knowledge has a great value, it represents a special quality of the employees and added value of the organization. The structure of each organization is made up of the financial and intellectual capital. The knowledge possessed by the employees is hard to describe or to measure, therefore, we can call it the intellectual capital. It includes the employee's skills and knowledge which can be used by the management of the undertaking for greater success and effectiveness of the undertaking, assuming that the management is capable of doing so. It depends whether the management is able to encourage and teach the employees to use their knowledge and capacities to the greatest possible extent. Appropriate handling of the intellectual capital of an undertaking can bring about changes. Therefore, knowledge needs to be evaluated as the most important factor of success. Only by doing so, will we be able to keep people in the organization and encourage them to continue developing their

abilities (Pibernik, 2010). Knowledge and improvement of the employee's knowledge is a key element of the competitive advantage, enabling the employees to master known situations and issues as well as resolve new challenges. Knowledge needs to be managed appropriately, the system of a learning undertaking represents a model of these activities (knowledge transfer, learning from experience, coaching etc.) (Pibernik, 2010). Enrichment of the intellectual capital of an organization means the creation of a permanent competitive advantage in an economic environment. This requires a very good understanding of the knowledge management by the leadership of the undertaking as well as enabling conditions for well-considered management of the employee's knowledge which has the capacity to be further developed (Majcen, 2009, p. 216–219). The intellectual capital of organizations may be divided in two different structures. One of them is represented by the human resources. The human capital of an organization is the "thinking part" of the intellectual capital. These are the employees who perform their work tasks every day, enabling the undertaking to generate turnover and consequently profit or the other part of organization which is the financial capital. The employees need a certain level of knowledge to be able to perform their work. Someone has to give them the necessary knowledge so they can perform their work in the present time. At the same time, they will need deeper knowledge in the future, as the working processes develop and the use of new technologies emerges (Edmondson and Saxberg, 2017). It is crucial for the success of an undertaking to give the employees opportunities to generate new skills and transfer their knowledge to other colleagues. A learning organization is a way of adopting these working methods which enable knowledge transfer and establish an economic environment where the employees are equipped with skills and knowledge to cope with challenges that change on a daily basis. The conducted research indicates that satisfaction among employees is related also to motivation factors connected with obtaining new professional skills by the employees and enrichment of their present knowledge. This means that a learning organization encourages employees and additionally motivates them to achieve better results. The first research confirming that introducing knowledge management frequently results in the reducing of costs and productivity growth was conducted at the Fraunhofer Institute in Germany in 2001. One thousand of the largest German undertakings were included in the research, as well as two hundred of the largest European undertakings. On the other hand, a research was conducted in our country based on a sample of five hundred middle-sized undertakings showing that knowledge management positively influences economic excellence.

If an organization is competent in the economic market, it is capable of facing the pressures created by consumers demanding innovativeness and quality (Kohont, 2011, p. 87). For an undertaking to become competent in the economic market, all levels of management have to enable employees to participate in training and career-oriented learning. This can be achieved through a learning undertaking (The Economist, 2017). Therefore, a learning organization has one purpose, which is to enrich their employees with knowledge. The purpose is for the employees to possess knowledge and have opportunities to gain additional knowledge (Weiler, 2018). A learning organization is a system of functioning in an undertaking that is common to all management levels. The system of knowledge transfer and concern for the knowledge of employees is the under-

taking's strategy using the tools of a learning organization to maintain the satisfaction of the employees. It is also a system according to which an organization may operate, where the employees are given the opportunity to develop their knowledge, are taught to use knowledge and achieve the best use of it to address the pressure of the consumers and clients with needs and wishes that change daily. If an organization teaches the employees to develop and enrich their knowledge, it can be anticipated that they will be able to perform a broader range of tasks more responsively, with greater commitment and flexibility (Kohont, 2011, p. 87). The fact that the employees have skills and master the branch where they work is a great advantage of a successful undertaking compared to and an unsuccessful one. This means that the employees will be able to face issues that occur at their workplace and find a suitable solution to problems. And while in a learning organization, individuals transfer knowledge to their colleagues and reciprocally, everyone's knowledge broadens and together with that also the intellectual capital of the undertaking increases. Every employee has some knowledge. The management of a learning organization shall teach everyone to transfer their knowledge to other employees as well as enrich and enhance the knowledge they have by using the given opportunities. The essence of a learning organization is managing the knowledge of the employees which represents a key competitive advantage of an organization. When we empower the employees at their workplace, they benefit from an authentic leadership, enjoy good working conditions, become satisfied at their workplace and committed to the work they do. This brings about great results in connection to the employee's work, which is reflected in the success of the entire undertaking. This is the competitive advantage of a learning organization. One of the factors contributing to the satisfaction among the employees is professional training and development, good working condition, appropriate management, mutual relations, employee participation in decision making connected to work and their participation in the management of the undertaking. An advanced management is one of the characteristics of a learning organization. It operates according to the principle which cares for the employees, their needs and satisfaction, enables good working conditions using annual personal interviews and other methods of appropriate management. The employees cooperate with the manager in the transfer of knowledge. As a result, the employees have an opportunity to participate in the decision making and management of the organization. This leads to satisfaction of the employees, which contributes to the general success of the undertaking in the economic market. The more the undertaking becomes successful in the economic market, the greater is their competitiveness. When the employees become satisfied and committed, they enjoy overcoming challenges of the entire organization, learn from their colleagues, cooperate with managers and have greater motivation than employees in organizations where this kind of management is not being carried out. The organization as a whole becomes more competitive. A learning organization means that the organization cares for the development of the employees' knowledge and for the transfer of the obtained and current knowledge among all employees. It enriches the employees and empowers them to face challenges and contribute to the organization's greater success, as they are backed up with addition knowledge and addressed by authentic leadership that enables them personal and professional development. A learning organization is more competi-

tive in the economic market while its development enlarges the intellectual progress and consequently develops innovations, inventions and strengthens and updates the current knowledge, products, services and its activity.

A successful organization represents competition in the economic market. Competition has always been present, is present and shall remain so in the future. To achieve a positive breakthrough, we need to know the environment well, in spite of its continuous development. The only way to achieve this is to teach our employees and give them the opportunity to learn to conquer the environment day by day (Korelc, 2009, p. 133), realizing that people are the most valuable source and their development should be our priority (Emondson and Saxberg, 2017).

LITERATURA

1. Dimovski, V. in sod. (2013). Napredni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dimovski, V. in sod. (2014). Temelji managementa in organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Edmondson, A. and Saxberg, B. (2017). Putting lifelong learning on the CEO Agenda. Pridobljeno dne 3. 3. 2019 s svetovnega spleta: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/putting-lifelong-learning-on-the-ceo-agenda>.
4. Goronja, D. (2009). Konceptualni model učeče se organizacije model Future-O. V: Goronja, D. (ur.). Znanje: teorija in praksa. Koper, Celje, Škofja Loka: Fakulteta za management, str. 215–221. Pridobljeno dne 5. 3. 2019 s svetovnega spleta: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Goronja%20Daliborka.pdf>.
5. Ivanko, Š. (2015). Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Korelc, T. (2009). Revolucija z inovativnostjo do uspeha. Šenčur: Creatoor.
8. Majcen, M. (2009). Management kompetenc. Ljubljana: GV Založba.
9. Marič, M. in sod. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. Organizacija, 46, str. 55–63.
10. Pibernik, N. (2010). Ravnanje z znanjem v podjetju. V: Pibernik, N. (ur.). Znanje: teorija in praksa. Koper, Celje, Škofja Loka: Fakulteta za management, str. 107–113. Pridobljeno dne 28. 2. 2019 s svetovnega spleta: <http://www.fm-kp.si/en/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/010.pdf>.
11. Roos, J. in sod. (2000). Intelektualni kapital. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
12. Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, str. 20–22.
13. Svetlik I. and Zupan N. (2011). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. The Economist, 2017. Lifelong learning is becoming an economic imperative. Pridobljeno dne 4. 3. 2019 s svetovnega spleta: <https://www.economist.com/special-report/2017/01/12/lifelong-learning-is-becoming-an-economic-imperative>.
15. Weiler, R. (2018). Lifelong learning: A Necessity in the Knowledge Society. Eruditio: e-Journal of the world Academy of Art & Science. Pridobljeno dne 3. 3. 2019 s svetovnega spleta: <http://eruditio.worldacademy.org/volume-2/issue-4/article/lifelong-learning-necessity-knowledge-society>.